

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

PRISCILA LACZYNSKI DE SOUZA MIGUEL

**CRIAÇÃO E APROPRIAÇÃO DE VALOR EM RELACIONAMENTOS ENTRE
EMPRESAS COMPRADORAS E FORNECEDORAS**

SÃO PAULO
2012

PRISCILA LACZYNSKI DE SOUZA MIGUEL

**CRIAÇÃO E APROPRIAÇÃO DE VALOR EM RELACIONAMENTOS ENTRE
EMPRESAS COMPRADORAS E FORNECEDORAS**

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
2012

Miguel, Priscila Laczynski de Souza

Criação e apropriação de valor em relacionamentos entre empresas compradoras e fornecedoras / Priscila Laczynski de Souza Miguel. – 2012. 236 f.

Orientador: Luiz Artur Ledur Brito

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

1. Administração de empresas. 2. Custos de transação. 3. Valor (Economia). 4. Vantagem competitiva. I. Brito, Luiz Artur Ledur. II. Tese (doutorado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Título.

CDU 658

PRISCILA LACZYNSKI DE SOUZA MIGUEL

**CRIAÇÃO E APROPRIAÇÃO DE VALOR EM RELACIONAMENTOS ENTRE
EMPRESAS COMPRADORAS E FORNECEDORAS**

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 apresentação:

29/02/2012

Banca examinadora:

Prof. Dr. Luiz Artur Ledur Brito (Orientador)
FGV-EAESP

Prof. Dr. Ely Laureano Paiva
FGV-EAESP

Profa. Dra. Susana Carla Farias Pereira
FGV-EAESP

Prof. Dr. Mário Sacomano Neto
Universidade Metodista de Piracicaba

Profa. Dra. Marta Fabiano Sambiase Lombardi
Universidade Presbiteriana Mackenzie

DEDICATÓRIA

Dedico essa tese a meu pai, que sempre me apoiou na minha escolha acadêmica e que não teve a oportunidade de ver o fechamento de todo esse esforço.

Dedico também a meus filhos, Marina e Guilherme, que nasceram e cresceram durante essa etapa de crescimento pessoal e a meu marido, Carlos, que me acompanhou e apoiou durante todo o doutorado.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, meus agradecimentos ao CELog e à Tecnopress Editora, responsável pela *Cosmetics Online* e *Cosmetics & Toiletries* Brasil, pelo apoio na divulgação da pesquisa. Sem estas instituições, o número de questionários respondidos não permitiria uma análise estatística.

Agradeço também a todos os amigos que me indicaram seus contatos pessoais para encaminhar o questionário: Alexandre Oliveira, Anacélia Contador, Fábio Tescari, Luciana Hashiba e ao professor Manoel Reis.

Ao professor Luiz Brito, minha especial gratidão pela sua orientação detalhista e pelo apoio durante todo o processo, desde a formulação do projeto até a sua conclusão.

A Guilherme Martins, meus agradecimentos pela ajuda da revisão dos estudos empíricos. À Aline Fernandes, Fernanda Cristina Silva, Maria Cecília Azevedo e Miriam Pereira Ferro, agradeço pela ajuda na coleta de dados na fase quantitativa.

Aos colegas da área acadêmica, registro meus agradecimentos pelo apoio durante este período e pela ajuda no processo de formulação da questão de pesquisa e pela revisão de meu questionário e também pela sua torcida.

Meus agradecimentos à minha família, que me apoiou na decisão de encerrar uma carreira de empresas e seguir um novo caminho acadêmico, em especial aos meus pais, José Maria e Monica, que foram responsáveis pelo meu gosto pelo estudo e pelo conhecimento.

Por fim, agradeço imensamente ao meu marido, Carlos, pelo apoio, incentivo, divulgação da pesquisa e por estar ao meu lado nos momentos em que mais precisava.

O pensamento só começa com a dúvida!
Martin Du Gard (1881-1958)

RESUMO

A presente investigação teve como objetivo responder a questão de como ocorre a criação de valor em uma díade, investigando como os mecanismos de governança atuam sobre o valor criado, como esse fenômeno ocorre ao longo do tempo e testando a aplicabilidade do modelo derivado da noção de valor econômico (BRANDENBURGER; STUART, 1996) para medir o valor criado em díades. Também foram testados os impactos das fontes de vantagem relacional segundo a perspectiva da visão relacional sobre o valor criado para as organizações envolvidas.

Ao integrar a literatura sobre relacionamentos do campo de Operações e Cadeias de Suprimentos com o debate sobre criação de valor e vantagem competitiva nas áreas de Estratégia e Marketing, a pesquisa propôs um modelo integrativo para se avaliar a criação de valor em relacionamentos e seu desenvolvimento ao longo do tempo. As principais correntes teóricas usadas foram a Teoria de Custo de Transação, a Visão Relacional da estratégia e Teoria das Transações Sociais.

A pesquisa empírica qualitativa, tomando um caráter dedutivo (BARRATT; CHOI, 2011), com entrevistas com 28 gestores responsáveis pelos relacionamentos em díades dos setores de Alimentos e Bebidas (A&B) e Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (HPPEC), tanto em empresas compradoras como fornecedoras, forneceu evidências de que, nos segmentos investigados, os fornecedores adotam um comportamento mais propenso a colaboração do que as empresas compradoras, mas que esse comprometimento não é garantia de exclusividade ou aumento de participação na relação e que mecanismos de governança relacional são mais comuns em situações que envolvem riscos para as empresas compradoras e quando há assimetria de tamanho e poder entre as partes.

As entrevistas forneceram evidências que o modelo de valor econômico de Brandenburger e Stuart (1996) pode ser usado para avaliar o valor criado nos relacionamentos, considerando-se a diferença entre disposição a pagar da empresa compradora e o custo de oportunidade do fornecedor. Adicionalmente, os resultados sugerem que a avaliação dos ganhos em relacionamentos deve ser feita

longitudinalmente, visto que há alternância de ganhos entre as partes. Por fim, a etapa qualitativa permitiu identificar três tipos distintos de criação de valor em díades: valor situacional, incremental e relacional.

Em paralelo, foi testado um modelo para avaliar a influência das quatro fontes de vantagem relacional no valor criado para empresas compradoras e fornecedores, com base em 76 respostas de empresas fornecedoras. A análise dos modelos de mensuração sugere que os construtos de mecanismos de governança relacional e complementaridade de recursos podem ser agrupados em uma variável latente representando o alinhamento intraorganizacional - *fit* (CHEUG; MYERS; MENTZER, 2010; SAXTON, 1997). O modelo de mensuração para valor criado, representado por cinco dimensões de primeira ordem, denominadas benefícios para a relação, benefícios para o fornecedor, benefícios para o comprador, custos de troca para a empresa compradora e custos de oportunidade para o fornecedor se mostrou adequado e com bons ajustes.

A partir dos modelos validados, as relações causais entre os recursos relacionais e as várias formas de operacionalizar valor foram testadas, utilizando-se regressão linear múltipla. Os resultados forneceram indícios de que diferentes fontes da vantagem relacional têm impacto sobre distintos aspectos do valor criado. Enquanto o alinhamento interorganizacional explica a variação de benefícios para o fornecedor e para o comprador, é o compartilhamento de conhecimento que influencia o benefício para a relação. A especificidade de ativos tem impacto no custo de oportunidade para o fornecedor, enquanto o custo de troca para o comprador não é afetado por esses mecanismos nessa situação.

