

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

GUILHERME SILVEIRA MARTINS

A medida de confiar é confiar sem medida? Estudo sobre o efeito da confiança na criação e na captura de valor na relação comprador-fornecedor.

SÃO PAULO-SP
2013

GUILHERME SILVEIRA MARTINS

A medida de confiar é confiar sem medida? Estudo sobre o efeito da confiança na criação e na captura de valor na relação comprador-fornecedor.

Tese apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para obtenção do título de Doutor em Administração de Empresas.

Campo de conhecimento:

Gestão de Operações e Competitividade

Orientador: Prof. Dr. Luiz Artur Ledur Brito

SÃO PAULO-SP

2013

Martins, Guilherme Silveira.

A medida de confiar é confiar sem medida? Estudo sobre o efeito da confiança na criação e na captura de valor na relação comprador-fornecedor. / Guilherme Silveira Martins. - 2013.

151 f.

Orientador: Luiz Artur Ledur Brito

Tese (doutorado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Clientes e fornecedores - Relacionamento. 2. Confiança. 3. Valor adicionado. I. Brito, Luiz Artur Ledur. II. Tese (doutorado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Título.

CDU 658.8

GUILHERME SILVEIRA MARTINS

A medida de confiar é confiar sem medida? Estudo sobre o efeito da confiança na criação e na captura de valor na relação comprador-fornecedor.

Tese apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para obtenção do título de Doutor em Administração de Empresas.

Campo de conhecimento:
Gestão de Operações e Competitividade

Data de aprovação:
27 / 02 / 2013

Banca examinadora:

Prof. Dr. Luiz Artur Ledur Brito (Orient.)
Fundação Getúlio Vargas (FGV-EAESP)

Prof. Dr. Ely Laureano Paiva
Fundação Getúlio Vargas (FGV-EAESP)

Prof^a. Dr^a. Eliane Zamith Brito
Fundação Getúlio Vargas (FGV-EAESP)

Prof. Dr. Luiz F. Mesquita
Arizona State University

Prof. Dr. André Luís C. M. Duarte
Insper – Instituto de Ensino e Pesquisa

Dedico aos meus pais, aos meus irmãos e à minha amada Yasmin, pelo apoio incondicional.

Agradecimentos

Este trabalho é fruto de muito esforço e dedicação que só foram possíveis graças ao apoio de algumas pessoas importantes na minha trajetória. Antes de todas elas, sou grato a Deus pela inspiração e pela força que foram essenciais em todo esse processo.

Agradeço ao apoio incondicional que tive da minha família, especialmente dos meus pais, que sempre acreditaram que a educação fosse a melhor herança que eles poderiam me deixar. Da mesma forma, meus irmãos – Paulo, Ricardo e Sérgio – foram os meus grandes incentivadores e fontes de inspiração. Deixo um agradecimento especial pela paciência e pelo carinho da minha amada Yasmin, a qual tenho orgulho de incluir no parágrafo em que agradeço à família.

Alguns profissionais fantásticos foram decisivos para a qualidade da tese. Primeiramente meu orientador, Prof. Luiz Brito, que exerceu plenamente seu papel: mostrou-se envolvido e entusiasmado ao longo de todo o trabalho. Obrigado por ter colocado todo o seu conhecimento e sua experiência à minha disposição. Agradeço ainda aos colegas de grupo de pesquisa, especialmente Priscila Miguel, que contribuiu desde o nascimento da ideia até a análise dos dados, e Fábio Tescari, cujo empenho e dedicação foram essenciais para a coleta e análise dos dados. Sentirei saudades do agradável ambiente de trabalho formado pelos colegas e professores no POI/FGV.

Como parte do doutorado, fiquei um período na ASU – *Arizona State University*. Sou muito grato pela forma que fui recebido pelo Prof. Luiz Mesquita. A interação com ele foi essencial para a tese e para a minha formação como pesquisador.

Ao Prof. André Duarte, por acreditar em mim e possibilitar meu crescimento pessoal e profissional.

Agradeço ainda a todos meus amigos, cuja amizade me engrandece.

“A ignorância gera mais frequentemente confiança do que o conhecimento: são os que sabem pouco, e não aqueles que sabem muito, que afirmam de uma forma tão categórica que este ou aquele problema nunca será resolvido pela ciência.”

Charles Darwin

RESUMO

Este trabalho buscou analisar o efeito da confiança tanto na criação de valor nas relações comprador-fornecedor quanto na sua captura. Partiu-se da perspectiva teórica da Visão Relacional, em que as relações colaborativas são capazes de criar um valor único, que não seria criado por nenhum dos membros da parceria de forma independente, nem mesmo em uma simples troca de mercado. A confiança tem papel central em relações colaborativas, pois atua como um efetivo mecanismo de governança relacional, que minimiza os custos de transação, como aqueles relacionados a monitoramento e controle, e promove o engajamento das firmas em atividades de criação de valor. Contudo, enquanto que a criação de valor é um cenário ganha-ganha, a captura de valor indica que, se uma fatia maior do bolo fica com uma firma, resta uma fatia menor para o outro parceiro. Se a presença da confiança é importante para o bom andamento de relacionamentos colaborativos, seu excesso pode fazer com que a firma se abstenha do uso do poder, o que significa deixar para o parceiro uma parte dos ganhos que seriam apropriáveis por ela. O estudo foi desenvolvido em 117 díades da indústria química brasileira, a partir dos relacionamentos das firmas desta indústria com compradores de outras indústrias. A modelagem de equações estruturais e a regressão múltipla compuseram as técnicas multivariadas de análise dos dados coletados. Os resultados do trabalho demonstraram a existência tanto do 'lado brilhante' quanto do 'lado obscuro' da confiança. Embora tenha ficado evidente a sua importância na criação das rendas relacionais para a díade, foi encontrado um limite para os benefícios crescentes do nível de confiança, pois seu excesso afetava negativamente a parcela de valor capturada pelo fornecedor. Os resultados do trabalho indicam ainda que o potencial de captura das rendas relacionais pelo fornecedor é prejudicado pelo aumento da sua dependência em relação ao comprador. Estes achados oferecem importantes contribuições teóricas e sugerem oportunidades para estudos futuros sobre o tema.

Palavras-chave: relacionamento comprador-fornecedor; confiança; criação de valor; captura de valor; Visão Relacional.

ABSTRACT

This study aims to analyze the effect of trust on both value creation and value capture in the buyer-supplier relationships. We have started from Relational Vision perspective, in which collaborative relationships are able to create a single value that would not be created by any of partnership members independently, even in a simple market exchange. Trust plays a central role in collaborative relationships, since it acts as an effective relational governance mechanism. Therefore, it minimizes transaction costs, such as those related to monitoring and controlling, and it promotes firms engagement in value creation activities. However, whereas value creation is a win-win scenario, in value capture, it means that, if a bigger slice of pie is taken by a firm, a smaller slice is left to the other firm. Thus, despite the importance of presence of trust to promote collaborative relationships, its excess makes firm forbear from bargain power use, meaning it would hand out to a partner a share of the gains that would be appropriated by the firm. The study was conducted on 117 dyads of Brazilian chemical industry, based on this industry firm's relationships with buyers from others industries. Structural equation modeling and multiple regression techniques have formed the multivariate data analysis. Our results demonstrated the existence of both 'bright side' and 'dark side' of trust. Although the importance of trust was evident in relational rents creation on dyads, we found a limit to the benefits of the growing level of confidence. In excess, it actually hurts the potential of suppliers in capturing value. Our results also indicate that suppliers' potential in capturing relational rents was hampered by high dependence in a particular buyer. Theoretical and managerial implications are discussed.

Keywords: Buyer-Supplier Relationship, Trust, Value Creation, Value Capture; Relational View.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figuras

Figura 1 - Excedente do consumidor.....	26
Figura 2 - Processo de criação e captura de valor	28
Figura 3: valor total criado pela firma	29
Figura 4 - evolução dos estudos da relação comprador-fornecedor	37
Figura 5 - Análise das co-citações dos artigos empíricos sobre a relação comprador-fornecedor.....	40
Figura 6 - Representação da criação e da captura de valor em díades.	67
Figura 7: modelo de pesquisa proposto	68
Figura 8 – Valor total criado e capturado na relação comprador-fornecedor	84
Figura 9 - Modelo de medição ajustado após Análise Fatorial Confirmatória.	105
Figura 10 – resultado da modelagem de equação estrutural.	109
Figura 11 - Representação da primeira hipótese.	111
Figura 12 - Representação da segunda e da quarta hipóteses.....	114
Figura 13 - Representação da terceira, quarta e quinta hipóteses.....	118
Figura 14 – Efeito U-invertido da confiança no valor capturado pelo fornecedor. ...	120
Figura 15 - Moderação do nível de concentração de vendas na captura dos benefícios relacionais por parte do fornecedor.	122

Quadros

Quadro 1 - Multidimensões da confiança interfirmas.	54
Quadro 2 – Itens do construto Confiança.....	83
Quadro 3 – Itens do construto Valor Capturado pelo Fornecedor.	85
Quadro 4 – Itens do construto Valor Capturado pelo Comprador.	85
Quadro 5 – Itens do construto Benefícios Relacionais.....	86
Quadro 6 - Variáveis de controle do estudo	87
Quadro 7 - Construtos e escalas presentes no instrumento de coleta de dados.	90

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - artigos mais citados nos artigos empíricos sobre a relação comprador-fornecedor.....	39
Tabela 2 - Grau de concordância das variáveis aos construtos do trabalho	89
Tabela 3 – Departamento e cargo dos respondentes à pesquisa	95
Tabela 4 - Faturamento bruto anual das firmas participantes do estudo.....	95
Tabela 5 - Grupo de atividade econômica das firmas participantes do estudo	96
Tabela 6 - Porte relativo do fornecedor em relação ao comprador específico	98
Tabela 7 - Nível de concentração das vendas do fornecedor no comprador específico.....	98
Tabela 8 - Grau de padronização dos produtos fornecidos ao comprador específico	98
Tabela 9 - Tempo em que o fornecedor se relaciona com o comprador específico ..	98
Tabela 10 - Estatística descritiva dos dados	100
Tabela 11 - Índices de ajuste do modelo de medição da Análise Fatorial Confirmatória.	102
Tabela 12 - Validade discriminante dos construtos do modelo.	103
Tabela 13 - Confiabilidade e validade convergente dos construtos.	106
Tabela 14 - Índices de ajustes do modelo	107
Tabela 15 – Cargas padronizadas do modelo estrutural.....	109
Tabela 16- Médias, desvios-padrão (d.p.) e correlações entre os construtos.	110
Tabela 17 - Efeito da confiança na geração de benefícios relacionais.....	111
Tabela 18 - Efeitos da confiança e dos benefícios relacionais na parcela de valor do comprador.....	115
Tabela 19 - Efeitos da confiança e dos benefícios relacionais na parcela de valor do fornecedor.....	119

LISTA DE SIGLAS E ABREVIações

ABIQUIM - Associação Brasileira da Indústria Química.

BNDES – Banco Nacional do Desenvolvimento

RBV - Visão Baseada em Recursos (*Resource-based View*).

RDT - Teoria da Dependência de Recursos (*Resource Dependence Theory*).

SEM - Modelagem de Equação Estrutural (*Structural Equation Modeling*).

SET - Teoria das Trocas Sociais (*Social Exchange Theory*).

TCT - Teoria dos Custos de Transação (*Transaction Cost Theory*).

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA	18
1.2	OBJETIVOS	19
1.3	ESTRUTURA DA TESE	20
2	REFERENCIAL TEÓRICO	21
2.1	A VANTAGEM COMPETITIVA E A CRIAÇÃO DE VALOR	21
2.1.1	Indústria, Lucratividade e Criação de Valor	21
2.1.2	Dimensões do valor criado	24
2.2	A CRIAÇÃO E A CAPTURA DE VALOR NAS RELAÇÕES COMPRADOR-FORNECEDOR	31
2.2.1	A visão relacional da criação de valor	34
2.2.2	Abordagem dos estudos empíricos	37
2.2.2	A captura do valor gerado	44
2.3	O PAPEL DA CONFIANÇA INTERORGANIZACIONAL	49
2.3.1	Definição e evolução do conceito	49
2.3.2	A Confiança na Teoria dos Custos de Transação	55
2.3.3	A Confiança na Teoria das Trocas Sociais	57
2.3.4	A Confiança na Teoria da Dependência de Recursos	58
2.3.5	Difusão difusa: quais as abordagens presentes nos estudos empíricos?	59
3	MODELO DA PESQUISA E CONSTRUÇÃO DAS HIPÓTESES	66
3.1	A CONFIANÇA E A GERAÇÃO DE RENDAS RELACIONAIS	68
3.2	A CONFIANÇA E A CAPTURA DE VALOR	73
3.3	A CAPTURA DO VALOR RELACIONAL	77
4	DEFINIÇÕES METODOLÓGICAS	80
4.1	PARADIGMA DA PESQUISA	80
4.2	CONSTRUÇÃO DO INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	81
4.2.1	Análise dos Construtos e Seleção das Escalas	82
4.2.2	Refinamento dos itens	87
4.3	COLETA E ANÁLISE DOS DADOS	91
5	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	97
5.1	ANÁLISE DESCRITIVA	97
5.2	ANÁLISE FATORIAL CONFIRMATÓRIA	99

5.3	CONFIANÇA, CRIAÇÃO E CAPTURA DE VALOR	105
5.3.1	O efeito da confiança na criação de valor	107
5.3.2	A captura de valor por compradores e fornecedores.....	110
6	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	121
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	125
	APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	141
	APÊNDICE B – MATRIZ DE CORRELAÇÃO DAS VARIÁVEIS	146
	APÊNDICE C – REFERÊNCIAS DO ESTUDO BIBLIOMÉTRICO	147

1 INTRODUÇÃO

A rápida difusão do potencial de geração de valor a partir dos relacionamentos colaborativos entre compradores e fornecedores contribuiu para o crescente reconhecimento da confiança como recurso estratégico para as firmas (BARNEY; HANSEN, 1994; MCEVILY; PERRONE; ZAHEER, 2003a). Estudos empíricos buscam verificar o impacto destes relacionamentos na promoção do desempenho da firma, evidenciado pela redução de estoques, maior satisfação do consumidor, maior agilidade e maior eficiência (CHEN; PAULRAJ, 2004; LAZZARINI; MILLER; ZENGER, 2008; MAYER; SALOMON, 2006; MESQUITA; BRUSH, 2008; TERPEND; TYLER; KRAUSE; HANDFIELD, 2008). Estes trabalhos apontam a existência de um lucro supernormal ou rendas relacionais (DYER; SINGH, 1998) que não seriam geradas pelas firmas individualmente, tampouco em uma simples trocas de mercado, mas sim como resultado da combinação idiossincrática de recursos entre firmas (DYER; SINGH, 1998; HOLCOMB; HITT, 2007; KETCHEN; HULT, 2007; RUNGTUSANATHAM et al., 2003).

Os mecanismos de governança possuem papel central na criação das rendas relacionais. Estes mecanismos são salvaguardas que buscam proteger a firma do comportamento oportunista do seu parceiro (WILLIAMSON, 1985). Normas informais, baseadas em confiança, atuam como uma alternativa mais eficaz e menos onerosa que a elaboração de complexos contratos (UZZI, 1997; DAS; TENG, 1998; NOOTEBOOM, 2004). Tem-se, com a confiança, um efetivo elemento de controle social, eliminando a necessidade de controles hierárquicos diante do risco de perdas de reputação (RING; VAN DE VEN, 1992; GULATI, 1995; DYER; SINGH, 1998). Além desta influência na redução dos custos de transação, a confiança aumenta a propensão dos membros da relação em desenvolverem atividades de criação de valor, pois está relacionada a menores níveis de conflito, a maior compartilhamento de informação e a altos níveis de cooperação (UZZI, 1997; ZAHEER; MCEVILY; PERRONE, 1998; DYER; CHU, 2003).

Esta argumentação está fortemente pautada na Visão Relacional da Estratégia, que oferece elementos teóricos e empíricos para suportar que o desenvolvimento de

relações colaborativas interfirmas, a partir de laços baseados em confiança, associa-se positivamente à maior criação de valor no relacionamento. Contudo, os resultados de estudos empíricos têm-se mostrado contraditórios; enquanto trabalhos (MCEVILY; TORTORIELLO, 2011; MESQUITA; ANAND; BRUSH, 2008; ZAHEER; HARRIS, 2006) reforçam esta relação positiva, outros (CROOK; COMBS, 2007; KETCHEN; GIUNIPERO, 2004) claramente indicam que estes ganhos relacionais podem não se materializar ou que nem mesmo pode haver uma relação linear positiva entre a imersão das firmas no relacionamento e os ganhos relacionais (VILLENNA; REVILLA; CHOI, 2011).

Alguns aspectos conceituais e metodológicos podem explicar estes resultados aparentemente contraditórios. A Visão Relacional enfoca originalmente a geração de rendas relacionais, mas pouco discute acerca da distribuição destes ganhos entre os membros. Os estudos empíricos, em geral, mensuram a criação de valor no nível da firma e, assim, não evidenciam se a relação comprador-fornecedor criou valor ou se apenas transferiu valor entre os membros. Implicitamente, pressupõe-se que parcelas das rendas relacionais são capturadas por todos os membros da relação, o que pode não ser verdade (CROOK; COMBS, 2007). Portanto, criar valor não é sinônimo de capturar valor; a distinção entre criação e captura é ressaltada em diversos trabalhos (por ex., BOWMAN; AMBROSINI, 2000; BRANDENBURGER; STUART JR., 1996; COFF, 1999; PETERAF; BARNEY, 2003).

Se há diferença entre criar e capturar valor, em que sentido a confiança pode ser mais contributiva? A literatura sobre o tema preconiza largamente que a confiança possui um efeito positivo na relação comprador-fornecedor (como revisão, ver McEvily (2011) e Zaheer e Harris (2006)), pois seu desenvolvimento gera maiores ganhos econômicos na relação (ROUSSEAU; SITKIN; BURT; CAMERER, 1998). Desta literatura, conclui-se que quanto maior o nível de confiança na relação, mais valor se cria. Contudo, a confiança atua também na redução do uso do poder de barganha (IRELAND; WEBB, 2007); este associa-se diretamente ao potencial de captura de valor da firma, pois remete à sua habilidade de influenciar a negociação ao seu favor, de forma a produzir o resultado desejável (PORTER, 1980). Se a presença da confiança é importante para o bom andamento de relacionamentos

colaborativos (DYER; CHU, 2003; BROMILEY; HARRIS, 2006; SCHOORMAN et al., 2007), seu excesso pode fazer com que a firma se abstenha do uso do poder, o que significa deixar para o agente mais fraco uma parte dos ganhos que seriam apropriáveis por ela (CROOK; COMBS, 2007; JAP, 1999).

Este trabalho visa estender a discussão presente na Visão Relacional da Estratégia, ao analisar o efeito da confiança tanto na criação de valor nas relações comprador-fornecedor quanto na sua captura. Espera-se que a confiança impacte diretamente a criação de valor, tanto pelas economias proporcionadas pelos menores custos de controle e coordenação quanto pelos ganhos gerados como frutos de sinergias, da combinação e do compartilhamento de recursos na relação. Por outro lado, espera-se uma relação curvilínea, em forma de U-invertido, entre a confiança e o valor capturado. Na ausência de confiança, a firma está sujeita ao oportunismo e aos custos de coordenação, que são diminuídos com o aumento da confiança, o que gera ganhos de eficiência para o relacionamento. Altos níveis de confiança indicam que a firma está imersa em relações com estreitos vínculos sociais, o que "às vezes facilita e às vezes atrapalha as trocas", criando o "paradoxo de imersão" (UZZI, 1997, p.35 - tradução nossa).

Assim, é preciso alguma confiança para possibilitar a geração de rendas relacionais, embora que, em excesso, esta confiança atue como limitadora da captura de valor por parte da firma, o que sugere um nível ótimo para confiar no parceiro da relação, na medida em que rendas relacionais são geradas sem a necessidade de abster-se por demais do uso de poder de barganha.

A fim de entender melhor este fenômeno, buscou-se analisar a confiança sob duas dimensões: baseada em competência e baseada em boa-vontade (*goodwill*) (DAS; TENG, 2001; NOOTEBOOM, 1996). A confiança baseada em competência refere-se a expectativa sobre a habilidade que a outra parte possui de desempenhar conforme o esperado. A confiança baseada em boa-vontade está relacionada à percepção que a outra parte irá comportar-se de maneira não oportunista. Espera-se que os aspectos afetivos presentes na confiança baseada em *goodwill* levem a firma ao paradoxo da imersão, de forma a prejudicar sua capacidade de captura de valor.

Este trabalho tem uma abordagem eminentemente quantitativa, a partir de dados coletados sobre 117 díades, a partir de empresas associadas à ABIQUIM - Associação Brasileira da Indústria Química. Tais empresas foram convidadas a responder um conjunto de questões sobre um comprador específico. Esta abordagem permitiu que tanto a criação quanto a captura de valor fosse avaliada, pois, a partir da releitura do modelo de Brandenburger e Stuart Jr. (1996), foi possível evidenciar as parcelas de valor referentes a cada membro da relação, bem como o papel das rendas relacionais no potencial aumento do valor capturado por eles. Acredita-se que este trabalho ofereça importantes contribuições teóricas, ao estender a Visão Relacional e analisar o efeito da confiança tanto na criação quanto na captura do valor. Em termos gerenciais, o trabalho contribui para que as firmas se atentem para a existência de um nível ideal de imersão nos relacionamento que desenvolve, de forma a maximizar seus ganhos.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Os argumentos expostos no tópico anterior buscaram problematizar o fenômeno investigado. A estruturação deste trabalho, em termos teóricos e metodológicos, visa responder à seguinte questão de pesquisa:

Qual o efeito da confiança na criação e na captura de valor nas relações entre compradores e fornecedores?

1.2 OBJETIVOS

Este trabalho pretende analisar o efeito da confiança na criação e na captura do valor em relacionamentos com fornecedores e compradores. De forma específica, pretende-se:

- Definir conceitual e operacionalmente o construto confiança e suas dimensões;
- Definir as parcelas de valor inerentes à cada membro da relação;
- Identificar o efeito da confiança na geração de benefícios relacionais;
- Identificar o efeito da confiança na captura das parcelas de valor do comprador e do fornecedor.

1.3 ESTRUTURA DA TESE

O trabalho foi construído em seis seções, a contar com esta introdutória. A próxima seção traz a revisão teórica em que foi possível reunir um conjunto de argumentações teóricas e de evidências empíricas já publicado na literatura. A revisão foi dividida em três grupos. O primeiro trata da evolução do conceito de vantagem competitiva, até o seu entendimento como criação de valor. Em seguida, parte-se para uma abordagem de díades, ao expor os argumentos de como relacionamentos colaborativos criam valor, bem como a heurística da distribuição do valor entre os membros da relação. O último tópico da seção traz uma revisão da confiança interorganizacional.

A terceira seção consolida a revisão de literatura sob a forma de argumentos para a construção do modelo de pesquisa e das cinco hipóteses do trabalho. A seção seguinte traz o desenho metodológico do trabalho e as abordagens escolhidas pelos pesquisadores para o cumprimento dos objetivos delineados na seção introdutória.

A quinta seção apresenta a análise a discussão dos dados. Optou-se por discutir os resultados à medida em que eles era apresentados, como forma de permitir ao leitor um melhor sequenciamento do texto e, assim, tornar a leitura mais fluida. Por fim, a sexta e última seção traz as conclusões do trabalho, suas contribuições para a teoria e para a prática dos relacionamentos comprador-fornecedor. Apresenta-se ainda as limitações do trabalho e as oportunidades de pesquisa futura.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção será apresentada e discutida a base teórico-empírica do trabalho. Basicamente, o trabalho apoia-se em três pilares. O aporte teórico começa a ser construído a partir da discussão sobre a evolução do conceito de vantagem competitiva. Em seguida são apresentadas os aspectos de criação e de captura do valor, em que são aprofundados os aspectos da Visão Relacional. A terceira seção apresenta o resultado da revisão de literatura de confiança e evidencia, a partir de diferentes perspectivas teóricas, como esta afeta a criação e captura de valor nas relações comprador-fornecedor.

2.1 A Vantagem Competitiva e a Criação de Valor

A vantagem competitiva é amplamente discutida nos meios empresarial e acadêmico desde a década de 80, mas sua notória relevância para as organizações não se refletiu em um cuidado na sua própria definição. Esta seção busca resgatar a evolução do conceito até o atual entendimento de criação de valor.

2.1.1 Indústria, Lucratividade e Criação de Valor.

Apesar de constituir-se como elemento central da estratégia empresarial, os estudiosos se interessaram pelo debate sobre as origens da vantagem competitiva e seus antecedentes causais, mais do que propriamente pela cuidadosa definição do conceito (BRITO; BRITO, 2012). A obra de Barnard (1938) é seminal na discussão sobre o tema, por seu foco em discutir como as organizações realmente operavam, em vez de abordagens anteriores para as organizações que enfatizavam princípios mais prescritivos. Décadas depois, Chandler (1962) publicou um livro em que argumenta, a partir de casos, que a organização gerencial é desenvolvida em resposta à estratégia da corporação. Ainda nas décadas de 60 e 70, a Economia Industrial proveu os primeiros modelos que buscavam relacionar competitividade e desempenho (BAIN, 1968). A partir do paradigma estrutura-conduta-desempenho, estudos empíricos discutiam sobre a atratividade dos setores da economia. O

conceito de vantagem competitiva estava fortemente baseado em uma posição concorrencial forte, seja pela combinação de produtos e mercados (ANSOFF, 1965) ou pelo padrão do emprego de recursos e/ou do escopo das decisões (SCHENDEL; HOFER, 1978).

Porter (1985) buscou estender esta ideia sobre a atratividade do setor e a posição concorrencial a partir da sua obra *Vantagem Competitiva*, cujo próprio título ajudou a promover o uso do termo. A partir de então, a vantagem competitiva se tornou o fio condutor dos estudos no campo de Estratégia (REED; DEFILLIPPI, 1990). Em relação ao conceito utilizado, Porter (1985) explicita sua definição logo no início do livro:

"A vantagem competitiva cresce fundamentalmente a partir do valor que uma empresa é capaz de criar para os seus compradores que exceda o custo da firma em criá-lo. Valor é o que os compradores estão dispostos a pagar, e um valor superior decorre de oferecer preços mais baixos que os concorrentes para os benefícios equivalentes ou oferecer benefícios únicos que compensem o preço mais elevado. Existem dois tipos básicos de vantagem competitiva: liderança em custo e diferenciação" (PORTER, 1985, p. 3).

O autor utiliza a criação de valor como base do seu conceito de vantagem competitiva. Contudo, percebe-se que na visão de Porter (1985) o valor criado estava relacionado à diferença de preço do produto e o custo de fabricá-lo, resumindo, assim, ao lucro da firma. Esta associação direta entre lucratividade superior e vantagem competitiva é bastante presente na literatura da área (*i. e.* AMIT; SCHOEMAKER, 1993; FOSS; KNUDSEN, 2003; PETERAF, 1993). Assim, a lucratividade acima da média é tratada como a materialização da vantagem competitiva.

É interessante notar que com o advento da Visão Baseada em Recursos (RBV), que enfoca a análise dos recursos internos, a evidência da vantagem competitiva da firma ficou ainda fortemente baseada na ideia de lucro econômico acima da média. Os artigos seminais de RBV buscavam demonstrar, a partir da decomposição da variância de desempenho das empresas, que a estrutura da indústria respondia por uma pequena parcela do desempenho das firmas, mas que os seus recursos internos é que diferenciavam seu desempenho (PETERAF, 1993; RUMELT, 1991; WERNERFELT, 1984).

Contudo, vários estudos questionam e buscam evidenciar que a vantagem competitiva não necessariamente leva ao desempenho superior (COFF, 1999; DURAND, 2002; POWELL, 2001), apesar de se configurar como um pré-requisito (DURAND, 2002). Coff (1999), por exemplo, baseado nos princípios da RBV, argumenta que é preciso separar a geração de rendas pelos recursos e a posterior apropriação dessa renda. Segundo o autor, a exploração de ativos baseados em conhecimento possui grande potencial de se configurar como fonte de vantagem competitiva, mas o poder de barganha de *stakeholders* internos, especialmente investidores, pode fazer com que a renda gerada pela firma não seja evidenciada em forma de lucro econômico. Nas seções seguintes retomaremos esta discussão acerca da criação e apropriação de rendas, com maior profundidade.

Além deste aspecto, Coff (1999) e Powell (2001) pontuam que condições de desequilíbrio concorrencial temporário poderiam levar a conclusões errôneas acerca da relação entre o desempenho superior e a existência de vantagem competitiva.

Uma possível solução para distinguir os conceitos de vantagem competitiva e desempenho está na criação de valor. Peteraf e Barney (2003), ao definirem os limites e os domínios da RBV, argumentam que a vantagem competitiva está associada ao potencial de uma organização em superar seus competidores em forma de ganhos, lucros, participação de mercado e outros resultados oriundos de sua habilidade de criar mais valor econômico que um competidor marginal. Insere-se neste conceito, o desenvolvimento de competências para prover soluções para

clientes e otimizar o uso dos recursos e processos para aumentar as margens (SIRMON et al., 2007).

Contudo, o próprio conceito de criação de valor ainda encontra-se em desenvolvimento (BARNEY, 2001; BOWMAN; AMBROSINI, 2000), pois não há convergência de abordagens dentre os estudiosos (GRAHOVAC; MILLER, 2009). Busca-se, neste trabalho, elucidar o conceito por meio da distinção entre o valor de uso e o valor de troca e entre a criação de valor e a captura de valor.

Apesar de a RBV argumentar que a fonte de vantagem competitiva está nos recursos valiosos, raros, imperfeitamente imitáveis e imperfeitamente substituíveis (BARNEY, 1991), pouca atenção se deu sobre a questão do valor do recurso nesta discussão (BOWMAN; AMBROSINI, 2000). Se resgatarmos Barney (1991), um recurso é valioso se explora oportunidades e/ou neutraliza ameaças do ambiente, de forma a permitir com que a firma implemente estratégias que aumentem a sua eficiência e a sua eficácia. Assim, o valor do recurso está relacionado à sua capacidade em satisfazer as necessidades do consumidor (PRAHALAD; HAMEL, 1990, 1994).

2.1.2 Dimensões do valor criado

Como o comprador valora um bem ou um serviço? Para Bowman e Ambrosini (2000), a distinção que os economistas clássicos fazem entre o valor de uso e o valor de troca é um bom ponto de partida para clarificar esta questão e homogeneizar o uso do termo 'valor'. Para estes autores, o valor de uso é subjetivo e é definido pelos consumidores a partir da sua percepção sobre a utilidade do produto ofertado. Em termos monetários, consiste no preço que o consumidor está preparado para pagar pelo produto se existisse uma única fonte de suprimento (COLLIS, 2006). Já o valor de troca é objetivo e realizado apenas quando a transação entre dois agentes ocorre. Trata-se do total pago pelo comprador ao produtor pelo valor de uso percebido (BOWMAN; AMBROSINI, 2000).

Percebe-se que o bem precisa possuir valor de uso para possuir o valor de troca. Conforme destacado por Hayashi-Junior (2011), autores clássicos já discutiam a relação entre valor de uso e valor de troca. David Ricardo destacou esta relação na sua obra e enfatiza, assim, a necessidade de se produzir visando a satisfação de uma necessidade. Para Adam Smith, o valor de uma mercadoria é dado pela quantidade de trabalho que ela pode comprar na hora de sua troca, não no momento de sua produção, apesar de Smith colocar o trabalho como elemento central da produção de riqueza (CARCANHOLO, 1998). Contudo, diferentemente de Ricardo, para Adam Smith o valor de troca de uma mercadoria não depende do seu valor de uso. Na visão do autor, bens que possuem alto valor de uso não possuem alto valor de troca. O autor toma como exemplo a água, que possui alto valor de uso e pequeno valor de troca; o exemplo inverso seria o caso dos diamantes (SMITH, 2003).

Entretanto, é na obra de Karl Marx em que é possível encontrar maior aderência à abordagem presente em Bowman e Ambrosini (2000). Tal aderência reside na relação entre valor de uso e de troca, bem como na discussão acerca da geração e a apropriação da riqueza capitalista, aspecto ausente na teoria ricardiana (CARCANHOLO, 1998). Para Marx, a apropriação está associada à relação preço e valor, com um inerente distanciamento entre a quantia que o mercado paga pela mercadoria e a quantia que a firma gostaria de receber por ela. Percebe-se aqui uma diferenciação entre a dimensão social do valor, relacionada ao consumo, e outra relacionada à produção.

Marx aponta ainda para a crescente importância do valor enquanto dimensão social em detrimento ao valor de uso oriundo do conteúdo material da mercadoria. Para ele, a explicação para tal está na teoria do fetichismo, em que o valor é reflexo da percepção de utilidade dos consumidores na transformação do capital em mercadoria, para a satisfação de uma necessidade (MELO, 2007). Ao distinguir valor de uso e o valor de troca, Marx explicita a possibilidade de apropriação de valor por parte do consumidor, como a diferença entre o máximo que ele estaria disposto a pagar – valor de uso – e o valor efetivamente pago – valor de troca. Esta

parcela é chamada de excedente do consumidor (*consumer surplus*) (BOWMAN; AMBROSINI, 2000).

A Figura 1 ilustra como o excedente do consumidor influencia no processo de compra. Compradores escolherão aquele produto que lhe oferecer maior excedente. Firms podem aumentar o excedente do consumidor tanto aumentando o valor percebido do produto, como do produto A para B, reduzindo o preço com o mesmo valor percebido, como em C, ou em ambos os sentidos simultaneamente, como no produto D. Este é o produto com maior excedente.

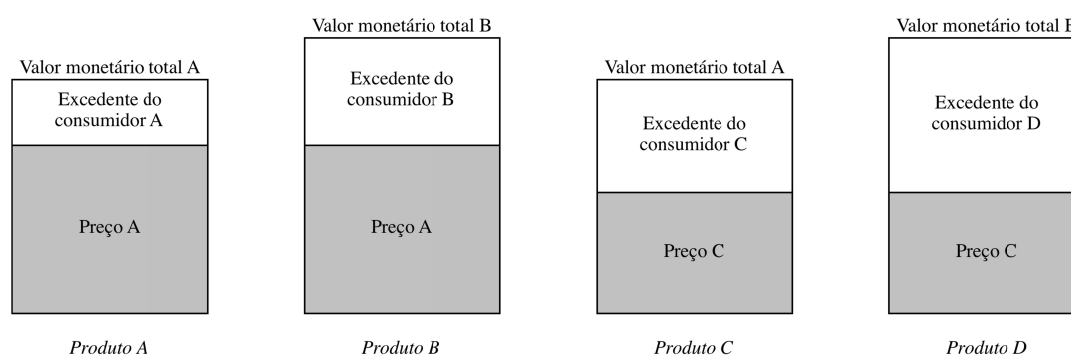


Figura 1 - Excedente do consumidor

Fonte: adaptado de Bowman e Ambrosini (2000).

O excedente do consumidor é avaliado apenas no momento da transação, quando o comprador consegue comparar o preço e a utilidade do produto em relação às ofertas dos demais competidores. Para Bowman e Ambrosini (2000), baseados na teoria neoclássica, os consumidores conseguem avaliar apenas o que eles percebem e, assim, dificilmente terão condições de avaliar a maioria dos *inputs* do processo produtivo. Desta forma, a sua decisão pela compra não está baseada na compensação pelos recursos utilizados no sistema, nem na remuneração dos fornecedores destes recursos. Isso não significa que o fornecedor não é capaz de se apropriar de uma parcela do valor gerado; este ponto será explorado mais tarde.

Destaca-se aqui uma importante diferença entre a abordagem neoclássica, presente em Bowman e Ambrosini (2000), e a visão de Marx. Para este, a análise do valor de uso da mercadoria leva em consideração os *inputs* empregados na produção. Ou seja, a dimensão do trabalho envolvido na produção da mercadoria influencia o valor

de uso percebido pelo consumidor. Para os neoclássicos, a valoração da mercadoria independe da forma como ela foi produzida.

Bowman e Ambrosini (2000) ressaltam que é necessário cuidado quando se discute como o valor flui ao longo do processo produtivo. No momento da venda, o produto possui valor de uso e valor de troca, mas isso será avaliado apenas neste momento da venda. O valor de uso consegue ser transferido ao longo da cadeia produtiva, mas não o valor de troca. Na prática, alguns recursos comprados junto a fornecedores podem não adicionar valor de forma com que seja perceptível aos consumidores. Isso não significa que os *inputs* da produção não sejam valorados. Estes o foram no momento de sua compra, a partir do seu valor uso percebido pelo gerente que tomou a decisão pela compra. Tomando como exemplo a compra de uma máquina, o valor de troca é realizado no momento da compra pelo vendedor da máquina. Este valor não é transferido ao processo produtivo. Somente existirá outro valor de troca no caso de revenda desta máquina.

Em meio à discussão sobre valor de uso e valor de troca, ficou permeada a questão da diferença entre criar e capturar de valor. Este foi colocado no início do tópico como o segundo aspecto que nos ajuda na compreensão do conceito de criação de valor. A Figura 2 integra os dois pontos. O valor de uso é transferido entre os membros da cadeia e novos valores de uso são gerados e repassados. O valor de troca, materializado pelo preço, determina o valor capturado pelos agentes, sendo que esta negociação é influenciada pelo poder de barganha dos membros (BOWMAN; AMBROSINI, 2000).