A análise de agrupamentos permitiu ainda constatar a existência de dois grupos distintos entre os respondentes: díades relacionais e díades não relacionais, sendo que o primeiro apresenta desempenho significativamente diferente do outro.

Palavras-chave: díades empresas compradora-fornecedor, criação de valor econômico, métodos mistos

ABSTRACT

This research aimed to study how value is created in a buyer-supplier relationship, investigating how governance mechanisms impact value creation, how this phenomenon occurs over time and testing if the model derived from the notion of economic value creation (BRANDENBURGER; STUART, 1996) can be used to measure value creation in dyads. We also tested the impact of the relational sources of competitive advantage (DYER; SINGH, 1998) on the value creation for the organizations involved.

By integrating the literature on relationships in the Operations and Supply Chain field with the debate on value creation and competitive advantage in the areas of Strategy and Marketing, an integrative model to assess value creation in relationships and their development over time was proposed, based on three important theories: Transaction Cost Theory, Relational View and Theory of Social Exchange.

A deductive qualitative research (BARRAT; CHOI, 2011), with 28 executives responsible for the relationship in both suppliers and buyers' companies, was performed in two industries: Food & Beverages and Personal Care. The results shown that, in these industries, suppliers are more supportive to collaboration than the buyers, but this commitment does not guarantee exclusivity or increased volumes. Relational governance mechanisms are more common in situations involving risks to companies and when there is size or power asymmetry.

The qualitative research provided evidences that the model of economic value creation of Brandenburger and Stuart (1996) can be used to assess the value created in relationships, by considering the difference between willingness to pay of the buyer company and the opportunity cost of the supplier. Additionally, the results suggest that companies should assess the gains of the relationships in the long term, as gains are created in different time for buyers and suppliers. Finally, the qualitative stage identified three distinct types of value creation in dyads: situational or episodic, incremental and relational.

At the same time, based on a survey with 76 suppliers, a model to evaluate the effect of the four sources of relational advantage on value creation was tested. The measurement models analysis suggested that the constructs of mechanisms of relational governance and resources complementarity resources should be grouped into a latent variable representing the intraorganizational fit (CHEUG; MYERS, Mentzer, 2010; Saxton, 1997). The measurement model for value creation, represented by five dimensions (relationship benefits, benefits for the supplier, benefits for buyer, switching costs for the buyer company and opportunity costs for the supplier) had good fit and can be used in future research.

Using the validated models and multiple linear regression, the causal relationships between the sources of the relational advantage and value creation were tested. The results provided evidence that different sources of relational advantage have different impact on different aspects of the value created. While inter-organizational fit has positive impact on both supplier and buyer benefits, knowledge sharing has a positive effect on the relationship benefit to the relationship. The asset specificity impact the opportunity cost to the supplier, while the switching cost of for the buyer is not affected by these mechanisms in this situation.

A cluster analysis was performed and two distinct groups among the respondents were identified: relational dyads and non relational dyads. There are evidences that the first cluster has better performance than the second group.

Keywords: buyer-supplier relationship, value creation, mixed methods.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Evolução histórica do número de publicações sobre relacionamentos inter-organizacionais nos principais periódicos de Operações e Estratégia	22
Figura 2 – Exemplos de relacionamentos interorganizacionais	23
Figura 3 – Valor criado.....	46
Figura 4 – Valor total monetário, preço e excedente ao consumidor	47
Figura 5 – Estratégias baseadas em valor	54
Figura 6 – Modelo de mensuração de criação de valor em relacionamento	58
Figura 7 – Interdependência de atividades na cadeia, demanda de coordenação e uso do poder em cadeias	60
Figura 8 - Uso combinados das teorias	64
Figura 9 – Valor criado em cadeias de suprimentos	73
Figura 10 - Valor criado pelo relacionamento empresa compradora-fornecedor	75
Figura 11 – Abordagem proposta para estudos de casos dedutivos.....	87
Figura 12 – Díades estudadas no setor de HPPEC.....	111
Figura 13 – Díades estudadas no setor de Alimentos e Bebidas.....	111
Figura 14 – Modelo de pesquisa proposto para a fase quantitativa	113
Figura 15 – Mecanismos de governança predominante identificado nas entrevistas com empresas compradoras	121
Figura 16 – Mecanismos de governança predominante nas empresas fornecedoras	124
Figura 17 Mecanismos de governança predominante nos clientes, a partir da percepção dos fornecedores.	127
Figura 18 – Comparativo de custos de oportunidade para diferentes empresas compradoras.	133
Figura 19 - Resumo dos principais resultados da etapa qualitativa.....	153
Figura 20 – Modelo original de mensuração para os construtos da visão relacional	158
Figura 21 – Modelo de mensuração para as fontes de vantagem competitiva conforme Visão Relacional.....	160
Figura 22 – Modelo de mensuração de criação de valor	162
Figura 23 – Gráfico comparativo dos agrupamentos 1 e 2 em relação ao benefício da relação	175
Figura 24– Gráfico comparativo dos agrupamentos 1 e 2 em relação ao benefício para o fornecedor	175
Figura 25 – Gráfico comparativo dos agrupamentos 1 e 2 em relação ao benefício para o comprador	176
Figura 26 – Gráfico comparativo dos agrupamentos 1 e 2 em relação ao custo de troca do comprador	176
Figura 27 – Gráfico comparativo dos agrupamentos 1 e 2 em relação ao benefício da relação	177

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Resumo das perspectivas teóricas apresentadas.....	38
Quadro 2 – Determinantes chave da governança na cadeia de valor	40
Quadro 3– Resumo das características das governanças transacional e relacional	41
Quadro 4 – Resumo das hipóteses da etapa qualitativa.....	88
Quadro 5 - Sumário dos critérios de avaliação utilizados na etapa qualitativa (Continua)	93
Quadro 6 – Resumo das hipóteses a serem testadas na etapa quantitativa	114
Quadro 7 – Coleta de dados.....	117
Quadro 8 – Perfil das empresas.....	118
Quadro 9 – Perfil do respondente.....	119
Quadro 10 – Resumo dos resultados para as hipóteses testadas na etapa qualitativa.....	145
Quadro 11 – Resumo dos ganhos identificados nas entrevistas	151
Quadro 12 – Alteração de hipóteses	163
Quadro 13 – Resumo dos mecanismos causais identificados na regressão.....	172

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Bases teóricas utilizadas nos estudos empíricos.....	64
Tabela 2 - Construtos dos estudos empíricos analisados	65
Tabela 3 - Unidade de análise utilizada nos estudos empíricos analisados	66
Tabela 4 - Métodos de coleta de dados utilizados nos estudos empíricos	67
Tabela 5 - Métodos de análise de dados utilizados nos estudos empíricos	67
Tabela 6 – Indicadores utilizados para medir desempenho	69
Tabela 7 – Número de organizações participantes e entrevistas realizadas.....	99
Tabela 8 – Faturamento setorial da indústria de alimentos.....	105
Tabela 9 - Estatística Descritiva dos Dados (Continua).....	155
Tabela 10 – Índices de ajustes para os modelos de mensuração.....	160
Tabela 11 - Estimadores finais de CFA, razão crítica e ρ -valor do modelo de mensuração de VR	164
Tabela 12 - Estimadores finais de CFA, razão crítica e ρ -valor do modelo de mensuração de valor criado	165
Tabela 13- Resultados de confiabilidade e validade dos construtos da VR e Valor Criado	165
Tabela 14 – Teste de validade discriminante.	167
Tabela 15 – Matriz de correlações das escalas somadas	169
Tabela 16 – Resumo da regressão (coeficientes e R^2).....	170
Tabela 17 – Resultados da análise de agrupamentos	174
Tabela 18 – Resultados descritivos da análise de agrupamentos	178
Tabela 19 - Resultados do teste de ANOVA no teste de validade preditiva	179

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

A&B: Setor de Alimentos e Bebidas
AMJ: *Academy of Management Journal*
AMR: *Academy of Management Review*
C: Custo
CFA: Análise fatorial confirmatória (*Confirmatory factorial analysis*)
CO Custo de oportunidade
HPPEC: Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos
IJOPM: *International Journal of Operations and Production Management*
JBL: *Journal of Business Logistics*
JOM: *Journal of Operations Management*
JSCM: *Journal of Supply Chain Management*
P: Preço
POM: *Production and Operations Management*
RBV: Visão baseada em recursos (*Resource-based view*)
VR: Visão relacional (*Relational view*)
SCM: Gestão da cadeia de suprimentos (*supply chain management*)
SET: Teoria das transações sociais
SMJ: *Strategic Management Journal*
TCT: Teoria dos custos de transação (*transaction cost theory*)
V: Disposição a pagar (*Willingness to pay*)

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	16
2 REVISÃO DE LITERATURA	22
2.1 Relacionamentos inter-organizacionais e vantagem competitiva	22
2.2 Perspectivas teóricas.....	25
2.2.1 Teoria dos Custos de Transação (Transaction Cost Theory – TCT).....	25
2.2.2 Visão Baseada em Recursos (Resource-Based View – RBV) e Visão Relacional (Relational View – VR)	28
2.2.3 Teoria das Transações Sociais (<i>Social Exchange Theory</i> – SET) e Perspectiva da Dependência de Recursos	33
2.3 Mecanismos de governança em relacionamentos inter-organizacionais ..	37
2.4 Valor criado.....	44
2.5 Fonte de criação de valor na empresa.....	49
2.6 Apropriação de valor.....	51
2.7 Criação e apropriação de valor em relacionamentos entre empresas compradoras e fornecedoras	55
2.8 Relacionamentos inter-organizacionais como fonte de vantagem competitiva – estudos empíricos.....	61
3 PROPOSTA DE UM MODELO INTEGRATIVO PARA A CRIAÇÃO E APROPRIAÇÃO DE VALOR EM RELACIONAMENTOS ENTRE EMPRESAS COMPRADORAS E FORNECEDORAS	72
3.1 Os relacionamentos entre empresas compradoras e fornecedoras criam valor?	72
3.2 Como o valor criado na relação é dividido?	80
4 METODOLOGIA DA PESQUISA	83
4.1 Unidade de análise	85
4.2 Etapa qualitativa	86
4.2.1 Hipóteses da etapa qualitativa	88
4.2.2 Operacionalização de construtos e critérios de avaliação.....	89
4.2.3 Coleta de dados	98
4.2.4 Análise de dados.....	112
4.3 Etapa quantitativa	113
4.3.1 Coleta de dados	115
5 RESULTADOS E DISCUSSÃO DA FASE QUALITATIVA	120
6 RESULTADOS DA FASE QUANTITATIVA.....	154
6.1 Estatística descritiva	154
6.2 Análise Fatorial Confirmatória.....	157
6.3 Análise da regressão	168
6.4 Análise de agrupamentos	173
7 DISCUSSÃO INTEGRADA DOS RESULTADOS	180
8 CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E OPORTUNIDADES DE PESQUISA	185
REFERÊNCIAS.....	190
APÊNDICE B - PROTOCOLO DE ENTREVISTA	216
APÊNDICE C – INSTRUMENTO DE PESQUISA ETAPA QUANTITATIVA	219
APÊNDICE D - INDICADORES E SUAS REFERÊNCIAS (Continua)	226
APÊNDICE E – MATRIZ DE CORRELAÇÃO DOS INDICADORES (Continua)	230

1 INTRODUÇÃO

A importância da gestão dos relacionamentos entre empresas compradoras e seus fornecedores tem crescido dentro do campo de operações e no contexto geral da disciplina de administração, com estudos acadêmicos contribuindo para aprofundar o conhecimento e o desenvolvimento da teoria. Na prática, diversas empresas adotaram novas práticas de gestão de suprimentos para melhorar sua *performance* (COUSINS; LAWSON; SQUIRE, 2006). O princípio que norteia a literatura é de que uma estratégia comum e a adoção de práticas de integração e cooperação entre membros de uma mesma rede resultam em criação de valor e desempenho superior para cada participante e também para a relação como um todo (COOPER; LAMBERT; PUGH, 1997; MENTZER et al., 2001). A visão relacional da estratégia fornece embasamento teórico ao explicar como o relacionamento interorganizacional pode resultar em vantagem competitiva em relação à concorrência (DYER; SINGH, 1998).

Do ponto de vista empírico, diversos estudos têm sido publicados em diferentes periódicos internacionais de operações, cadeias de suprimentos e de estratégia, reforçando o impacto positivo de um relacionamento colaborativo sobre diversos indicadores de desempenho das empresas. No entanto, poucos estudos realizados se aprofundam no tema de vantagem competitiva da cadeia. Em geral, os estudos testam as relações de causa e efeito da colaboração ou da gestão da cadeia de suprimentos (*Supply chain management* – SCM) sobre o desempenho da firma, focando em apenas uma organização e não analisando as contribuições do relacionamento para outros elos. Apenas recentemente as pesquisas empíricas começaram a avaliar os efeitos da estratégia em díades ou tríades (LANIER; WEMPE; ZACHARIA, 2010; NYAGA; WHIPPLE; LYNCH; 2010; WU; CHOI; RUNGTSUNATHAM, 2010).

A criação de valor é um conceito central nos estudos de estratégia, embora exista pouco consenso sobre qual sua definição exata, como pode ser atingido e como este valor é distribuído entre as diversas partes envolvidas. Embora associado a inovações e adequação do recurso, produto ou serviço, a discussão sobre que valor foi criado, como ele é percebido e qual o processo de criação deste valor pode variar de acordo com a perspectiva utilizada e a fonte e unidade de análises adotada (LEPAK; SMITH; TAYLOR, 2007). Adicionalmente, o valor criado em relacionamentos entre organizações não pode ser avaliado e mensurado da mesma forma que o valor criado para o consumidor final (LINDGREN; WYSNTRA, 2005).