Os recursos que estão no processo de transformação podem ser inertes ou humanos. Como o valor de uso dos recursos inertes é fixo, mudanças na sua utilidade só podem ser feitas por pessoas (BOWMAN; AMBROSINI, 2003). Esta visão está em consonância com Penrose (1995) que afirma que não são os recursos em si que são os *inputs* do processo produtivo, mas os serviços oriundos deles.

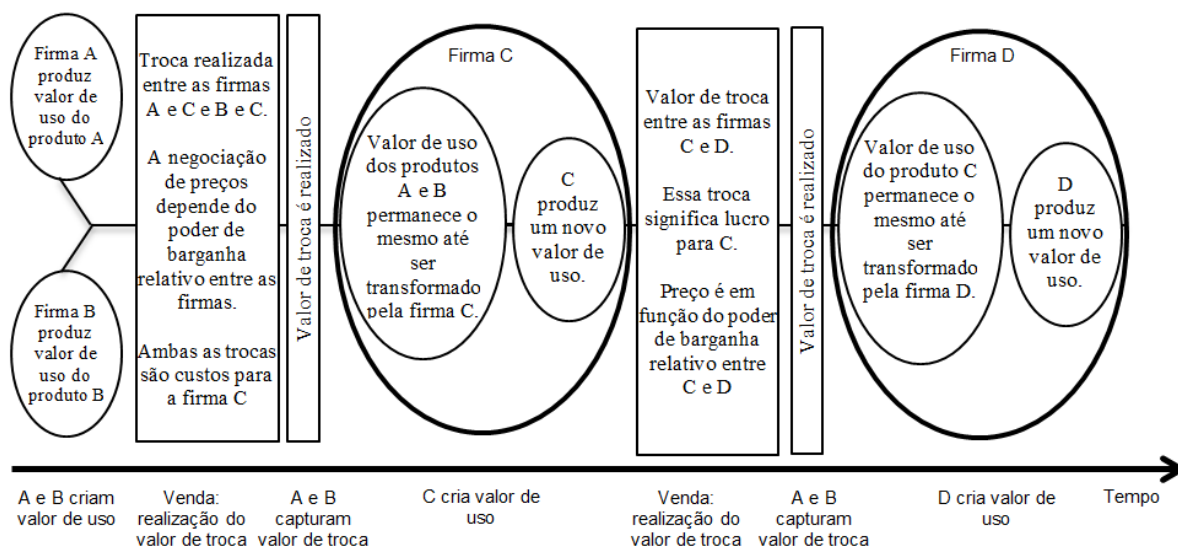


Figura 2 - Processo de criação e captura de valor

Fonte: adaptado de Bowman e Ambrosini (2000)

O modelo de Bowman e Ambrosini (2000) preconiza, portanto, que a empresa gera mais valor do que para si próprio, dado que existe um excedente que fica com o comprador. Contudo, o que se entende como o valor total criado pela firma possui diferentes visões. Conforme exposto anteriormente, para Porter (1985) o valor criado ficava restrito ao lucro econômico da firma, como o intervalo entre o custo de produção e o preço de venda. Em outros trabalhos, como em Barney (1991) e Lippman e Rumelt (2003), a criação de valor é colocada como central na definição de vantagem competitiva, mas não se discute como esta poderia ser mensurada.

Besanko, Dranove e Shanley (1996) buscam explorar uma visão que vai além da lucratividade da firma. Eles apontam para a questão do valor adicionado e afirmam que para alcançar a vantagem competitiva, a firma não deve apenas criar valor positivo, mas criar mais valor que seus competidores, como resultado dos benefícios percebidos pelo comprador menos o custo dos inputs. Na diferença entre o valor e o preço tem-se o excedente do consumidor, enquanto que entre o preço o custo tem-se o lucro da firma.

Besanko et al. (1996) inspiraram o modelo Valor-Preço-Custo, também presente em Peteraf e Barney (2003). Nele, a interação com clientes é chave no processo de criação de valor. Contemporâneos ao modelo VPC, Brandenburger e Stuart Jr.

(1996) buscaram definir o conceito de forma mais abrangente ao incorporarem a tríade fornecedor-empresa-cliente (Figura 3). Para eles, o valor total criado pela firma é a diferença entre a disposição a pagar dos clientes e o custo de oportunidade do fornecedor. Assim, além de considerar um excedente do consumidor, os autores consideram que há um excedente para o fornecedor. Assim, de forma simétrica a disposição a pagar, o fornecedor tem um custo de oportunidade (caso deixe de fornecer para a empresa em questão, o montante que receberia da sua segunda melhor opção de venda) que é inferior ao custo (de fornecimento para a empresa em questão). A diferença entre o custo e o custo de oportunidade é uma parcela de valor que fica com o fornecedor. O valor total criado, de forma mais rigorosa que expresso em Besanko et al. (1996), consiste na diferença entre a disposição a pagar e o custo de oportunidade do fornecedor.

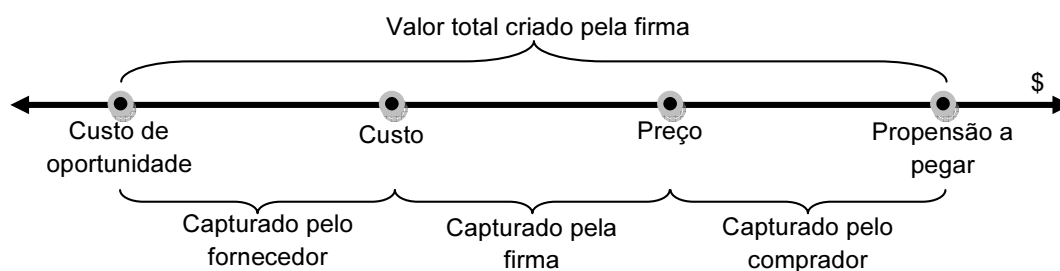


Figura 3: valor total criado pela firma

Fonte: adaptado de Brandenburger e Stuart Jr. (1996)

Cabe ressaltar que tanto o conceito de disposição a pagar e custos de oportunidade são subjetivos e estão baseados no princípio de que o produto tem um valor percebido (valor de uso) e um valor efetivo da transação (valor de troca) (BOWMAN; AMBROSINI, 2000). O conceito de custo de oportunidade do fornecedor, por outro lado, não é muito operacionalizado em estudos. Refere-se ao montante que a firma receberia em um comprador alternativo, caso deixe de fornecer para o atual comprador. Além do mais, o custo de oportunidade deve avaliar o benefício de se manter a firma em operação (LIPPMAN; RUMELT, 2003).

Em suma, a organização encontra-se em vantagem competitiva quando cria mais valor que seus concorrentes, aumentando a disposição a pagar dos clientes e/ou

reduzindo seus custos em comparação com o mercado (BRANDENBURGER; STUART Jr. 1996). Este modelo teve grande influência em estudos posteriores sobre criação de valor (ver, por exemplo, ADNER, HELFAT, 2003; GRAHOVAC; MILLER, 2009; LIPPMAN; RUMELT, 2003).

Outro ponto forte do modelo de Brandenburger e Stuart Jr. (1996) está na evidenciação da diferença entre a criação e a captura de valor, aspecto destacado também por Coff (1999), Chatain (2011) e Bowman e Ambrosini (2000). Enquanto a criação está associada à eficiência da habilidade da organização em inovar e prover soluções para os clientes que excedam os seus concorrentes (SIRMON et al., 2007), a captura de valor refere-se à capacidade da organização em proteger ou isolar o valor gerado dos concorrentes e de outros *stakeholders*, de forma a gerar lucro e/ou crescer (MIZIK; JACOBSON, 2003). Como visto na Figura 3, o valor total criado engloba diferentes fatias de cada firma. Na seção seguinte aprofundaremos os pontos que influenciam a captura do valor gerado.

Se a construção da vantagem competitiva da firma depende do valor gerado por meio do relacionamento com seus fornecedores e compradores, estas relações são essenciais no desenvolvimento de sua estratégica. A próxima seção discute a relação comprador-fornecedor, sob a óptica da visão relacional da Estratégia.

2.2 A Criação e a Captura de Valor nas relações comprador-fornecedor

Ao analisarmos a evolução do conceito de vantagem competitiva na seção anterior, concluiu-se que o valor criado pela firma ultrapassa seus limites, dado que seus compradores e seus fornecedores estão inseridos no processo. Até aqui, a criação e a captura de valor foram discutidas no nível da firma. Estes conceitos serão analisados, a partir daqui, no nível da díade. Esta seção traz uma visão geral das perspectivas teóricas utilizadas para o estudo dos relacionamentos desenvolvidos pela firma; em seguida, são enfocados os preceitos da Visão Relacional (DYER; SINGH, 1998) e, por fim, são apresentados uma revisão dos artigos empíricos e os resultados de um estudo bibliométrico desenvolvido para este trabalho.

O interesse pela análise do relacionamento comprador-fornecedor aumentou consideravelmente nas últimas duas décadas. Enquanto executivos buscam adoção de novas ferramentas de gestão que proporcionem melhoria no desempenho da firma, acadêmicos buscam aprofundar o conhecimento deste campo, de forma a desenvolver teorias que proporcionem melhor entendimento do fenômeno (COUSINS; LAWSON; SQUIRE, 2006).

A descrição da relação comprador-fornecedor está largamente presente na literatura de diferentes campos de estudos organizacionais, embora seja possível encontrar diferentes termos que fazem referência a este fenômeno, como no caso de relacionamentos estratégicos (JARILLO, 1988), relacionamentos comprador-fornecedor (*buyer-supplier*) (CHEN et al., 2004) ou propriamente a gestão da cadeia de suprimentos (CHEN; PAULRAJ, 2004; COOPER et al., 1997; MENTZER et al., 2001). Apesar de não haver consenso sobre a melhor forma de descrever tais relacionamentos, os artigos são congruentes ao enfatizarem que o desenvolvimento de relacionamentos com fornecedores e clientes provém melhorias no desempenho organizacional e na satisfação de clientes (CHEN; PAULRAJ, 2004; COOPER et al., 1997; MENTZER et al., 2001).

Neste sentido, estudos empíricos buscam verificar a relação positiva entre a adoção de integração de processos, colaboração, compartilhamento de informações e o

desempenho da firma (por exemplo, CHEN et al., 2004; MIN; MENTZER, 2004). Tal relação é suportada por várias correntes teóricas, entre elas a Teoria de Custos de Transação (WILLIAMSON, 1985), da Dependência de Recursos (PFEFFER; SALANCIK, 1978), Capital Social (GRANOVETTER, 1985; NAHAPIET; GHOSHAL, 1998), RBV (*Resource-based View*) (WERNERFELT, 1995) e a Visão Relacional da Estratégia (DYER; SINGH, 1998; DYER; HATCH, 2006). Cada corrente oferece uma perspectiva diferente para análise do fenômeno.

A teoria dos custos de transação é uma abordagem largamente utilizada para análise da relação comprador-fornecedor sob o ponto de vista econômico (GROVER; MALHOTRA, 2003; HOLCOMB; HITT, 2007). Seus preceitos foram difundidos pelos trabalhos de Oliver Williamson, embora se reconheça o trabalho de Coase (1937) como pioneiro na análise do processo decisório da firma entre fazer ou comprar de terceiros as etapas de seu processo produtivo. Esta decisão se reflete no modelo de governança adotado pela empresa que pode variar de uma estrutura voltada para o mercado, com nenhuma integração com fornecedores/compradores, até uma estrutura hierárquica, totalmente verticalizada. Entre estes extremos existem estruturas de governança híbrida, baseadas em contratos de longo prazo (WILLIAMSON, 1975). Uma estrutura hierárquica pode ser preferida quando os custos de transação para a aquisição de determinado item são altos e a organização interna do processo produtivo deste item fornece melhores resultados (GROVER; MALHOTRA, 2003), especialmente quando há a necessidade de ativos específicos neste processo (WILLIAMSON, 1975).

A especificidade dos ativos é uma premissa importante para a existência de altos custos de transação. Outro aspecto que está incluso na transação é a confecção de contratos que, por definição, são incompletos e imperfeitos por não serem capazes de preverem todas as condições possíveis que podem afetar a relação de compra e venda. A existência destes custos está relacionada a dois tipos de comportamento dos agentes: (a) o oportunismo, em que eles buscam maximizar seu próprio ganho, e (b) a racionalidade limitada, dado que eles não conseguem mapear todas as variáveis que podem interferir na relação pelo limitado acesso à informação (GROVER; MALHOTRA, 2003).

É possível apontar algumas limitações no uso da teoria dos custos de transação. Uma delas é de que fatores comportamentais podem ser desenvolvidos ao longo da relação, como confiança e comprometimento, e de que estes podem atenuar o oportunismo e reduzir o custo da transação (SKJOETT-LARSEN, 1999). Percebe-se uma natureza estática nos pressupostos da teoria, que não considera a valor que a relação pode gerar no médio ou longo prazo (ZAJAC; OLSEN, 1993).

Essa noção dinâmica está presente na Teoria das Trocas Sociais (*Social Exchange Theory*), pois esta considera que há uma necessidade de constante adaptação entre os membros da relação para que possam atingir um determinado objetivo, que só pode ser alcançado a partir da interação. A entrada na relação se dá por diferentes motivos, sempre em busca de um retorno, embora este não necessariamente tenha um cunho econômico, pois recompensas sociais, como reputação e prestígio, também atuam como vetores da decisão em se relacionar (BLAU, 1964).

Neste sentido, o relacionamento pode ser fonte de informações mercadológicas importantes (DYER; NOBEOKA, 2000; ZAHEER; VENKATRAMAN, 1995), de competências ou de melhorias nos produtos, de forma a permitir o acesso a novos mercados e clientes (UZZI ; GILLESPIE, 2002). Tem-se ainda um efeito de endosso, como forma de *spillover* da reputação, que ocorre quando um fornecedor aumenta sua visibilidade no mercado ao comercializar com compradores que possuem grande reputação no mercado (STUART; HOANG; HYBELS, 1999).

A expectativa pelo retorno do investimento da relação varia ao longo do tempo, assim como a capacidade da firma de prover o mesmo benefício. Quando este se torna menor que o esperado por um dos membros, há uma tendência de rompimento da relação. O grau de dependência entre os membros e o poder relativo entre eles são determinantes para a captura dos benefícios (BLAU, 1964).

Esta visão está em consonância com a Teoria de Dependência de Recursos, que vê a firma como imersa num ambiente de trocas com outras firmas, sem as quais não sobreviveria. Recursos criam dependência quando são importantes, quando o controle sobre eles é concentrado ou quando as duas situações estão presentes

(PFEFFER; SALANCIK, 1978). A importância do recurso está ligada à sua magnitude, como percentual dos *inputs* ou dos *outputs*, e à sua criticidade, como a capacidade da firma em operar na sua ausência. Para redução da dependência de outra firma e, conseqüentemente, do seu poder de barganha, fornecedores substitutos podem ser desenvolvidos, produtos diferenciados criados ou ainda buscar uma melhor coordenação dos processos interfimas, como forma de estabilizar a relação.

2.2.1 A visão relacional da criação de valor

Particularmente, a Visão Relacional da Estratégia se mostrou como a corrente teórica que desenvolveu de forma mais aprofundada a ideia de que os relacionamentos desenvolvidos pela organização podem se configurar com importante fonte de vantagem competitiva. Seu desenvolvimento teórico é uma extensão da RBV e tem raízes em Zajac e Olsen (1993) que propuseram o conceito de valor de transação, como ponto de vista alternativo aos custos de transação. Neste sentido, a definição das estratégias interfimas deveria considerar os benefícios mútuos entre os parceiros, de forma a retirar o foco exclusivo da análise em cima dos custos de transação para, assim, ampliar o foco do embasamento da decisão para o valor total gerado pela parceria. Os autores preconizam que, no longo prazo, o valor da parceria é amplificado, em função de um aprendizado em conjunto, do desenvolvimento de confiança entre organizações e do melhor gerenciamento de conflitos.

Para Dyer e Singh (1998), os relacionamentos de simples troca de mercado (*i.e. arm's-length*) são caracterizados por investimentos não específicos na relação, mínima troca de informação, dado que a assimetria de informação é relevante para a negociação de preços, baixo nível de interdependência de tarefas e tecnologias e baixo investimento em mecanismos de governança da relação. Sob estas condições, a troca de parceiros por outra oferta melhor é facilitada, pois a penalização é mínima ou inexistente. Assim, este tipo de relação se desenvolve sem a imersão dos

mesmos, que possibilitasse a existência de uma combinação única de seus recursos e competências.

A importância das relações desenvolvidas pela firma é ampliada sob a perspectiva de que estas relações podem se configurar como fonte essencial de vantagem competitiva, contribuindo no acesso ou no desenvolvimento de recursos e capacidades críticos (DYER; SINGH, 1998). Assim, haveria um lucro supernormal ou rendas relacionais que não são gerados pelas firmas individualmente, nem simples trocas de mercado, mas sim como resultado da combinação de longo prazo de recursos entre firmas (DYER; SINGH, 1998; HOLCOMB; HITT, 2007; KETCHEN; HULT, 2007; RUNGTUSANATHAM et al., 2003). Para Dyer e Singh (1998), são quatro as fontes para o desenvolvimento de uma relação de troca que possibilita que duas firmas gerem rendas superiores e além do que outra combinação de firmas pudesse gerar. São elas:

- Investimentos em ativos específicos;
- Troca conhecimento;
- Complementaridade de recursos;
- Governança relacional.

Os ativos específicos são aqueles que não são reempregáveis em outro parceiro sem perda de valor, sendo condição necessária para ganhos de produtividade (WILLIAMSON, 1985) e para a geração de rendas relacionais (DYER; SINGH, 1998). Williamson (1985) identifica três tipos de ativos específicos: (a) localização; (b) ativo físico (e.g. máquinas e ferramentas); e (c) ativo humano. Ainda de acordo com o autor, o investimento em ativos específicos é incentivado pelo volume de transações e pela extensão das salvaguardas contra o comportamento oportunista. Tem-se, com isso, potencial para criação de diferenciação de produto, melhoria da qualidade, custo e no tempo do ciclo de produção (DYER; 1997; DYER; SINGH, 1998).

Ao contrário da Teoria dos Custos de Transação, a visão relacional vê no ativo específico uma oportunidade de redução nos custos de transação. Primeiramente, o investimento em ativos específicos está baseado numa decisão de relação de longo prazo, em que o risco de comportamento oportunista tende a diminuir-se. Como consequência, os custos com contratos caem, até mesmo pelo fato de a confecção dos mesmos se torna menos frequente. Ademais, o crescimento da parceria permite economia de escalas e de escopo na transação, potencializando os ganhos do relacionamento (DYER; SINGH, 1998).

A troca de conhecimento ocorre pelo aprendizado em conjunto de informação e *know-how* relevantes, como resultado da adoção de transparência e de trocas constantes (DYER; HATCH, 2006; HOLCOMB; HITT, 2007). Tal aprendizado resulta em sinergia entre as partes, de forma que esforços sejam economizados, culminando em menores custos de coordenação entre os membros (HOLCOMB; HITT, 2007) e no melhor entendimento das necessidades dos parceiros, aumentando assim a disposição a pagar de seus clientes (CHEUNG; MYERS; MENTZER, 2010).

A complementaridade de recursos considera que a habilidade da firma em gerar rendas pode estar condicionada ao uso de seus recursos de forma combinada com os recursos dos parceiros. Assim, produtos são resultantes da combinação única de recursos entre os membros. A sinergia resultante de seu uso comum proporciona maior retorno, visto que em conjunto, são difíceis de imitar ou substituir, e produzem resultado diferenciado e superior (DYER; SINGH, 1998; HOLCOMB; HITT, 2007; KETCHEN; HULT, 2007; RUNGTUSANATHAM et al., 2003).

Tradicionalmente, para se proteger de comportamentos oportunistas, firmas buscam adotar salvaguardas que podem ser formais, como medidas financeiras, contratuais e mecanismos de controles, ou informais. Segundo a Visão Relacional, o estabelecimento de uma governança relacional, a partir do uso de normas informais, baseadas em confiança, é mais contributivo para a relação do que contratos formais, na medida em que reduz os custos de transação, por menores custos de barganha,

monitoramento e controle, e estimula o engajamento das firmas em atividades colaborativas de criação de valor (DYER; SINGH, 1998).

2.2.2 Abordagem dos estudos empíricos

A visão relacional e a RBV serviram de base teórica para a maioria dos estudos empíricos sobre a relação comprador-fornecedor, conforme constatou Miguel e Martins (2011) em revisão de literatura. Estes estudos, em geral, buscam verificar a relação positiva entre a adoção de integração de processos, colaboração, compartilhamento de informações e o desempenho da firma. Terpend et al. (2008), ao analisar historicamente a literatura sobre o tema, agrupou os estudos empíricos em quatro períodos, conforme Figura 4. O estudo revelou que o enfoque das pesquisas nos tipos de benefícios extraídos da relação se ampliou ao longo do tempo, assim como o escopo de mecanismos de integração entre os membros.

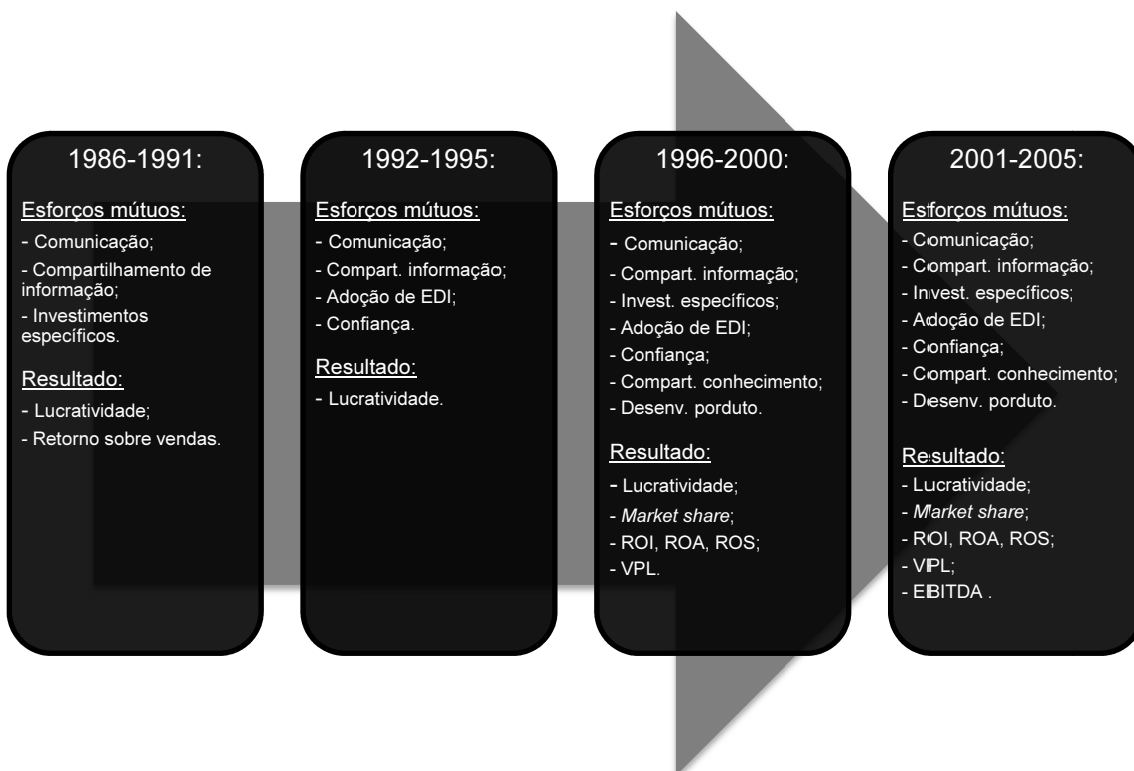


Figura 4 - evolução dos estudos da relação comprador-fornecedor

Fonte: adaptado de Terpend et al. (2008). Nota: EDI = *enterprise data interchange*; ROI = retorno sobre os investimentos; ROA = retorno sobre os ativos; ROS = retorno sobre vendas; VPL = valor presente líquido. EBITDA = Lucro antes de juros, impostos, depreciação e amortização.

Miguel e Martins (2011) realizaram uma extensa pesquisa nos estudos empíricos publicadas no período de 1996 a 2010. Os autores analisaram 83 artigos publicados nos principais periódicos de Operações, Estratégia e Estudos Organizacionais, sendo eles o *International Journal of Operations Management* - IJOPM, o *Journal of Operations Management* - JOM, o *Production and Operations Management* – POM, o *Journal of Supply Chain Management* – JSCM, o *Journal of Business* - JBL, o *Strategic Management Journal* - SMJ, o *Academy of Management Journal* – AMJ e o *Academy of Management Review* - AMR. Foram selecionados artigos empíricos que investigavam a relação entre relacionamentos colaborativos e desempenho. Segundo os autores, a quantidade de estudos sob este tema cresceu, especialmente nos últimos quatro anos. O número de artigos publicados de 2008 até os primeiros meses de 2011 se equivale ao período anterior de 11 anos (1996-2007).

De posse da base de dados utilizada em Miguel e Martins (2011), buscou-se desenvolver um estudo bibliométrico de co-citação, de forma a evidenciar os principais trabalhos que vem sendo utilizados como base teórica. A base de dados foi atualizada com a inclusão dos artigos publicados nos mesmos periódicos em 2011. Foram extraídas as referências bibliográficas de cada um dos 107 artigos empíricos, com a ajuda de uma ferramenta do *Web of Knowledge*TM. Os artigos mais com mais de 15 citações estão na Tabela 1; a Figura 5 é mais abrangente e apresenta os artigos com mais de 10 citações.

O estudo bibliométrico que revelou mais do que a perspectiva teórica, pois alguns artigos sobre metodologia aparecem dentre os mais citados, como Armstrong e Overton (1977), Gerbing e Anderson (1988), Podsakoff, MacKenzie, Lee, e Podsakoff (2003) e Podsakoff e Organ (1986). Isto aponta para a ênfase quantitativa na investigação deste fenômeno, pois estes artigos tratam de desenvolvimento de escalas e de outros aspectos metodológicos ligados à *surveys*. No que tange à base teórica, destaca-se o trabalho de Dyer e Singh (1998) que estabeleceu as bases da Visão Relacional. Muitos artigos são anteriores a ele e buscavam analisar as alianças estratégicas ou relacionamentos estratégicos, como em Heide e John (1990) e Heide e Miner (1992). Barney (1991) e a RBV apresentam-se também como central, a partir da noção de que os relacionamentos são potencialmente

recursos estratégicos da firma. Os trabalhos de Gulati (1995b) e Uzzi (1997) trazem uma perspectiva mais sociológica ao tratarem de temas como confiança e imersão relacional. Morgan e Hunt (1994) e Dwyer, Schurr e Oh (1987) analisam o fenômeno sob a perspectiva de Marketing.

Tabela 1 - artigos mais citados nos artigos empíricos sobre a relação comprador-fornecedor

Artigo¹	Nº de vezes citado
Armstrong e Overton (1977)	33
Dyer e Singh (1998)	31
Fornell e Larcker (1981)	29
Barney (1991)	25
Anderson e Gerbing (1988)	23
Podsakoff, Mackenzie, Lee e Podsakoff (2003)	23
Podsakoff e Organ (1986)	22
Frohlich e Westbrook (2001)	21
Gulati (1995)	18
Mohr e Spekman (1994)	17
Heide e Miner (1992)	16
Morgan e Hunt (1994)	16
Dwyer, Schurr e Oh (1987)	15
Heide e John (1990)	15
Kogut e Zander (1992)	15
Uzzi (1997)	15

Fonte: elaboração própria. Nota: ¹ referências no Apêndice B (p.147).

Miguel e Martins (2011) identificaram que, apesar do grande aumento no volume de artigos publicados sobre o tema, os resultados dos estudos empíricos não são conclusivos. A principal dificuldade em obter uma conclusão reside na diversidade de modelos testados. A maioria dos artigos avalia apenas uma ou duas características específicas do relacionamento, como, por exemplo, o nível de colaboração, e sua influência nos resultados operacionais ou financeiros (FYNES; VOSS; BÚRCA, 2005; JOHNSTON; MCCUTCHEON; STUART; KERWOOD, 2004).

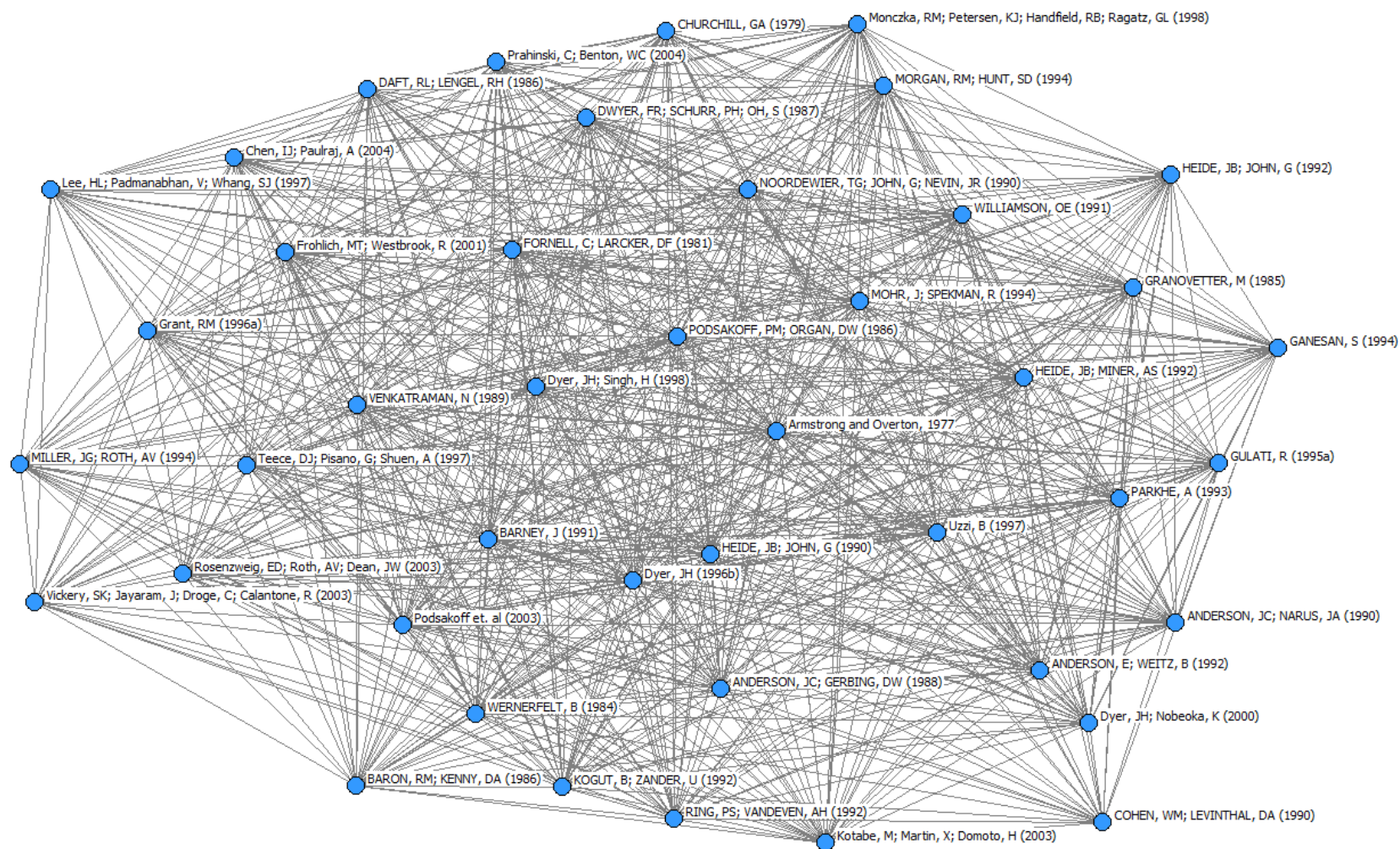


Figura 5 - Análise das co-citações dos artigos empíricos sobre a relação comprador-fornecedor.

Fonte: elaboração própria. Notas: (1) os círculos representam os artigos; o traço ligando dois artigos indica co-citação (i.e. ambos foram citados em um mesmo trabalho); (2) a figura contém apenas os artigos referenciados em pelo menos dez trabalhos empíricos. (3) referências no Apêndice B (p.147).

O trabalho de Jia (2013) oferece boa contribuição para o entendimento dos aspectos da criação e captura de valor, a partir da análise de como a concorrência afeta decisões dos fornecedores em produzir um produto de uso geral ou um produto específico para um comprador. Os resultados indicam que o fornecimento de um produto especializado aumenta o potencial do valor total criado para todas as partes, mas induz a maiores riscos acerca da parcela de valor capturada por cada uma delas. De fato, tanto o tamanho de valor capturado (WAGNER; EGGERT; LINDEMANN, 2010) e a percepção de justiça na divisão dos ganhos (LIU; HUANG; LUO; ZHAO, 2012) são essenciais para a continuidade do relacionamento colaborativo.

O efeito da colaboração é analisado em vários estudos. Como exemplo, o aumento do uso de técnicas de gestão da cadeia de suprimentos melhora a qualidade do produto e da entrega, reduz custos de produção e aumenta a flexibilidade de processo e de produtos da empresa e do fornecedor (SHIN; COLLIER; WILSON, 2000). Uma maior integração entre os agentes resulta em melhor desempenho em custos, faltas de materiais e no *lead-time* da firma (GIMENEZ; VENTURA, 2005), além de prazos de desenvolvimento de novos produtos, qualidade dos produtos, confiabilidade de entrega e de processos (COUSINS; MENGUC, 2006). Silveira e Arkader (2007) encontraram evidências de que o compartilhamento de investimentos com fornecedores diminui o tempo de manufatura e tem efeito moderador na confiabilidade de entrega. Já Cheung, Myers e Mentzer (2011) encontraram que o compartilhamento de conhecimento tem influência direta no desempenho relação, embora os compradores desfrutem de resultados desproporcionais, ou pedaços maiores da torta de benefícios.

Por outro lado, a relação de causalidade entre aspectos relacionais e desempenho foi pouco suportada em outros trabalhos (FYNES et al., 2005; KRAUSE et al., 2007; VEREECKE; MUYLLE, 2006). Fynes et al. (2005), por exemplo, verificam que a colaboração entre os agentes proporciona melhoria no custo e na qualidade de produto, mas não influencia a flexibilidade nem a confiabilidade de entrega. Frohlich e Westbrook (2001) encontraram que a integração entre os elos só produz melhorias

no desempenho quando existe integração a jusante e a montante da empresa e concluem que integração parcial não apresenta benefícios significativos. Cousins (2005) ainda argumenta que a empresa só obtém vantagem competitiva pela adoção relacionamentos colaborativos se a sua estratégia for baseada na diferenciação. Quando o foco é a redução de custo, deve buscar apenas a integração operacional.

Alguns artigos em particular chamam a atenção por terem questionado, de forma diferente, a extensão dos ganhos relacionais. Liu, Luo e Liu (2009) estudaram 225 díades na China para investigar os diferentes papéis dos mecanismos relacionais e transacionais. Os pesquisadores encontraram que os mecanismos transacionais são mais efetivos na restrição do oportunismo enquanto que os mecanismos relacionais são mais atuantes na melhoria do desempenho do relacionamento, sendo estes mensurados a partir de ganhos compartilhados entre os membros. Este desempenho é potencializado quando ambos os mecanismos – contratos e normas relacionais – são utilizados de forma conjunta. Da mesma forma, o oportunismo é minimizado mais eficientemente quando tanto os contratos quanto a confiança são utilizados em conjunto do que quando utilizados individualmente.

Mais recentemente, Villena et al. (2011) buscaram explorar o que chamaram de ‘o lado obscuro’ das relações comprador-fornecedor. Para tal, eles analisaram como se dá a criação de valor nessas relações a partir de três perspectivas do capital social – (a) cognitivo, como uma forma de visão compartilhada dos objetivos e aspirações comuns; (b) relacional, referente à confiança, respeito e amizade que os agentes desenvolvem ao longo da interação); (c) estrutural, como o padrão das conexões entre as partes, seus laços diretos e indiretos. Os resultados apontaram para uma relação curvilínea entre o capital social e o desempenho, medida tanto em termos operacionais quanto em termos estratégicos. Assim, muito pouco ou o excesso de capital social prejudicam o desempenho do comprador. Com isso os autores confirmaram a visão predominante na literatura sobre os benefícios do relacionamento colaborativo, mas alertam que o excesso de capital social que reduz a habilidade de a firma ser objetiva e de tomar decisões efetivas. Ademais, este excesso ainda estaria ligado ao crescimento do comportamento oportunista do fornecedor.

Estes resultados mistos, que hora suportam fortemente os benefícios de relacionamentos colaborativos e hora questionam sua extensão podem ter origem nas diferentes abordagens utilizadas nos estudos. Tais diferenças encontram-se nos construtos, unidades de análises, *background* teórico, metodologia de coleta e análise dos dados. É possível identificar ainda diferentes mensurações para o desempenho. Com isso, há falta de um modelo complexo e validado tem representado limitação para o avanço do conhecimento (CHEN; PAULRAJ, 2004; MIN; MENTZER, 2004).