Uma tentativa recente de explicar valor econômico criado foi proposta por Brandenburger e Stuart (1996). Em uma cadeia de três organizações (fornecedor – empresa – cliente), o valor criado, ideia de caráter subjetivo, é definido como a diferença entre a disposição do cliente a pagar por um determinado produto ou serviço, e o custo de oportunidade de determinado fornecedor prover o recurso (BRANDENBURGER; STUART, 1996). O cliente percebe determinado recurso como seu objeto de interesse e lhe atribui determinado valor monetário máximo (disposição a pagar). A empresa, por sua vez, estabelece um preço pelo qual o recurso é vendido, baseado em seus custos internos e pagos a fornecedores. O fornecedor, ao oferecer material para produção ou transformação do recurso, possui um limite mínimo pelo qual se dispõe a trocar o recurso (custo de oportunidade). A diferença entre a disposição a pagar do cliente e o custo de oportunidade do fornecedor resulta na criação de valor a partir de uma empresa focal e seus relacionamentos (BRANDENBURGER; STUART, 1996).

Para aumentar o valor, as empresas possuem duas alternativas: aumentar a disposição a pagar de seus clientes, e reduzir o custo de oportunidade de seus provedores (BOWMAN; AMBROSINI, 2000; BRANDENBURGER; STUART, 1996; LEPAK; SMITH; TAYLOR, 2007; PETERAF; BARNEY, 2003). No lado do cliente, as empresas precisam focar em aspectos inovadores e de qualidade, enquanto do lado de suprimentos, o enfoque está em eficiência e gestão de custos (WATSON, 1999).

Uma vez que a diferença entre a disposição a pagar e o custo de oportunidade é estabelecida, outra questão relevante é identificar quais as formas de apropriação

deste valor pelas empresas. O valor é criado na cadeia como um todo, mas a fatia que cada membro recebe determina a apropriação de valor. Embora sejam dois conceitos relacionados, há clara distinção entre criação de valor e sua apropriação pelos indivíduos ou organizações envolvidos (BOWMAN; AMBROSINI, 2000; BRANDENBURGER; STUART, 1996; COFF, 1999; LEPAK; SMITH; TAYLOR, 2007; PETERAF; BARNEY, 2003). O valor capturado por cada participante do processo depende do valor adicionado por aquela parte e pelo seu poder de barganha frente a seus parceiros (BRANDENBURGER; STUART, 1996).

Apesar dos termos comuns utilizados nas duas áreas, pouca integração existe entre os dois campos de conhecimento. A revisão da literatura, tanto na área de estratégia como em operações, não explica como os relacionamentos colaborativos criam valor para a cadeia como um todo ou para o próprio relacionamento, ou como este valor é distribuído entre as partes.

O único artigo identificado como elo entre estes campos de conhecimento é de Crook e Combs (2007). Desenvolvido a partir das teorias de poder de barganha e dependência de recurso, os autores propõem que as relações na cadeia sejam ditadas pelas empresas mais fortes e que a decisão de exercitar este poder depende do tipo de coordenação existente na cadeia. Os autores ainda descrevem as implicações no desempenho das empresas, tanto mais fortes como mais fracas, do uso do poder, ressaltando que existem benefícios para todos os membros, mesmo quando uma das partes se apropria da maior parte dos ganhos resultantes de SCM, fornecendo *insights* sobre a apropriação de valor, mas não se aprofundam na discussão sobre como o valor é criado, configurando a necessidade e a relevância de se estudar o assunto. As proposições levantadas neste estudo também não foram suportadas por estudos empíricos até o momento.

Diante desse quadro, o presente trabalho pretende responder à seguinte questão de pesquisa:

Como ocorre a criação e a apropriação de valor em relacionamentos entre empresa compradora e fornecedora?

A presente investigação almejou investigar como ocorre a criação de valor em relacionamentos entre uma empresa compradora e um fornecedor. Mais especificamente, o estudo teve como objetivos específicos, entender como os mecanismos de governança transacionais e relacionais afetam a criação de valor em uma díade, testar a aplicabilidade do modelo derivado da noção de valor econômico (BRANDENBURGER; STUART, 1996) para medir o valor criado em díades, verificar como a criação de valor em díades ocorre no tempo, testar uma escala de mensuração para medir o valor criado pela relação para cada elo e testar o impacto das diferentes fontes de vantagem competitiva segundo a perspectiva da visão relacional sobre os diferentes benefícios e custos de oportunidade para as organizações envolvidas.

Para responder à questão proposta, adotaram-se métodos mistos de pesquisa, com entrevistas qualitativas e, concomitantemente, uso de *survey*, permitindo assim, explorar os relacionamentos com enfoques e objetivos distintos. A etapa qualitativa teve caráter dedutivo, visando testar teorias e estendê-las (BARRATT; CHOI, LI, 2011). O objetivo dessa fase, nesse caso, não foi gerar novas teorias, mas a partir de modelos pré-concebidos, identificar as variáveis que afetam o fenômeno naquele contexto (BARRATT; CHOI, LI, 2011; MEREDITH, 1998; MILLER; TSANG, 2011). Dessa forma, a pesquisa qualitativa endereçou os três primeiros objetivos específicos. Em paralelo, com o intuito de testar relações causais entre construtos previstos na literatura e endereçar a quarta e a quinta metas do estudo, foi realizada uma *survey*, com um número maior de empresas.

Este trabalho oferece importantes contribuições ao debate sobre relacionamentos entre empresas compradoras e fornecedores. Do ponto de vista teórico, ao integrar as discussões sobre criação de valor econômico da área de estratégia e criação de valor em relacionamentos, à luz de três importantes abordagens teóricas (Teoria dos Custos de Transação, Visão Relacional e Teoria das Transações Sociais), a presente pesquisa permite avançar no campo de conhecimento de como os diferentes mecanismos de governança adotados em díades podem influenciar a criação de valor ao longo do tempo

Baseado em 28 entrevistas qualitativas com gestores de relacionamentos em empresas compradoras e fornecedores dos segmentos de Alimentos e Bebidas (A&B) e Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (HPPEC), a pesquisa qualitativa permitiu aprofundar o entendimento de como os mecanismos de governança em díades podem ser usados para maximizar o valor da relação para ambas as organizações. Os resultados fornecem evidências de que mecanismos relacionais são utilizados por empresas compradoras para minimizar risco de suprimentos por escassez de insumos ou potenciais impactos para a imagem da empresa e que fornecedores são mais propensos a colaborar que seus clientes nesses setores. Ademais, os achados sugerem que a diferença de porte entre as empresas tem impacto moderador na colaboração entre as partes e na presença de benevolência. Adicionalmente, a pesquisa qualitativa permitiu constatar que o modelo de Brandenburger e Stuart (1996) é adequado para medir valor econômico na relação e que esse valor é composto de duas parcelas: o excedente percebido pela empresa compradora (benefícios menos custo) e custo de oportunidade para o fornecedor. A criação de valor nos relacionamentos ocorre de maneira dinâmica e os ganhos para clientes e fornecedores ocorrem de forma alternada e evolutiva. Por fim, foram identificadas três categorias de criação de valor em relacionamentos: situacional, incremental e relacional.