No que tange a unidade de análise utilizada nestes estudos empíricos, percebe-se que os níveis de empresa e díade são os mais comuns (MIGUEL; MARTINS, 2011). Como o foco do estudo recai sobre a relação de uma empresa focal com seus fornecedores e clientes, muitos autores consideram que o nível adequado de análise é a própria relação ou mesmo as relações. Contudo, os estudos que analisam díades e tríades são recentes na literatura da área. Como exemplo, Mesquita et al. (2008) verificaram que os esforços de compartilhar conhecimento e informação com fornecedores resultam em ganhos em giro de estoque e melhoria em entrega tanto para o fornecedor individualmente como para a relação. Este trabalho contribuiu para a identificação de que os ganhos na relação se estendem à outros clientes. Alguns estudos mais recentemente têm buscado verificar se ao longo do tempo são mantidos tanto o comportamento da empresa focal compradora quanto os resultados para os fornecedores (GILBERT; BALLOU, 1999; PRAHINSKI; BENTON, 2004; VICKERY; JAYARAM; DROGE; CALANTONE, 2003), enquanto outros ampliaram o escopo para a rede (SILVEIRA; ARKADER, 2007; GIMENEZ; VENTURA, 2005).

Apesar de os trabalhos serem diversos em suas abordagens, a grande maioria deles não fornece evidências sobre a criação de valor pela adoção de relacionamentos colaborativos. Ao medirem o impacto sobre o desempenho financeiro ou operacional da empresa, os estudos fornecem evidências de que as características específicas estudadas das relações estratégicas permitem à firma se apropriar de mais valor, aumentando sua lucratividade ou outros benefícios.

2.2.2 A captura do valor gerado

O tópico anterior expôs, com base na revisão da literatura sobre o tema, que o valor criado pela firma ultrapassa seus limites, estendendo a seus compradores e fornecedores. Este tópico apresenta a discussão sobre os fatores que influenciam a tomada de decisão de captura de valor por parte das firmas.

Antes de iniciar esta discussão, é preciso evidenciar o dilema vivido pelas firmas imersas nas relações comprador-fornecedor. Cada firma da relação tem seu próprio conjunto de preocupações, com base nos riscos que a transação oferece. Cada firma preferiria que os termos da relação abordassem seu conjunto de preocupações e interesses, mesmo que esses termos não fossem ao encontro das preocupações do seu parceiro. O dilema reside na decisão de até que ponto a firma deve forçar seus interesses próprios e até que ponto deve acolher os interesses do parceiro. Por um lado, a firma pode contribuir para uma maior criação de valor em conjunto se acomodar os interesses do parceiro. Por outro lado, a empresa deve proteger seus próprios interesses e evitar ceder muito do valor gerado para o seu parceiro, sendo excessivamente complacente. Em outras palavras, a escolha reside entre garantir uma grande fatia de um bolo ou ceder para capturar uma fatia menor de um bolo maior, possível pela interação entre as firmas.

Assim, enquanto que a criação de valor é um cenário ganha-ganha, a captura de valor indica que se uma fatia maior do bolo fica com uma parte, resta uma fatia menor para o outro parceiro. Ademais, o tamanho da fatia tem maior efeito sobre a satisfação de fornecedores e compradores em projetos colaborativos do que propriamente o tamanho do bolo em si (WAGNER; EGGERT; LINDEMANN, 2010).

Há evidências

O tamanho da fatia do bolo e, portanto, da captura, depende principalmente da negociação do preço do fornecimento. Assim, o potencial de captura de valor está relacionado ao poder de barganha da firma, que remete à sua habilidade de influenciar a negociação ao seu favor de forma a produzir o resultado desejável (PORTER, 1980). Este poder pode ter raízes econômicas (BRANDENBURGER;

STUART JR., 1996; PFEFFER; SALANCIK, 1978; PORTER, 1980) e sociológicas (STERN; REVE, 1980).

Uma fonte de poder bastante presente na literatura de Estratégia é a disponibilidade de alternativas aos membros da negociação. Assim, possui mais poder a firma que tem um maior número de alternativas para repor o parceiro da troca em questão, dado que pode ameaçar sair da negociação atual e exercer a troca com outra firma. Assim, a disponibilidade de alternativas é positivamente relacionada ao poder de barganha. Percebe-se que este fator é contextual e está ligado às características da indústria e do processo produtivo, bem como do volume de compra envolvido na negociação (PORTER, 1980).

Para Crook e Combs (2007) e Coff (1999), tal poder é dependente de diferentes aspectos, como por exemplo, a dependência entre as firmas, o acesso a informações-chave e a recursos. Os autores tomam como base a Teoria de Dependência de Recursos (PFEFFER; SALANCIK, 1978) que sugere que a detenção ou controle de recursos críticos leva a aquisição de poder nas relações interfirmas. Caso uma das firmas contribua com recursos mais críticos para a relação, esta terá mais poder.

A visão da teoria de dependência de recursos está bem próxima da visão de valor adicionado de Brandenburger e Stuart Jr. (1996). Estes autores argumentam que o poder de barganha de uma firma e, portanto, sua capacidade em capturar valor, depende da extensão do valor adicionado (*value added*) por ela na relação, definido pelo volume de valor criado que seria perdido se a firma se retirasse da relação. Este volume também representa o montante máximo do valor que a firma pode capturar, sendo um bom indicador da competição que ela enfrenta. Isto está em consonância com o modelo Ricardiano de competição de mercado utilizado pela RBV que, considerando a heterogeneidade de recursos, preconiza que firmas com capacidades (*capabilities*) superiores são capazes de capturar o valor superior no mercado frente à concorrência (PETERAF; BARNEY, 2003).

Para Stern e Reve (1980), vários padrões das relações de poder e dependência estão associados a processos sócio-políticos. Estes processos referem-se às expectativas e aos comportamentos dos membros da relação. A análise dos níveis de cooperação e conflito são chaves no dimensionamento dos aspectos sócio-políticos. Em geral, conflito e cooperação coexistem na relação comprador-fornecedor, variando entre os extremos de excessivamente conflituoso e bastante cooperativo. Mesmo em relações de longo prazo, em que há uma tendência maior de comportamento corporativo, conflitos aparecem na interpretação de detalhes contratuais e na abordagem de resolução de problemas.

Embora presente, o poder de barganha pode não ser exercido de fato. Uma firma pode abster-se de fazer uso do poder e partilhar alguns dos ganhos da relação que esta poderia se apropriar (IRELAND; WEBB, 2007). Essa ideia de abstenção do uso do poder de barganha contrasta com os pressupostos da literatura de estratégia (e.g. PORTER, 1985) que assume, ainda que implicitamente, que as firmas vão exercer, no limite, qualquer poder de barganha que eles possuem, a fim de extrair para si a quota máxima dos ganhos de uma troca.

O uso ou abstenção do poder de barganha está ligado ao potencial de criação de valor em conjunto a partir da relação (CROOK; COMBS, 2007). Quando este potencial é baixo, cada membro da relação faz discretas contribuições para a relação e, com isso, firmas detentoras do poder tendem a negociar pesadamente para garantir seus próprios ganhos. Assim, estas firmas, a partir da percepção da dependência de outras firmas, podem se apropriar de todos os ganhos da relação e, no limite, podem capturar ainda parte dos lucros que firma mais fraca possuía antes da relação. Fishman (2006) evidencia este fenômeno na relação do Wal-Mart com a Vlasic, seu fornecedor de picles. Após experimentar grande crescimento, a fornecedora foi forçada a reduzir preços até o momento que declarou falência.

Outras relações requerem interações pessoais, constantes, coordenação de tarefas e cooperação entre os membros, de forma que os membros são interdependentes (GULATI; SYTCH, 2008). O uso do poder neste tipo de relação poderia prejudicar a exploração de todo o potencial de criação de valor, pois aumentaria o nível de

conflitos, geraria insatisfação nos membros e reduziria a propensão de outras firmas participarem (CROOK; COMBS, 2007). O exemplo da Toyota, presente em Dyer (1996), ilustra a presença da cooperação e da interdependência na relação entre a montadora e seus fornecedores. A Toyota frequentemente possui desempenho superior aos outros grandes *players* da indústria automobilística, como Ford e General Motors. Isso denota que a Toyota captura boa parte dos ganhos relacionais com os seus fornecedores. Contudo, seus fornecedores também possuem desempenho superior, o que sugere que a Toyota permite que seus fornecedores capturem parte dos benefícios relacionais.

Percebe-se que o poder de barganha é contextual e, portanto, tem uma natureza dinâmica ao longo do tempo (DAS; TENG, 2000). Assim, firmas que estão em posição de desvantagem por sofrerem com o desequilíbrio de poder na relação podem buscar o aumento do seu poder de barganha. Isso pode ser atingido por meio da criação de custos de troca (*switching costs*), que emergem quando a firma se acostuma com a forma com que realiza as negociações e os produtos são entregues pela outra firma (PORTER, 1980). A criação de custos de troca por parte do membro mais fraco pode desestimular o uso efetivo do poder por parte do outro membro. Na literatura de confiança, a criação de custos de troca está ligada a presença da confiança baseada em desencorajamento (*deterrence-based trust*), em que uma parte acredita que a outra será confiável, pelo fato de os custos das sanções pela quebra de confiança serem superiores a quaisquer benefícios potenciais de comportamento oportunista (RING; VAN DE VEN, 1992).

Ainda que sofram com o uso do poder, os membros mais fracos conseguem tirar alguns benefícios destas relações (CROOK; COMBS, 2007). As relações desenvolvidas pela firma permitem que ela aprenda novas habilidades e competências que melhoram seu desempenho não só no relacionamento, mas também fora dele (MOWERY; OXLEY; SILVERMAN, 1996). Assim, ela pode ingressar em outras relações em que o desequilíbrio de poder não afeta o valor por ela capturado. Outro benefício está no ganho de escala. O membro fraco pode crescer em parcerias que, embora pouco lucrativas, podem torna-lo mais eficiente e com maior poder de barganha fora da relação (FROHLICH; WESTBROOK, 2001).

O membro fraco pode ainda aumentar sua probabilidade de sobrevivência. Sob a perspectiva da teoria de dependência de recursos (PFEFFER; SALANCIK, 1978), a relação com o membro mais forte reduz a incerteza do ambiente e estabiliza o acesso a recursos. Sob a perspectiva de redes, firmas podem se engajar em relacionamentos com membros com maior poder em busca de legitimidade. Estes podem ser empresas de prestígio e a relação permite que o membro mais fraco tenha acesso a novos clientes que, anteriormente, eram fora de alcance.

Ao longo do tópico foi possível identificar as fontes e os efeitos do uso efetivo (e da abstenção) do poder de barganha na captura de valor. A próxima seção discute mais profundamente a confiança e seu papel na criação e na captura do valor gerado em relacionamentos com compradores e fornecedores.

2.3 O papel da Confiança interorganizacional

A confiança é reconhecida por pesquisadores de diferentes campos como um importante fator nas relações dentro e entre as firmas, por influenciar significativamente desde o comportamento de equipes ao desempenho de alianças estratégicas e de cadeia de suprimentos (BROMILEY; HARRIS, 2006).

Apesar de sua conceitualização ser convergente no nível individual (MCEVILY; TORTORIELLO, 2011), a grande variedade de abordagens dos trabalhos que examinam a natureza da confiança entre firmas, impossibilidade de comparação entre os resultados encontrados e acaba por limitar o avanço do conhecimento da confiança interorganizacional (MCEVILY, 2011).

Na grande maioria dos trabalhos, a confiança aparece como um elemento facilitador das relações, ao proporcionar benefícios como a transferência de conhecimento, o aprendizado em conjunto e o compartilhamento de riscos e custos associados à exploração de oportunidades (NAHAPIET; GHOSHAL, 1998). A confiança durante o processo colaborativo possui uma forte influência sobre o futuro do relacionamento comprador-fornecedor; em muitos casos, seu efeito é mais aparente do que as recompensas econômicas atreladas ao relacionamento (WAGNER & COLEY, 2011).

Ao longo da seção foi discutida a evolução e as interfaces do conceito, bem como o seu efeito nas relações interfirmas sob diferentes perspectivas teóricas. Por fim, o enfoque recaiu sobre o efeito da confiança na criação e captura de valor.

2.3.1 Definição e evolução do conceito

Embora haja convergência entre os campos científicos sobre a importância da confiança nos relacionamentos, a tratativa dada ao tema é divergente. No campo de Economia, pesquisadores tendem a operacionalizar a confiança como redutor do comportamento oportunista entre as partes de uma transação, o que resulta em um menor custo de transação (WILLIAMSON, 1975). Psicólogos comumente buscam

modelar sua avaliação sobre a confiança em termos de atributos das partes envolvidas (*trustors e trustees*) (ROTTER, 1967; DEUTSCH, 1962). Sociólogos frequentemente trabalham com a confiança incorporada a um contexto social de relacionamentos entre pessoas (GRANOVETTER, 1985) ou instituições (ZUCKER, 1986).

Contudo, Schoorman, Mayer e Davis (2007) se mostraram impressionados com a relativa escassez de estudos em Administração que enfoquem diretamente a questão da confiança. Tal escassez também foi citada por Ireland e Webb (2007) para estudos sobre o tema no contexto de relacionamentos na entre fornecedores e compradores.

A pesquisa sobre a confiança interorganizacional no campo de Administração pode ser dividida em dois domínios (GULATI; SYTCH, 2008). O primeiro parte da incerteza comportamental e da incerteza quanto à coordenação das tarefas para identificar os benefícios da confiança no desempenho da troca. Tais estudos sugerem que a firma se beneficia com altos níveis de confiança, pois estes estão relacionados à redução dos custos de negociação, menor nível de conflito, maior compartilhamento de informação e altos níveis de cooperação (UZZI, 1997; ZAHEER et al., 1998; DYER; CHU, 2003). O segundo domínio enfoca no papel da confiança interorganizacional como mecanismo de governança. Neste sentido, a confiança é vista como um efetivo mecanismo de controle social, eliminando a necessidade de controles hierárquicos diante do risco de perdas de reputação (RING; VAN DE VEN, 1992; GULATI, 1995; DYER; SINGH, 1998).

A discussão sobre a definição do termo confiança é antiga e não há consenso entre os estudiosos (ROUSSEAU et al., 1998). Segundo estes autores, a definição mais comumente encontrada nos textos pesquisados foi a “propensão a ser vulnerável”, proposta em Mayer et al. (1995). De forma mais específica, os autores definem a confiança como a propensão de uma parte em ser vulnerável às ações de uma outra parte, com base na expectativa de que o outro vai executar uma determinada ação importante para o cedente, independentemente da sua capacidade de monitorar ou controlar essa outra parte (MAYER et al., 1995). Ser vulnerável implica que algo

importante pode ser perdido. Implica, ainda, na possibilidade de correr riscos. Cabe enfatizar que a confiança não é, necessariamente, assumir riscos, mas ter disposição para tal comportamento (SCHOORMAN et al., 2007).

Rousseau et al. (1998), após examinarem uma coletânea de artigos acadêmicos de diferentes disciplinas, sugerem uma definição para a confiança que, segundo os autores, é amplamente aceita:

“A confiança é um estado psicológico que compreende a intenção de aceitar a vulnerabilidade baseada em expectativas positivas das intenções ou do comportamento de um outro.” (Rousseau et al., 1998, p.395 – tradução nossa).

Tal definição encontra-se na linha da propensão a vulnerabilidade, exposta anteriormente. Rousseau et al. (1998) ressaltam que a identificação de um sentido comum não implica que todas as formas operacionalizáveis da confiança refletirão a mesma coisa. Uma discussão bastante presente na literatura consiste na diferença entre a confiança interfirmas e interpessoal. Neste sentido, Zaheer, McEvily e Perrone (1998) postulam que há clara evidência que a confiança entre pessoas e entre organizações são diferentes, pois o objeto foco difere. Contudo, os elementos fundamentais que compõem confiança estão presentes em estudos com ambos os focos e, então, alguns problemas surgem na operacionalização do conceito dado que intuitivamente a natureza do fenômeno é interpessoal (YOUNG-YBARRA; WIERSEMA, 1999).

Contudo, a confiança foi estendida ao nível interfirma sob a justificativa de que são os indivíduos que estabelecem os processos organizacionais (RING; VAN DE VEN, 1992), como resultado de uma percepção conjunta de confiança dos tomadores de decisão (ZAHEER et al., 1998). McEvily, Perrone e Zaheer (2003b) buscam integrar as diferentes abordagens sobre a confiança interfirmas ao proporem o conceito de

“confiança como um princípio organizacional” (*Trust as an Organizing Principle*, p. 91 – tradução nossa). Seu aspecto informal e sua habilidade de, ao mesmo tempo, reduzir o oportunismo e adicionar valor a transação, fizeram com que pesquisadores reconhecessem sua importância como mecanismo de governança da relação interfirmas, conforme representado empiricamente em Dyer (1997). Como princípio organizacional, a confiança guia a lógica de coordenação de atividades e de fluxo de informação dentro e fora dos limites da firma. Ela auxilia os tomadores de decisão na seleção da conduta apropriada e das rotinas necessárias à coordenação do relacionamento (MCEVILY et al., 2003b).

Cabe destacar uma importante distinção conceitual entre credibilidade (*trustworthiness*) e confiança (*trust*). A confiabilidade do parceiro determina a decisão da firma em confiar (COLQUITT; SCOTT; LEPINE, 2007; MAYER et al., 1995). A confiabilidade remete às características do ator social, como competência, reputação e equidade, enquanto que a confiança representa uma ação da firma baseada no seu julgamento destas características.

Uma dificuldade conceitual com o estudo sobre confiança é que o termo aparece em muitos estudos como sinônimo de cooperação (SITKIN; ROTH, 1993; BROMILEY; HARRIS, 2006). Tal abordagem é encontrada em uma linha muito influente nos primeiros estudos de confiança, como em Deutsch (1962) que utiliza o termo ao se referir à cooperação intra-grupos. Contudo, a cooperação pode ser resultado de outro efeito, não relacionado à confiança, como é o caso da coerção. Assim, é possível colaborar sem confiar, a partir da existência de mecanismos de controle e punição ou em questões que a vulnerabilidade é mínima ou inexistente (MAYER et al., 1995). Esta indefinição da distinção entre confiança e cooperação levou a uma imprecisão no tratamento de comportamento baseado em confiança e da construção de confiança em si (ROUSSEAU et al., 1998).

Para dirimir o entendimento errôneo do conceito, Rousseau et al. (1998) apontam para dois elementos como necessários a uma relação para que a confiança possa emergir. O primeiro deles é o risco, considerado essencial nos conceitos de confiança utilizados por psicólogos, sociólogos e economistas (COLEMAN, 1990;

ROTTER, 1967; WILLIAMSON, 1993). Risco é uma percepção sobre a probabilidade de perda, segundo interpretação do tomador de decisão (CHILES; MCMACKIN, 1996). A conexão entre confiança e risco existe de forma recíproca: o risco cria uma oportunidade para a confiança, que leva à exposição ao risco. Ademais, o sentimento de confiança é fortalecido quando um comportamento esperado se materializa.

Das e Teng (2001) relatam a confiança está relacionada à redução do risco relacional. Este é definido como a probabilidade e as consequências de não se ter uma cooperação satisfatória e tem origem no potencial para o comportamento oportunista por parte de ambas as firmas. O comportamento oportunista pode ser exemplificado pelo abandono da relação, pela traição, por informações distorcidas e pela apropriação de recursos. A confiança seria desnecessária se decisões pudessem ser tomadas com completa certeza ou sem risco (COLEMAN, 1990).

A segunda condição necessária para a confiança, segundo Rousseau et al. (1998), é a interdependência, em que os objetivos de uma parte não podem ser alcançados sem a participação de um outro. Embora tanto o risco quanto a interdependência sejam necessários para que a confiança possa emergir, a natureza do risco e da confiança muda à medida que a interdependência cresce. Como o risco e a interdependência são condições necessárias para a confiança, variações nesses fatores ao longo de uma relação podem alterar tanto o nível e, potencialmente, a forma que a confiança toma.

É possível encontrar estudos diversos que buscam descrever mecanismos para minimizar o risco inerente aos relacionamentos entre agentes. Tais estudos são destinados a regular, aplicar e/ou incentivar o cumprimento de regras, a fim de evitar as consequências da quebra da confiança. Para se defenderem de comportamentos egoístas, bem como possíveis litígios, muitas organizações utilizam mecanismos de controles e contratos, alteram processos decisórios, processos internos, sistemas de recompensa e, até mesmo, sua estrutura (WILLIAMSON, 1975; MAYER et al., 1995). Sitkin e Roth (1993) descrevem que os mecanismos legais, além de impessoais, não são bons substitutos da confiança, ou mesmo ineficazes. De acordo

com a Teoria do Capital Social, há maior eficácia nas trocas baseadas em normas de reciprocidade ou na crença de uma organização de que, ao agir em benefício de um parceiro, será retribuída de forma favorável por tal comportamento em um momento futuro do relacionamento (UZZI, 1997).

A confiança interfirmas, em geral, é conceitualizada como um construto multidimensional. O Quadro 1 apresenta algumas das principais referências neste sentido. É possível notar grande sobreposição entre as categorias criadas pelos diversos autores. Outros autores operacionalizam o conceito de forma unidimensional, conforme apresentado no último tópico desta seção.

Dimensões	Fontes
Desencorajamento (<i>deterrence</i>), conhecimento e identificação.	Sheppard e Tuchinsky (1996)
Fragilidade (vulnerabilidade; calculista) e resiliência (<i>goodwill</i>).	Ring (1996)
Cognição (calculista) e afetividade (responsabilidade e <i>goodwill</i>).	McAllister (1995)
Previsibilidade, confiabilidade (<i>dependability</i>) e crença (<i>faith</i>).	Rempel, Holmes e Zanna (1985)
Grau de vulnerabilidade define a confiança como fraca, semiforte ou forte.	Barney e Hansen (1994)
Habilidade, benevolência e integridade	Mayer et al., (1995)
Competência (habilidade) e <i>Goodwill</i> (não oportunista).	Nooteboom (1996)

Quadro 1 - Multidimensões da confiança interfirmas.

Fonte: elaboração própria

Para o desenvolvimento deste trabalho foram adotadas duas dimensões da confiança: competência e boa-vontade (*goodwill*). Optou-se ainda pela manutenção do Segundo termo na língua inglesa, dado que a tradução para o português não adere perfeitamente ao significado naquela língua.

Nooteboom (1996) baseia-se nestas duas dimensões e destaca que "a *confiança* pode dizer a respeito da capacidade de um parceiro para desempenhar conforme o acordado (*confiança baseada em competência*), ou das suas intenções de fazê-lo (*confiança baseada em goodwill*)" (1996: 990). De forma específica, a confiança baseada em competência denota a expectativa de um desempenho tecnicamente competente e possui sinônimos como habilidade, capacidade ou perícia (MAYER et al., 1995). Já a confiança baseada em *goodwill* aparece em alguns trabalhos como responsabilidade (BARBER, 1983), confiabilidade (*dependability*) (REMPEL; HOLMES; ZANNA, 1985), integridade e benevolência (MAYER et al., 1995). Esta dimensão refere-se à expectativa de que a outra parte tem ciência das obrigações morais e demonstra responsabilidade em considerar os interesses de outras partes acima de seu próprio (BARBER, 1983), de forma a não apresentar comportamento oportunista (NOOTEBOOM, 1996).

A confiança baseada em *goodwill* difere-se da ideia "calculista" de confiança, ideia esta que parte de uma perspectiva econômica, em que os agentes fazem escolhas racionais sobre em quais outros agentes irão confiar, com base nos custos e nos benefícios derivados do risco desta decisão (WILLIAMSON, 1993). Neste sentido, podem até aceitar perdas no curto prazo, diante da possibilidade de lucros no longo-prazo (COLEMAN, 1990). Por outro lado, a confiança baseada em *goodwill* dá outro escopo à relação, pois confere à ela uma identidade construída a partir da preocupação e cuidados recíprocos (MCALLISTER, 1995; ROUSSEAU et al., 1998).

Vale destacar que o tempo de relacionamento tem papel importante na construção da confiança (MAYER et al. 1995; SCHOORMAN et al. 2007). A avaliação da competência dos agentes é formada nos primeiros estágios do relacionamento, enquanto que a avaliação do seu *goodwill* pode levar um período maior de tempo.

2.3.2 A Confiança na Teoria dos Custos de Transação

Os custos de transação envolvem todos os custos associados a realização de trocas entre firmas; inclui desde custos *ex ante* à transação, como a busca e os custos de

contratação até os custos *ex post* à transação, como os custos de monitoramento e controle (WILLIAMSON, 1985). Assim, é um custo que vai além da atividade de produção da firma. North (1990) estima que os custos de transação pode representar em torno de 35-40% dos custos associados à atividade econômica.

Se os custos de transação são elevados, a firma pode decidir fazer aquela atividade internamente, ao invés de adquiri-la no mercado. Esta decisão se reflete no modelo de governança adotado pela empresa que pode variar de uma estrutura voltada para o mercado, com nenhuma integração com fornecedores/compradores, até uma estrutura hierárquica, totalmente verticalizada. Entre estes extremos existem estruturas de governança híbrida, baseadas em contratos de longo prazo (WILLIAMSON, 1975).

A Teoria dos Custos de Transação (*Transaction Cost Theory* – TCT) (WILLIAMSON, 1985) incorpora a confiança como mecanismo de governança da relação. Basicamente, a governança pode estar respalda em aspectos legais, contratos que especificam e detalham as obrigações de cada parte da relação ou em normas informais, baseadas em confiança (DYER; SINGH, 1998; POPPO; ZENGER, 2002). Os contratos estabelecidos entre as firmas são custosos para serem desenvolvidos e incompletos por natureza, devido à racionalidade limitada dos indivíduos na elaboração de especificações que cubram todas as contingências possíveis associadas aos riscos da relação (WILLIAMSON, 1985).

Normas informais, baseadas em confiança, atuam como substitutos para os complexos contratos ou mesmo para a integração vertical (DYER; SINGH, 1998; GRANOVETTER, 1985; GULATI, 1995a; UZZI, 1997). Assim, a confiança se configura como uma salvaguarda alternativa, mais eficaz e menos onerosa, para o uso de contratos (UZZI, 1997). Contratos podem ainda ser vistos como a manifestação da falta de confiança, afetando o andamento de relacionamentos colaborativos (DAS; TENG, 1998; NOOTEBOOM, 2004). Neste sentido, Lumineau e Henderson (2012) analisaram disputas que envolviam compradores e fornecedores e encontraram que o aumento da governança baseada em contratos enfraquecia o efeito positivo da experiência relacional cooperativa. Assim, a confiança atua como

limitador do comportamento oportunista, sendo este o oposto da confiança (BARNEY; HANSEN, 1994), de forma a reduzir os custos de transação (DYER; CHU, 2003; SCHOORMAN et al., 2007).

Vale ressaltar que a natureza da relação entre a confiança e contratos formais é complementar e não substitutiva. Na ausência de limites e obrigações explícitos, mecanismos relacionais têm limitações no combate ao oportunismo dos parceiros (POPPO; ZENGER, 2002; LIU; LUO; LIU, 2009). Ao especificar as expectativas e as punições contra o oportunismo, os contratos tornam-se um complemento necessário os mecanismos de informais (WUYTS; GEYSKENS, 2005).

2.3.3 A Confiança na Teoria das Trocas Sociais

Na Teoria das Trocas Sociais (*Social Exchange Theory* – SET) é possível identificar uma crítica aos pressupostos da TCT, pois estes não estão contextualizados e subvalorizam os aspectos sociais (BLAU, 1964; GRANOVETTER, 1985; UZZI, 1997). Na SET, as firmas são analisadas como imersas em relações sociais que influenciam suas ações econômicas (EMERSON, 1976; GRANOVETTER, 1985) e a confiança é determinada pelo desenvolvimento de interações sociais, de relações pessoais e de estruturas relacionais da firma (POWELL, 1990).

Ao contrário da TCT, que tem o oportunismo como elemento central, a SET postula que os atores sociais agem de forma confiável, especialmente se eles tiverem um histórico de colaborações bem sucedidas e de relacionamentos de longo prazo. Assim, segundo a SET, cria-se familiaridade a partir das interações anteriores e de relacionamentos de longo prazo (GULATI, 1995b; UZZI; GILLESPIE, 2002). Além disso, cria-se uma identidade compartilhada entre as firmas da relação (POPPO et al., 2008), o que reforça o uso da confiança por parte das firmas.

Assim, a confiança é resultado de trocas sociais favoráveis (BLAU, 1964). Young-Ybarra e Wiersema (1999), com base na SET, sugerem duas fontes principais de confiança. Em primeiro lugar, tem-se a reputação, que requer o conhecimento de

relacionamentos anteriores ou pode ser desenvolvida ao longo do tempo com a interação entre os parceiros. A influência da reputação na confiança envolve tanto as relações anteriores e quanto a duração da ligação. Como segunda da confiança, tem-se o compartilhamento de valores, que envolve o conhecimento sobre o parceiro e a comunicação aberta e constante, a partir da compreensão dos seus objetivos e valores.

2.3.4 A Confiança na Teoria da Dependência de Recursos

A Teoria da Dependência de Recursos (*Resource Dependence Theory* – RDT) tem origem em Pfeffer e Salancik (1978) que, inspirado no modelo de poder-dependência de Emerson (1962), trata a firma como imersa em uma rede de relações de troca realizadas num ambiente com incerteza e dependente de outras firmas para sobreviver. Assim, a governança interfirma é uma resposta estratégica para a redução da dependência, a partir da estruturação das relações por elos formais e informais. De acordo com a RDT, a confiança é um elemento informal importante – e de baixo custo – para solucionar a dependência externa (GULATI; SYTCH, 2008).

A dependência é um requisito essencial para o desenvolvimento da confiança, dado que, na ausência de dependência, as firmas não estão vulneráveis ao comportamento oportunista, o que torna a confiança desnecessária (ROUSSEAU et al., 1998). Embora a RDT não aborde especificamente os mecanismos de governança, ela pontua que a dependência é a variável central que leva as firmas a estruturarem relacionamentos com outras firmas. Espera-se que quanto mais a firma depende de seu parceiro, mais ela buscará utilizar a confiança como mecanismo de governança desta relação, dado que contratos e outros mecanismos formais tendem a beneficiar o membro mais forte da relação (HEIDE, 1994).

A alta dependência implica que a parte dependente não dispõe de muitas alternativas para atingir seus objetivos (EMERSON, 1962). Assim, o término da relação pode ser fortemente prejudicial para apenas um dos membros (KUMAR; SCHEEER; STEENKAMP, 1995). Cabe ao membro dependente contar com a

benevolência do membro mais forte. A confiança age aqui como substituta ao uso de poder de barganha (IRELAND; WEBB, 2007).

2.3.5 Difusão difusa: quais as abordagens presentes nos estudos empíricos?

Ao longo desta seção, buscou-se evidenciar o papel da confiança nas relações interfirmas. Os artigos empíricos que buscaram operacionalizar o conceito, o fizeram de diferentes formas. Em alguns deles a confiança é antecedente do esforço colaborativo (JOHNSTON; MCCUTCHEON; STUART; KERWOOD, 2004; PARK; 2010); em outros atua como mediadora do desempenho da relação (NYAGA; WHIPPLE; LYNCH, 2010; CAI; JUN; YANG, 2010); aparece também como antecessora ao comprometimento dos atores (CHEN; YEN; RAJKUMAR; TOMOCHKO, 2011; MORGAN; HUNT, 1994); alguns trabalhos analisam diretamente o impacto da confiança no sucesso da relação (MONCZKA; PETERSEN; HANDFIELD; RAGATZ, 1998; HANDFIELD; BECHTEL, 2002).

Mesquita (2007) utilizou o modelo de Mayer et al. (1995) em um estudo de confiança em *clusters* empresariais, onde é preciso competir e cooperar. O autor identificou que a existência de uma terceira parte – uma espécie de um mediador – pode interferir positivamente nos processos relacionais entre dois agentes, contribuindo para a reconstrução da confiança em ambientes competitivos, com traços de desconfianças.

Johnston, McCutcheon, Stuart e Kerwood (2004) buscaram identificar o efeito da confiança do fornecedor para o desempenho de relacionamentos colaborativos. Para tal, os autores construíram um modelo com três grupos de construtos. O primeiro representa o nível de confiança do fornecedor no comprador, baseado na percepção do fornecedor da benevolência e confiabilidade do comprador. O construto confiabilidade, pela forma que as questões foram construídas, pode ser considerado uma simplificação da habilidade e integridade do modelo de Mayer et al. (1995). O segundo grupo de construtos de Johnston et al. (2004) consiste no nível de comportamento cooperativo entre comprador e fornecedor, traduzido na forma na responsabilidade conjunta pelas tarefas, no planejamento compartilhado e na

flexibilidade em relação às mudanças de demandas e dos requisitos do relacionamento. O terceiro grupo de construtos busca mensurar, na percepção do comprador, sua satisfação com o relacionamento e o desempenho do mesmo. Os resultados demonstraram que níveis mais elevados de comportamentos cooperativos, como o planejamento compartilhado e flexibilidade na coordenação das atividades, estavam fortemente relacionados à confiança do fornecedor na empresa compradora. No entanto, nem todos os tipos de comportamentos cooperativos, como é o caso da resolução conjunta de problemas, tiveram impactos significativos na percepção do comprador sobre o desempenho do relacionamento.

Gulati e Sytch (2008) desenvolveram um estudo com um foco diferente de Johnston et al. (2004), pois buscaram identificar os antecedentes da confiança, a partir da análise da história passada da interação, que leva, na linguagem dos autores, a familiaridade entre as partes. Uma das principais contribuições do trabalho foi abordar a construção da confiança interorganizacional em uma perspectiva não-linear. Esta relação não linear reflete a existência de um ponto de interrupção particular na história da relação, a partir do qual estoques de confiança são guardados a cada interação. Os autores destacam ainda que estes estoques de confiança derivados da história da interação são mais facilmente formados quando a parceria envolve parceiros homogêneos, em termos de cultura organizacional e processos burocráticos, comparativamente às interações entre empresas heterogêneas.

Recentemente, Chen, Yen, Rajkumar e Tomochko (2011) também pesquisaram os antecedentes da confiança e do comprometimento em relações na cadeia de suprimentos. Os autores identificaram uma relação positiva do papel do compartilhamento de informações, da qualidade da informação e da disponibilidade de informação no desenvolvimento da confiança e do comprometimento entre os agentes. A pesquisa foi realizada no Canadá e em Taiwan e, com isso, foi possível identificar que o país moderava o efeito entre o compartilhamento da informação e a confiança. Outros estudos, como Doney, Cannon e Mullen (1998) e Huff e Kelley (2003), já haviam demonstrado que a cultura nacional influencia na propensão a confiar.

Handfield e Bechtel (2002) apresentam um modelo que sugere que a construção de um relacionamento baseado em confiança deve (a) possuir investimentos específicos de localização e em recursos humanos, por parte do fornecedor e, (b) aplicar, de forma justa, os contratos que controlam os níveis de dependência entre as partes, pelo comprador. Os autores estavam interessados no efeito da confiança na responsividade da cadeia e, para isso, aplicaram questionários a gerentes de compras de manufatura nos Estados Unidos. Os resultados sugerem que, mesmo nos casos em que os compradores não tinham grande controle sobre seus fornecedores, a busca para a construção da confiança dentro do relacionamento melhorava a resposta do fornecedor.

A incerteza foi incorporada ao modelo de pesquisa de Krishnan et al. (2006) na investigação de seu efeito moderador na relação entre confiança e desempenho do relacionamento. Dois tipos de incerteza compõem a análise: incerteza comportamental, relacionada à antecipação e entendimento das ações dos parceiros, e a incerteza externa ao relacionamento, como variável ambiental. A partir da análise de 126 alianças internacionais, os autores encontraram que a relação positiva entre a confiança e o desempenho é mais forte em situações de alta incerteza comportamental e mais fraca em condições de elevada incerteza ambiental.

Jeffrey Dyer, um dos autores mais proeminentes nos estudos sobre relacionamentos na cadeia, publicou um artigo (DYER; CHU, 2003) em que investiga o efeito da confiança nos custos de transação e o compartilhamento de informações. A pesquisa teve uma amostra de 344 relações entre fornecedores e montadoras nos Estados Unidos, Japão e Coréia. Assim como em outros estudos nesta linha, os autores encontraram que a confiança reduz os custos de transação e está correlacionada ao maior compartilhamento de informações. Argumentam ainda que a confiança seja única como mecanismo de governança, pois não só minimiza os custos de transação, mas também tem um relacionamento mutuamente causal com o compartilhamento de informações, que também cria valor na relação de troca. Outros mecanismos de governança (por exemplo, contratos) são despesas

necessárias para evitar comportamento oportunista, mas não criam valor que vão além da minimização dos custos de transação.