A etapa empírica quantitativa, com 76 respostas de fornecedores dos mesmos segmentos, permitiu testar um modelo de mensuração para a visão relacional, sob a perspectiva das empresas fornecedoras e fornecer evidências da influência do mecanismo relacional sobre a criação de valor para a relação e para cada um dos elos da díade. Os resultados sugerem que os diferentes construtos têm atuação distinta sobre os benefícios e os custos das partes envolvidas.

O presente trabalho está estruturado como segue. Na seção 2, é desenvolvida uma revisão de literatura, cujo objetivo é fornecer uma perspectiva dos relacionamentos interorganizacionais e vantagem competitiva, das perspectivas teóricas utilizadas nesse projeto e sobre criação e apropriação de valor. Na seção 3, com base na teoria, são apresentados e discutidos o modelo de pesquisa e as hipóteses testadas. A seção 4 explica a metodologia adotada, indicando unidade de análise e a descrição de cada uma das etapas empíricas e as seções 5, 6 e 7 apresentam a

discussão sobre os resultados da etapa empírica. As conclusões, limitações e oportunidades de futuras pesquisas são resumidas, então, na seção 8.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Relacionamentos inter-organizacionais e vantagem competitiva

O debate, na área de gestão de operações, sobre relacionamentos entre organizações e cadeias de suprimentos tem se destacado pelo aumento de publicações nos últimos anos. Uma revisão das últimas edições de importantes periódicos como *Journal of Operations Management (JOM)* ou *International Journal of Operations and Production Management (IJOPM)* revela a importância do tema tanto no ambiente acadêmico como na prática. Uma revisão de literatura atualizada sobre o tema nos principais periódicos da área de Operações mostra um salto no número de publicações a partir dos anos de 2005, conforme ilustrado na figura 1.

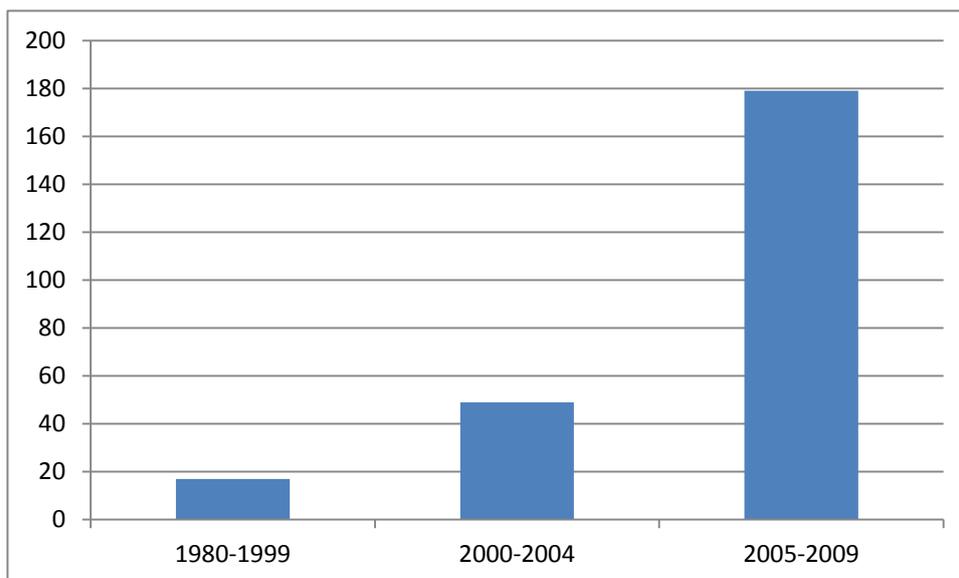


Figura 1 – Evolução histórica do número de publicações sobre relacionamentos inter-organizacionais nos principais periódicos de Operações e Estratégia
Fonte: Elaboração própria

A unidade de análise, que antes era a empresa, passou a ser a díade ou a cadeia, considerando-se as relações com outras organizações em um nível macro, visto que a sobrevivência de uma empresa depende, não só de sua capacidade de produzir, mas também de adquirir e manter recursos (PFEFFER; SALANCIK, 2003).

Uma empresa necessariamente faz parte de uma rede de suprimentos independente do grau de interação com os diferentes *players* (MENTZER et al., 2001). As relações da organização com outros membros de uma cadeia variam de acordo com o número de participantes, podendo ser a díade, onde dois elos estabelecem intercâmbio de produtos e serviços e também de comunicação, tríade, envolvendo a conexão entre três ou mais organizações ou uma cadeia ou rede completa, com diversos membros se relacionando entre si, conforme ilustra a figura 2. O termo Cadeia de Suprimentos tem sido usado para analisar esses diferentes relacionamentos entre as organizações (HARLAND,1997).

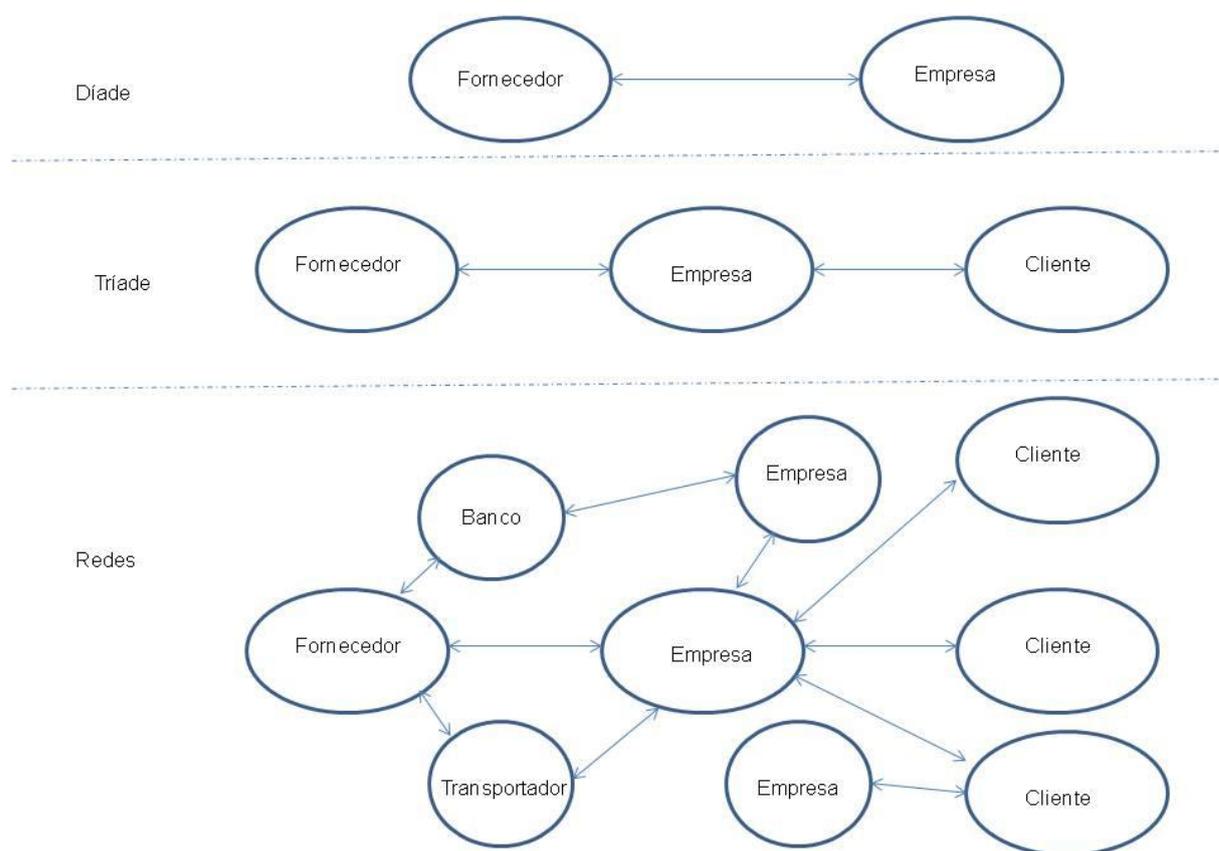


Figura 2 – Exemplos de relacionamentos interorganizacionais
Fonte: Adaptado de HARLAND, 1997, p. 71 – tradução nossa