Em alguns textos é possível identificar que a confiança foi avaliada em dois níveis, como no trabalho de Zaheer et al. (1998). Neste, o relacionamento foi investigado nos níveis interpessoal e interorganizacional para analisar o efeito da confiança nos custos de negociação, nos conflitos e no desempenho. Os resultados indicam que a confiança interpessoal e interorganizacional são construtos relacionados, mas distintos, e desempenham papéis diferentes no que diz respeito aos processos de negociação e desempenho da relação. A confiança interorganizacional está fortemente associada a custos reduzidos de negociação e conflito; a confiança interpessoal não está relacionada ao nível de conflito e mostrou uma associação positiva e inesperada com os custos de negociação. Após analisarem mais profundamente os resultados, os autores identificaram que este padrão de resultados indica que, apesar de os indivíduos do outro lado da díade poderem não confiarem uns nos outros, enquanto estruturas institucionalizadas de alta confiança interorganizacional estão presentes, os custos de negociação serão mantidos baixos. Assim, a alta confiança interorganizacional e a baixa confiança interpessoal podem coexistir na mesma relação. Enquanto os indivíduos que operacionalizam a transação podem deixar as respectivas organizações, as estruturas institucionalizadas e os processos que acompanham a confiança interorganizacional são mais estáveis e duradouros, argumento também presente em Ring e Van de Ven (1992).

Morgan e Hunt (1994) apresentam um dos estudos mais conhecidos em Administração sobre o tema confiança. Os autores elaboraram um modelo que coloca a confiança e o comprometimento como variáveis mediadoras do Marketing de relacionamento, o que inclui também o relacionamento com fornecedores e clientes. Os autores utilizaram o conceito de Rotter (1967) para definirem confiança como a existência de expectativa positiva sobre o cumprimento de acordos da outra parte. Os resultados apontaram que a confiança e o comprometimento promovem a cooperação e ambos se desenvolvem quando as firmas buscam oferecer aos parceiros oportunidades, benefícios e recursos que são superiores aos disponíveis

no mercado, quando compartilham valores e crenças e quando informações valiosas são intercambiadas.

Na mesma linha, Nyaga, Whipple, e Lynch (2010) examinaram os aspectos de confiança e comprometimento em relacionamentos colaborativos na cadeia de suprimentos. Como justificativa do estudo, argumentam que não era claro que os relacionamentos colaborativos proporcionavam benefícios que compensassem o investimento na relação. O modelo é semelhante ao de Morgan e Hunt (1994), pois a confiança e o comprometimento são colocados como variáveis mediadoras entre as atividades colaborativas e a satisfação dos membros e o desempenho no relacionamento. Nyaga et al. (2010) possuíam dois modelos distintos para este estudo; um partia da percepção do fornecedor e outro da percepção do comprador. Os resultados evidenciam que atividades de colaboração, tais como compartilhamento de informação, esforço em conjunto e os investimentos específicos na relação levam a construção da confiança e do comprometimento. Estes, por sua vez, levam à satisfação e ao desempenho. Apesar de os modelos conceituais utilizados no trabalho serem muito similares, os autores encontraram diferenças no significado e/ou na importância da relação entre compradores e fornecedores. Compradores se concentram mais nos resultados do relacionamento enquanto fornecedores tendem a olhar para as salvaguardas dos seus investimentos específicos na relação.

Percebe-se que, apesar de a confiança ser amplamente discutida na criação de valor em relacionamentos, ela não aparece na discussão sobre a captura do valor gerado. Os estudos no campo de Administração enfocam as relações de poder para a apropriação de ganhos. Ambos os construtos – confiança e poder – são intimamente relacionados, à medida que possuem uma natureza complementar, dado que um pode substituir o outro quando um deles falha em conseguir resultados desejados (IRELAND; WEBB, 2007).

Confiança e poder podem ser caracterizados por certas desvantagens decorrentes de altos níveis de confiança. A partir do momento que a organização aumenta seu nível de confiança em um parceiro, esta aumenta a sua vulnerabilidade ao

comportamento oportunista. O excesso de confiança é refletido também no excesso de imersão (*overembeddedness*), presente em Uzzi (1997). O excesso de imersão é resultado do receio do rompimento de relações de alta confiança. Tal receio, segundo Mayer et al. (1995), pode ter origem no vínculo emocional criado pela confiança existente entre as partes. Para Granovetter (1985), a origem está na preocupação da organização de que o rompimento do relacionamento pode levar o parceiro a prejudicar sua reputação com um parceiro potencial em futuros relacionamentos. Embora, altos níveis de confiança atuem reduzindo os custos de transação associados às negociações, monitoramento e controle, as empresas tendem a concentrar-se nos benefícios destes relacionamentos altamente eficientes e deixam de buscar novos parceiros que possam aumentar a sua eficácia. Ao longo do tempo, o nível de diversidade de conhecimento nestas relações fica estagnado, o que cria uma situação em que os parceiros não são capazes de se envolver em níveis competitivos que requerem inovação (UZZI, 1997).

Assim como a confiança, o poder tem suas desvantagens. A diferença de poder entre parceiros cria oportunidades para o detentor do poder de agir de forma oportunista por meio da coerção (IRELAND; WEBB, 2007). Podem assim se apropriar não somente dos ganhos do relacionamento, mas também de ganhos do parceiro com menor força (CROOK; COMBS 2007).

Segundo Ireland e Webb (2007), a confiança possui a capacidade de reduzir a probabilidade de que a dinâmica do uso de poder faça parte do relacionamento. Os autores ressaltam que o poder só tem espaço em relacionamento de longo prazo quando há excesso de imersão (*overembeddedness*). Se a presença da confiança é importante para o bom andamento de relacionamentos colaborativos (DYER; CHU, 2003; BROMILEY; HARRIS, 2006; SCHOORMAN et al. 2007), seu excesso possui efeitos negativos (UZZI, 1997). Nos estudos sobre o poder na cadeia de suprimentos, o uso excessivo do poder impacta negativamente no nível de relacionamento e no desempenho do mesmo (BENTON; MALONI, 2005), mas abster-se do uso do poder pode significar deixar para o agente com menos poder parte dos ganhos que seriam apropriáveis pela parte que detém o poder (CROOK; COMBS, 2007; JAP, 1999). Assim, tal dinâmica sugere a existência de um ponto

ótimo no relacionamento, em que haja níveis adequados de poder e confiança, de forma a permitir que uma organização possa maximizar sua apropriação dos ganhos da relação.

3 MODELO DA PESQUISA E CONSTRUÇÃO DAS HIPÓTESES

A revisão de literatura buscou explorar, sob diferentes espectros, a inserção da confiança em relacionamentos colaborativos, dado que estes são potenciais fontes de criação de valor superior pelas firmas participantes. Nesta seção, foram construídas as hipóteses para o estudo, a partir da revisão de literatura desenvolvida na seção anterior.

A revisão de literatura, bem como o recente amadurecimento da abordagem de criação de valor no grupo de pesquisa no qual esta tese se insere (MIGUEL, 2012; TESCARI, 2013), propiciaram a construção de um modelo integrativo, representado na Figura 6. Este modelo busca elucidar a criação e a captura de valor na díade comprador-fornecedor a partir dos preceitos de Brandenburger e Stuart Jr. (1996) (Figura 3, p. 29). Ao parearmos as retas que representam o valor criado individualmente por compradores e fornecedores, é possível identificar que o valor total criado na relação é dado pela diferença entre a propensão a pagar do comprador e o custo de oportunidade do fornecedor. No quadrante 1 está representado um relacionamento transacional, de simples compra e venda no mercado. As características do produto vendido pelo fornecedor são avaliadas pelo comprador este passa a ter uma propensão a pagar (*i.e.* o preço máximo que pagaria para adquiri-lo). O fornecedor, por sua vez, tem um custo de oportunidade, que é a menor quantia que ele aceitaria para entregar o produto, dado que há outras alternativas no mercado. No limite, o fornecedor pode decidir não comercializar o produto.

Embora um relacionamento puramente transacional crie valor, este fornecedor e este comprador podem decidir se relacionar de forma mais próxima e mais colaborativa. Começam, por exemplo, a compartilhar conhecimentos, informações de mercado e, até mesmo, trabalham de forma conjunta na melhoria do produto fornecido. A imersão de ambos na relação promove a eficiência da troca, com menores custos de coordenação e de controle, e traz a tona ganhos para os membros, dentro e fora da relação (DYER; SINGH, 1998). Conforme ilustrado no quadrante 2 na Figura 6, o relacionamento colaborativo entre fornecedor e

comprador proporciona um novo valor criado na relação, maior que aquele que era gerado anteriormente. O valor adicionado do quadrante 1 para o quadrante 2 refere-se às rendas relacionais (DYER; SINGH, 1998) ou benefícios relacionais e representa um valor criado pelo relacionamento.

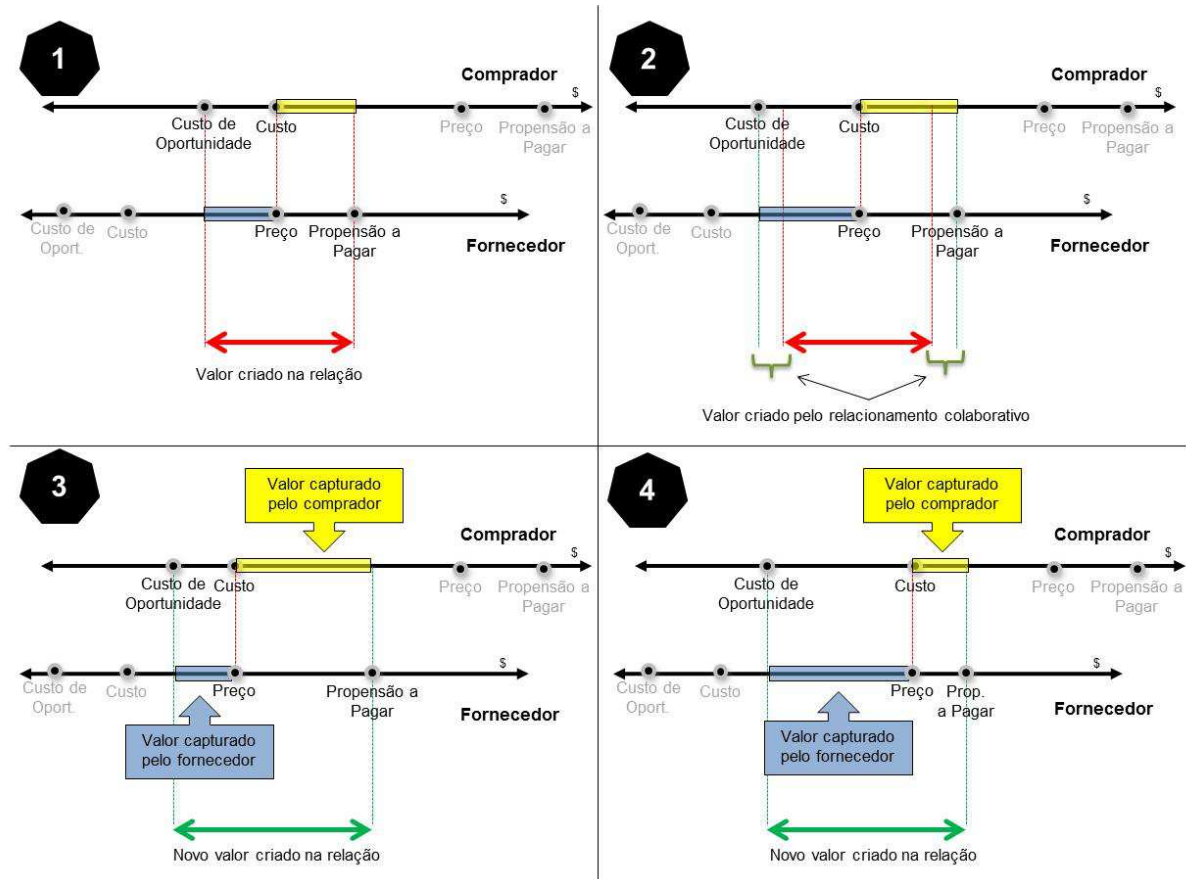


Figura 6 - Representação da criação e da captura de valor em díades.

Fonte: elaboração própria, a partir do modelo de Brandenburger e Stuart Jr. (1996).

Contudo, o valor criado pelo relacionamento colaborativo não será necessariamente dividido por ambos os membros. Uma firma pode capturar toda a renda relacional; no limite, a apropriação pode ir além dos benefícios relacionais e incluir lucros que anteriormente eram de posse da outra firma gerados (CROOK; COMBS, 2007). A negociação de preço entre fornecedor e comprador, que sofre impacto direto do poder de barganha, irá determinar a fatia capturada por cada um deles. Os quadrantes 3 e 4 na Figura 6 representam situações em que a captura apresenta desequilíbrio.

Essa noção de criação e captura de valor permeia todas as hipóteses desenvolvidas para o trabalho. No modelo de pesquisa proposto (Figura 7) estão representadas as parcelas de valor capturadas por compradores e fornecedores, bem como os benefícios ou rendas relacionais gerados a partir do relacionamento colaborativo.

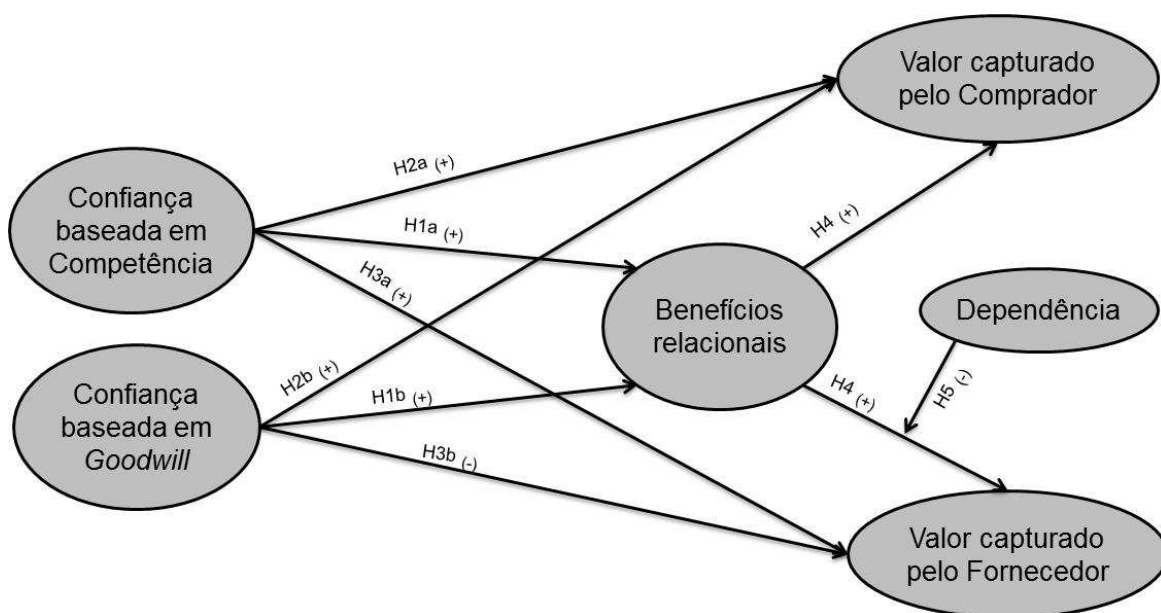


Figura 7: modelo de pesquisa proposto

Fonte: elaboração própria

3.1 A confiança e a geração de rendas relacionais

As firmas buscam desenvolver relacionamentos colaborativos para potencializar a criação de rendas relacionais que não seriam geradas pelas elas individualmente, nem em uma simples trocas de mercado, mas sim como resultado da combinação de longo prazo de recursos entre firmas (DYER; SINGH, 1998; LAVIE, 2006). Estas rendas ou benefícios relacionais são idiossincráticos à díade e emergem quando a interação entre comprador e fornecedor influencia a propensão a pagar do comprador e/ou o custo de oportunidade do fornecedor (conforme explanado na Figura 6, p.67). A disposição a pagar de um comprador refere-se à quantia máxima que este está disposto a desembolsar pelo fornecimento, enquanto que o custo de oportunidade é a quantia mínima que o fornecedor requer por este fornecimento (BRANDENBURGER; STUART JR., 1996).

Os mecanismos de governança possuem papel central na criação das rendas relacionais, pois influenciam os custos de transação e a propensão dos membros da relação em desenvolverem atividades de criação de valor (DYER; SINGH, 1998). Estes mecanismos de governança são salvaguardas que buscam proteger a firma do comportamento oportunista do seu parceiro (WILLIAMSON, 1985). O risco deste comportamento levaria a firma a deixar, por exemplo, de realizar investimentos específicos na relação, capazes de gerar rendas relacionais, diante das perdas que a firma incorreria por estes investimentos terem pouco valor fora da relação (DYER; SINGH, 1998). Assim, a percepção de risco de comportamento oportunista dos parceiros pode reduzir os benefícios potenciais da relação (DAS; TENG, 1998; 2000).

Basicamente, a governança pode estar respalda em aspectos legais, contratos que especificam e detalham as obrigações de cada parte da relação ou em normas informais, baseadas em confiança (DYER; SINGH, 1998; POPPO; ZENGER, 2002). Os contratos estabelecidos entre as firmas são custosos para serem desenvolvidos e incompletos por natureza, devido à racionalidade limitada dos indivíduos na elaboração de especificações que cubram todas as contingências possíveis associadas aos riscos da relação (WILLIAMSON, 1985).

Normas informais, baseadas em confiança, atuam como substitutos para os complexos contratos ou mesmo para a integração vertical (DYER; SINGH, 1998; GRANOVETTER, 1985; GULATI, 1995a; UZZI, 1997). Assim, a confiança se configura como uma salvaguarda alternativa, mais eficaz e menos onerosa, para o uso de contratos (UZZI, 1997). Contratos podem ainda ser vistos como a manifestação da falta de confiança, afetando o andamento de relacionamentos colaborativos (DAS; TENG, 1998; NOOTEBOOM, 2004). Tenbrunsel e Messick (1999) argumentam a dependência excessiva de mecanismos formais de governança altera os "quadros de decisão" dos membros da relação. Ironicamente, a inclusão de muitos controles pode promover o comportamento oportunista por induzir decisões que promovam a captura dos ganhos do negócio em detrimento às questões éticas.

Como mecanismo de governança, a confiança possui papel destacado por atuar como um efetivo elemento de controle social, eliminando a necessidade de controles hierárquicos diante do risco de perdas de reputação (RING; VAN DE VEN, 1992; GULATI, 1995; DYER; SINGH, 1998). Atua assim, facilitando as relações entre as firmas, pois proporciona redução dos custos de negociação, menores níveis de conflito, maior compartilhamento de informação e altos níveis de cooperação (UZZI, 1997; ZAHEER; MCEVILY; PERRONE, 1998; DYER; CHU, 2003).

Dyer (1997) e Dyer e Singh (1998) apontam que a confiança subsidia a existência de três elementos que estão ligados à geração de benefícios relacionais. O primeiro deles é o investimento em ativos específicos da relação. A especificidade do ativo gera potencial para criação de diferenciação de produto, melhoria da qualidade e no tempo do ciclo de produção, além de menores custos de produção. O crescimento da parceria permite economia de escalas e de escopo na transação, potencializando os ganhos do relacionamento (DYER; SINGH, 1998). Em segundo, tem-se o compartilhamento de conhecimento, que também atua na geração de ganhos e na redução de custos. A constante interação dos membros potencializa o aprendizado em conjunto (DYER; HATCH, 2006; HOLCOMB; HITT, 2007), o que resulta em sinergia, economia de esforços e menores custos de coordenação entre os membros (HOLCOMB; HITT, 2007). A interação proporciona ainda melhor entendimento das necessidades dos parceiros, o que aumenta a disposição a pagar do comprador (CHEUNG; MYERS; MENTZER, 2010). Por fim, a interação proporciona a complementaridade de recursos entre as firmas. Esta é a combinação única de recursos entre os membros e possui como resultado a criação de produtos ou serviços inovadores e/ou mais bem adaptados a necessidades dos clientes (DYER; SINGH, 1998; RUNGTUSANATHAM et al., 2003). A sinergia resultante da interação proporciona maior retorno, visto que em conjunto, são difíceis de imitar ou substituir, e produzem resultado diferenciado e superior (DYER; SINGH, 1998; RUNGTUSANATHAM et al., 2003; HOLCOMB; HITT, 2007; KETCHEN; HULT, 2007).

Portanto, a confiança impacta diretamente a geração de benefícios relacionais, tanto pelas economias proporcionadas pelos menores custos de controle e coordenação

quanto pelos ganhos gerados como frutos de sinergias, da combinação e do compartilhamento de recursos na relação. Com isso, espera-se que a presença de confiança na relação afete positivamente os benefícios relacionais:

H1: a confiança afeta positivamente os benefícios relacionais oriundos da relação comprador-fornecedor.

No que tange às dimensões da confiança, espera-se que ambas afetem positivamente os benefícios relacionais, por mecanismos diferentes. As duas dimensões da confiança, a confiança baseada em competência e em *goodwill*, estão intimamente relacionadas ao cálculo de diferentes tipos de risco percebido, desde que a confiança pode ser vista como a expectativa sobre a intenção e a capacidade de um parceiro em colaborar em uma situação de risco (MCALLISTER, 1995; NOOTEBOOM, 1996). A confiança baseada em *goodwill* está ligada ao risco de relacional e refere-se à expectativa acerca da intenção de um parceiro no cumprimento do seu papel no relacionamento. Esta dimensão da confiança está intimamente relacionada aos mecanismos informais de governança, comentados anteriormente. Assim, a confiança baseada em *goodwill* reduz os custos de transação relacionados ao controle, negociação e monitoramento, de formar a contribuir para o melhor desempenho da relação (BARNEY; HANSEN, 1994).

Já a confiança baseada em competência refere-se à expectativa de que o parceiro tem a capacidade de cumprir seu papel na relação. Relaciona-se, portanto, ao risco de desempenho da relação no que tange a qualidade do produto entregue e a competência do parceiro no desenvolvimento (DAS; TENG, 1998). Espera-se que a confiança baseada em competência afete positivamente a criação de benefícios relacionais. O embasamento desta hipótese está na Teoria de Vantagem Comparativa (DICKSON, 1996; HUNT; MORGAN, 1995, 1996), em que a especialização dos agentes permite maiores ganhos na troca e eleva o valor da transação, assumindo que as trocas possuem equivalência no que tange ao seu valor de mercado. Segundo a teoria, o processo de concorrência entre as firmas ocorre por meio da especialização dos seus recursos que irão lhe proporcionar uma posição de vantagem competitiva de mercado. Segundo (MADHAVARAM; HUNT,

2008), as competências da firma podem ser vistas como recursos de ordem superior, pois são combinações complexas de recursos básicos, como ativos físicos, e recursos intangíveis, como conhecimento de funcionários ou cultura organizacional. A especialização de recursos em termos de competência é caracterizada, portanto, pela combinação de ativos tangíveis e intangíveis, o que lhe confere complexidade, especificidade e tacitividade (HUNT; MORGAN, 1996).

A tacitividade refere-se ao conhecimento obtido por meio da experiência que é difícil de transmitir a outros indivíduos (POLANYI, 1983), pois possui elementos cognitivos e técnicos (NONAKA, 1994). Os elementos cognitivos referem-se a esquemas, paradigmas, crenças e pontos de vista que subsidiam a visão de mundo do agente; os elementos técnicos estão relacionados ao *know-how* e habilidades que se aplicam a contextos específicos. Em termos relacionais, os resultados do trabalho de Levin e Cross (2004) apontam que a confiança baseada em competência é especialmente importante para receber conhecimento tácito, pois sua presença afeta a percepção sobre a utilidade do conhecimento recebido. Quando se confia na competência dos parceiros, firmas estão mais propensas a escutar, absorver e tomar decisões baseadas nas sugestões do parceiro. O desenvolvimento da relação permite que as firmas conheçam suas especialidades de cada e, assim, buscam aconselhamento nos domínios em que cada uma delas é competente (RULKE; RAU, 2000).

Esta dinâmica de comunicação, troca de conhecimento e complementaridade está presente em Dyer e Singh (1998). Como resultado, emergem estruturas de conhecimento comuns, tais como linguagem compartilhada e interações rotineiras que oferecem meios para a firma comunicar e demonstrar para o parceiro sua capacidade de atender as necessidades do outro (MORGAN; HUNT, 1994).

Diante do exposto, espera-se que a percepção acerca do baixo risco de comportamento oportunista, relacionado à confiança baseada em *goodwill*, e baixo risco de desempenho, relacionado à confiança baseada em competência, propicie às firmas menores custos e coordenação e controle e facilitem seu engajamento em

atividades de criação de valor conjunto, de forma a gerar benefícios relacionais. Assim, tem-se que:

H1a: a confiança baseada em competência afeta positivamente os benefícios relacionais oriundos da relação comprador-fornecedor.

H1b: a confiança baseada em goodwill afeta positivamente os benefícios relacionais oriundos da relação comprador-fornecedor.

3.2 A confiança e a captura de valor

Ao longo do tópico anterior, os argumentos apresentados ajudaram a construir a hipótese de que a confiança, em ambas as dimensões, afeta positivamente a geração de benefícios relacionais. Essa noção possui respaldo na Visão Relacional da Estratégia (DYER; SINGH, 1998). Conforme exemplificado na Figura 6 (p.67), a relação entre fornecedor e comprador, ainda que transacional, é capaz de gerar valor, dada a existência de uma disposição a pagar e um custo de oportunidade (BRANDENBURGER; STUART JR., 1996). Espera-se que o engajamento de ambos em um relacionamento colaborativo proporcione um aumento no valor gerado *pela* relação, sob a forma dos benefícios relacionais, que se configura como um valor gerado *na* relação. Assim, os benefícios relacionais compõem parte do valor criado *pela* relação. O valor total criado pela díade constitui, portanto, a soma entre o valor capturado pelo fornecedor e o valor capturado pelo comprador. As hipóteses 2 e 3 versam sobre o efeito direto da confiança na captura de valor. No tópico seguinte, a hipótese 4 explora a divisão dos benefícios relacionais, dado que esses podem ser capturados em diferentes medidas por ambos os membros ou mesmo por apenas um deles.

A segunda hipótese do trabalho apoia-se basicamente na ideia de que a confiança atua como um efetivo mecanismo de governança, reduzindo o oportunismo da relação (DYER; SINGH, 1998; POPPO; ZENGER, 2002). A definição de confiança proposto neste trabalho é a decisão de uma das partes em ser vulnerável às ações

de outra parte em função da expectativa de que o outro irá executar uma determinada ação importante para o cedente, independentemente da sua capacidade de monitorar ou controlar a outra parte (ROUSSEAU et al., 1998).

A confiança pode atuar como substituto ou complementar ao controle presente nos contratos formais. Na China, por exemplo, a maioria dos negócios é realizada a partir de relacionamentos pessoais ou redes coesas (*i.e.* Guanxi), em que a confiança das relações coloca os contratos em segundo plano (CAI et al., 2010; CHEN; HUANG; STERNQUIST, 2011). Nooteboom (1996), por exemplo, argumenta que a presença de confiança traz economias na especificação e na implementação de controles; quanto maior a confiança no parceiro, menor a necessidade de controle. Madhok (1995) argumenta que a gestão de *joint ventures* pode ter duas abordagens diferentes: uma relacional, baseada em confiança e outra contratual, que enfatiza os controles. Ainda neste trabalho, todos os gerentes entrevistados relataram que controles contratuais adicionais eram acrescentados em contratos em que o parceiro não era conhecido. Outros trabalhos, como Das e Teng (1998) e Yan e Gray (1994), sustentam que a confiança não atua como substituta para o controle. Poppo e Zenger (2002), por exemplo, identificaram que os gestores que buscam combinar altos níveis de confiança com contratos formais obtiveram melhor desempenho na relação.

Seja pela substituição ou pelo complemento, há evidências na literatura de que a presença da confiança diminui a necessidade de controle do parceiro, diante da menor percepção do comportamento oportunista do parceiro. A confiança, assim, atua como redutora dos custos de transação (WILLIAMSON, 1985). As dimensões da confiança conferem mecanismos diferentes para esta redução. A confiança baseada em *goodwill* reduz o risco relacional percebido, o que oferece confiabilidade de que o parceiro irá cumprir suas responsabilidades e não agirá de forma oportunista (DAS; TENG, 1998). A relação flui de forma mais eficiente e reforça o compromisso das partes com o resultado da interação (LUI; NGO, 2004). Tem-se com isso, menor necessidade de mecanismos contratuais para proteger contra o oportunismo (YAN; GRAY, 2002). Acredita-se que, se uma firma confia que a outra

não agirá de forma oportunista, menores serão as fontes de controle para formulação e monitoramento das garantias contratuais.

Já o papel da confiança baseada em competência reduz a percepção de risco de desempenho inadequado de um parceiro, a partir da percepção da sua capacidade de cumprir uma obrigação acordada (DAS; TENG, 2001). O efeito é diferente das salvaguardas contra o oportunismo; se um parceiro for incapaz de completar uma tarefa ou entregar um fornecimento, ele irá continuar sendo incapaz mesmo com termos contratuais rigorosos (LUI; NGO, 2004). Além disso, a confiança baseada em competência pode atuar como complemento dos limites adaptativos das salvaguardas contratuais na discussão e implementação de soluções mutuamente aceitáveis (POPPO; ZENGER, 2002).

Conforme exposto na seção seguinte, das definições metodológicas do trabalho, os dados foram coletados junto aos fornecedores, que respondiam sobre uma díade específica com um dos seus compradores. Portanto, a confiança aqui mensurada é direcional e reflete o quanto o fornecedor confia no comprador. Assim, espera-se que o comprador irá se beneficiar com o efeito de ambas as dimensões da confiança. A confiança baseada em competência proporciona maior especialização dos agentes e, com isso, permite maiores ganhos na troca e eleva o valor da transação (DICKSON, 1996; HUNT; MORGAN, 1995, 1996). Atua ainda na redução dos custos de transação, pela redução dos níveis de controle (DAS; TENG, 2001; LUI; NGO, 2004). Por fim, como sua competência é reconhecida pelo fornecedor, é natural que esse fato aumente a capacidade de captura de valor do (CHATAIN, 2010). A confiança baseada em *goodwill* também confere menores custos de transação à relação, como redutora da possibilidade de comportamento oportunista e consequente redução dos níveis de controle (BARNEY; HANSEN, 1994; DAS; TENG, 2001; YAN; GRAY, 2002). Diante do exposto, espera-se que:

H2: a confiança afeta positivamente o valor capturado pelo comprador.

H2a: a confiança baseada em competência afeta positivamente o valor capturado pelo comprador.

H2b: a confiança baseada em goodwill afeta positivamente o valor capturado pelo comprador.

A terceira hipótese parte da perspectiva de quem tomou a decisão de confiar (*i.e.* o fornecedor). Este se beneficia da mesma forma que o comprador com o aumento da confiança baseada em competência. Contudo, há evidências na literatura que o efeito da confiança baseada em *goodwill* pode ser diferente.

A análise do valor da transação (ZAJAC; OLSEN, 1993) busca estender a ideia de minimização dos custos de transação para a maximização do seu valor. Essa lógica passa pelo desenvolvimento de confiança, que melhora o acesso aos ganhos econômicos da relação (Rousseau et al., 1998). Como visto nos tópicos anteriores, a confiança baseada em *goodwill* atenua o risco relacional percebido diante da queda do oportunismo (DAS; TENG, 1998), o que leva a menor necessidade de mecanismos contratuais de proteção (YAN; GRAY, 2002). Relações cheias de confiança e bem sucedidas criam as 'sombras do futuro' (HEIDE; MINER, 1992; POPPO et al., 2008), que é a expectativa pela continuidade da relação.

Contudo, tal sombra pode levar a firma ao problema do excesso de imersão (*overembeddedness*) (UZZI, 1997), que surge a partir do receio da interrupção de relacionamentos de alta confiança. Esse receio tem fundamento no vínculo emocional criado a partir do desenvolvimento da confiança baseada em *goodwill* (MAYER et al., 1995) ou pela preocupação de que o parceiro pode prejudicar a reputação da firma em futuros relacionamentos (GRANOVETTER, 1985).

Segundo Ireland e Webb (2007), a confiança baseada na *goodwill* possui a capacidade de reduzir a probabilidade de que a dinâmica do uso de poder faça parte do relacionamento. Se a presença desta dimensão da confiança é importante para o bom andamento de relacionamentos colaborativos (DYER; CHU, 2003; BROMILEY; HARRIS, 2006; SCHOORMAN et al., 2007), seu excesso pode fazer que uma firma se abstenha do uso do poder, o que pode significar deixar para o agente mais fraco uma parte dos ganhos que seriam apropriáveis pela parte detentora do poder (CROOK; COMBS, 2007; JAP, 1999).

Espera-se, portanto, uma relação curvilínea, em forma de U-invertido, entre a confiança baseada em *goodwill* e o valor capturado pelo fornecedor. Na ausência desta dimensão da confiança, a firma está sujeita ao oportunismo e aos custos de coordenação, que são diminuídos com o aumento dessa confiança, o que gera ganhos de eficiência para o relacionamento. Altos níveis de confiança baseada em *goodwill* indicam que a firma está imersas em relações com estreitos vínculos sociais, o que "às vezes facilita e às vezes atrapalha as trocas", criando o "paradoxo de imersão" (UZZI, 1997, p.35 - tradução nossa). Formalmente, tem-se:

H3: a confiança possui uma associação curvilínea, do tipo U-invertido, com o valor capturado pelo fornecedor.

H3a: a confiança baseada em competência afeta positivamente o valor capturado pelo fornecedor.

H3b: a confiança baseada em goodwill possui uma associação curvilínea, do tipo U-invertido, com o valor capturado pelo fornecedor.

3.3 A captura do valor relacional

Como visto na primeira hipótese do trabalho, a criação e a captura de valor são os dois lados da mesma moeda. O relacionamento colaborativo gera rendas ou benefícios relacionais, como fruto da interação entre as firmas. Partes deste valor gerado na relação deverão ser capturadas, em diferentes medidas, pelas firmas.

A relação comprador-fornecedor não tem o fim em si mesmo; firmas buscam desenvolver trocas que tenham boa perspectiva de impactar positivamente seu desempenho (CARSON; DEVINNEY; DOWLING; JOHN, 1999). Wagner et al. (2010) evidenciou que a captura de valor foi o principal aspecto que impactava na satisfação de projetos colaborativos desenvolvidos por fornecedores e compradores. Além de ter relação direta, a captura moderava o impacto da criação de valor na satisfação do projeto. Ou seja, o tamanho percebido do bolo tem pouca importância na avaliação da satisfação, desde que a fatia capturada pela parte fosse garantida.

O exemplo da Toyota, presente em Dyer (1996), ilustra o relacionamento colaborativo entre a montadora e seus fornecedores. A Toyota frequentemente possui desempenho superior aos outros grandes *players* da indústria automobilística, como Ford e General Motors. Isso denota que a Toyota captura boa parte dos ganhos relacionais com os seus fornecedores. Contudo, seus fornecedores também possuem desempenho superior, o que sugere que a Toyota permite que seus fornecedores capturem parte dos benefícios relacionais.

Como o relacionamento colaborativo pode ser entendido com um processo de criação de benefícios em conjunto, capaz de gerar resultados estratégicos mútuos (JAP, 1999), espera-se que:

H4: os benefícios relacionais afetam positivamente as parcelas de valor do comprador e do fornecedor.

Essa discussão pode ser estendida a fim de se aprofundar a análise sobre o processo de captura dos benefícios relacionais gerados pela interação comprador–fornecedor. Como as firmas estão imersas em uma relação social, com relações de poder e dependência, o cenário ganha-ganha da criação de valor pode não se repetir na sua captura. De fato, o potencial de captura de valor está relacionado ao uso poder de barganha da firma (BRANDENBURGER; STUART JR., 1996; COFF, 1999), que remete à sua habilidade de influenciar a negociação ao seu favor de forma a produzir o resultado desejável (PORTER, 1980).

A Teoria da Dependência de Recursos (PFEFFER; SALANCIK, 1978) oferece bons argumentos sobre a formação de poder nas relações interfirmas. A firma é analisada sob a perspectiva da que sua imersão em uma rede de relações de troca, realizadas num ambiente com incerteza, ocorre pela sua dependência de outras firmas para sobreviver. Recursos criam dependência quando são importantes, quando o controle sobre eles é concentrado ou quando as duas situações estão presentes (PFEFFER; SALANCIK, 1978). A dependência confere à detentora dos recursos poder sobre a firma dependente. Assim, a partir da percepção da dependência de outras firmas, é

possível que um membro mais forte capture todos os ganhos da relação e, no limite, pode capturar ainda parte dos lucros que o membro mais fraco possuía antes da relação (CROOK; COMBS, 2007). Diante do exposto, argumenta-se que:

H5: a dependência do fornecedor modera, de forma negativa, a sua captura dos benefícios relacionais.

Acredita-se que o arcabouço teórico apresentado neste trabalho subsidie, sob diferentes perspectivas, a discussão dos resultados encontrados. Na seção seguinte, os pontos centrais dos argumentos teóricos apresentados serão retomados para a discussão dos aspectos metodológicos do trabalho.

4 DEFINIÇÕES METODOLÓGICAS

4.1 Paradigma da pesquisa

O termo paradigma foi originalmente utilizado por Kuhn (1962) para denotar uma estrutura conceitual partilhada por uma comunidade de pesquisadores. Tal estrutura refere-se a uma cultura de investigação com um conjunto de crenças, valores e premissas que esta comunidade tem em comum a respeito da natureza e realização de pesquisas.