Uma cadeia de suprimentos pode ser interpretada como uma forma particular de aliança, com relacionamentos complexos entre as organizações, com três características comuns: são empresas com relacionamentos verticalizados, assimétricas em termos de poder e envolvimento na transação e cujas ligações

entre os elos podem ser diretas (primeiro nível) ou indiretas (demais níveis) (MCCARTER; NORTHCRAFT, 2007).

Embora o termo cadeia de suprimentos seja bastante utilizado, a dificuldade em se analisar as diferentes relações em uma cadeia impediram o avanço da pesquisas empíricas. A análise da cadeia como um todo é de difícil mensuração porque envolve diferentes empresas e dinâmicas ao longo do tempo e as relações de dependência e poder em uma rede não são únicas, não permitindo uma compreensão clara do tema. Por exemplo, uma mesma empresa pode fornecer para diversas organizações que atendem o mesmo cliente final, com preços distintos (MILLS; SCHMITZ; FRIZELLE, 2004); cada empresa compradora, por sua vez, se envolve em transações complexas e apenas parcialmente visíveis com fornecedores que tem seus próprios objetivos (COX, 2004); clientes finais analisam cada produto de acordo com suas necessidades atribuindo-lhes pesos diferenciados, de acordo com fonte e o objetivo do valor criado, os interesses dos usuários do valor e a temporalidade. Adicionalmente, dentro de uma mesma cadeia, as empresas podem manter relações pontuais com alguns dos outros elos, baseadas apenas na competição do mercado, ou podem manter uma governança estratégica, baseada na cooperação ou na colaboração (JARILLO, 1988).

Dessa forma, a pesquisa empírica sobre cadeias de suprimentos está concentrada principalmente na análise de díades (principalmente a relação entre empresa compradora e fornecedora) ou tríades. Uma revisão de estudos empíricos publicados entre 2005 e 2011, mostra que quase 30% dos estudos analisaram a díade empresa compradora-fornecedora (*buyer-supplier*), enquanto 12% analisaram a cadeia. A explicação para esse foco é que o estudo do relacionamento entre duas empresas é mais indicado para o entendimento dos processos existentes, pois, embora a relação seja dinâmica, ele considera duas ou três empresas com relações mais estáveis e menos complexas, em termos de inter-relações.

Os relacionamentos em díades têm sido explorados, por sua abrangência, por diversas lentes teóricas, entre elas, Teoria dos Custos de Transação - TCT (WILLIAMSON, 1981), Teoria das Transações Sociais- SET (BLAU, 1964), Teoria das Dependências de Recursos e Visão Relacional – VR (BARNEY, 1986; DYER;

SINGH, 1998). No entanto, o uso de múltiplos fundamentos teóricos permite um melhor entendimento sobre um determinado fenômeno (BURGESS; SINGH; KOROGLU, 2006; KETCHEN; HULT, 2007 a,b). A seguir, apresentamos brevemente essas perspectivas para, posteriormente, nos aprofundarmos na discussão de como o relacionamento entre empresas compradoras e seus fornecedores pode criar valor para as organizações.

2.2 Perspectivas teóricas

Entre as abordagens teóricas utilizadas para analisar os relacionamentos, três se destacam: A Teoria dos Custos de Transação, A Visão Relacional e a Teoria das Trocas Sociais.

2.2.1 Teoria dos Custos de Transação (Transaction Cost Theory – TCT)

Baseado no artigo seminal de Coase (1937), a teoria dos custos de transação pressupõe que a decisão da empresa sobre o que produzir e o que comprar é definida pela busca do equilíbrio entre os custos internos de uma organização e os custos de aquisição de terceiros. A existência de uma empresa é resultante de duas forças econômicas: mecanismos de preços, ditados pelo mercado e por forças internas de hierarquia dentro da organização, e ela tende a expandir até que seus custos para produzir determinado produto ou serviço fora da organização se igualem aos custos de adquirir o mesmo de terceiros (COASE, 1937).

Os custos de transação são todos os custos envolvidos em realizar uma determinada atividade, que não seu preço e são compostos por duas parcelas: os custos de coordenação de uma transação, referentes à troca de informação e sua incorporação à decisão e o risco proveniente da possibilidade da outra parte falhar (GROVER; MALHOTRA, 2003).

As transações realizadas entre duas organizações variam em termos de frequência e volume, incerteza resultante de mudanças inesperadas nas condições pré-estabelecidas e na necessidade de ativos específicos. Seu gerenciamento é afetado por dois comportamentos humanos distintos (WILLIAMSON, 1981):

- Racionalidade limitada – O indivíduo não tem capacidade de analisar o processo como um todo sem erros, visto que não tem acesso a todas as informações de mercado e às pessoas da organização. O conhecimento restrito resulta em incertezas.

- Oportunismo – Todo o indivíduo visa à maximização de seu interesse pessoal.

Para se proteger de contratos incompletos e riscos na negociação, a empresa precisa adotar uma estrutura organizacional eficiente, que minimize seus custos de governança e produção (WILLIAMSON, 1981). A partir do conhecimento de incertezas e das possibilidades de oportunismo, as empresas devem definir suas estruturas de governança, direcionando sua estratégia organizacional para economizar, por intermédio da redução de burocracia e desperdícios e adaptando-se às variações de oferta e demanda e à coordenação de investimentos e recursos. Williamson (1981) sugere que o modelo de governança entre as empresas varia entre dois extremos de classificação: voltadas para o mercado (sem nenhuma integração) e hierarquias (organização vertical). Entre elas, existem as estruturas de governança híbridas (baseadas em contratos de longo prazo). A premissa básica é que o custo de fazer transações pode ser tão alto, em determinadas condições, que a organização única (hierarquia) fornece resultados melhores do que a baseada no mercado (GROVER; MALHOTRA; 2003).

Williamson (1981) ressalta que a decisão da estrutura de governança adotada por cada empresa não é tomada independentemente, mas é definida simultaneamente com as condições de preço e tecnologia. Nessas condições, uma estrutura de governança de mercado é favorecida quando há pouco ativo específico entre as

partes e estruturas hierárquicas são preferíveis nos casos em que há alta especificidade de ativos.