De acordo com o Lather (1986), o paradigma de investigação inerentemente reflete a crença que o pesquisador possui sobre o mundo em que vive. Blanche e Durrheim (1999) o reconhecem como um sistema abrangente de práticas inter-relacionadas e pensamento que definem a natureza da investigação em três dimensões básicas: (1) a Ontologia, que especifica a forma e natureza da realidade e do que se pode saber sobre ela, (2) a Epistemologia, que se refere à natureza da relação entre o pesquisador e o objeto pesquisado; e (3) a Metodologia, que se refere a como o pesquisador vai, na prática, descobrir tudo o que ele acredita pode ser conhecido.

As duas primeiras dimensões - Ontologia e Epistemologia – estão relacionadas a como o pesquisador percebe a natureza da realidade do fenômeno estudado. Duas possibilidades para a percepção da realidade emergem: objetivista e construtivista. Estas diferentes formas de ver o mundo e investigar fenômenos têm repercussões na maioria das áreas acadêmicas, embora nenhuma dessas visões seja considerada como superior a outra.

Nesta linha, Guba e Lincoln (1994) distinguem entre a investigação positivista, pós-positivista e a teoria crítica. A natureza da realidade assumida pelo positivismo é o realismo, em que se presume a realidade como existente; o pós-positivismo, por outro lado, assume que esta realidade é capturada de forma imperfeita. O pós-positivismo é uma variante do positivismo tradicional, mas ambos são objetivistas.

Já a teoria crítica assume que pesquisador e objeto estão relacionados de forma interativa, de forma que os valores do investigador inevitavelmente influenciam a

pesquisa. Considerando que o objetivo da investigação positivista e pós-positivista é a previsão, explicação e controle, o objetivo da teoria crítica é a crítica e a emancipação (LEVY; ALVESSON; WILLMOTT, 2003).

O desenho desta tese está baseado em um paradigma positivista. No nível Ontológico, os positivistas assumem que a realidade é objetivamente determinada e é mensurável usando as propriedades que são independentes do pesquisador e dos seus instrumentos. Assim, assume-se que o conhecimento é objetivo e quantificável. O positivismo está preocupado em descobrir a verdade e apresentá-la a partir de provas empíricas (HENNING; VAN RENSBURG; SMIT, 2004).

Para tal, busca-se a sistematização do processo de geração de conhecimento, com foco quantitativo que auxilia no aumento da precisão na descrição dos parâmetros e da relação entre eles. Os próximos tópicos explicitam o processo de construção do instrumento de coleta de dados, a forma com que os dados foram retirados do campo e como estes foram analisados para a geração de conhecimento.

4.2 Construção do instrumento de Coleta de Dados

O processo de desenvolvimento dos construtos e escalas do trabalho tinha como objetivo o desenho de um instrumento de coleta de dados que estivesse alinhado à abordagem teórica utilizada e que, ao mesmo tempo, permitisse maior confiabilidade aos dados obtidos do campo. Neste sentido, este processo foi iniciado a partir da análise da abordagem dos construtos na literatura para uma criteriosa seleção das escalas utilizadas no trabalho. Em seguida, estas escalas passaram por um processo de refinamento por meio da tradução reversa dos itens e da utilização da técnica de *Q-sort* para, assim, fosse possível analisar a adequação dos itens ao fenômeno investigado.

4.2.1 Análise dos Construtos e Seleção das Escalas

Para análise dos construtos e seleção das escalas, foi desenvolvido um extenso trabalho de revisão dos artigos teóricos e empíricos publicados nos principais periódicos de Administração Geral, Operações e Estratégia, para que assim os pesquisadores pudessem identificar e analisar como os construtos e escalas vinham sendo utilizados pelos seus pares. Tal revisão transcendia a tradicional verificação da confiabilidade dos itens das escalas utilizadas por cada artigo, dado que a preocupação dos pesquisadores, *a priori*, estava relacionada ao alinhamento destas escalas à definição conceitual dos construtos. Em outras palavras, primeiramente os pesquisadores analisaram se a operacionalização do construto refletia a sua definição conceitual.

Cabe ressaltar que o processo de seleção das escalas buscou privilegiar escalas reflexivas, dada a natureza dos construtos utilizados no trabalho. Assim, cada construto é reflexo de múltiplos indicadores, que possibilita maior confiabilidade à medição (FORZA, 2002).

4.2.1.1 Confiança

Neste trabalho, foram testadas duas dimensões da confiança, conforme Das e Teng (2001) e Nooteboom (1996): confiança baseada em competência (*Competence-based Trust*) e baseada em boa vontade (*Goodwill-based Trust*). A confiança baseada em competência diz respeito à capacidade de estar confiante de que a outra parte terá o desempenho esperado. Já a confiança baseada em boa vontade implica em uma percepção de que a outra parte irá se comportar de forma confiável (*trustworthy*), não oportunista (NOOTEBOOM, 1996).

O levantamento das escalas relacionadas à confiança foi realizado nos artigos seminais sobre o tema, bem como nos artigos sobre a relação comprador-fornecedor. Como exposto no referencial teórico, a investigação sobre o tema é difusa, com grande mistura entre confiança interpessoal e interfimas. Ao mesmo tempo, nos artigos mais citados, publicados nos principais periódicos, é possível identificar alguma coesão nas escalas utilizadas. O Quadro 2 resume as escalas

mais referenciadas e os autores que as utilizaram. O número de itens por construto foi reduzido posteriormente, conforme procedimento descrito na próxima seção.

Itens	Fonte
Confiança baseada em competência:	
1. Eu considero que esse fornecedor (cliente) possui competência para executar seu trabalho.	Doney e Cannon (1997), Min e Mentzer (2004).
2. Estou satisfeito com o know-how/especialidade que esse fornecedor (cliente) apresenta.	Doney e Cannon (1997)
3. Eu acredito que esse fornecedor (cliente) possui conhecimento/habilidades exclusivos que são necessárias para o nosso negócio.	Child (2001), Doney e Cannon (1997), Min e Mentzer (2004).
4. Mesmo quando esse fornecedor (cliente) nos oferece uma explicação bastante improvável, estamos confiantes de que ele está dizendo a verdade.	Chen et al. (2011).
5. Em muitos momentos, esse fornecedor (cliente) nos forneceu informações que mais tarde provou serem precisas.	Chen et al. (2011).
6. Esse fornecedor (cliente) costuma manter as promessas que faz para a nossa empresa.	Chen et al. (2011).
7. Sempre que esse fornecedor (cliente) dá conselhos sobre nossas operações, sabemos que ele está compartilhando o seu melhor julgamento.	Chen et al. (2011).
8. Embora as circunstâncias mudem, nós acreditamos que esse fornecedor (cliente) estará pronto e disposto a nos oferecer apoio.	Chen et al. (2011).
Confiança baseada em goodwill:	
1. Este fornecedor (cliente) é merecedor da nossa confiança.	Li, Poppo e Zhou (2010); Zaheer, Mcevily e Perrone (1998).
2. Este fornecedor (cliente) é sempre imparcial em suas negociações conosco.	Li, Poppo e Zhou (2010); Zaheer, Mcevily e Perrone (1998).
3. Este fornecedor (cliente) nunca se aproveita de oportunidades de lucrar às nossas custas.	Li, Poppo e Zhou (2010); Zaheer, Mcevily e Perrone (1998); Cai et al. (2010).
4. Não hesitamos em comprar (vender) deste fornecedor (cliente) mesmo quando as especificações são vagas.	Li, Poppo e Zhou (2010); Zaheer, Mcevily e Perrone (1998)
5. Confiamos que este fornecedor (cliente) mantém os nossos melhores interesses em mente.	Nyaga et al. (2010).
6. Este fornecedor (cliente) considera nosso bem-estar, tanto quanto considera o próprio.	Nyaga et al. (2010).
7. Podemos contar que as decisões e ações futuras desse fornecedor (cliente) não vão nos afetar de forma negativa.	Liu et al. (2009).
8. Quando partilhamos os nossos problemas com esse fornecedor (cliente), nós sabemos que eles serão compreensivos.	Chen et al. (2011).
9. Quando se trata de coisas que são importantes para nós, podemos contar com o apoio desse fornecedor (cliente).	Chen et al. (2011).

Quadro 2 – Itens do construto Confiança

Fonte: elaboração própria.

4.2.1.2 Valor capturado pelo Fornecedor e pelo Comprador

O valor capturado pelo fornecedor, de acordo com Brandenburger e Stuart Jr. (1996), consiste na diferença o seu custo de oportunidade (o montante que receberia da sua segunda melhor opção de venda, caso deixe de fornecer para a empresa em questão) e custo (de fornecimento para a empresa em questão). A Figura 8 ilustra a parcela de valor que fica com o fornecedor.

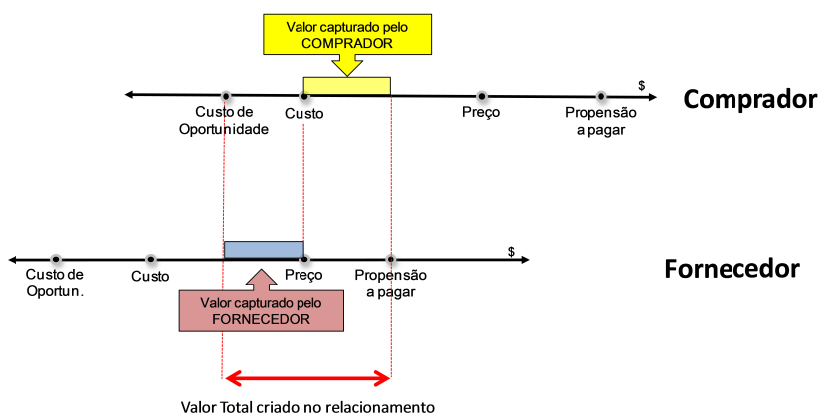


Figura 8 – Valor total criado e capturado na relação comprador-fornecedor

Fonte: adaptado de Brandenburger e Stuart Jr. (1996)

A escala desenvolvida para a avaliação do custo de oportunidade do fornecedor foi adaptada dos trabalhos de Jap (1999; 2001) e Palmatier, Dant, Grewal (2007), conforme Quadro 3. As escalas desenvolvidas para esta coleta de dados representa uma evolução na abordagem do grupo de pesquisa liderado pelo Prof. Luiz Brito da FGV-EAESP. O trabalho de tese de Priscila Miguel (2012) foi pioneiro e fez uma importante contribuição para a investigação da criação de valor nas relações comprador-fornecedor. A etapa qualitativa do seu trabalho permitiu conhecer alguns mecanismos importantes da criação de valor e subsidiou a fase quantitativa do mesmo trabalho.

A partir desta experiência, o grupo de pesquisa estendeu a abordagem e aprimorou as escalas para que pudessem captar tanto as rendas relacionais geradas quanto os valores capturados por cada uma das partes. Estas escalas buscam captar o valor da relação a partir de diferentes tipos de benefícios, como operacionais,

mercadológico e estratégicos. Ademais, estas escalas possuem caráter reflexivo, ao contrário de grande parte dos artigos que fazem uso de escalas formativas.

Itens
1. Nossa empresa terá dificuldades de recolocar o volume.
2. Nossa empresa terá dificuldades de repor o volume mantendo a mesma margem.
3. Nossa empresa sofrerá um impacto negativo no mercado pela relevância desse cliente.
4. Nossa empresa perderá sinergias conquistadas.
5. Nossa empresa terá que despende tempo e esforços relevantes para desenvolver cliente(s) equivalente(s).

Quadro 3 – Itens do construto Valor Capturado pelo Fornecedor.

Fonte: adaptado de Jap (1999; 2001) e Palmatier, Dant, Grewal (2007).

A disposição a pagar representa o valor percebido pelo comprador e é determinante para o valor capturado por ele, dado que a decisão pela compra por um produto/serviço é baseada no excedente do consumidor (*consumer surplus*) (LEPAK; SMITH; TAYLOR, 2007). Conforme representado na Figura 8 (p. 84), baseada em Brandenburger e Stuart Jr. (1996), o valor capturado pelo comprador reside na diferença entre a sua disposição a pagar e o valor efetivamente pago pelo bem/serviço.

A escala do valor capturado pelo comprador foi desenvolvida de forma análoga àquela desenvolvida pelo valor capturado pelo fornecedor, conforme Quadro 4.

Itens
1. Ele terá dificuldades em obter o volume de outro(s) fornecedor(es).
2. Ele terá dificuldades de conseguir o volume mantendo o mesmo custo de aquisição.
3. Ele perderá uma fonte relevante de competitividade.
4. Ele perderá sinergias conquistadas.
5. Ele terá que despende tempo e esforços relevantes para desenvolver fornecedor(es) equivalente(s).

Quadro 4 – Itens do construto Valor Capturado pelo Comprador.

Fonte: adaptado de Jap (1999; 2001) e Palmatier, Dant, Grewal (2007).

4.2.1.3 Benefícios Relacionais

Os benefícios relacionais são aqueles que indicam a evolução da relação comprador-fornecedor. Pretende-se, com este construto, caracterizar e diferenciar esta relação, de forma a evidenciar se a mesma transcende a simples troca de bens. Com isso, pretende-se avaliar a parte do valor capturado pelo fornecedor e pelo comprador que é oriunda dos benefícios exclusivos da relação e não de características isoladas dos indivíduos.

Diferentemente das escalas anteriores, em que os respondentes apontavam seu grau de concordância, o desenvolvimento do construto de benefícios relacionais procuravam captar uma noção temporal. Desta forma, os respondentes avaliavam como a relação com um cliente evoluiu ao longo do tempo. Os itens da escala estão representados Quadro 5.

Itens
1. Os benefícios que a nossa empresa tem com este cliente.
2. A relevância deste cliente para o meu negócio.
3. A contribuição para o meu negócio decorrente das melhorias desenvolvidas em conjunto com este cliente.
4. Os benefícios que a nossa empresa tem com este cliente.

Quadro 5 – Itens do construto Benefícios Relacionais

Fonte: elaboração própria.

4.2.1.4 Dependência

A percepção da dependência de outras firmas confere poder de barganha a outra parte, permitindo que ela influencie a negociação nos termos que lhe é favorável (CROOK; COMBS, 2007). A concentração das vendas foi utilizada como uma *proxy* da dependência da firma, como forma de captar o número de alternativas ao fornecedor. Possui mais poder a firma que tem um maior número de alternativas para repor o parceiro da troca em questão, dado que pode ameaçar sair da negociação atual e exercer a troca com outra firma.

4.2.1.5 Variáveis de controle

Foram coletadas ainda, algumas variáveis de controle, a fim de reduzir a ocorrência de relações espúrias e aprofundar o entendimento do fenômeno estudado. Buscou-se aqui levantar algumas características da firma entrevistada e, principalmente, da relação que a mesma desenvolve com o comprador, conforme Quadro 6.

Variável	Detalhamento	Escala
Porte comparado	Tamanho relativo do cliente em relação ao fornecedor.	1. Muito menor / 2. Menor / 3. Mesmo porte / 4. Maior / 5. Muito maior.
Tempo de relacionamento	Tempo em que a firma mantém relacionamento ativo com este cliente.	1. Menos de 2 anos. / 2. Entre 2 e 5 anos. / 3. Entre 5 e 10 anos. / 4. Mais de 10 anos.
Tipo de fornecimento	Grau de padronização do(s) produto(s) envolvidos na relação.	1. Produtos padronizados / 2. Produtos com pequenos ajustes / 3. Produtos com ajustes significativos / 4. Produtos exclusivos.
Faturamento	O faturamento bruto médio anual do fornecedor.	1. Menor que R\$2,4 milhões / 2. De R\$2,4 mi. a R\$16 mi. / 3. De R\$16 mi. a R\$90 mi. / 4. De R\$90 mi. a R\$300 mi. / 5. Maior que R\$300 mi.

Quadro 6 - Variáveis de controle do estudo

Fonte: elaboração própria.

O porte comparado e a concentração de vendas buscavam mensurar efeitos dos mecanismos de poder de barganha na relação, presente em estudos anteriores como em Mesquita et al. (2008) e Crook e Combs (2007). O poder de barganha é central na negociação de preços, pois afeta positivamente o valor capturado por cada firma da relação (BOWMAN; AMBROSINI, 2000). O tempo de relacionamento e o tipo de fornecimento buscavam caracterizar a relação do fornecedor com o comprador. Kang et al. (2009) sugerem que os benefícios relacionais podem aparecer após algum tempo, dada a curva de aprendizagem da relação. Por fim, o porte da firma respondente foi conhecido pelo seu faturamento, cuja escala foi baseada no BNDES - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social.

4.2.2 Refinamento dos itens

Ainda que extenso, o trabalho de identificação e seleção das escalas carecia de um refinamento para aplicação no campo. Desta forma, as escalas passaram por duas

etapas antes de constituírem o instrumento de coleta de dados. A primeira etapa consistiu na submissão dos itens das escalas apresentados no tópico anterior a juízes para que os mesmos avaliassem a sua adequação aos construtos utilizados no trabalho. Como resultado desta etapa, alguns itens foram excluídos e outros modificados. Posteriormente, os itens selecionados foram submetidos a uma tradução reversa, do português para o inglês, para que os pesquisadores garantissem a fidedignidade dos itens às fontes originais.

De forma mais específica, a primeira etapa de refinamento dos itens foi baseada no uso adaptado do *Q-sort*. Este método é um processo iterativo em que o grau de concordância entre os juízes é a base para a avaliação da validade do construto e para a melhoria da confiabilidade dos itens (ANDERSON; GERBING, 1991).

Foram escolhidos para este processo oito juízes, sendo quatro acadêmicos e quatro gestores ligados à indústria química, setor onde os dados seriam coletados. Dois juízes do segundo grupo não retornaram o contato. Primeiramente, os juízes receberam a lista de construtos e itens. Para cada construto, os pesquisadores explicitavam sua definição constitutiva. Os juízes deviam então analisar os itens que estavam organizados de forma randômica e relacionar um a um a algum construto. Adicionalmente, eles apontavam quais itens melhor refletiam cada construto.

Um dos juízes, com perfil acadêmico, apontou corretamente apenas 26% dos itens e foi eliminado das demais análises. Os demais juízes apresentaram maior percentual de aderência dos itens aos construtos construídos com base na teoria - 55%; 62%; 77%; 88%; e 89%. Estes cinco juízes foram pareados para outras duas análises. A primeira lançou mão do índice Kappa, que avalia o grau de concordância entre os juízes. Em média, os juízes concordaram em 63% dos itens, percentual acima do limite de 55% estabelecido em Landis e Koch (1977) e próximo aos 65% estabelecido por Moore e Benbasat (1991).

Posteriormente, foi avaliado o percentual com que cada escala foi adequadamente relacionada pelos juízes aos construtos esperados pelos pesquisadores (Tabela 2). Tal procedimento possibilitou a identificação dos itens que estavam ambíguos, bem

como estabeleceu uma hierarquia entre os itens, o que foi útil na seleção para construtos em que existiam muitas opções de escolha (*i.e.* confiança).

Para uso do método do Q-sort de forma completa, os pesquisadores precisariam fazer várias rodadas com os juízes, submetendo a eles as modificações feitas. Optou-se por fazer apenas uma rodada pelo fato de os itens do questionário já terem sido testados em outros estudos.

Tabela 2 - Grau de concordância das variáveis aos construtos do trabalho

CONSTRUTO	ITEM	CONCORDÂNCIA
Valor capturado pelo fornecedor	VF1	100%
	VF2	80%
	VF3	60%
	VF4	60%
	VF5	80%
Valor capturado pelo comprador	VC1	100%
	VC2	100%
	VC3	80%
	VC4	60%
	VC5	80%
Benefícios Relacionais	BR1	60%
	BR2	60%
	BR3	80%
Confiança baseada em competência	CBT1	100%
	CBT2	100%
	CBT3	100%
	CBT4	60%
	CBT5	40%
	CBT6*	0%
	CBT7*	40%
	CBT8*	40%
Confiança baseada em <i>goodwill</i>	Q-GBT1	80%
	Q-GBT2	100%
	GBT2	100%
	Q-GBT4	100%
	Q-GBT5	100%
	Q-GBT6*	60%
	Q-GBT7*	100%
	Q-GBT8*	100%
	Q-GBT9*	100%

Fonte: elaboração própria. Nota * itens eliminados.

O segundo processo de refinamento dos itens consistiu na tradução reversa das escalas. Estas foram retiradas de uma literatura que está na língua inglesa e traduzidas para o português pelo autor. A tradução reversa para o inglês foi feita por dois estudantes de doutorados não envolvidos na pesquisa. As escalas traduzidas reversamente foram comparadas com redação original e refinamentos fizeram-se necessários. Buscou-se, com o procedimento, garantir a equivalência semântica entre as escalas nas diferentes línguas (BRISLIN; VAN BUREN, 1973). O Quadro 7 apresenta as escalas selecionadas para constituírem o instrumento de coleta de dados (Apêndice A, p.141).

Construto	Cód.	Item
Confiança baseada em <i>goodwill</i>	GBT1	Este cliente é merecedor da nossa confiança.
	GBT2	Este cliente nunca se aproveita de oportunidades de lucrar às nossas custas.
	GBT3	Confiamos que este cliente mantém os nossos melhores interesses em mente.
	GBT4	Este cliente considera nosso bem-estar, tanto quanto considera o próprio.
	GBT5	Quando se trata de coisas que são importantes para nós, podemos contar com o apoio desse cliente.
Confiança baseada em competência	CBT1	Nós consideramos que esse cliente possui competência para executar seu trabalho.
	CBT2	Estamos satisfeito com o know-how/especialidade que esse cliente apresenta.
	CBT3	Acreditamos que esse cliente possui conhecimento/habilidades exclusivos que são necessárias para o nosso negócio.
	CBT4	Em muitos momentos, esse cliente nos forneceu informações que mais tarde provaram serem precisas.
	CBT5	Esse cliente costuma manter as promessas que faz para a nossa empresa.
Valor Capturado pelo Comprador	VC1	Ele terá dificuldades em obter o volume de outro(s) fornecedor(es).
	VC2	Ele terá dificuldades de conseguir o volume mantendo o mesmo custo de aquisição.
	VC3	Ele perderá uma fonte relevante de competitividade.
	VC4	Ele perderá ganhos conquistados.
	VC5	Ele terá que despender tempo e esforços relevantes para desenvolver fornecedor(es) equivalente(s).
Valor Capturado pelo Fornecedor	VF1	Sua empresa terá dificuldades de recolocar o volume.
	VF2	Sua empresa terá dificuldades de repor o volume mantendo a mesma margem.
	VF3	Sua empresa sofrerá um impacto negativo no mercado pela relevância desse cliente.
	VF4	Sua empresa perderá ganhos conquistados.
	VF5	Sua empresa terá que despender tempo e esforços relevantes para desenvolver cliente(s) equivalente(s).
Benefícios Relacionais	BR1	Os benefícios que a nossa empresa têm com este cliente.
	BR2	A relevância deste cliente para o meu negócio.
	BR3	A contribuição para o meu negócio decorrente das melhorias desenvolvidas em conjunto com este cliente.

Quadro 7 - Construtos e escalas presentes no instrumento de coleta de dados.

Fonte: elaboração própria.

4.3 Coleta e Análise dos Dados

Os dados deste trabalho foram coletados por meio de uma *survey* transversal, aplicada via *web*. O servidor Survey Monkey[®] foi utilizado para desenho do questionário e sua posterior distribuição. As empresas focais do estudo eram fornecedoras de produtos químicos com operação no Brasil. A lista de referência destas empresas foi obtida na ABIQUIM (Associação Brasileira da Indústria Química). Tal lista era composta por 735 empresas com atuação em todo o território nacional.

A unidade de análise do estudo consistiu-se em díades. Tomou-se como referência as relações desenvolvidas pelas empresas químicas com seus compradores. Assim, este estudo parte da perspectiva do fornecedor para analisar a relação comprador-fornecedor, abordagem também presente em Mesquita e Brush (2008) e Nyaga et al. (2010). Além da relevância econômica do setor, que responde por 11,2% do produto interno bruto (ABIQUIM, 2011), o tipo de produto provido pelo setor permite uma vasta possibilidade de customização de fornecimento e o desenvolvimento de relacionamentos de longo prazo. Outrossim, o setor apresenta potencial de geração de valor por meio de inovação (BRITO; BRITO; MORGANTI, 2009).

As empresas listadas pela ABIQUIM foram acessadas via telefone para levantamento do contato do potencial respondente da pesquisa. Estes deveriam ser profissionais do setor comercial das empresas, como gerentes ou diretores comerciais, vendas ou de marketing, ou ainda pertencentes ao alto escalão. O requisito era que o profissional deveria conhecer profundamente as características do relacionamento com alguns clientes específicos. Foi possível o levantamento de 380 potenciais respondentes. Estes foram acessados primeiramente por *e-mail*, com posterior contato telefônico que reforçava o convite feito por *e-mail*. A utilização de duas vias de contato visava aumentar a taxa de resposta (COOK; HEATH; THOMPSON, 2000).

Os respondentes eram convidados a descreverem as características da relação com um cliente específico. A escolha deste cliente ficava a critério do respondente.

Contudo, ele era orientado a escolher um dentre os dez principais clientes da sua carteira. Além disso, ele era alertado de que precisaria conhecer bem as características deste relacionamento.

O ponto de vista do fornecedor sobre a relação é especialmente interessante, pois estes possuem a capacidade de melhor avaliar os processos de coordenação das atividades (HA et al., 2011). Como o esforço colaborativo recai mais fortemente sobre a melhoria contínua dos processos dos fornecedores, estes são fundamentais para o sucesso da relação (LO; YEUNG, 2006).

O fato de um dos lados da relação responder pela diáde pode levar ao questionamento acerca da precisão desta medição. Contudo, acredita-se que este viés não esteja presente nos dados pois, conforme demonstram alguns estudos meta-analíticos (BAUMAN; DENT, 1982; FARH; WERBEL; BEDEIAN, 1988; MABE; WEST, 1982), respostas artificiais tendem a ocorrer apenas em contextos em que há alguma recompensa atrelada às respostas. Como isso, acredita-se na confiabilidade dos dados para o estudo do fenômeno proposto.

Uma ferramenta do Survey Monkey[®], que controla o Internet Protocol (IP) do respondente, garantiu que o mesmo usuário não respondesse a mais de um questionário sem o conhecimento dos aplicadores. Esta possibilidade era colocada ao respondente no final do questionário, quando ele poderia indicar sua disponibilidade para responder sobre outro cliente. Dez respondentes se prontificaram e receberam um novo *link*, mas apenas três o fizeram. No total, foram recebidas respostas sobre 130 díades, das quais 117 estavam completas e foram aproveitadas. A taxa de resposta ficou em 30%, considerando que 380 empresas foram acessadas e 114 responderam ao menos um questionário.

O modelo teórico foi testado pela Modelagem de Equação Estrutural (SEM – *Structural Equation Modeling*) com uso do programa AMOS versão 16.0. Hair, Anderson, Tatham e Black (2006) afirmam que a SEM é uma extensão ou uma combinação única de diversas técnicas de análise multivariada, como a regressão múltipla e análise fatorial. Assim, a SEM permite que o pesquisador avalie a

contribuição de cada item da escala e a adequação da escala na mensuração do conceito, além de estimar a relação entre as variáveis independentes e dependentes do estudo.

Hair et al. (2006) destacam que a SEM é a abordagem mais eficiente para analisar simultaneamente uma série de relações interdependentes entre variáveis medidas e construtos latentes, bem como entre os construtos latentes. A utilidade da SEM tornou um método bastante presente na investigação de fenômenos nas ciências sociais. Portanto, a SEM foi a ferramenta analítica utilizada para analisar as hipóteses propostas neste estudo. Maiores detalhes da técnica, como por exemplo a leitura dos indicadores de ajustes, serão explanados ao longo dos resultados.

Em adição a SEM, a regressão linear multivariada foi utilizada para analisar a moderação da dependência do fornecedor na captura dos benefícios relacionais e para analisar o efeito quadrático da confiança na captura do valor por parte do agente que tomou a decisão (*i.e.* o fornecedor). Para eliminar problemas potenciais associados com multi-colinearidade, o modelo de regressão foi desenvolvido com as variáveis dependentes centradas na sua média.

O perfil profissional dos respondentes está listado na Tabela 3. A grande maioria deles (*i.e.* 70%) era oriundo da área de Vendas ou Marketing. Essa concentração era esperada pela abordagem de coleta de dados que buscou identificar a relação das empresas focais fornecedoras com as firmas compradoras. Outros 21% dos respondentes pertenciam à gerência geral do negócio.

Em relação ao porte, 85% das firmas participantes do estudo são consideradas médias ou grandes, conforme classificação do BNDES que se baseia no faturamento bruto anual das mesmas. Estes dados estão representados na Tabela 4. As firmas estão divididas em 9 grupos de atividade econômica da indústria química, conforme Tabela 5. As firmas que fabricam produtos químicos orgânicos e inorgânicos são maioria na amostragem do estudo.

Tabela 3 – Departamento e cargo dos respondentes à pesquisa

Departamento / Cargo	Frequência	Percentual
<i>Vendas/Marketing</i>	82	70%
Diretor	3	3%
Gerente	44	38%
Vendedor / <i>Key Account Manager</i>	25	21%
Coordenador	5	4%
Supervisor	5	4%
<i>Gerência Geral / Direção de Negócio</i>	25	21%
Presidente ou vice-presidente	3	3%
Diretor	14	12%
Gerente	7	6%
Vendedor / <i>Key Account Manager</i>	1	1%
<i>Suprimentos / Logística</i>	5	4%
Diretor	1	1%
Gerente	2	2%
Coordenador	1	1%
Supervisor	1	1%
<i>Pesquisa e Desenvolvimento</i>	3	3%
Gerente	1	1%
Coordenador	1	1%
Supervisor	1	1%
<i>Sem resposta</i>	2	2%
Diretor	1	1%
Gerente	1	1%
Total	117	100%

Fonte: elaboração própria.

Tabela 4 - Faturamento bruto anual das firmas participantes do estudo

Faturamento	Porte*	Frequência	Percentual
Menor que R\$2,4 milhões	Microempresa	4	3%
De R\$2,4 milhões a R\$16 milhões	Pequena empresa	10	9%
De R\$16 milhões a R\$90 milhões	Média empresa	16	14%
De R\$90 milhões a R\$300 milhões	Empresa média-grande	16	14%
Maior que R\$300 milhões	Grande empresa	68	58%
Sem resposta	-	3	3%
Total	-	117	100%

Fonte: elaboração própria. Nota: * conforme classificação do BNDES.

Tabela 5 - Grupo de atividade econômica das firmas participantes do estudo

CNAE*	Grupo de produtos	Frequência	Percentual
201	Produtos químicos inorgânicos	25	21%
202	Produtos químicos orgânicos	39	33%
203	Resinas e elastômeros	19	16%
204	Fibras artificiais e sintéticas	3	3%
206	Sabões, detergentes, produtos de limpeza, cosméticos, produtos de perfumaria e de higiene pessoal	6	5%
207	Tintas, vernizes, esmaltes, lacas e produtos afins	6	5%
209	Produtos e preparados químicos diversos (adesivos, explosivos, aditivos, catalisadores etc.)	13	11%
211	Produtos farmoquímicos	3	3%
212	Produtos farmacêuticos	1	1%
-	Sem resposta	2	2%
	Total	117	100%

Fonte: elaboração própria. Nota: * CNAE - Classificação Nacional de Atividades Econômicas.

Como a unidade de análise do estudo é a díade, quatro indicadores da relação foram coletados, a fim de caracteriza-la. As duas primeiras – porte comparado e concentração de vendas – oferece uma ideia das relações de poder e dependência na relação estudada (Tabelas 6 e 7, respectivamente). Em ambas variáveis, observa-se boa dispersão dos dados entre as categorias de análise.

As tabelas seguintes ilustram o tipo de fornecimento (Tabela 8) e o tempo em que o fornecedor se relaciona com este comprador específico (Tabela 9). Na metade das díades investigadas, os produtos fornecidos são padronizados, ou seja, o produto entregue ao comprador em questão é o mesmo que a firma fornece para todo o restante do mercado. Percebe-se ainda que grande parte das díades envolve uma relação de fornecimento de longo prazo, sendo que em 58% delas, esse prazo ultrapassa os dez anos.

Tabela 6 - Porte relativo do fornecedor em relação ao comprador específico

Tamanho relativo	Frequência	Percentual
Muito menor	19	16%
Menor	24	21%
Mesmo porte	18	15%
Maior	24	21%
Muito maior	32	27%
Total	117	100%

Fonte: elaboração própria.

Tabela 7 - Nível de concentração das vendas do fornecedor no comprador específico

Percentual de concentração	Frequência	Percentual
Até 5%	30	26%
Entre 5 e 10%	27	23%
Entre 10 e 20%	28	24%
Entre 20 e 30%	23	20%
Mais de 30%	9	8%
Total	117	100%

Fonte: elaboração própria.

Tabela 8 - Grau de padronização dos produtos fornecidos ao comprador específico

Grau de padronização dos produtos	Frequência	Percentual
Produtos padronizados	58	50%
Produtos com pequenos ajustes	26	22%
Produtos com ajustes significativos	18	15%
Produtos exclusivos	15	13%
Total	117	100%

Fonte: elaboração própria.

Tabela 9 - Tempo em que o fornecedor se relaciona com o comprador específico

Tempo de relação	Frequência	Percentual
Menos de 2 anos	2	2%
Entre 2 e 5 anos	19	16%
Entre 5 e 10 anos	28	24%
Mais de 10 anos	68	58%
Total	117	100%

Fonte: elaboração própria.

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A seção de análise e discussão dos resultados foi dividida em três tópicos. O primeiro deles apresenta uma análise descritiva. Em seguida, são apresentados os resultados da análise fatorial confirmatória. Por fim, tem-se o modelo de equação estrutural e demais análises que se fizeram necessárias para o aprofundamento dos resultados. Optou-se pela discussão dos resultados de forma concomitante à sua apresentação.

5.1 Análise Descritiva

A análise dos dados foi iniciada com a descrição do comportamento das variáveis coletadas, cujos resultados estão representados na Tabela 10. É possível perceber que a média amostral de todos os itens está deslocada para cima, ou seja, a média das respostas ficou acima de 4 que era o valor médio nas escalas. Na maioria dos itens, a mediana ficou acima da média. Estes dois comportamentos, da média e da mediana, indicam que os respondentes atribuíram notas elevadas à díade que estava sendo avaliada.

Para melhor avaliação da distribuição dos dados, analisou-se a normalidade univariada de distribuição de todas as variáveis. Segundo Kline (2005), esta análise se faz necessária para a escolha de um método adequado de estimação com base na modelagem de equação estrutural. Se os valores absolutos de assimetria e de curtose são maiores do que 3 e 10, respectivamente, o conjunto de dados é considerado como um extremo de não normalidade. Neste caso, podem ser empregadas técnicas alternativas de equação estrutural (*i.e. weighted least square (WLS), generalised least squares (GLS) e asymptotically distribution free (ADF)*).

No caso deste trabalho, o maior valor de assimetria encontrado foi de 1,18 e de curtose foi de 1,22. Assim, todos os valores não ultrapassaram os valores absolutos de 3 para assimetria e 10 para curtose e, portanto, não há indícios de desvio de

normalidade (KLINE, 2005). Com isso, foi possível utilizar a máxima verossimilhança como método de estimativa (Hair et al., 2006).

Tabela 10 - Estatística descritiva dos dados

Itens	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão	Mediana	Curtose	Assimetria
VFF1	1	7	5,41	1,46	6	0,71	-0,99
VFF2	2	7	5,20	1,46	5	-0,73	-0,48
VFF3	1	7	5,08	1,64	5	-0,24	-0,75
VFF4	2	7	5,80	1,20	6	1,22	-1,16
VFF5	3	7	6,10	1,02	6	1,10	-1,18
VCF1	1	7	4,61	1,86	5	-0,93	-0,39
VCF2	1	7	4,96	1,59	5	-0,56	-0,49
VCF3	1	7	5,43	1,44	6	0,42	-0,90
VCF4	1	7	5,48	1,25	6	1,10	-0,99
VCF5	1	7	5,69	1,28	6	1,44	-1,16
BR1	3	7	5,44	1,12	6	-0,67	-0,40
BR2	1	7	5,51	1,29	6	1,09	-1,10
BR3	1	7	5,58	1,13	6	1,41	-0,96
CBT1	3	7	6,08	0,90	6	0,99	-0,95
CBT2	2	7	5,55	1,03	6	0,58	-0,74
CBT3	2	7	5,04	1,37	5	-0,42	-0,49
CBT4	2	7	5,44	1,17	5,5	0,53	-0,69
CBT5	2	7	5,43	1,19	6	0,79	-0,89
GBT1	3	7	5,67	1,04	6	-0,13	-0,56
GBT2	1	7	4,55	1,49	5	-0,55	-0,35
GBT3	2	7	4,86	1,16	5	-0,15	-0,34
GBT4	1	7	4,59	1,40	4,5	-0,49	-0,15
GBT5	2	7	5,26	1,18	5	-0,01	-0,48

Fonte: elaboração própria

Os dados faltantes (*missing values*) foram considerados como faltantes aleatórios (MCAR - *missing completely at random*). No total, foram quatro dados sem preenchimento, distribuídos em quatro variáveis diferentes. Segundo Hair et al. (2006), a presença de poucos dados faltantes e a ausência de padrão na sua distribuição flexibiliza o uso de ação corretiva por parte do pesquisador. Nesta caso, optou-se pela substituição pela média das respostas do respondente para as demais variáveis do mesmo indicador.

Por fim, foram comparados as respostas dadas pelos primeiros e pelos últimos respondentes, como forma de avaliar o viés dos não-respondentes (*non-response bias*) (ARMSTRONG; OVERTON, 1977). Os primeiros respondentes somaram 79 e correspondem àqueles que preencheram o questionário até 30 de novembro de 2012. Os últimos respondentes somam 39 e responderam posteriormente a esta data. A comparação das médias dos dois grupos, com teste t bicaudal, apontou a inexistência de diferença significativa entre eles, o que denota que não há evidências deste viés na amostra.

5.2 Análise Fatorial Confirmatória

O desenvolvimento de um modelo de medição é o primeiro passo de uma análise equações estrutural completa e envolve a especificação das variáveis observadas (medidas ou indicadores) para cada construto (variáveis latentes), permitindo uma avaliação da validade e da confiabilidade dos mesmos. As escalas de medição dos cinco construtos foram definidas com base na literatura e sofreram posterior processo de refinamento. Contudo, é necessário conduzir uma Análise Fatorial Confirmatória (CFA - *Confirmatory Factorial Analysis*) com o objetivo de testar o modelo de mensuração. Este teste passa pela análise das validades convergente e discriminante dos construtos, bem como dos índices de ajuste e de confiabilidade do modelo (HAIR et al., 2006).

A análise procedeu a partir de um modelo único que correlacionava todas as variáveis latentes (*i.e.* confiança baseada em competência, confiança baseada em *goodwill*, benefícios relacionais, valor do fornecedor e valor do comprador). O modelo base, com todos os indicadores coletados, foi modificado com a exclusão de quatro destes indicadores, visando melhorar o seu ajuste. A eliminação se deu após análise dos índices de modificação do modelo, combinada com a análise da importância do item na mensuração da variável latente. Este procedimento foi realizado para não privilegiar o ajuste do modelo em detrimento à teoria que suportava ideia fundamental do construto.

A análise do ajuste do modelo se deu a partir da análise dos índices absolutos e incrementais. Os índices absolutos de ajuste são uma medida direta de quão bem o modelo especificado pelo pesquisador reproduz os dados observados (HAIR et al., 2006). Os principais índices absolutos são a estatística qui-quadrado (χ^2), o índice de qualidade de ajuste (GFI - *Goodness of Fit*), a raiz do resíduo médio (RMR - *Root Mean Residual*) e a raiz do erro médio quadrático de aproximação (RMSEA - *Root Mean Square Error of Approximation*). Os índices incrementais de ajuste diferem dos índices absolutos por avaliarem o quão bem um modelo especificado se encaixa em relação a algum modelo de base alternativo (HAIR et al., 2006). Utiliza-se, em geral, como modelo de base um modelo nulo, com variáveis não correlacionadas e variação irrestrita. Foram utilizados dois índices deste tipo: o índice de ajuste normalizado (NFI - *Normed Fit Index*) e o índice de ajuste comparativo (CFI - *Comparative Fit Index*). Um resumo destes índices de ajuste e suas características são apresentados na Tabela 11.

Tabela 11 - Índices de ajuste do modelo de medição da Análise Fatorial Confirmatória.

Índice	Nível aceitável	Valor observado
CMIN / DF	< 2,0 ^(1;2)	1,153
<i>p</i> -valor do χ^2	> 0,05 ⁽²⁾	0,102
GFI	> 0,90 ⁽¹⁾	0,882
RMR	< 0,10 ⁽²⁾	0,101
RMSEA	Entre 0,03 e 0,08 ⁽¹⁾	0,036
NFI	> 0,90 ⁽¹⁾	0,872
CFI	> 0,90 ^(1;2)	0,980

Fonte: elaboração própria. Nota: ¹baseado em Hair et al. (2006); ²baseado em Kline (2005).

Hair et al. (2006) defendem o uso de índices de ajuste de diferentes tipos. Os autores sugerem que a análise do *p*-valor do qui-quadrado, dos graus de liberdade, do índice CFI e do RMSEA oferece um conjunto de informações complementares e suficientes para avaliação do modelo. Assim, os construtos e as variáveis deste trabalho são adequadamente mensurados por este modelo, dado que estes indicadores estão dentro dos níveis aceitáveis e que os demais (*i.e.* GFI, RMR e NFI) estão bastante próximos do limite de aceitação.

A partir do bom ajuste do modelo, buscou-se avaliar as validades discriminante e convergente do modelo. Ambas as medidas avaliam se o conjunto de itens medidos reflete de fato a variável, conforme projetado a partir da teoria. De forma específica, a validade discriminante busca avaliar se os construtos realmente mediram coisas diferentes. Assim, os itens individuais medidos deve representar apenas um construto latente. Conforme recomendado por Gerbing e Anderson (1988), foi adotado o procedimento de comparação do qui-quadrado entre os modelos *nested*, em que a correlação entre os construtos é igual a 1, e os modelos onde a correlação entre os construtos é livre. Os cinco construtos do trabalho foram pareados e as diferenças nos qui-quadrados foram calculadas. Diferenças acima de 6,635 indicavam 99% de confiabilidade de que os construtos não eram iguais; essa confiabilidade é de 95% para diferenças maiores que 3,841. Um resumo dos resultados desta análise encontra-se na Tabela 12.

Tabela 12 - Validade discriminante dos construtos do modelo.

Par de construtos	Diferença do χ^2
Confiança baseada em competência e confiança baseada em <i>goodwill</i>	3,312
Confiança baseada em competência e benefícios relacionais	132,932***
Confiança baseada em competência e valor do fornecedor	179,053***
Confiança baseada em competência e valor do comprador	118,217***
Confiança baseada em <i>goodwill</i> e benefícios relacionais	126,128***
Confiança baseada em <i>goodwill</i> e valor do fornecedor	181,645***
Confiança baseada em <i>goodwill</i> e valor do comprador	148,055***
Benefícios relacionais e valor do fornecedor	178,659***
Benefícios relacionais e valor do comprador	137,707***
Valor do fornecedor e valor do comprador	161,521***

Fonte: elaboração própria. Nota: *** significante para $p < 0,01$.

Os resultados suportam que ambas as dimensões da confiança (*i.e.* competência e *goodwill*) são relevantes na investigação do fenômeno, embora produzam um efeito conjunto, não discriminante. Como visto, a confiança é tratada como um conceito

multidimensional nos principais artigos sobre o tema, como em Mayer et al. (1995), Nooteboom (1996) e Rousseau et al. (1998). Segundo Colquitt et al. (2007), embora a contribuição conceitual destes artigos seja notória, questões críticas na investigação da confiança permanecem em aberto. Uma destas questões é justamente o efeito conjunto das dimensões da confiança que torna difícil a discriminação das dimensões nos estudos empíricos.

Desta forma, outros estudos falharam ao demonstrar os efeitos únicos de cada uma das dimensões da confiança, dada a alta correlações entre elas (COLQUITT et al., 2007; JARVENPAA; LEIDNER, 1998; MAYER; GAVIN, 2005). Uma possível explicação para isso pode residir na ideia de que as dimensões da confiança podem refletir tanto aspectos cognitivos quanto afetivos (MCALLISTER, 1995; ROUSSEAU et al., 1998). Por exemplo, um cálculo cognitivo das habilidades e capacidades para um agente, como forma de confiança baseada em competência, pode ser influenciado por um reconhecimento mais afetivo do interesse mútuo inerente à relação, sob a forma de *goodwill*.

Isso denota que ambas as confianças coexistem na relação. Essa possibilidade pode ter sido reforçada a partir da estratégia de coleta de dados adotada neste estudo. Os fornecedores eram convidados a responder as questões sobre um cliente específico, dentre os dez principais da sua carteira. Espera-se que haja certa proximidade deste fornecedor com este cliente, dada a sua importância, o que pode levar à coexistência de ambas as dimensões. Outro ponto importante está na operacionalização do construto. Embora Nooteboom (1996) e outras dimensões tenham estabelecido claras diferenças conceituais entre as dimensões, esta distinção pode ser de difícil separação para os respondentes quando se deparam com as escalas, conforme ocorreu em Mayer e Davis (1999).

Diante do resultado da análise discriminante, os indicadores das duas dimensões da confiança foram agrupados em um único construto chamado de confiança. A Figura 9 apresenta o modelo de medição após o ajuste realizado.

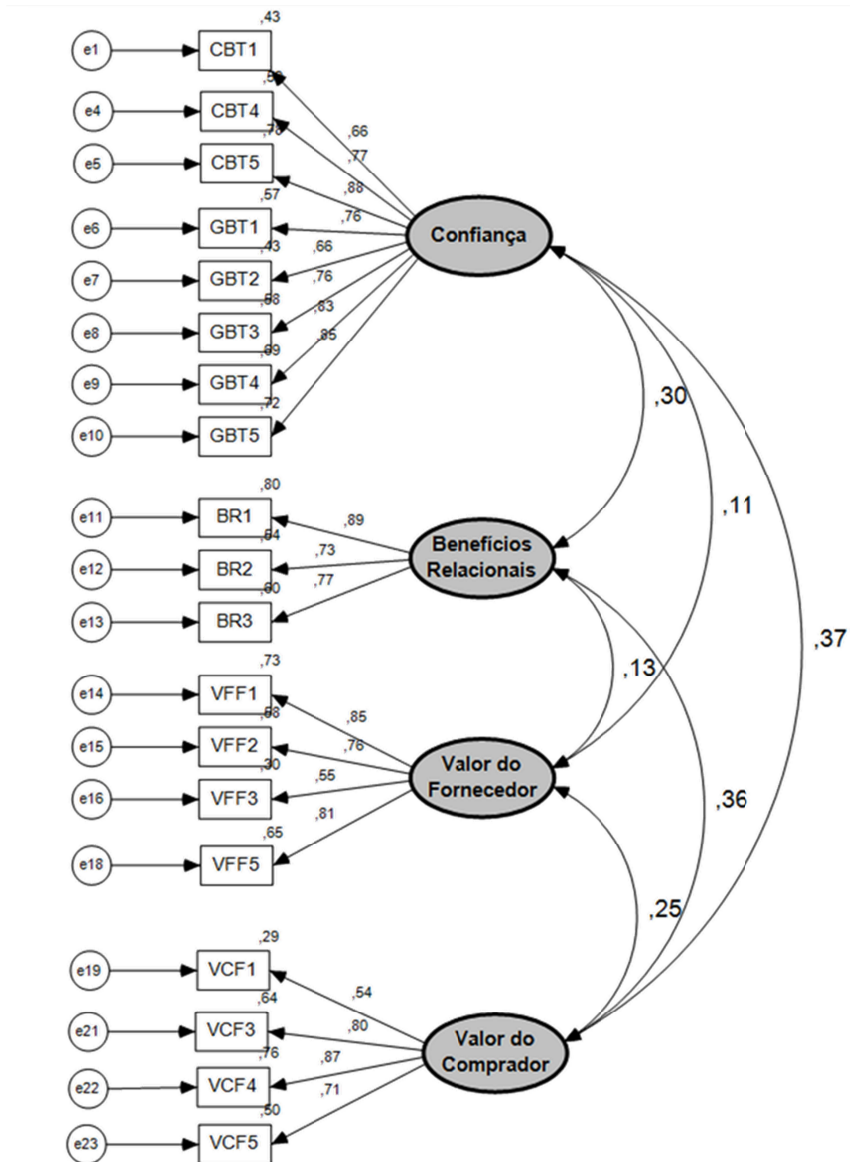


Figura 9 - Modelo de medição ajustado após Análise Fatorial Confirmatória.

Fonte: elaboração própria.

A partir das cargas deste modelo, foi possível avaliar a validade convergente dos itens, como na medida em que os indicadores de um determinado construto convergem ou partilham uma elevada proporção da variância em comum (Tabela 13). A validade convergente pode ser avaliada se (1) a percentagem de variância média extraída entre um conjunto de itens do construto é elevada (0,5 ou superior) e (2) o valor da confiabilidade composta do construto é aceitável (0,7 ou superior) (HAIR et al., 2006).

Tabela 13 - Confiabilidade e validade convergente dos construtos.

Construto	Confiabilidade composta	Variância média extraída
Confiança	0,923	0,601
Benefícios Relacionais	0,841	0,639
Parcela do valor do fornecedor	0,835	0,565
Parcela do valor do comprador	0,825	0,548

Fonte: elaboração própria.

Por fim, foi avaliado se havia problemas relacionados à variância comum ao método, que podem ocorrer quando o mesmo respondente, num mesmo momento, é a fonte de obtenção dos dados de variáveis dependentes e independentes (PODSAKOFF; MACKENZIE; LEE; PODSAKOFF, 2003). Desde a concepção das escalas esta preocupação esteve presente. Como a maioria das escalas refletiria um grau de concordância dos respondentes, os enunciados dos itens utilizavam palavras que enfatizavam a afirmação, como 'nunca' e 'exclusivos'. Especificamente nos itens de confiança, eles foram apresentados em um único bloco, mas sua ordem era randômica, de forma que a cada respondente uma nova sequência dos itens era gerada. Adicionalmente, um escala diferente foi utilizada para uma das variáveis dependentes e seções diferentes do questionário separavam variáveis dependentes e independentes. Outro cuidado adotado foi a ênfase dada à confidencialidade das respostas, tanto na abordagem dos respondentes quanto no próprio corpo do questionário (PODSAKOFF; MACKENZIE; LEE; PODSAKOFF, 2003).

Já com os dados, foi aplicado ainda o teste do fator Harman, por meio de uma análise fatorial exploratória. Cinco fatores, com autovalor maior que 1, explicaram 69% da variância dos dados. O primeiro fator, que remete ao construto confiança, explicava 29% da variância. Nenhum dos fatores incluiu, simultaneamente, variáveis dependentes e independentes. Assim não há evidências de que há problemas de variância comum ao método nos dados coletados (PODSAKOFF; MACKENZIE; LEE; PODSAKOFF, 2003).

5.3 Confiança, criação e captura de valor

A partir dos ajustes realizados durante a CFA, o modelo de medição resultante foi testado e atendeu os níveis aceitáveis de ajustes para um modelo estrutural global. Conforme Tabela 14, o valor de qui-quadrado foi significativo, o que aponta que a compatibilidade do tamanho da amostra para a complexidade do modelo. Os valores para o GFI, RMR e NFI ficaram próximos aos limites de aceitação. Os valores para o CMIN/DF, para o RMSEA e para o CFI apontam que o modelo possui um ajuste suficiente para medição (HAIR et al., 2006).

Tabela 14 - Índices de ajustes do modelo

Índice	Nível aceitável	Valor observado
CMIN / DF	< 2,0 ^(1;2)	1,173
<i>p</i> -valor do χ^2	> 0,05 ⁽²⁾	0,074
GFI	> 0,90 ⁽¹⁾	0,876
RMR	< 0,10 ⁽²⁾	0,116
RMSEA	Entre 0,03 e 0,08 ⁽¹⁾	0,039
NFI	> 0,90 ⁽¹⁾	0,866
CFI	> 0,90 ^(1;2)	0,977

Fonte: elaboração própria. Nota: ¹baseado em Hair et al. (2006); ²baseado em Kline (2005).

Ao todo, foram testadas cinco relações entre os construtos latentes (Tabela 15 e Figura 10). Três delas foram positivas e significativas; uma foi positiva, mas insignificante; outra foi praticamente nula. Observa-se que a confiança afeta positivamente a geração dos benefícios relacionais que, por sua vez, afetam positivamente a parcela do valor capturada pelo comprador. Esta parcela de valor do comprador é, ainda, afetada diretamente pela confiança. Contudo, não foi possível identificar que a parcela de valor capturada pelo fornecedor seja afetada de forma significativa nem pela confiança, tampouco pelos benefícios relacionais.

Tabela 15 – Cargas padronizadas do modelo estrutural.

Construtos			Valor estimado	p-valor
Benefícios Relacionais	<---	Confiança	0,303	0,005
Parcela do Valor do Comprador	<---	Confiança	0,283	0,007
Parcela do Valor do Fornecedor	<---	Confiança	0,085	0,439
Parcela do Valor do Comprador	<---	Benefícios Relacionais	0,277	0,015
Parcela do Valor do Fornecedor	<---	Benefícios Relacionais	0,110	0,338

Fonte: elaboração própria.

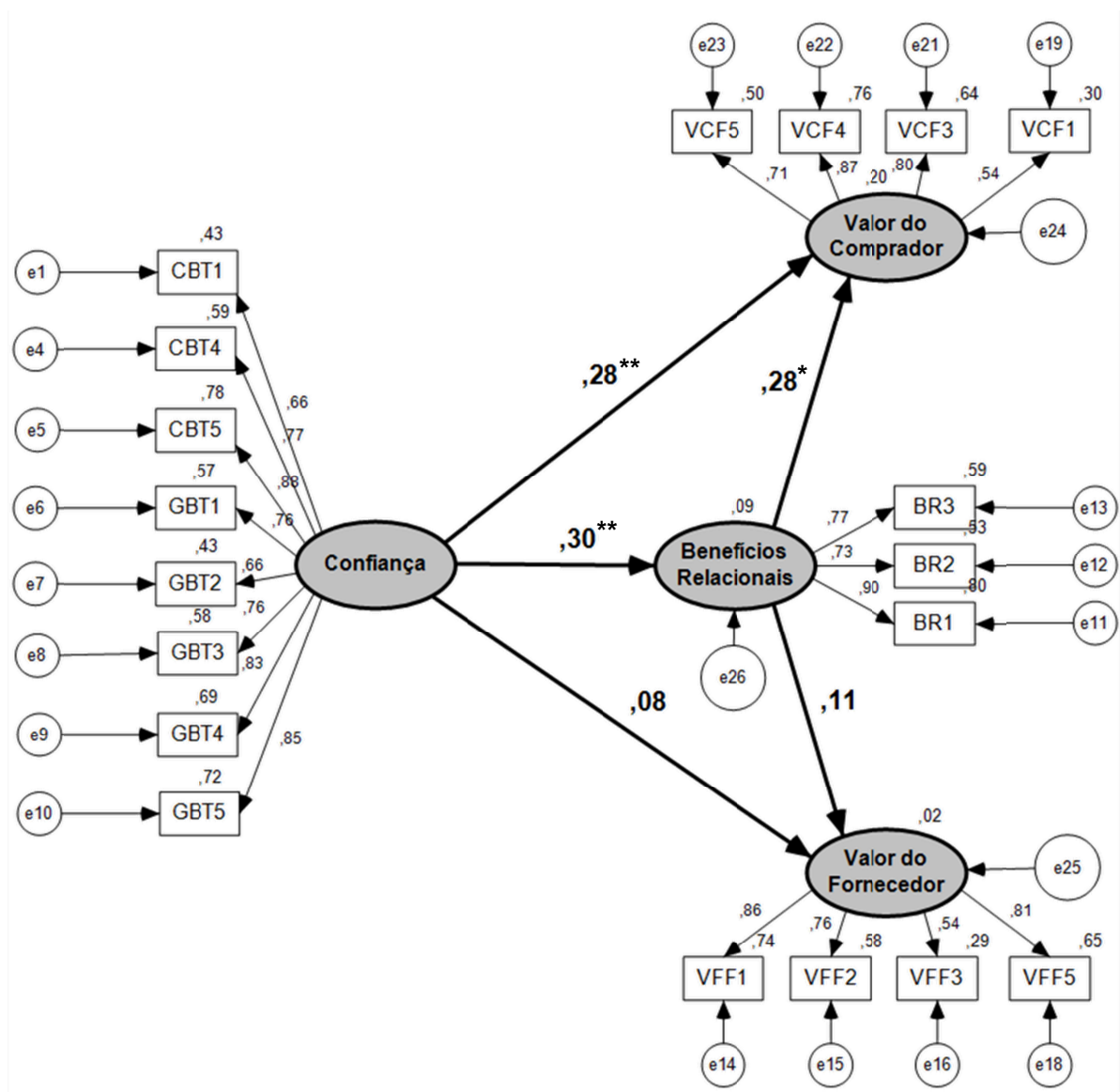


Figura 10 – resultado da modelagem de equação estrutural.

Fonte: elaboração própria. Nota: † $p < 0,1$; * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$.

Cabe ressaltar a leitura correta dos resultados, no sentido de que o modelo busca mensurar o quanto da variância de um construto é afetada pela a variação de um outro construto. Assim, por exemplo, é errôneo afirmar que o fornecedor não captura valor na relação. Pelo contrário, segundo a Tabela 16, a média da parcela de valor capturado pelo fornecedor é alta e não difere estatisticamente da média da parcela de valor capturado pelo comprador (p-valor = 0,34). Portanto, os resultados apontaram que a confiança e os benefícios relacionais gerados não causaram variação na parcela de valor capturada pelo fornecedor.

Tabela 16- Médias, desvios-padrão (d.p.) e correlações entre os construtos.

Variável	Média	d.p.	1	2	3	4
1 Confiança	5,232	0,962	1,000			
2 <i>Benefícios Relacionais</i>	5,501	1,029	0,273**	1,000		
3 Valor do Comprador	5,308	1,172	0,305**	0,296	1,000	
4 <i>Valor do Fornecedor</i>	5,453	1,131	0,107	0,096	0,204*	1,000

Fonte: elaboração própria. Nota: (1) † p<0.1; * p<0.05; **p<0.01; ***p<0.001; (2) as escalas do questionário eram de 1 a 7.

A discussão destes resultados será realizada nos tópicos seguintes. Este tópicos expandem os resultados encontrados no modelo estrutural, pois trazem os resultados do efeito quadrático da confiança e da moderação da dependência do fornecedor na captura dos benefícios relacionais.

5.3.1 O efeito da confiança na criação de valor

O primeiro efeito analisado é o da confiança nos benefícios relacionais, que consiste na primeira hipótese do trabalho (Figura 11). Os resultados do modelo de regressão corroboram os resultados da modelagem de equação estrutural, ao apontarem para um efeito positivo da confiança na geração de benefícios relacionais. Portanto, a hipótese 1 do trabalho foi aceita (p-valor < 0,05). Na Tabela 17, a confiança aparece no modelo 2, cujo poder explicativo (R²) fica em torno de 11%. Nenhuma das variáveis de controle teve efeito significativo, em ambos os modelos da regressão.

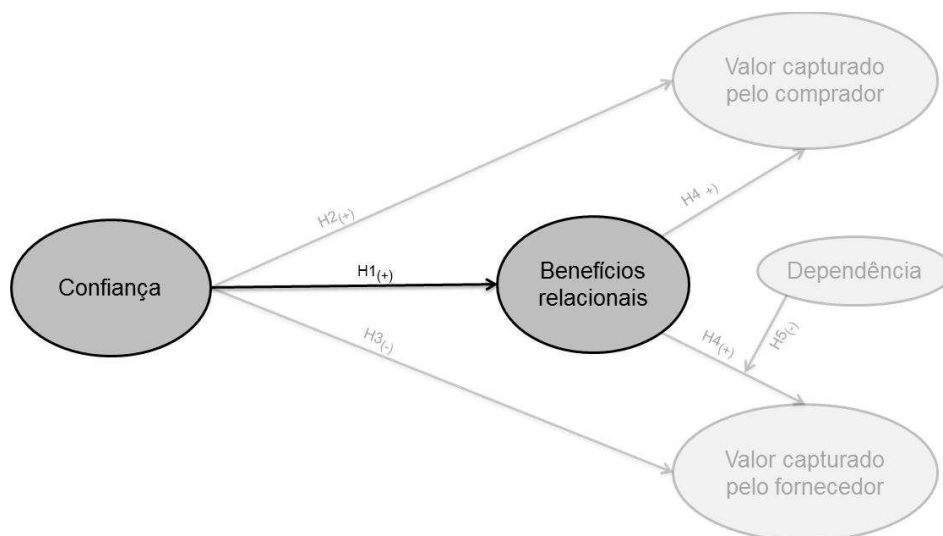


Figura 11 - Representação da primeira hipótese.
 Fonte: elaboração própria

Tabela 17 - Efeito da confiança na geração de benefícios relacionais.

	Beta ¹	d.p. ¹	p-valor
Modelo Básico (R = ,192; R ² = ,037; Sig. = ,539)			
Intercepto	5,497	,099	,000
<i>Variáveis de controle</i>			
Faturamento	,085	,092	,353
Concentração das Vendas	-,043	,080	,593
Tipo de Fornecimento	,026	,092	,777
Tempo de Relacionamento	-,195	,121	,112
Porte Comparado	,079	,076	,300
Modelo 1 (R = ,327; R ² = ,107; Sig. = ,057)			
Intercepto	5,503	,095	,000
<i>Variáveis de controle</i>			
Faturamento	,111	,089	,214
Concentração das Vendas	-,014	,078	,853
Tipo de Fornecimento	-,009	,090	,924
Tempo de Relacionamento	-,187	,118	,114
Porte Comparado	,075	,073	,311
<i>Variável independente</i>			
Confiança	,293**	,102	,005

Fonte: elaboração própria. Notas: (1) ¹ coeficientes não padronizados; (2) † p<0.1; * p<0.05; **p<0.01; ***p<0.001; (3) o modelo de regressão básico contém apenas as variáveis de controle, enquanto que o modelo 1 adiciona a variável de interesse ao modelo básico.

Estes resultados levam a aceitação da Hipótese 1 que visava testar o efeito positivo da confiança nos benefícios relacionais oriundos da relação comprador-fornecedor. Este benefícios referem-se à criação de rendas relacionais, que não seriam geradas pelas firmas individualmente, nem em uma simples trocas de mercado, mas sim como resultado da combinação de longo prazo de recursos entre elas (DYER; SINGH, 1998; LAVIE, 2006). Estas rendas são idiossincráticas à díade e emergem a partir da colaboração entre comprador e fornecedor.

Diante disso, percebe-se que confiança está diretamente relacionada ao desempenho da relação. A origem deste efeito está no seu papel de facilitadora da interação entre as firmas, dado que é resultado de uma expectativa positiva sobre a intenção e a capacidade de um parceiro em colaborar em uma situação de risco (MCALLISTER, 1995; NOOTEBOOM, 1996).

Os mecanismos pelos quais a confiança gera benefícios relacionais passa tanto pela melhor coordenação das atividades interfirmas quanto pelo estímulo ao comportamento colaborativo. A melhoria na coordenação está relacionada ao atuação da confiança como substituto ao controle (DAS; TENG, 1998; 2000). Este se torna menos necessário na presença da confiança, devido à percepção de menor probabilidade de comportamento oportunista do parceiro. A confiança reduz também a percepção de risco de desempenho inadequado de um parceiro, a partir da percepção da sua capacidade de cumprir uma obrigação acordada (DAS; TENG, 2001). Afinal, o parceiro pode não ser oportunista, mas pode ser incapaz de completar uma tarefa ou entregar um fornecimento, mesmo sob termos contratuais rigorosos (LUI; NGO, 2004). O menor controle leva ainda a maior especialização dos agentes em suas atividades, o que permite maiores ganhos na troca e eleva o valor da transação (DICKSON, 1996; HUNT; MORGAN, 1995, 1996).

No que tange ao estímulo ao comportamento colaborativo, a confiança se destaca como um efetivo elemento de controle social (RING; VAN DE VEN, 1992; GULATI, 1995; DYER; SINGH, 1998) que estabelece normas informais criadas a partir de uma identidade compartilhada entre as firmas da relação (POPPO et al., 2008). Neste ambiente, a troca de informação e conhecimento pelos parceiros se faz

presente (CAI et al., 2010; DYER; SINGH, 1998; HEIDE; JOHN, 1990; ZAHEER; MCEVILY; PERRONE, 1998). A confiança mitiga assim a assimetria de informação entre as partes e potencializa o aprendizado em conjunto (DYER; HATCH, 2006; HOLCOMB; HITT, 2007). O ambiente torna-se favorável ainda ao investimento em ativos específicos, que potencializa os ganhos do relacionamento (DYER, 1997; DYER; SINGH, 1998).

Adicionalmente, o papel facilitador da confiança permite que as partes abram mão de algum controle sobre a tomada de decisão, em favor da colaboração (HEIDE; JOHN, 1990), de forma a conferir a cada membro uma maior flexibilidade para a realização de concessões, especialmente no caso de contingências imprevistas (ZAHEER; MCEVILY; PERRONE, 1998). A confiança atua, assim, como complemento dos limites adaptativos das salvaguardas contratuais na discussão e implementação de soluções mutuamente aceitáveis (POPPO; ZENGER, 2002),

Assim, os resultados reforçam empiricamente os preceitos da visão relacional de Jeffrey Dyer e seu colegas (DYER; CHU, 2003; DYER; NOBEOKA, 2000; DYER; SINGH, 1998; DYER, 1997). Os tópicos seguintes apresentam os resultados da análise do valor capturado pelo comprador e pelo fornecedor.

5.3.2 A captura de valor por compradores e fornecedores

O valor total criado pela díade é constituído pela soma entre o valor capturado pelo fornecedor e o valor capturado pelo comprador. Conforme discutido anteriormente, relações ainda que transacionais são capazes de gerar valor, dada a existência de uma disposição a pagar do comprador e um custo de oportunidade do fornecedor (BRANDENBURGER; STUART JR., 1996). A geração dos benefícios relacionais, a partir do engajamento de ambos em um relacionamento colaborativo, proporciona o aumento no valor gerado pela relação. As análises a seguir buscam identificar o efeito destes benefícios relacionais gerados na parcela capturada por cada um dos membros, bem como o efeito direto da confiança nessa captura.

Partiu-se da parcela de valor que o comprador captura na relação. Nos termos do modelo de Brandenburger e Stuart Jr. (1996), esta parcela é composta pela diferença entre a sua propensão a pagar pelo fornecimento e o preço efetivamente cobrado pelo fornecedor. Para este estudo, será analisado esta parcela é impactada pelos benefícios relacionais (H4) e pela confiança (H2), conforme ilustrado na Figura 12.

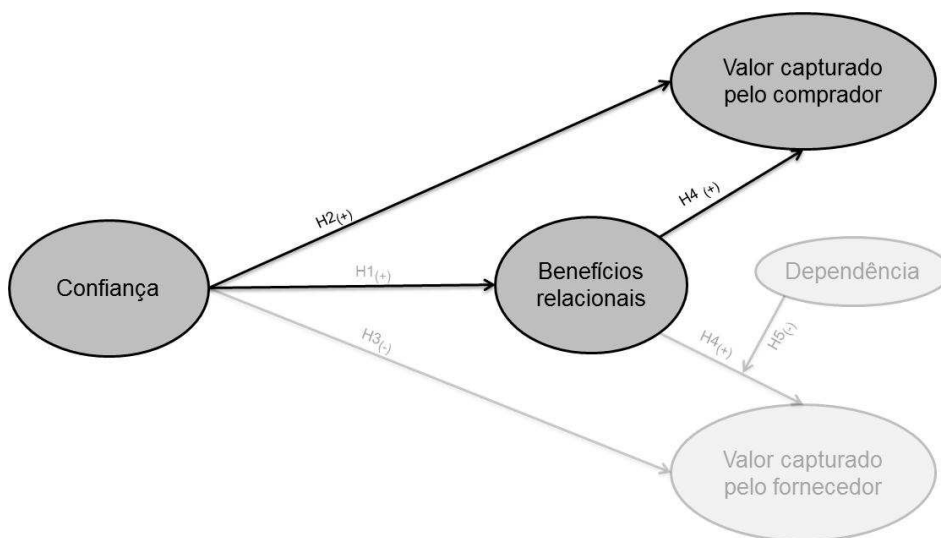


Figura 12 - Representação da segunda e da quarta hipóteses.

Fonte: elaboração própria

Os resultados da regressão presente na Tabela 18 estendem aqueles encontrados no modelo de equações estruturais (Figura 10 p.106). No modelo 1, que possui apenas as variáveis de controle, foi possível identificar que o tipo de fornecimento e o porte comparado do comprador afetavam positivamente a parcela de valor capturado por ele, como 90% de confiabilidade. Assim, o comprador tem sua parcela de valor aumentada quando o tipo de fornecimento envolve produtos que foram bastante ajustados ou são exclusivos às suas especificações. Adicionalmente, esta parcela também é afetada quando o comprador é de maior porte que o fornecedor.

O modelo 2 traz a análise do impacto das variáveis de interesse na parcela de valor do comprador. Tanto a confiança quanto os benefícios relacionais tiveram efeitos positivos e significativos. Cabe ressaltar que a confiança foi aqui mensurada no fornecedor e, portanto, reflete o quão confiável é o comprador na sua visão.

Tabela 18 - Efeitos da confiança e dos benefícios relacionais na parcela de valor do comprador.

	Beta ¹	d.p. ¹	p-valor
Modelo Básico (R = ,283; R ² = ,080; Sig. = ,108)			
Intercepto	5,271	,108	,000
<i>Variáveis de controle</i>			
Faturamento	,110	,101	,276
Concentração das Vendas	-,138	,088	,118
Tipo de Fornecimento	,168 [†]	,101	,100
Tempo de Relacionamento	,079	,134	,554
Porte Comparado	,138 [†]	,083	,099
Modelo 1 (R = ,456; R ² = ,208; Sig. = ,001)			
Intercepto	5,276	,102	,000
<i>Variáveis de controle</i>			
Faturamento	,111	,096	,247
Concentração das Vendas	-,101	,083	,225
Tipo de Fornecimento	,129	,096	,180
Tempo de Relacionamento	,138	,127	,278
Porte Comparado	,113	,078	,151
<i>Variáveis independentes</i>			
Confiança	,268*	,112	,019
Benefícios Relacionais	,268*	,103	,011

Fonte: elaboração própria. Notas: (1) ¹ coeficientes não padronizados; (2) † p<0.1; * p<0.05; **p<0.01; ***p<0.001; (3) o modelo de regressão básico contém apenas as variáveis de controle, enquanto que o modelo 1 adiciona as variáveis independentes ao modelo básico.

Ainda que pouco significante, o resultado do efeito das variáveis de controle merece ser discutido. Foi identificado que o quanto mais personalizado for o produto entregue pelo fornecedor, maior será a parcela de valor capturada pelo comprador. Este achado está de acordo com a literatura, pois compradores percebem que a customização vai ao encontro preciso de suas necessidades e, em geral, incorporam uma tecnologia atualizada, o que pode ser um diferencial competitivo para ele

(DUNN; FRIAR; THOMAS, 1991; TRACEY; TAN, 2001). Como a customização parte do melhor entendimento das necessidades dos compradores, ela tende a aumentar a sua disposição a pagar (CHEUNG; MYERS; MENTZER, 2010).

Outra variável de controle que teve efeito positivo na parcela de valor capturado pelo comprador refere-se ao porte comparado do fornecedor em relação ao comprador. O resultado indica que quanto maior a disparidade de tamanho, mais valor o comprador captura. Tal disparidade de tamanho relaciona-se com o poder de barganha de cada membro (CORSTEN; KUMAR, 2005), sendo que a firma maior tende a ter maior habilidade de influenciar a negociação ao seu favor de forma a produzir um resultado que lhe é favorável (PORTER, 1980).

Uma análise conjunta de ambos os efeitos, sob a ótica de Brandenburger e Stuart Jr. (1996), leva-nos a identificar que o fornecimento de produtos customizados contribui para o aumento da disposição a pagar do comprador, mas este pode fazer uso do seu poder de barganha para que o preço do produto fornecido não suba, de forma a fazer com que ele capture mais valor daquela relação.

Contudo, estes efeitos desaparecem com a presença da confiança e dos benefícios relacionais no Modelo 2. Ambos impactam positiva e significativamente a parcela de valor capturada pelo comprador. A discussão destes efeitos coloca em paralelo os custos de transação (WILLIAMSON, 1985) e do valor da transação (ZAJAC; OLSEN, 1993).

A hipótese 2 do trabalho foi confirmada, dado o efeito direto da confiança do fornecedor na parcela de valor capturada pelo comprador. Este achado tem relação com a Teoria dos Custos de Transação, em que a confiança atua como redutora dos custos de transação como consequência da redução do oportunismo na relação (GULATI, 1995a; ZAHEER; et al., 1998). Assim, ela poder utilizada como mecanismo de governança da relação, de forma a complementar outros mecanismos formais de controle, monitoramento e coordenação (POPPO; ZENGER, 2002; RING; VAN DE VEN, 1994; SITKIN; ROTH, 1993).

Assim, a confiança é essencial para uma efetiva gestão integrada de fluxo de informação e de material entre os membros (IRELAND; WEBB, 2007; ZAHEER; VENKATRAMAN, 1995). Johnson et al (2004) relatam que é possível identificar benefícios imediatos das relações de confiança quando as partes estão mais propensas a terem flexibilidade para mudanças de volume ou pressões de custos, quando o fornecedor se compromete a fornecer serviços além do que foi previamente acordado ou quando um comprador tem propensão em aceitar materiais substitutos ou remodelar suas especificações.

Zaheer et al. (1998) ressaltam, ainda, que a confiança atua na redução dos níveis de conflito na relação interfirmas. Isso ocorre pelo desejo de ambas as partes em conceder à outra uma maior margem de manobra quando surgem diferenças. A confiança suaviza os processos de negociação e, assim, reduz os custos da transação.

Em suma, os benefícios da confiança interfirmas na relação comprador-fornecedor são amplos e passam essencialmente pela diminuição dos custos de transação, seja pela redução do uso de contratos formais para controle e monitoramento ou pela redução do nível de conflitos entre os membros. Este efeito positivo da confiança está parcialmente relacionado à ideia do valor da transação (ZAJAC; OLSEN, 1993), na medida em que não passa pela geração dos benefícios relacionais.