Grover e Malhotra (2003, p. 460) resumem a TCT em um conjunto de três proposições:

- a) A racionalidade limitada e o oportunismo aumentam os custos de transação.
- b) Os custos de transação são maiores em condições de alta especificidade de ativos e maiores incertezas.
- c) O mecanismo mais eficiente de governança (mercado ou hierarquia) é escolhido em função da atividade econômica. Geralmente, menores custos de transação favorecem mercado, enquanto custos mais altos favorecem hierarquias.

A teoria dos custos de transação é a perspectiva teórica mais utilizada para analisar os relacionamentos do ponto de vista econômico e na escolha do mecanismo de governança (BURGESS; SINGH; KOROGLU, 2006; GROVER; MALHOTRA, 2003; HOLCOMB; HITT, 2007). Como perspectiva teórica, ela permite analisar decisões estratégicas de logística ou de gestão de cadeia de suprimentos, como tipos de relacionamentos cliente-fornecedor e terceirização de atividades (SKJOETT-LARSEN, 1999; HOLCOMB; HITT, 2007). Além disso, permite avaliar a qualidade e o valor de desenvolver parcerias e como os vários tipos de investimentos entre firmas podem criar competências distintas (GROVER; MALHOTRA, 2003).

No entanto, a TCT também é criticada por pressupor que as empresas, em condições semelhantes, adotem a mesma estratégia, o que não explica as diferenciações dos resultados entre organizações (HOLCOMB; HITT, 2007). Para Jarillo (1988), as diferentes organizações podem atuar de forma a reduzir esses custos de transação, analisando o seu custo total de aquisição. Adicionalmente, a teoria dos custos de transação não considera os aspectos sociais e psicológicos que emergem nos relacionamentos entre pessoas, como confiança, comprometimento e que podem atuar para minimizar o oportunismo e favorecer a troca de conhecimento (SKJOETT-LARSEN, 1999). Por sua natureza estática, a TCT ainda ignora que,

quando há transações repetidas entre duas organizações, pode ocorrer um fenômeno de aceleração do conhecimento e do aprendizado e do desenvolvimento de processos que resulta em um valor superior naquela transação e que pode reduzir os seus custos (ZAJAC; OLSEN, 1993).

A seguir discutimos outras correntes teóricas que têm sido estudadas para explicar os relacionamentos entre duas empresas. Com enfoque maior na relação, apresentamos a seguir a Visão Relacional e, em seguida, a Teorias das Transações Sociais.

2.2.2 Visão Baseada em Recursos (Resource-Based View – RBV) e Visão Relacional (Relational View – VR)

A Visão Relacional busca esclarecer por que algumas díades apresentam melhor desempenho que outras com base em seus recursos (DYER; HATCH, 2006; DYER; SINGH, 1998; HOLCOMB; HITT, 2007; KETCHEN; HULT, 2007b; RUNGTUSANATHAM et al., 2003). Essa abordagem considera que os ganhos gerados em uma relação de troca entre empresas não podem ser adquiridos por elas individualmente ou em um relacionamento pontual determinado pelo mercado, mas apenas como resultado da combinação de recursos dessas corporações (DYER; SINGH, 1998; RUNGTUSANATHAM et al., 2003; HOLCOMB; HITT, 2007).

A perspectiva relacional é uma extensão da Visão Baseada em Recursos (RBV), abordagem da área de estratégia, que afirma que as empresas são heterogêneas em termos de seus recursos e que alguns desses recursos são responsáveis por gerar mais lucros para as organizações. A empresa deve fundamentar sua estratégia para explorar recursos existentes e desenvolver novos (BARNEY, 1986; GRANT, 1991; WERNERFELT, 1984).

Por recurso, entendem-se quaisquer ativos, competências, processos, atributos, informação, conhecimento, tangíveis ou intangíveis que a empresa possua (BARNEY, 1991; WERNERFELT, 1984). Para que uma empresa obtenha vantagem

competitiva, ela precisa ter recursos valiosos, raros, não imitáveis e não substituíveis (BARNEY, 1991; GRANT, 1991).

Um recurso é valioso quando permite que a empresa elabore ou adote uma estratégia que melhore sua eficiência e eficácia (BARNEY, 1991, p. 106, tradução nossa). O recurso só gera vantagem competitiva quando é raro (ou seja, é único e outros competidores não têm acesso a ele) e os competidores não conseguem copiá-lo ou criar substitutos (BARNEY, 1991; GRANT, 1991). A heterogeneidade do conjunto de recursos das empresas é consequência de um mercado de fatores imperfeitos. As empresas obtêm recursos de acordo com as suas expectativas de retorno futuro, porém, algumas empresas conseguem ser mais assertivas na sua previsão, em função de informação mais precisa ou privilegiada, ou mesmo de sorte (BARNEY, 1986).

A empresa também pode se diferenciar dos concorrentes em função de recursos já existentes. Para Dierickx e Cool (1989), a diferenciação dos recursos pode ser resultado de um histórico da organização, em que o tempo atua como uma barreira de entrada para a exploração de determinado recurso por outros competidores. Ademais, um recurso pode ser raro em conjunto com outros recursos pertencentes a empresa, não tendo valor em outro contexto (DIERICKX; COOL; 1989).

Segundo Grant (1991), o objetivo da organização é maximizar as rendas ao longo do tempo, através do uso e do melhor aproveitamento de recursos. É importante frisar, que embora as empresas possam se diferenciar ao gerar maiores ganhos, a capacidade de retê-los depende da dependência da organização em relação a outras empresas e de seu poder de barganha (GRANT, 1991).

A visão baseada em recursos se apóia em quatro pilares (PETERAF, 1993):

- Diversidade – recursos e competências divergem de operação para operação, apresentando diferentes níveis de eficiência.
- Mobilidade imperfeita – esses recursos não podem ser comercializados ou transferidos para outras empresas, em função de seu valor único para a empresa ou pela dificuldade de adquiri-los.

- Limites “*ex-post*” à concorrência – a empresa precisa impor barreiras para a imitação ou substituição do recurso, como forma de preservar sua vantagem competitiva sustentável.
- Limites “*ex-ante*” à competição – A empresa precisa ser capaz de antecipar sua estratégia para se posicionar na frente e limitar a entrada de novos competidores pelo custo de sua implantação.

Essencialmente, a RBV afirma que a fonte da vantagem competitiva das empresas é uma característica endógena à empresa, mas que só pode ser mantida caso os recursos e competências sejam sustentáveis no longo prazo e a empresa seja capaz de se apropriar de seus retornos (GRANT, 1991).

A visão baseada em recursos tem, como unidade de análise, a firma, mas de forma mais abrangente ela pode ser utilizada considerando o recurso no nível do relacionamento ou da cadeia (DYER; SINGH, 1998, KETCHEN; HULT, 2007b; RUNGTUSANATHAN et al., 2003).

Fundamentada na premissa de que as organizações devem ter como objetivo não apenas minimizar os custos de transação inerentes a um relacionamento, mas ampliar a criação de valor estabelecida de forma conjunta entre as partes (ZAJAC; OLSEN, 1983), Dyer e Singh (1998) propuseram a Visão Relacional, segundo a qual, o desenvolvimento de um relacionamento de longo prazo resulta em ganhos relacionais superiores aos seus participantes, através do aumento da criação de valor e pela redução dos custos de transação (DYER, 1996; 1997; DYER; SINGH, 1998).