Contudo, os resultados mostram que o valor capturado pelo comprador também é afetado pelos benefícios relacionais, identificando que a noção do valor da transação também é válida para o aumento do seu desempenho. Com isso, ficou evidenciado que o comprador se beneficia das rendas relacionais, o que corrobora uma parte da hipótese 4. Como hipótese completa contempla ambos os lados da relação, ela será discutida posteriormente, com a apresentação dos resultados do efeito dos benefícios relacionais na parcela de valor capturada pelo fornecedor.

As hipóteses 3, 4 e 5 estão relacionadas ao valor capturado pelo fornecedor, conforme Figura 13. Nos termos do modelo de Brandenburger e Stuart Jr. (1996), esta parcela é composta pela diferença entre o preço negociado pelo fornecimento e

o custo de oportunidade do fornecedor, que é a menor quantia que ele aceitaria para entregar o produto, dado que há outros compradores no mercado. Além dos efeitos diretos da confiança e dos benefícios relacionais na parcela de valor do fornecedor, testou-se o efeito moderador da dependência do fornecedor, em relação ao comprador, na captura dos benefícios relacionais.

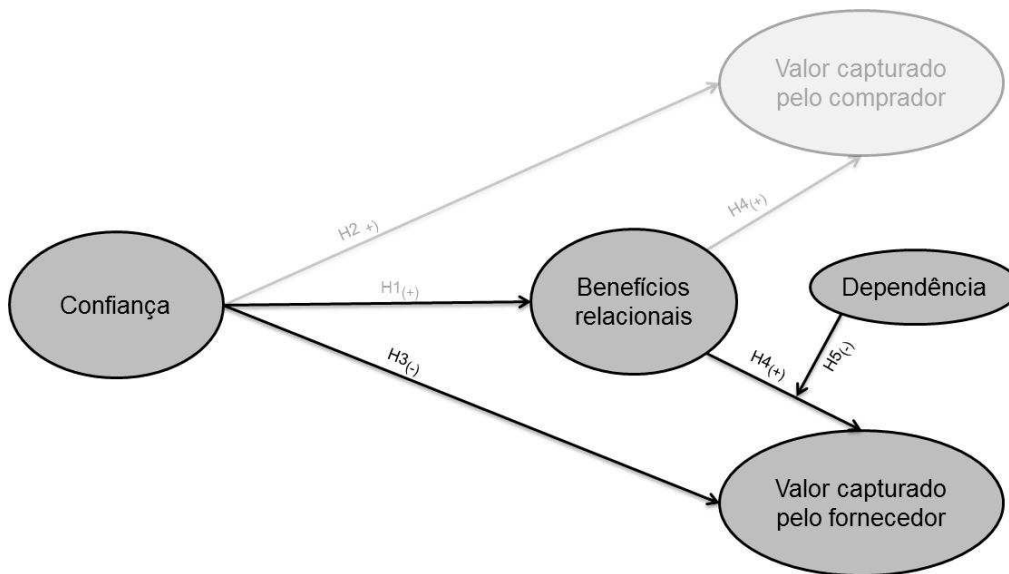


Figura 13 - Representação da terceira, quarta e quinta hipóteses.

Fonte: elaboração própria

Os resultados das regressões apresentados na Tabela 19 estendem aqueles encontrados no modelo de equações estruturais (Figura 10 p.106) em três aspectos. Em primeiro lugar, foi possível identificar um efeito negativo quadrático da confiança na captura de valor do fornecedor, o que indica uma relação do tipo U-invertido, conforme argumentado para a hipótese 3. Um segundo aspecto importante, com 90% de confiabilidade, foi o efeito dos benefícios relacionais no valor capturado pelo fornecedor. Este efeito não foi evidenciado no modelo de equações estruturais, pois só aparece no modelo 3 da regressão, quando o termo de moderação é adicionado. Esta moderação constitui no terceiro aspecto relevante dos achados. A dependência do fornecedor atua moderando de forma negativa a captura dos benefícios relacionais; quanto mais ele concentra suas vendas em determinado comprador, menor sua capacidade de captura dos ganhos da relação.

Tabela 19 - Efeitos da confiança e dos benefícios relacionais na parcela de valor do fornecedor.

	Beta ¹	d.p. ¹	p-valor
Modelo Básico (R = ,156; R ² = ,024; Sig. = ,748)			
Intercepto	5,484	,107	,000
<i>Variáveis de controle</i>			
Faturamento	,134	,100	,181
Concentração das Vendas	,053	,087	,543
Tipo de Fornecimento	,009	,100	,926
Tempo de Relacionamento	,017	,132	,899
Porte Comparado	,087	,083	,294
Modelo 1 (R = ,357; R ² = ,127; Sig. = ,069)			
Intercepto	5,725	,128	,000
<i>Variáveis de controle</i>			
Faturamento	,149	,097	,129
Concentração das Vendas	,107	,085	,209
Tipo de Fornecimento	-,013	,097	,897
Tempo de Relacionamento	,066	,129	,611
Porte Comparado	,081	,080	,313
<i>Variável independente</i>			
Confiança	,034	,119	,777
Confiança ²	-,259**	,082	,002
Benefícios Relacionais	,071	,105	,500
Modelo 2 (R = ,454; R ² = ,206; Sig. = ,003)			
Intercepto	5,742	,123	,000
<i>Variáveis de controle</i>			
Faturamento	,101	,094	,286
Concentração das Vendas	,134	,082	,104
Tipo de Fornecimento	-,017	,093	,856
Tempo de Relacionamento	,131	,125	,298
Porte Comparado	,047	,077	,541
<i>Variáveis independentes</i>			
Confiança	-,014	,115	,905
Confiança ²	-,294***	,079	,000
Benefícios Relacionais	,186 [†]	,107	,085
Moderação: Concentração das vendas na captura dos Benefícios Relacionais	-,278**	,087	,002

Fonte: elaboração própria. Notas: (1) ¹ coeficientes não padronizados; (2) [†] p<0.1; * p<0.05; **p<0.01; ***p<0.001; (3) o modelo de regressão básico contém apenas as variáveis de controle; o modelo 1 adiciona as variáveis de interesse ao modelo básico; o modelo 2 adiciona o termo moderador ao modelo 1.

A análise destes resultados parte da perspectiva de quem tomou a decisão de confiar (*i.e.* o fornecedor). Foi possível identificar um efeito considerável do quadrado da confiança. Isso denota uma relação curvilínea, em forma de U-invertido, entre a confiança e a parcela de valor capturada pelo fornecedor. Assim, a capacidade de captura de valor por parte do fornecedor fica prejudicada em relações em que o fornecedor deposita pouca confiança no comprador ou naquelas em que ele deposita muita confiança. Assim, há evidências de existência de um limite para a captura do efeito benéfico da confiança pela diminuição dos custos de transação e pela promoção do comportamento colaborativo. A Figura 14 ilustra o efeito do u-invertido; a figura foi construída a partir da equação da regressão, com a escalas utilizadas no questionário e considerando os demais termos da equação na sua média.

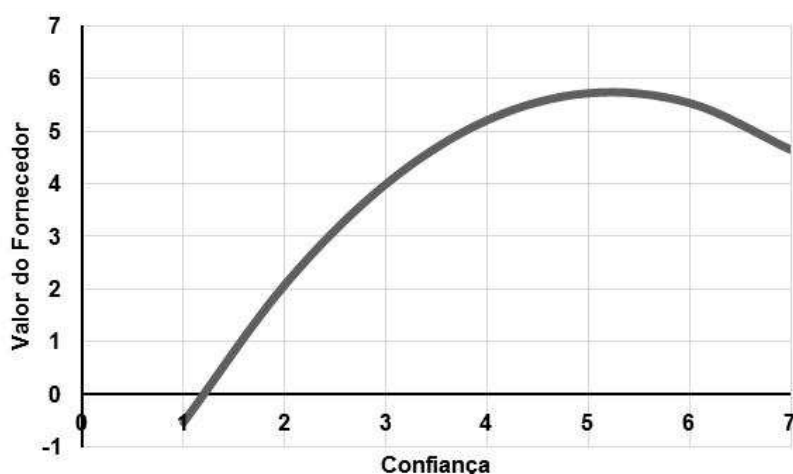


Figura 14 – Efeito U-invertido da confiança no valor capturado pelo fornecedor.

Fonte: elaboração própria.

Como já discutido na apresentação das hipóteses anteriores, a confiança atenua o risco relacional percebido diante da queda do oportunismo (DAS; TENG, 1998). Sua presença é produz efeitos positivos na relação comprador-fornecedor, especialmente para a criação de valor (DYER; CHU, 2003; BROMILEY; HARRIS, 2006; SCHOORMAN et al., 2007). Contudo, quando se trata de capturar valor, este efeito se limita ao ponto em que a firma passa a se abster do uso do poder de barganha (IRELAND; WEBB, 2007). Os resultados apontam que, em uma escala de 1 a 7, firmas que possuem nível de confiança um pouco acima de 5 maximizam a

captura de valor; quando nos níveis 6 ou 7 da confiança, retornam ao nível de captura que se tem ao confiar no nível 3 ou 4, respectivamente. Ao observar a escala utilizada no trabalho, o nível 5 da confiança remete aos respondentes que diziam que mais concordavam do que discordavam das afirmativas; nos níveis 6 e 7, os respondentes concordavam fortemente ou concordavam totalmente, nesta ordem.

Vale ressaltar que a relação quadrática não foi encontrada no efeito da confiança nos benefícios relacionais, nem na parcela de valor capturada pelo comprador. Esse fato reforça os achados supra citados, dada a abordagem do conceito de confiança como direcional de um agente para o outro.

É importante notar que a construção da confiança na relação não é isenta de custos (BARNEY; HANSEN, 1994; WICKS; BERMAN, 2004). Além de vulnerabilidade resultante da decisão de confiar (DAS; TENG, 2001; MADHOK, 1995; MAYER et al., 1995), a imersão no relacionamento requer que a firma invista em estruturas de comunicação, no estabelecimento e manutenção das interfaces da relação e nos ajustes de processos internos, diante das ações do parceiro ou de mudanças ambientais (RING; VAN DE VEN, 1992).

A abstenção do uso do poder de barganha está ligada ao aspecto afetivo da confiança (*i.e. goodwill*) (IRELAND; WEBB, 2007; MAYER et al., 1995) e é resultado do excesso de imersão da firma na relação. Este excesso cria estreitos vínculos sociais entre os membros e gera receio da interrupção do relacionamento (UZZI, 1997).

No que tange ao efeito dos benefícios relacionais na parcela de valor capturada pelo fornecedor, este só foi significativo no Modelo 3 da regressão, a partir da adição do termo de interação da concentração de vendas. Nota-se que o efeito da moderação da concentração das vendas (- 0,305, com 99% de confiabilidade) é mais forte e mais significativo que o efeito direto dos benefícios relacionais no valor do fornecedor (0,172, com 90% de confiabilidade). Estes achados levam a aceitação das hipóteses 4 e 5 do trabalho.

A captura dos benefícios relacionais por compradores e fornecedores era esperado diante da noção de que o relacionamento gera benefícios mútuos (DYER, 1996) e de que as firmas ingressam na relação diante do potencial de contribuição que a mesma possui para o seu desempenho (CARSON et al., 1999; WAGNER et al., 2010).

Contudo, a parcela de valor capturada pelo fornecedor está condicionada à sua dependência em relação ao comprador, mensurada neste trabalho pela concentração das suas vendas. Os resultados indicam que quanto maior a concentração das vendas do fornecedor, menor sua capacidade em capturar os benefícios daquela relação.

Para explorar melhor este efeito de moderação, foram desenhados três cenários, em que se tinha alta, baixa e média concentração de vendas (Figura 15). Como os dados analisados pela regressão já estavam centrados na média, um dos cenários já estava desenhado. Neste cenário, as firmas possuem cerca de 10% das vendas concentradas no comprador; o acréscimo de uma unidade de benefício relacional contribui para a elevação da parcela de valor do fornecedor em 17,2%.

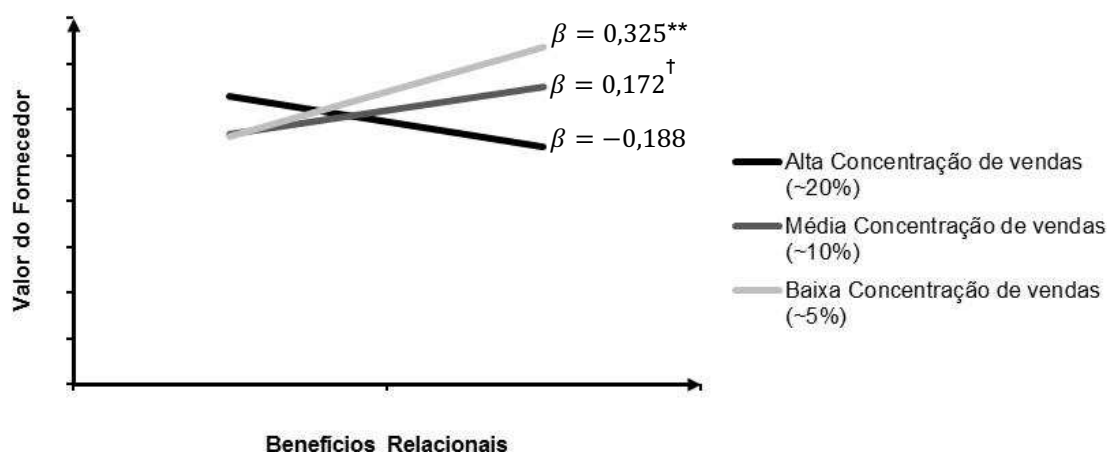


Figura 15 - Moderação do nível de concentração de vendas na captura dos benefícios relacionais por parte do fornecedor.

Fonte: elaboração própria. Nota: † $p < 0.1$; * $p < 0.05$; ** $p < 0.01$; *** $p < 0.001$.

Para a construção dos cenários de baixa e alta concentração, as médias foram centradas nos valores das escalas que indicavam concentração de vendas em 5% e 20%, respectivamente. Quando há baixa concentração das vendas, o potencial de

captura do fornecedor quase dobra; uma unidade de benefício relacional acrescida contribui em 32,5% para a elevação do valor capturado. Contudo, o potencial de captura dos benefícios relacionais fica negativo quando há alta concentração de vendas. Apesar de o valor deste último fator não ter alcançado significância estatística, as duas retas anteriores e os resultados da Tabela 19 (p.116) reúnem elementos suficientes para evidenciar o efeito danoso da concentração de vendas no valor capturado pelo fornecedor.

A percepção da dependência de outras firmas confere poder de barganha a outra parte, permitindo que ela influencie a negociação nos termos que lhe é favorável (CROOK; COMBS, 2007). A concentração das vendas é uma *proxy* da indisponibilidade de alternativas ao fornecedor. Possui mais poder a firma que tem um maior número de alternativas para repor o parceiro da troca em questão, dado que pode ameaçar sair da negociação atual e exercer a troca com outra firma.

Os resultados indicaram que em dois tipos de situação o fornecedor perde potencial de captura de valor na relação: quando tem excesso de confiança no comprador ou quando é muito dependente dele. Para alavancar os ganhos futuros naquela relação, as firmas que estão em posição de desvantagem por sofrerem com o desequilíbrio de poder podem buscar o aumento do seu poder de barganha. Isso pode ser atingido por meio da criação de custos de troca (*switching costs*), que emergem quando a firma se acostuma com a eficiência e o *modus operandi* com que realiza as negociações e os produtos são entregues pela outra firma (PORTER, 1980). A criação de custos de troca por parte do membro mais fraco pode desestimular o uso efetivo do poder por parte do outro membro.

A análise dos dados corroborou todas as hipóteses construídas para o estudo, com exceção dos desdobramentos das hipóteses 1, 2 e 3, que testavam os efeitos das dimensões da confiança não foram testados, pois não foi possível encontrar validade discriminante entre ambas as dimensões com os dados deste trabalho. Na seção seguinte são apresentadas as implicações teóricas e práticas dos achados deste trabalho, bem como as limitações do estudo e as recomendações para estudo futuro.

6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Este trabalho buscou analisar o efeito da confiança tanto na criação de valor nas relações comprador-fornecedor quanto na sua captura. Embora as relações colaborativas criem um valor único, que não seria criado por nenhum dos membros da parceria de forma independente (DYER; SINGH, 1998; LAVIE, 2006), há uma tensão entre maximizar o valor da transação e distribuí-lo entre os parceiros (ZAJAC; OLSEN, 1993).

Esta tensão foi evidenciada pelo comportamento do efeito da confiança do fornecedor no comprador. Os resultados do trabalho demonstraram a sua importância na criação das rendas relacionais para a díade. A confiança impacta também, de forma direta, a parcela de valor capturada pelo comprador. Contudo, na perspectiva do fornecedor, há um limite para os benefícios crescentes do nível de confiança, pois seu excesso afeta negativamente o valor capturado pelo fornecedor. Isso também acontece quando o fornecedor é fortemente dependente do comprador. Assim, a confiança e a dependência, quando em excesso, prejudicam o potencial de captura de valor por parte do fornecedor, pois tendem a limitar o uso do poder de barganha. A confiança limita o uso do poder pela acomodação do fornecedor, devido ao excesso de imersão na relação; a dependência limita o poder de barganha em si, que passa do fornecedor para o comprador. Desta forma, a medida de confiar não é confiar sem medida.

Ficou evidenciado, ainda, tanto o efeito da redução dos custos de transação (WILLIAMSON, 1985) quanto o efeito do aumento do valor da transação (ZAJAC; OLSEN, 1993). Este aumento corresponde ao papel da confiança na geração de benefícios relacionais, a partir de estruturas de governança que, além de eficientes, facilitam a interação e a coordenação das atividades interfirmas. Contudo, a confiança tinha um efeito direto nas parcelas de valor capturadas por fornecedores e compradores, que não passava pelos benefícios relacionais. Isso aponta para o seu papel como atenuante do oportunismo, que gera menores custos e monitoramento e controle e, portanto, menores custos de transação.

Os resultados deste trabalho oferecem várias contribuições para a literatura sobre o relacionamento comprador-fornecedor. Primeiramente, foi um dos poucos trabalhos que considerou o 'lado obscuro' da confiança. Assim como Villena et al. (2011), este trabalho demonstrou haver tanto o 'lado brilhante' quanto o 'lado obscuro' da confiança. Contudo, os resultados aqui apresentados diferenciam-se dos encontrados por aqueles autores (1) ao identificar que ambos os lados aparecem, mas em momentos diferentes; a confiança é brilhante para a criação de valor e tem um lado obscuro na captura do valor, quando em excesso; (2) ao explorar a confiança de forma direcional, do fornecedor para o comprador; e (3) ao separar o componente do valor relacional gerado a partir da interação entre os agentes.

A distinção entre criação e captura é resultado de outra contribuição teórica deste trabalho. A operacionalização da criação de valor em díades, a partir da releitura do modelo de Brandenburger e Stuart Jr. (1996), apresentou-se como de grande valia para a identificação das parcelas de valor distintas para comprador e fornecedor, bem como o efeito da adição das rendas relacionais. Acredita-se que este modelo possa ser utilizado como uma ferramenta útil e eficaz para elucidar questões relacionadas à criação e à captura de valor, pois mesmos aspectos negativos do relacionamento podem ser evidenciados pelo modelo. Isso se torna relevante à medida que a ideia de criação e captura de valor se torna uma abordagem cada vez mais presente na literatura, como em Lippman e Rumelt (2003), Chatain e Zemsky (2007; 2011) e Jia (2013).

Os achados deste trabalho estendem a Visão Relacional (DYER; SINGH, 1998), que concentra argumentos na geração das rendas relacionais. Os resultados encontrados corroboram esta abordagem teórica no que tange ao efeito positivo da confiança na criação destas rendas. Contudo, o trabalho vai além ao identificar como a confiança afeta a captura de valor por parte dos membros da relação. Ficou evidenciado que a sua utilização como mecanismo de governança deve ser feita com parcimônia, de forma a permitir a geração de rendas relacionais sem prejudicar o potencial de captura de valor da firma.

O trabalho contribui ainda para o entendimento do paradoxo da imersão sob outra perspectiva. Uzzi (1997) explora, em primeira instância, o efeito negativo do excesso de imersão na estrutura da rede de relações da firma, que faz a firma ficarem presas em relações sub-ótimas e deixem de procurar novos parceiros. No caso dos resultados deste trabalho, o paradoxo evidenciado está relacionado à limitação que a imersão confere ao potencial de captura da firma.

O trabalho possui ainda implicações práticas, à medida que a construção de relacionamentos entre compradores e fornecedores é crítica para o desenvolver ou reforçar a vantagem competitiva. Os executivos precisam se atentar ao balanceamento entre os riscos e os benefícios do aprofundamento das relações com compradores. É preciso estar ciente do limite desta imersão, no ponto em que a confiança desenvolvida com o parceiro não faça com que a firma perca a objetividade e a eficácia na sua tomada de decisão. Assim, um nível sub-ótimo de criação de valor no relacionamento pode ser preferível para privilegiar a parcela de valor capturada pela firma. Adicionalmente, os resultados do trabalho apontam ainda que o desenvolvimento de relacionamento colaborativo com grande compradores, especialmente aqueles em que a firma tem suas vendas concentradas em mais de 20%, faz com que a captura dos benefícios da relação também seja concentrada, nas mãos dele.

Como todo trabalho científico, os resultados possuem algumas limitações que podem ser exploradas em estudos futuros. Primeiramente, o estudo foi realizado nas relações desenvolvidas pelas firmas brasileiras fornecedoras de produtos químicos com seus compradores. Acredita-se que o fato de estes fornecedores terem compradores de diferentes indústrias minimize o efeito de aspectos particulares desta indústria nos resultados do trabalho. Contudo, um estudo multisetorial, tanto para fornecedores quanto para compradores, pode ser desenvolvido para investigar os efeitos identificados neste trabalho.

Outro ponto que limita a generalização dos resultados é o aspecto contextual da confiança. Por exemplo, Liu, Luo e Liu (2009) e Cai, Jun, Yang (2010) mostraram que na China, os mecanismos informais de governança são mais fortes que os

contratos. Como este trabalho de tese utiliza firmas de um único país para testar suas hipóteses, fica difícil afirmar que este efeito será encontrado em outros ambientes institucionais. Estudos futuros podem ampliar a investigação para outros contextos nacionais e, com isso, incorporar o efeito do nível país na análise. Este efeito teria origem no desenvolvimento econômico, no sistema jurídico, no regime político e no tamanho do mercado em que a relação comprador-fornecedor ocorre.

Ainda no que tange ao estudo da confiança interorganizacional, acredita-se que estudos futuros deveriam utiliza-la como um conceito multidimensional. As dimensões utilizadas neste trabalho – competência e *goodwill* – são adequadas ao estudo do fenômeno, o que ficou notório com o desenvolvimento teórico de ambas e das escalas decorrentes. Contudo, será preciso maior cuidado para se ter uma maior variedade de tipos de relacionamentos, a fim de captar a diferença entre as duas. Em geral, a avaliação da competência dos agentes é formada nos primeiros estágios do relacionamento, enquanto que a avaliação do seu *goodwill* requer maior interação (MAYER et al. 1995; SCHOORMAN et al. 2007). O desenvolvimento de experimentos, em que o ambiente é mais bem controlado pelo pesquisador, pode ser útil neste sentido.

Por fim, o trabalho é limitado ainda pelo fato de um dos lados da relação responder pela díade. Apesar de alguns estudos meta-analíticos (BAUMAN; DENT, 1982; FARH; WERBEL; BEDEIAN, 1988; MABE; WEST, 1982) demonstrarem que vieses tendem a ocorrer apenas em contextos em que há alguma recompensa atrelada às respostas, a coleta dos dados em ambos os lados da díade seria um importante complemento deste trabalho. Desta forma, seria possível, por exemplo, explorar o efeito da assimetria de confiança entre os membros.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABIQUIM. Portal da ABIQUIM. Disponível em <<http://www.abiquim.org.br>>. Acesso em 09 de março de 2011.
- Adner, R., & Helfat, C. E. (2003). Corporate effects and dynamic managerial capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), 1011–1025.
- Amit, R., & Schoemaker, P. J. H. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14(1), 33–46.
- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1991). Predicting the performance of measures in a confirmatory factor analysis with a pretest assessment of their substantive validities. *Journal of Applied Psychology*, 76(5), 732.
- Ansoff, H. (1965). *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. New York-San Francisco-Toronto. New York-San Francisco-Toronto.
- Armstrong, J., & Overton, T. (1977). Estimating nonresponse bias in mail surveys. *Journal of marketing research*, 14, 396–402.
- Bachmann, R., & Zaheer, A. (2006). *Trust, transaction cost economics, and mechanisms*. *Handbook of Trust Research* (p. 437). Northampton (MA, USA): Edward Elgar Publishing.
- Bain, J. S. (1968). *Industrial organization*. Wiley New York.
- Barber, B. (1983). *The logic and limits of trust*. Rutgers University Press New Brunswick, NJ.
- Barnard, C. (1938). The Functions of the Executive. *Cambridge: Harvard University*.
- Barney, J B. (2001). Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of management*, 27(6), 643–650.
- Barney, Jay B. (1991). Firms resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Barney, Jay B., & Hansen, M. H. (1994). Trustworthiness as a Source of Competitive Advantage. *Strategic Management Journal*, 15(Special Issue: Competitive Organizational Behavior), 175–190.
- Bauman, K. E., & Dent, C. W. (1982). Influence of an objective measure on self-reports of behavior. *Journal of Applied Psychology*, 67(5), 623.

- Benton, W., & Maloni, M. (2005). The influence of power driven buyer/seller relationships on supply chain satisfaction. *Journal of Operations Management*, 23(1), 1–22.
- Besanko, D., Dranove, D., & Shanley, M. (1996). *Economics of Strategy*. John Wiley & Sons.
- Blau, P. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York, NY: Wiley.
- Bowman, C., & Ambrosini, V. (2000). Value Creation Versus Value Capture: Towards a Coherent Definition of Value in Strategy. *British Journal of Management*, 11(1), 1–15.
- Bowman, C., & Ambrosini, V. (2003). WHAT DOES VALUE MEAN AND HOW IS IT CREATED , MAINTAINED AND DESTROYED? *Academy of Management Meeting* (Vol. 44). Seattle, Washington.
- Brandenburger, A., & Stuart Jr., H. W. (1996). Value-Based Strategy. *Journal of Economics & Management Strategy*, 5(1), 5–24.
- Brislin, R. W., & Van Buren, H. (1973). Overseas Students and Reorientation Seminars: Can They Go Home Again?.
- Brito, E. P. Z., Brito, L. A. L., & Morganti, F. (2009). Inovação e o Desempenho Empresarial: Lucro ou Crescimento? *RAE-eletrônica*, 8(1).
- Brito, R., & Brito, L. A. L. (2012). Vantagem Competitiva, Criação de Valor e seus efeitos sobre o desempenho. *Revista de Administração de Empresas*, 52(1), 70–84.
- Cai, S., Jun, M., & Yang, Z. (2010). Implementing supply chain information integration in China: The role of institutional forces and trust. *Journal of Operations Management*, 28(3), 257–268.
- Carcanholo, R. A. (1998). Uma interpretação anti-ricardiana da teoria do valor em Adam Smith. *Revista Economia–Ensaios*, 12(2), 153–180.
- Carson, S. J., Devinney, T. M., Dowling, G. R., & John, G. (1999a). Understanding institutional designs within marketing value systems. *The Journal of Marketing*, 115–130.
- Carson, S. J., Devinney, T. M., Dowling, G. R., & John, G. (1999b). Understanding institutional designs within marketing value systems. *The Journal of Marketing*, 115–130.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the american enterprise*. Massachusetts Institute of Technology Cambridge.
- Chatain, O. (2010). Value Creation, Competition, and Performance in Buyer-Supplier Relationships. *Strategic Management Journal*, 32, 76–102.

- Chatain, O., & Zemsky, P. (2007). The Horizontal Scope of the Firm: Organizational Tradeoffs vs. Buyer-Supplier Relationships. *Management Science*, 53(4), 550–565.
- Chatain, O., & Zemsky, P. (2011). Value creation and value capture with frictions. *Strategic Management Journal*, 32(11), 1206–1231.
- Chen, I. J., & Paulraj, A. (2004). Towards a theory of supply chain management: the constructs and measurements. *Journal of Operations Management*, 22(2), 119–150.
- Chen, I., Paulraj, a, & Lado, a. (2004). Strategic purchasing, supply management, and firm performance. *Journal of Operations Management*, 22(5), 505–523.
- Chen, J. V., Yen, D. C., Rajkumar, T. M., & Tomochko, N. a. (2011). The antecedent factors on trust and commitment in supply chain relationships. *Computer Standards & Interfaces*, 33(3), 262–270.
- Chen, Z., Huang, Y., & Sternquist, B. (2011). Guanxi practice and Chinese buyer–supplier relationships: The buyer’s perspective. *Industrial Marketing Management*, 40(4), 569–580.
- Cheung, M.-S., Myers, M. B., & Mentzer, J. T. (2010). Does relationship learning lead to relationship value? A cross-national supply chain investigation. *Journal of Operations Management*, 28(6), 472–487.
- Cheung, M.-S., Myers, M. B., & Mentzer, J. T. (2011). The Value of Relational Learning in Global Buyer-Supplier Exchanges: a Dyadic Perspective and Test of the Pie-Sharing Premise. *Strategic Management Journal*, 32(10), 1061–1082.
- Child, J. (2001). Trust—the fundamental bond in global collaboration. *Organizational dynamics*, 29(4), 274–288.
- Chiles, T. H., & McMackin, J. F. (1996). Integrating Variable Risk Preferences, Trust, and Transaction Cost Economics. *Academy of Management Review*, 21(1), 73–99.
- Coase, R. (1937). *The Nature of the Firm: The Firm, the Market and the Law*. Chicago: University of Chicago Press.
- Coff, R. W. (1999). When Competitive Advantage doesn’t Lead to Performance: the Resource-Based View and Stakeholder Bargaining Power. *Organization Science*, 10(2), 119–213.
- Coleman, J. (1990). *Foundations of Social Theory*. Belknap Press.
- Collis, D. J. (2006). Research note: how valuable are organizational capabilities? *Strategic Management Journal*, 15(S1), 143–152.

- Colquitt, J. A., Scott, B. A., & LePine, J. A. (2007). Trust, trustworthiness, and trust propensity: a meta-analytic test of their unique relationships with risk taking and job performance. *The Journal of applied psychology*, 92(4), 909–27.
- Cook, C., Heath, F., & Thompson, R. L. (2000). A meta-analysis of response rates in Web-or Internet-based surveys. *Educational and psychological measurement*, 60(6), 821–836.
- Cooper, M. C., Lambert, D. M., & Pagh, J. D. (1997). Supply Chain Management More Than a New Name for Logistics. *The International Journal of Logistics Management*, 8(1), 1–14.
- Corsten, D., & Kumar, N. (2005). Do Suppliers Benefit from Collaborative Relationships with Large Retailers? An Empirical Investigation of Efficient Consumer Response Adoption. *Journal of Manufacturing and Operations Management*, 69(3)..
- Cousins, P. D. (2005). The alignment of appropriate firm and supply strategies for competitive advantage. *International Journal of Operations & Production Management*, 25(5), 403–428.
- Cousins, P. D., Lawson, B., & Squire, B. (2006). Supply chain management: theory and practice—the emergence of an academic discipline? *International Journal of Operations & Production Management*, 26(7), 697–702.
- Cousins, P. D., & Menguc, B. (2006). The implications of socialization and integration in supply chain management. *Journal of Operations Management*, 24(5), 604–620.
- Crook, T., & Combs, J. (2007). Sources and consequences of bargaining power in supply chains. *Journal of Operations Management*, 25(2), 546–555.
- Da Silveira, G. J. C., & Arkader, R. (2007). The direct and mediated relationships between supply chain coordination investments and delivery performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 27(2), 140–158.
- Das, T K, & Teng, B. S. (2000). Instabilities of strategic alliances: An internal tensions perspective. *Organization Science*, 11(1), 77–101.
- Das, T. K., & Teng, B. (1998). Between Trust and Control: Developing Confidence in Partner Cooperation in Alliances. *The Academy of Management Review*, 23(3), 491–512.
- Das, T. K., & Teng, B.-S. (2001). Trust, Control, and Risk in Strategic Alliances: An Integrated Framework. *Organization Studies*, 22(2), 251–283.
- Deutsch, M. (1962). Cooperation and trust: Some theoretical notes. Nebraska Symposium on Motivation, 1962. In M. R. Jones (Ed.), *Nebraska Symposium on Motivation* (p. 330). Oxford, England: Univer. Nebraska Press.

- Dickson, P. R. (1996). The Static and Dynamic Mechanics of Competition: a Comment on Hunt and Morgan's Comparative Advantage Theory. *Journal of Marketing*, 60(4), 102–106.
- Doney, P. M., & Cannon, J. P. (1997). An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*, 61(April), 35–51.
- Doney, P. M., Cannon, J. P., & Mullen, M. R. (1998). Understanding the Influence of National Culture on the Development of Trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 601–620.
- Dunn, D. T., Friar, J. H., & Thomas, C. A. (1991). An approach to selling high-tech solutions. *Industrial Marketing Management*, 20(2), 149–159.
- Durand, R. (2002). Competitive advantages exist: A critique of Powell. *Strategic Management Journal*, 23(9), 867–872.
- Dwyer, F. R., Schurr, P. H., & Oh, S. (1987). Developing buyer-seller relationships. *The Journal of Marketing*, 11–27.
- Dyer, J. H. (1996). Specialized Supplier Networks as a Source of Competitive Advantage : Evidence from the Auto Industry. *Strategic Management Journal*, 17(April 1994), 271–291.
- Dyer, J. H. (1997). Effective interfirm collaboration: how firms minimize transaction costs and maximise transaction value. *Strategic Management Journal*, 18(7), 535–556.
- Dyer, J. H., & Chu, W. (2003). The Role of Trustworthiness in Reducing Transaction Costs and Improving Performance : Empirical Evidence from the United States , Japan , and Korea. *Organization Science*, 14(1), 57–68.
- 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.
- Dyer, J. H., & Nobeoka, K. (2000). Creating and managing a high-performance knowledge-sharing network: the Toyota case. *Strategic Management Journal*, 21(3), 345–367.
- Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. *The Academy of Management Review*, 23(4), 660–679.
- Emerson, R M. (1962). Power-dependence relations. *American sociological review*, 31–41.
- Emerson, Richard M. (1976). Social exchange theory. *Annual review of sociology*, 2, 335–362.

- Farh, J. L. I. H., Werbel, J. D., & Bedeian, A. G. (1988). An Empirical Investigation of Self-Appraisal-Based Performance Evaluation. *Personnel Psychology*, 41(1), 141–156.
- Fishman, C. (2006). The Wal-Mart effect and a decent society: Who knew shopping was so important? *The Academy of Management Perspectives*, 20(3), 6–25.
- Forza, C. (2002). Survey research in operations management: a process-based perspective. *International Journal of Operations & Production Management*, 22(2), 152–194.
- Foss, N. J., & Knudsen, T. (2003). The resource-based tangle: towards a sustainable explanation of competitive advantage. *Managerial and Decision Economics*, 24(4), 291–307.
- Frohlich, M T, & Westbrook, R. (2001). Arcs of integration: an international study of supply chain strategies. *Journal of operations management*, 19(2), 185–200.
- Frohlich, Markham T., & Westbrook, R. (2001). Arcs of integration: an international study of supply chain strategies. *Journal of Operations Management*, 19(2), 185–200.
- Fynes, B., Voss, C., & De Búrca, S. (2005). The impact of supply chain relationship dynamics on manufacturing performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 25(1), 6–19.
- Gerbing, D. W., & Anderson, J. C. (1988). An Updated Paradigm for Scale Development Incorporating Unidimensionality and Its Assessment. *Journal of Marketing Research*, 25(2), 186–192.
- Gilbert, S. M., & Ballou, R. H. (1999). Supply chain benefits from advanced customer commitments. *Journal of Operations Management*, 18(1), 61–73.
- Gimenez, C., & Ventura, E. (2005). Logistics-production, logistics-marketing and external integration: their impact on performance. *International journal of operations & Production Management*, 25(1), 20–38.
- Grahovac, J., & Miller, D. J. (2009). Competitive advantage and performance: the impact of value creation and costliness of imitation. *Strategic Management Journal*, 30(11), 1192–1212.
- Granovetter, M. (1985). Economic Action and Social Structure: the Problem of Embeddedness. *American Sociological Review*, 91(3), 481–510.
- Grover, V., & Malhotra, M. K. (2003). Transaction cost framework in operations and supply chain management research: theory and measurement. *Journal of Operations Management*, 21(4), 457–473.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. *Handbook of qualitative research*, 2, 163–194.

- Gulati, R. (1995a). Social Structure and Alliance Formation Patterns : A Longitudinal Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 40(4), 619–652.
- Gulati, R. (1995b). Does Familiarity Breed Trust? the Implications of Repeated Ties for Contractual Choice in Alliances. *Academy of Management Journal*, 38(1), 85–112.
- Gulati, R., & Sytch, M. (2008). Does familiarity breed trust? Revisiting the antecedents of trust. *Managerial and Decision Economics*, 29(2-3), 165–190.
- Ha, B.-C., Park, Y., & Cho, S. (2011). Suppliers ' affective trust and trust in competency in buyers. *International Journal of Operations & Production Management*, 31(1), 56–77.
- Hair, J., Anderson, R., Tatham, R., & Black, W. (2006). *Multivariate Data Analysis. Upper Saddle River* (6^a ed.). New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Handfield, R. B., & Bechtel, C. (2002). The role of trust and relationship structure in improving supply chain responsiveness. *Industrial Marketing Management*, 31(4), 367–382.
- Hayashi-Junior, P. (2011). *Uso de Recursos na Criação de Vinhos Ícones e a Cocriação de Valor*. Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- Heide, J B. (1994). Interorganizational governance in marketing channels. *The Journal of Marketing*, 71–85.
- Heide, Jan B, & John, G. (1990). Alliances in industrial purchasing: the determinants of joint action in buyer-supplier relationships. *Journal of marketing Research*, 24–36.
- Heide, Jan B, & Miner, A. S. (1992). The Shadow of the Future: Effects of Anticipated Interaction and Frequency of Contact on Buyer-Seller Cooperation. *The Academy of Management Journal*, 35(2), 265–291.
- Henning, E., Van Rensburg, W., & Smit, B. (2004). *Finding your way in qualitative research*. van Schaik publishers.
- Holcomb, T., & Hitt, M. (2007). Toward a model of strategic outsourcing. *Journal of Operations Management*, 25(2), 464–481.
- Holcomb, T. R., & Hitt, M. A. (2007). Toward a model of strategic outsourcing. *Journal of Operations Management*, 25, 464–481.
- Huff, L., & Kelley, L. (2003). Levels of Organizational Trust in Individualist Versus Collectivist Societies: A Seven-Nation Study. *Organization Science*, 14(1), 81–90.
- Hunt, S. D., & Morgan, R. M. (1995). The Comparative Advantage Theory of Competition. *Journal of Marketing*, 59(2), 1–15.

- Hunt, S. D., & Morgan, R. M. (1996). The Resource-Advantage Theory of Competition: Dynamics, Path Dependencies, Evolutionary Dimensions. *Journal of Marketing*, 60(4), 107–114.
- Ireland, R., & Webb, J. (2007). A multi-theoretic perspective on trust and power in strategic supply chains. *Journal of Operations Management*, 25(2), 482–497.
- Jap, S D. (1999). Pie-expansion efforts: collaboration processes in buyer-supplier relationships. *Journal of Marketing Research*, 461–475.
- Jap, Sandy D. (1999). Efforts : Processes in Collaboration Buyer-Supplier Relationships. *Journal of Marketing Research*, 36(4), 461–475.
- Jap, Sandy D. (2001). Perspectives on joint competitive advantages in buyer – supplier relationships. *International Journal of Research in Marketing*, 18(2001), 19–35.
- Jarillo, J. C. (1988). On strategic networks. *Strategic Management Journal*, 9(1), 31–41.
- Jarvenpaa, S. L., & Leidner, D. E. (1998). Communication and trust in global virtual teams. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 3(4), 0.
- Jia, N. (2013). Competition, Governance, and Relationship-Specific Investments : Theory and Implications for Strategy. *Strategic Management Journal*, No prelo.
- Johnston, D. A., McCutcheon, D. M., Stuart, F. I., & Kerwood, H. (2004). Effects of supplier trust on performance of cooperative supplier relationships. *Journal of Operations Management*, 22(1), 23–38.
- Kang, M.-P., Mahoney, J. T., & Tan, D. (2009). Why Firms Make Unilateral Investments Specific to others Firms: the case of OEM Suppliers. *Strategic Management Journal*, 135(August 2008), 117–135.
- Ketchen, D. J., & Giunipero, L. C. (2004). The intersection of strategic management and supply chain management. *Industrial Marketing Management*, 33(1), 51–56.
- Ketchenj, D., & Hult, G. (2007). Toward greater integration of insights from organization theory and supply chain management. *Journal of Operations Management*, 25(2), 455–458.
- Kline, R. B. (2005). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling* (2^a ed.). New York: Guilford Press.
- Krause, D., Handfield, R., & Tyler, B. (2007). The relationships between supplier development, commitment, social capital accumulation and performance improvement. *Journal of Operations Management*, 25(2), 528–545.
- Krishnan, R., Martin, X., & Noorderhaven, N. G. (2006). When Does Trust Matter To Alliance Performance ? *Academy of Management Journal*, 49(5), 894–917.

- Kuhn, T. S. (1962). 1970. *The structure of scientific revolutions*, 31–65.
- Kumar, N., Scheerer, L. K., & Steenkamp, J.-B. E. M. (1995). The Effects Dealer of Perceived Interdependence on Dealer Attitudes. *Journal of Marketing Research*, 32(3), 348–356.
- Landis, J. R., & Koch, G. G. (1977). The measurement of observer agreement for categorical data. *Biometrics*, 159–174.
- Lather, P. (1986). Research as praxis. *Harvard educational review*, 56(3), 257–278.
- Lavie, D. (2006). The Competitive Advantage of Interconnected Firms: An Extension of the Resource-Based View. *Academy of Management Review*, 31(3), 638–658.
- Lazzarini, S. G., Miller, G. J., & Zenger, T. R. (2008). Dealing with the Paradox of Embeddedness: The Role of Contracts and Trust in Facilitating Movement Out of Committed Relationships. *Organization Science*, 19(5), 709–728.
- Lepak, D. P., Smith, K. G., & Taylor, M. S. (2007). Introduction to Special Topic Forum Value Creation and Value Capture : a Multilevel Perspective. *Academy of Management Review*, 32(1), 180–194.
- Levin, D. Z., & Cross, R. (2004). The Strength of Weak Ties You Can Trust: The Mediating Role of Trust in Effective Knowledge Transfer. *Management Science*, 50(11), 1477–1490.
- Levy, D. L., Alvesson, M., & Willmott, H. (2003). Critical approaches to strategic management. *Studying management critically*, 92–110.
- Li, J. J., Poppo, L., & Zhou, K. Z. (2010). Relational mechanisms, formal contracts, and local knowledge acquisition by international subsidiaries. *Strategic Management Journal*, 31(4), 349–370.
- Lippman, S. a., & Rumelt, R. P. (2003). A bargaining perspective on resource advantage. *Strategic Management Journal*, 24(11), 1069–1086.
- Liu, Y., Huang, Y., Luo, Y., & Zhao, Y. (2012). How does justice matter in achieving buyer–supplier relationship performance? *Journal of Operations Management*, 30(5), 355–367.
- Liu, Y., Luo, Y., & Liu, T. (2009). Governing buyer–supplier relationships through transactional and relational mechanisms: Evidence from China. *Journal of Operations Management*, 27(4), 294–309.
- Lo, V. H. Y., & Yeung, A. (2006). Managing quality effectively in supply chain: a preliminary study. *Supply Chain Management: An International Journal*, 11(3), 208–215.

- Lui, S. S., & Ngo, H.-Y. (2004). The Role of Trust and Contractual Safeguards on Cooperation in Non-equity Alliances. *Journal of Management*, 30(4), 471–485.
- Lumineau, F., & Henderson, J. E. (2012). The influence of relational experience and contractual governance on the negotiation strategy in buyer–supplier disputes. *Journal of Operations Management*, 30(5), 382–395.
- Mabe, P. A., & West, S. G. (1982). Validity of self-evaluation of ability: A review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 67(3), 280.
- Madhavaram, S., & Hunt, S. D. (2008). The service-dominant logic and a hierarchy of operant resources: developing masterful operant resources and implications for marketing strategy. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 67–82.
- Madhok, A. (1995). Revisiting multinational firms' tolerance for joint ventures: A trust-based approach. *Journal of International Business Studies*, 117–137.
- Mayer, K. J., & Salomon, R. M. (2006). Capabilities, Contractual Hazards, and Governance: Integrating Resource-Based and Transaction Cost Perspectives. *Academy of Management Journal*, 49(5), 942–959.
- Mayer, R C, & Davis, J. H. (1999). The effect of the performance appraisal system on trust for management: A field quasi-experiment. *Journal of applied psychology*, 84(1), 123.
- Mayer, R C, & Gavin, M. B. (2005). Trust in management and performance: who minds the shop while the employees watch the boss? *Academy of Management Journal*, 48(5), 874–888.
- Mayer, Roger C, Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709–734.
- McAllister, D. J. (1995). Affect-and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of management journal*, 24–59.
- McEvily, B. (2011). Reorganizing the Boundaries of Trust: From Discrete Alternatives to Hybrid Forms. *Organization Science*, 22(5), 1266–1276.
- McEvily, B., Perrone, V., & Zaheer, A. (2003a). Trust as an Organizing Principle. *Organization Science*, 14(1), 91–103.
- McEvily, B., Perrone, V., & Zaheer, A. (2003b). Trust as an Organizing Principle. *Organization Science*, 14(1), 91–103.
- McEvily, B., & Tortoriello, M. (2011). Measuring trust in organisational research: Review and recommendations. *Journal of Trust Research*, 1(1), 23–63.
- Melo, R. (2007). Apontamentos sobre a categoria valor de uso. *Tempo da Ciência*, 143–152.

- Mentzer, J. T., Keebler, J. S., Nix, N. W., Smith, C. D., & Zacharia, Z. G. (2001). Defining Supply Chain Management. *Journal of Business Logistics*, 22(2), 1–25.
- Mesquita, L. F. (2007). Starting Over When the Bickering Never Ends: Rebuilding Aggregate Trust among Clustered Firms Through Trust Facilitators. *Academy of Management Review*, 32(1), 72–91.
- 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*, 941(May 2005), 913–941.
- Mesquita, L. F., & Brush, T. H. (2008). Untangling Safeguard and Production Coordination Effects in Long-Term Buyer-Supplier Relationships. *Academy of Management Journal*, 51(4), 785–807.
- Miguel, P. L. de S. (2012). *Criação e Apropriação de Valor em Relacionamentos entre Empresas Compradoras e Fornecedoras*. Escola de Administração de Empresas de São Paulo - Fundação Getulio Vargas.
- Miguel, P. L., & Martins, G. S. (2011). Criação e Apropriação de Valor em Gestão de Cadeias de Suprimentos: Uma Revisão de Literatura. XXXV EnANPAD. Rio de Janeiro-RJ: ANPAD.
- Min, S., & Mentzer, J. T. (2004). Developing and Mensuring Supply Chain Management concepts. *Journal of Business*, 25(1), 63–100.
- Mizik, N., & Jacobson, R. (2003). and Value Appropriation : The Financial Implications of Shifts in. *Journal of Marketing*, 67(January), 63–76.
- Monczka, R. M., Petersen, K. J., Handfield, R. B., & Ragatz, G. L. (1998). Success Factors in Strategic Supplier Alliances: The Buying Company Perspective. *Decision Sciences*, 29(3), 553–577.
- Moore, G. C., & Benbasat, I. (1991). Development of an instrument to measure the perceptions of adopting an information technology innovation. *Information systems research*, 2(3), 192–222.
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The Commitment –Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58(July), 20–38.
- Mowery, D. C., Oxley, J. E., & Silverman, B. S. (1996). Strategic alliances and interfirm knowledge transfer. *Strategic management journal*, 17, 77–91.
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242–266.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization science*, 5(1), 14–37.

- Nooteboom, B. (1996). Trust, Opportunism and Governance: a Process and Control. *Organization Studies*, 17(6), 985–1010.
- Nooteboom, B. (2004). Governance and competence : how can they be combined? *Cambridge Journal of Economics*, 28(4), 505–525.
- North, D. C. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge university press.
- Nyaga, G. N., Whipple, J. M., & Lynch, D. F. (2010). Examining supply chain relationships: Do buyer and supplier perspectives on collaborative relationships differ? *Journal of Operations Management*, 28(2), 101–114.
- Penrose, E. T. (1995). *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford University Press, USA.
- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179–191.
- Peteraf, M. a., & Barney, J. B. (2003). Unraveling the resource-based tangle. *Managerial and Decision Economics*, 24(4), 309–323.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship. New York: Harper and Rowe.
- Podsakoff, P M, MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of applied psychology*, 88(5), 879.
- Podsakoff, Philip M, & Organ, D. W. (1986). Self-reports in organizational research: Problems and prospects. *Journal of management*, 12(4), 531–544.
- Polanyi, M. (1983). *The tacit dimension*. Gloucester, MA: Peter Smith. London: Routledge & Kegan Paul.
- Poppo, L., & Zenger, T. (2002). Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements? *Strategic Management Journal*, 23(8), 707–725.
- Poppo, L., Zhou, K. Z., & Ryu, S. (2008). Alternative Origins to Interorganizational Trust: An Interdependence Perspective on the Shadow of the Past and the Shadow of the Future. *Organization Science*, 19(1), 39–55.
- Porter, M. (1980). *Corporate strategy*. New York. New York, NY.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.

- Powell, T. C. (2001). Competitive advantage: Logical and philosophical considerations. *Strategic Management Journal*, 22(9), 875–888.
- Powell, W. W. (1990). Neither Market nor Hierarchy: Networks forms of Organization. *Research in Organizational Behavior*, 12, 295–336.
- Prahinski, C., & Benton, W. C. (2004). Supplier evaluations: communication strategies to improve supplier performance. *Journal of Operations Management*, 22(1), 39–62.
- Reed, R., & Defillippi, R. J. (1990). Causal Ambiguity, Barriers to Imitation, and Sustainable Competitive Advantage. *The Academy of Management Review*, 15(1), 88–102.
- Rempel, J. K., Holmes, J. G., & Zanna, M. P. (1985). Trust in close relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 49(1), 95–112.
- Ring, P S. (1996). Fragile and resilient trust and their roles in economic exchange. *Business & Society*, 35(2), 148–175.
- Ring, Peter Smith, & Van de Ven, A. H. (1992). Structuring cooperative relationships between organizations. *Strategic Management Journal*, 13(7), 483–498.
- Ring, Peter Smith, & Van de Ven, A. H. (1994). Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. *Academy of management review*, 90–118.
- Rotter, J. B. (1967). A new scale for the measurement of interpersonal trust¹. *Journal of Personality*, 35(4), 651–665.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. I. M. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not So Different After All : A Cross- Discipline View Of Trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 393–404.
- Rulke, D. L., & Rau, D. (2000). Investigating the encoding process of transactive memory development in group training. *Group & Organization Management*, 25(4), 373–396.
- Rumelt, R. P. (1991). How much does industry matter? *Strategic Management Journal*, 12(3), 167–185.
- Rungtusanatham, M. J., Choi, T. Y., Hollingworth, D. G., Wu, Z., & Forza, C. (2003). Survey research in operations management: historical analyses. *Journal of Operations Management*, 21(4), 475–488.
- Schendel, D., & Hofer, C. W. (1978). *Strategy formulation: analytical concepts*. St. Paul, MN: West Publishing.

- Schoorman, F. D., Mayer, R. C., & Davis, J. H. (2007). AN INTEGRATIVE MODEL OF ORGANIZATIONAL TRUST : PAST , PRESENT , AND FUTURE. *Academy of Management Review*, 32(2), 344–354.
- Sheppard, B. H., & Tuchinsky, M. (1996). Micro-OB and the network organization. In R. M. Kramer & T. R. Tyler (Eds.), *Trust in organizations* (pp. 140–165). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Shin, H., Collier, D. A., & Wilson, D. D. (2000). Supply management orientation and supplier/buyer performance. *Journal of operations management*, 18(3), 317–333.
- Sirmon, D. G., Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Texas, A. (2007). Managing Firm Resources In Dynamic Environments To Create Value : Looking Inside The Black Box. *Academy of Management Review*, 32(1), 273–292.
- Sitkin, S. B., & Roth, N. L. (1993). Explaining the Limited Effectiveness of Legalistic “Remedies” for Trust / Distrust. *Organization Science*, 4(3), 367–392.
- Skjoett-Larsen, T. (1999). Supply chain management: a new challenge for researchers and managers in logistics. *International Journal of Logistics Management, The*, 10(2), 41–54.
- Smith, A. (2003). *A riqueza das nações*. Martins Fontes São Paulo.
- Stern, L. W., & Reve, T. (1980). Distribution Channels as Political Economies: A Framework for Comparative Analysis. *Journal of Marketing*, 44(3), 52–64.
- Stuart, T. E., Hoang, H., & Hybels, R. C. (1999). Interorganizational endorsements and the performance of entrepreneurial ventures. *Administrative science quarterly*, 44(2), 315–349.
- Tenbrunsel, A. E., & Messick, D. M. (1999). Sanctioning systems, decision frames, and cooperation. *Administrative Science Quarterly*, 44(4), 684–707.
- Terpend, R., Tyler, B. B., Krause, D. R., & Handfield, R. B. (2008). Buyer–Supplier Relationships: Derived Value Over Two Decades. *The Journal of Supply Chain Management*, 44(2), 28–55.
- Terre Blanche, M., & Durrheim, K. (1999). Social constructionist methods. *Research in practice: Applied methods for the social sciences*, 147–172.
- Tescari, F. V. de C. da S. (2013). *Criação de Valor no Relacionamento entre Empresas Químicas e seus Clientes*. Escola de Administração de Empresas de São Paulo - Fundação Getulio Vargas.
- Tracey, M., & Tan, C. L. (2001). Empirical analysis of supplier selection and involvement , customer satisfaction , and firm performance. *Supply Chain Management : An International Journal*, 6(4), 174–188.

- Uzzi, B. (1997). Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness. *Administrative Science Quarterly*, 42(1), 35.
- Uzzi, B., & Gillespie, J. J. (2002). Knowledge spillover in corporate financing networks: embeddedness and the firm's debt performance. *Strategic Management Journal*, 23(7), 595–618.
- Vereecke, A., & Muylle, S. (2006). Performance improvement through supply chain collaboration in Europe. *International Journal of Operations & Production Management*, 26(11), 1176–1198.
- Vickery, S. K., Jayaram, J., Droge, C., & Calantone, R. (2003). The effects of an integrative supply chain strategy on customer service and financial performance: an analysis of direct versus indirect relationships. *Journal of operations management*, 21(5), 523–539.
- Villena, V. H., Revilla, E., & Choi, T. Y. (2011). The dark side of buyer–supplier relationships: A social capital perspective. *Journal of Operations Management*, 29, 561–576.
- Wagner, S. M., & Coley, L. S. (2011). Effects of Suppliers' Reputation on the Future of Buyer – Supplier Relationships : the Mediating Roles of Outcome Fairness and Trust. *Journal of Supply Chain Management*, 47(2), 29–48.
- Wagner, S. M., Eggert, A., & Lindemann, E. (2010). Creating and appropriating value in collaborative relationships. *Journal of Business Research*, 63(8), 840–848.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180.
- Wernerfelt, B. (1995). The resource-based view of the firm: Ten years after. *Strategic Management Journal*, 16(3), 171–174.
- Wicks, A. C., & Berman, S. L. (2004). The Effects of Context on Trust in Firm-Stakeholder Relationships: the Institutional Environment, Trust Creation, and Firm Performance. *Business Ethics Quarterly*, 14(1), 141–160.
- Williamson, O. E. (1975). *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications: A Study in the Economics of Internal Organization*. University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship (p. 286). New York: Free Press.
- Williamson, O. E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism*. New York: Free Press.
- Williamson, O. E. (1993). Calculativeness, Trust, and Economic Organization. *Journal of Law & Economics*, 36(April), 453–486.

- Yan, A., & Gray, B. (1994). Bargaining Power, Management Control, and Performance in United States-China Joint Ventures: a Comparative Case Study. *Academy of Management Journal*, 37(6), 1478–1517.
- Yan, A., & Gray, B. (2002). Negotiating control and achieving performance in international joint ventures: A conceptual model. *Journal of International Management*, 7(4), 295–315.
- Young-Ybarra, C., & Wiersema, M. (1999). Flexibility Information Technology Alliances : The Influence of Transaction Cost Economics and Social Exchange Theory. *Organization Science*, 10(4), 439–459.
- Zaheer, A., & Harris, J. (2006). Interorganizational trust. In O. Shenkar & J. Reuer (Eds.), *Handbook of Strategic Alliance* (pp. 169–197). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Zaheer, A., McEvily, B., & Perrone, V. (1998). Does Trust Matter ? Exploring the Effects of Interorganizational and Interpersonal Trust on Performance. *Organization Science*, 9(2), 141–160.
- Zaheer, A., Mcevily, B., & Perrone, V. (1998). Does of Trust Matter ? Exploring the Effects Interorganizational and Interpersonal Trust on Performance. *Organization Science*, 9(2), 141–159.
- Zaheer, A., & Venkatraman, N. (1995). Relational Governance as an Interorganizational Strategy: An Empirical Test of the Role of Trust in Economic Exchange. *Strategic Management Journal*, 16(5), 373–392.
- Zajac, E. J., & Olsen, C. P. (1993). From Transaction Cost to Transaction Value analysis: implications for the study of Interorganizational Strategies. *Journal of Management Studies*, 30(1), 131–145.
- Zucker, L. G. (1986). Production of Trust: Institutional Sources of Economic Structure, 1840-1920. *Research In Organizational Behavior*, 8, 53–111.

APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Prezado participante,

Obrigado por aceitar nosso convite para participar deste estudo inédito sobre como os relacionamentos entre empresas podem tornar-se fonte de vantagem competitiva (Relational Advantage).

O estudo é conduzido por professores da FGV-SP, em parceria com a ABIQUIM. Todas as informações serão tratadas com confidencialidade e analisadas de forma agregada, sem divulgar ou identificar nomes de respondentes ou empresas.

O tempo de preenchimento do questionário é de 10 minutos.

****INSTRUÇÕES PARA PREENCHIMENTO DO QUESTIONÁRIO:

1. Escolha um dentre os dez principais clientes da sua carteira. Todas as perguntas devem ser respondidas sobre o relacionamento de sua empresa com esse cliente específico. Você deve conhecer bem as características desse relacionamento.

2. Procure não deixar respostas em branco.

1. Na sua avaliação, se o relacionamento com ESTE CLIENTE fosse interrompido e SUA EMPRESA tivesse que recolocar este volume no mercado:

	1. Discordo totalmente	2. Discordo fortemente	3. Mais discordo que concordo	4. Nem concordo, nem discordo	5. Mais concordo que discordo	6. Concordo fortemente	7. Concordo totalmente
Sua empresa sofrerá um impacto negativo no mercado pela relevância desse cliente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sua empresa terá dificuldades de repor o volume mantendo a mesma margem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sua empresa terá que despende tempo e esforços relevantes para desenvolver cliente(s) equivalente(s).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sua empresa perderá ganhos conquistados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sua empresa terá dificuldades de recolocar o volume.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. Coloque-se agora na posição do cliente e avalie pela perspectiva dele a situação hipotética de interrupção do seu fornecimento. No caso do cliente ter que procurar outro fornecedor:

	1. Discordo totalmente	2. Discordo fortemente	3. Mais discordo que concordo	4. Nem concordo, nem discordo	5. Mais concordo que discordo	6. Concordo fortemente	7. Concordo totalmente
Ele terá dificuldades de conseguir o volume mantendo o mesmo custo de aquisição.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ele terá que despende tempo e esforços relevantes para desenvolver fornecedor(es) equivalente(s).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ele terá dificuldades em obter o volume de outro(s) fornecedor(es).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ele perderá ganhos conquistados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ele perderá uma fonte relevante de competitividade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. Como você avalia a evolução do relacionamento com este cliente ao longo dos últimos anos?

	1. Tem diminuído consistentemente	2. Tem mostrado uma forte tendência de queda	3. Tem mostrado uma fraca tendência de queda	4. Ficou estável	5. Tem uma fraca tendência de melhora	6. Tem uma forte tendência de melhora	7. Tem melhorado consistentemente
A relevância deste cliente para o meu negócio.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os benefícios que a nossa empresa têm com este cliente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A contribuição para o meu negócio decorrente das melhorias desenvolvidas em conjunto com este cliente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Indique seu grau de concordância com as afirmativas a seguir:

	1. Discordo totalmente	2. Discordo fortemente	3. Mais discordo que concordo	4. Nem concordo nem discordo	5. Mais concordo que discordo	6. Concordo fortemente	7. Concordo totalmente
Esse cliente costuma manter as promessas que faz para a nossa empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quando se trata de coisas que são importantes para nós, podemos contar com o apoio desse cliente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estamos satisfeito com o know-how/especialidade que esse cliente apresenta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nós consideramos que esse cliente possui competência para executar seu trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Este cliente nunca se aproveita de oportunidades de lucrar às nossas custas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Em muitos momentos, esse cliente nos forneceu informações que mais tarde provaram serem precisas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Este cliente é merecedor da nossa confiança.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Este cliente considera nosso bem-estar, tanto quanto considera o próprio.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Acreditamos que esse cliente possui conhecimento/habilidades exclusivos que são necessárias para o nosso negócio.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Confiamos que este cliente mantém os nossos melhores interesses em mente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Os principais produtos fornecidos para este cliente podem ser caracterizados como:

- Produtos químicos inorgânicos
- Produtos químicos orgânicos
- Resinas e elastômeros
- Fibras artificiais e sintéticas
- Defensivos agrícolas e desinfestantes domissanitários
- Sabões, detergentes, produtos de limpeza, cosméticos, produtos de perfumaria e de higiene pessoal
- Tintas, vernizes, esmaltes, lacas e produtos afins
- Produtos e preparados químicos diversos (adesivos, explosivos, aditivos, catalisadores etc)
- Produtos farmoquímicos
- Produtos farmacêuticos

6. Estes produtos são:

- 1. Produtos padronizados
- 2. Produtos com pequenos ajustes
- 3. Produtos com ajustes significativos
- 4. Produtos exclusivos

7. Há quanto tempo sua empresa mantém relacionamento ativo com este cliente?

- Menos de 2 anos.
- Entre 2 e 5 anos.
- Entre 5 e 10 anos.
- Mais de 10 anos.

8. Qual o percentual aproximado de representatividade deste cliente no total de vendas da sua empresa?

- Até 5%.
- Entre 5 e 10%.
- Entre 10 e 20%.
- Entre 20 e 30%.
- Mais de 30%.

9. Comparado ao porte de sua empresa, este cliente é:

- Muito menor
- Menor
- Mesmo porte
- Maior
- Muito maior

10. O faturamento bruto médio anual da sua empresa é:

- Menor que R\$2,4 milhões
- De R\$2,4 milhões a R\$16 milhões
- De R\$16 milhões a R\$90 milhões
- De R\$90 milhões a R\$300 milhões
- Maior que R\$300 milhões

11. Sua área de atuação na empresa é:

- Gerência Geral / Direção de Negócio
- Finanças
- Vendas/Marketing
- Produção/Operação
- Suprimentos/Logística
- Pesquisa e Desenvolvimento

12. Há quanto tempo VOCÊ, como profissional:

	Menos de 2 anos.	Entre 2 e 5 anos.	Entre 5 e 10 anos.	Mais de 10 anos.
Atua no setor químico:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atua nesta empresa:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se relaciona diretamente com este cliente específico:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Qual das opções a seguir melhor descreve sua atual função?

- Presidente ou vice presidente
- Coordenador
- Diretor
- Supervisor
- Gerente
- Vendedor / Key Account Manager

14. Obrigado por finalizar o questionário!

Ressaltamos que suas respostas são confidenciais e, em hipótese alguma, serão identificadas em qualquer relatório do estudo.

Tendo em vista a nossa garantia de confidencialidade, seria desejável se pudéssemos obter a visão do cliente que você escolheu sobre a relação com a sua empresa.

Caso concorde, indique-nos o seu ponto de contato neste cliente para que possamos convidá-lo a participar deste estudo. É importante também que indique o nome da sua empresa.

Nome da empresa do Cliente:	<input type="text"/>
Pessoa responsável no cliente:	<input type="text"/>
Email do cliente:	<input type="text"/>
Telefone do cliente:	<input type="text"/>
Nome da sua Empresa:	<input type="text"/>

15. Por fim, seria interessante se pudéssemos explorar o relacionamento com outro cliente de sua empresa. Você poderia nos ajudar?

- Não posso contribuir mais.
- Posso responder posteriormente sobre outro cliente. (favor indicar email abaixo)
- Posso indicar um colega da minha empresa que poderia responder sobre outro cliente.

Seu email / contato do colega indicado (nome/email/telefone):

APÊNDICE B – MATRIZ DE CORRELAÇÃO DAS VARIÁVEIS

	VFF1	VFF2	VFF3	VFF4	VFF5	VCF1	VCF2	VCF3	VCF4	VCF5	BR1	BR2	BR3	CBT1	CBT2	CBT3	CBT4	CBT5	GBT1	GBT2	GBT3	GBT4	GBT5	
VFF1	1																							
VFF2	,655**	1																						
VFF3	,436**	,448**	1																					
VFF4	,517**	,662**	,419**	1																				
VFF5	,697**	,601**	,441**	,615**	1																			
VCF1	,031	,007	,068	-,024	,042	1																		
VCF2	,096	,007	,262**	,031	,050	,652**	1																	
VCF3	,214*	,092	,282**	,202*	,206*	,432**	,608**	1																
VCF4	,135	,153	,222*	,254**	,193*	,416**	,517**	,722**	1															
VCF5	,111	,149	,194*	,271**	,153	,537**	,605**	,496**	,625**	1														
BR1	,168	,056	,132	,091	,107	,322**	,280**	,287**	,270**	,325**	1													
BR2	,006	-,064	,136	,100	,016	,117	,128	,139	,079	,178	,658**	1												
BR3	,114	-,019	,119	,043	,020	,158	,133	,208*	,225*	,241**	,680**	,580**	1											
CBT1	,090	,071	,035	,087	,121	,081	,188*	,236*	,238**	,268**	,150	,125	,196*	1										
CBT2	,030	-,029	-,112	,119	-,033	,075	,114	,102	,170	,135	,191*	,076	,261**	,550**	1									
CBT3	,223*	,283**	,155	,245**	,199*	,010	-,042	,038	,018	,096	,206*	,017	,300**	,302**	,404**	1								
CBT4	,128	,103	,099	,130	,159	,022	,038	,211*	,185*	,090	,229*	,138	,244**	,482**	,371**	,340**	1							
CBT5	,069	,028	,076	,228*	,149	,105	,086	,295**	,305**	,226*	,190*	,138	,199*	,601**	,494**	,219*	,716**	1						
GBT1	,013	-,011	,119	,130	,086	,120	,163	,227*	,256**	,213*	,211*	,100	,302**	,542**	,428**	,269**	,569**	,633**	1					
GBT2	-,021	,079	,102	,129	-,011	,248**	,147	,237*	,258**	,164	,144	,046	,096	,367**	,233*	,098	,483**	,583**	,537**	1				
GBT3	,116	,118	,097	,278**	,112	,116	,061	,399**	,331**	,200*	,251**	,220*	,331**	,427**	,403**	,353**	,623**	,654**	,533**	,465**	1			
GBT4	,088	-,005	,054	,107	,063	,130	,115	,253**	,240**	,149	,215*	,200*	,305**	,507**	,417**	,241**	,639**	,722**	,640**	,601**	,654**	1		
GBT5	,027	,044	,036	,139	,079	,088	,074	,246**	,207*	,182*	,188*	,196*	,242**	,619**	,497**	,273**	,596**	,750**	,667**	,532**	,665**	,696**	1	

Fonte: elaboração própria. Nota: * correlação é significativa ao nível 0,05; ** correlação é significativa ao nível 0,01.

APÊNDICE C – REFERÊNCIAS DO ESTUDO BIBLIOMÉTRICO

- Anderson, E.; Weitz, B. (1992). The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels. *Journal of Marketing Research*, 18–34.
- Anderson, J. C.; Narus, J. A. (1990). A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. *The Journal of Marketing*, 42–58.
- Armstrong, J.; Overton, T. (1977). Estimating nonresponse bias in mail surveys. *Journal of Marketing Research*, 14, 396–402.
- Barney, J. B. (1991). Firms resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Baron, R. M.; Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173.
- Chen, I. J.; Paulraj, A. (2004). Understanding supply chain management: critical research and a theoretical framework. *International Journal of Production Research*, 42(1), 131–163.
- Churchill Jr., G. A. (1979). A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs. *Journal of Marketing Research*, 16(1), 64–73.
- Cohen, W. M.; Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 128–152.
- Daft, R. L.; Lengel, R. H. (1986). Organizational information requirements, media richness and structural design. *Management Science*, 32(5), 554–571.
- Dwyer, F. R., Schurr, P. H.; Oh, S. (1987). Developing buyer-seller relationships. *The Journal of Marketing*, 11–27.

- Dyer, J. H. (1996). Specialized Supplier Networks as a Source of Competitive Advantage : Evidence from the Auto Industry. *Strategic Management Journal*, 17(April 1994), 271–291.
- Dyer, J. H.; Nobeoka, K. (2000). Creating and managing a high-performance knowledge-sharing network: the Toyota case. *Strategic Management Journal*, 21(3), 345–367.
- Dyer, J. H.; Singh, H. (1998). The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. *The Academy of Management Review*, 23(4), 660–679.
- Fornell, C.; Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 39–50.
- Frohlich, M. T.; Westbrook, R. (2001). Arcs of integration: an international study of supply chain strategies. *Journal of Operations Management*, 19(2), 185–200.
- Ganesan, S. (1994). Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships. *The Journal of Marketing*, 1–19.
- Gerbing, D. W.; Anderson, J. C. (1988). An Updated Paradigm for Scale Development Incorporating Unidimensionality and Its Assessment. *Journal of Marketing Research*, 25(2), 186–192.
- Granovetter, M. (1985). Economic Action and Social Structure: the Problem of Embeddedness. *American Sociological Review*, 91(3), 481–510.
- Grant, R. M. (1996). Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm. *Strategic Management Journal*, 17(Winter), 109–122.
- Gulati, R. (1995). Does Familiarity Breed Trust? the Implications of Repeated Ties for Contractual Choice in Alliances. *Academy of Management Journal*, 38(1), 85–112.

- Heide, J. B.; John, G. (1990). Alliances in industrial purchasing: the determinants of joint action in buyer-supplier relationships. *Journal of Marketing Research*, 24–36.
- Heide, J. B.; John, G. (1992). Do Norms Matter in Marketing Relationships? *The Journal of Marketing*, 56(2), 32–44.
- Heide, J. B.; Miner, A. S. (1992). The Shadow of the Future: Effects of Anticipated Interaction and Frequency of Contact on Buyer-Seller Cooperation. *The Academy of Management Journal*, 35(2), 265–291.
- Kogut, B.; Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization Science*, 3(3), 383–397.
- Kotabe, M.; Martin, X.; Domoto, H. (2002). Gaining from vertical partnerships: knowledge transfer, relationship duration, and supplier performance improvement in the US and Japanese automotive industries. *Strategic Management Journal*, 24(4), 293–316.
- Lee, H. L.; Padmanabhan, V.; Whang, S. (1997). Information Distortion in a Supply Chain: The Bullwhip Effect. *Management Science*, 43(4), 546–558.
- Miller, J. G.; Roth, A. V. (1994). A taxonomy of manufacturing strategies. *Management Science*, 40(3), 285–304.
- Mohr, J.; Spekman, R. (1994). Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behavior, and Conflict Resolution Techniques. *Strategic Management Journal*, 15(2), 135–152.
- Monczka, R. M.; Petersen, K. J.; Handfield, R. B.; Ragatz, G. L. (1998). Success Factors in Strategic Supplier Alliances: The Buying Company Perspective. *Decision Sciences*, 29(3), 553–577.
- Morgan, R. M.; Hunt, S. D. (1994). The Commitment –Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58(July), 20–38.

- Noordewier, T. G.; John, G.; Nevin, J. R. (1990). Performance Outcomes of Purchasing Arrangements in Industrial Buyer-Vendor Relationships. *The Journal of Marketing*, 54(4), 80–93.
- Parkhe, A. (1993). Strategic alliance structuring: A game theoretic and transaction cost examination of interfirm cooperation. *Academy of Management Journal*, 36(4), 794–829.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B.; Lee, J. Y.; Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879.
- Podsakoff, Philip M; Organ, D. W. (1986). Self-reports in organizational research: Problems and prospects. *Journal of Management*, 12(4), 531–544.
- Prahinski, C.; Benton, W. C. (2004). Supplier evaluations: communication strategies to improve supplier performance. *Journal of Operations Management*, 22(1), 39–62.
- Ring, P. S.; Van de Ven, A. H. (1992). Structuring cooperative relationships between organizations. *Strategic Management Journal*, 13(7), 483–498.
- Rosenzweig, E. D.; Roth, A. V; Dean Jr, J. W. (2003). The influence of an integration strategy on competitive capabilities and business performance: an exploratory study of consumer products manufacturers. *Journal of Operations Management*, 21(4), 437–456.
- Teece, D. J.; Pisano, G.; Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
- Uzzi, B. (1997). Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness. *Administrative Science Quarterly*, 42(1), 35.
- Venkatraman, N. (1989). The concept of fit in strategy research: Toward verbal and statistical correspondence. *Academy of Management Review*, 423–444.

- Vickery, S. K.; Jayaram, J.; Droge, C.; Calantone, R. (2003). The effects of an integrative supply chain strategy on customer service and financial performance: an analysis of direct versus indirect relationships. *Journal of Operations Management*, 21(5), 523–539.
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180.
- Williamson, O. E. (1991). Comparative economic organization: The analysis of discrete structural alternatives. *Administrative Science Quarterly*, 269–296.