O ganho relacional é definido como um lucro maior gerado em um relacionamento que não poderia ser criado pelas firmas envolvidas de forma isolada (DYER; SINGH, 1998). Esses ganhos mútuos são resultantes do uso de sinergias para acelerar o aprendizado e o desenvolvimento de tarefas exercidas em conjunto por organizações interdependentes que têm interesses comuns e que compartilham similaridades de perspectivas (ZAJAC; OLSEN, 1983).

Com o propósito de explicar como alguns relacionamentos geram ganhos superiores aos de outras organizações, a Visão Relacional propõe quatro fontes de vantagem competitiva inerentes ao relacionamento:

a) Investimentos em ativos específicos

Contrário a argumentação da TCT, a Visão Relacional considera que a especificidade de ativos à relação pode resultar em custos menores de transação entre as partes, quando as organizações se organizam de forma a desenvolver mecanismos de salvaguardas para reduzir o oportunismo a baixo custo e quando há alta interdependência entre as empresas (DYER, 1996; 1997, DYER; SINGH, 1998).

Os investimentos em ativos específicos podem resultar em custos menores de transação de duas formas: Em primeiro lugar, os investimentos em ativos específicos pressupõem a continuidade da relação ao longo do tempo e envolvem um maior comprometimento entre as partes, tendendo a reduzir o oportunismo. Ao refrear o oportunismo, há menor necessidade de estabelecer novos contratos e também de mantê-los, reduzindo assim os custos de transação. Em segundo lugar, o investimento no ativo específico é compensado por um ganho de escala e de escopo das transações, permitindo maior eficiência para as empresas e para o conjunto (DYER, 1997; DYER; SINGH, 1998). Dyer (1996) ainda argumenta que o alto nível de especificidade de ativos em uma relação resulta em maior conhecimento entre as partes, resultando em melhor resolução de conflitos.

b) Compartilhamento de conhecimento

A parceria entre as partes pode ser uma excelente fonte de novas idéias e conhecimento para as organizações resultando em maior inovação e no desenvolvimento de novas tecnologias (DYER; SINGH, 1998). A transferência de conhecimento depende da extensão em que as empresas estabelecem rotinas de integração, frequência e intensidade de troca e do incentivo para a transparência e dos ganhos advindos e acontece no nível da informação e de *know how*, permitindo que a empresa os assimile e os recombine com seus recursos para criar novo conhecimento (DYER; HATCH, 2006; DYER; SINGH, 1998; HOLCOMB; HITT, 2007;

ZAJAC; OLSEN, 1993). No longo prazo, o compartilhamento de conhecimento é amplificado, pois a experiência passada permite um aprendizado mais rápido e o endereçamento das necessidades de ambas as partes, resultando em menores custos de coordenação entre os elos (HOLCOMB; HITT, 2007; ZAJAC; OLSEN, 1993).

A troca de transação é mais efetiva quando há maior compatibilidade estratégica entre as empresas, ou seja, há maior alinhamento de interesses e objetivos e maior similaridade entre os processos e recursos das empresas, permitindo maior sinergia no uso dos recursos, resultando em menor necessidade de coordenação e resolução de conflitos (HOLCOMB; HITT, 2007).

c) Complementaridade de recursos

A terceira fonte de vantagem competitiva nos relacionamentos é a complementaridade de recursos, que implica no uso de recursos individuais de forma conjunta gerando um ganho superior àquele obtido isoladamente. O recurso relacional é resultado da interação entre as empresas e não é possível adquiri-lo no mercado. Para gerar valor, o recurso relacional deve ser raro, valioso, difícil de imitar ou substituir (DYER; SINGH, 1998; RUNG TUSANATHAM et al. 2003).

Segundo Dyer e Singh (1998), a complementaridade de recursos apresenta diferentes desafios para as empresas que pretendem desenvolvê-lo, pois é necessário identificar o parceiro que apresente potencial de criar valor e posteriormente, desenvolver complementaridade organizacional de forma a criar mecanismos que permitam acessar esse recurso (DYER; SINGH; 1998; HOLCOMB; HITT, 2007).

d) Mecanismos de governança efetivos, baseados em salvaguardas informais.

O mecanismo apropriado de governança entre as empresas pode criar valor tanto por reduzir os custos de transação quanto por propiciar condições para as outras fontes de vantagem competitiva (DYER; SINGH, 1998). A forma mais evidente de

atuação da estrutura de governança é sobre os custos de transação, pois a visão relacional se baseia em relacionamentos de longo prazo com alto grau de interação entre os parceiros. A experiência passada e a expectativa de que a relação gera retorno comum às organizações permite que os custos de elaboração e monitoramento de contrato sejam reduzidos. Além disso, a experiência com o relacionamento permite o uso de salvaguardas informais, como confiança e reputação (DYER; SINGH, 1998).

O uso de salvaguardas informais depende de tempo e de história e, por esse motivo, é mais difícil de imitar (DYER; SINGH, 1998). A confiança e a cooperação resultam de um ciclo de trocas entre as partes, o qual promove o estreitamento da relação e o compartilhamento de informação e conhecimento, enquanto detém o oportunismo (HOLCOMB; HITT, 2007). No entanto, as organizações devem estar atentas ao chamado paradoxo da confiança que permite oportunismo quando a confiança é excessiva (DYER; SINGH, 1998).

Para Dyer e Singh (1998), parcerias entre duas organizações apenas geram valor se o relacionamento se afasta das características de mercado. Os autores, ainda, reforçam que, para a vantagem competitiva ser real, os recursos relacionais devem ser raros, valiosos, difíceis de imitar ou substituir. Os mecanismos para garantir que a vantagem competitiva seja sustentável ao longo do tempo são: ambigüidade causal, histórico de desenvolvimento do recurso no tempo, uso incremental de ativos, escassez de parceiros, indivisibilidade do recurso ou aspectos institucionais (DYER; SINGH, 1998).

Embora forneça fundamentação teórica para explicar como os relacionamentos podem criar valor, a visão relacional não discute como esse valor é dividido entre as organizações. Baseada nos conceitos de poder e reciprocidade, a teoria das transações sociais pode ajudar a explicar melhor esse fenômeno.

2.2.3 Teoria das Transações Sociais (*Social Exchange Theory* – SET) e Perspectiva da Dependência de Recursos

Nessa seção discutimos duas abordagens teóricas, que embora distintas, discutem temas comuns como poder, dependência e relação interorganizacional.

A teoria das transações sociais (*Social Exchange Theory –SET*) está fundamentada tanto na sociologia como nas perspectivas econômicas (BLAU, 1964; EMERSON, 1996; HOMANS, 1958). Segundo essa perspectiva, as associações entre as partes ocorrem quando as pessoas percebem benefícios em se associar aos outros e dependem do retorno dessa interação, em um processo dinâmico (BLAU, 1964).

Para BLAU (1964), uma transação social é caracterizada por um conjunto de ações entre indivíduos, dependentes uns dos outros e que precisa satisfazer duas condições:

- a) Ser orientada para um fim que só pode ser atingido pela interação;
- b) Há necessidade constante de adaptação para atingir este fim.

De acordo com esses pressupostos, os indivíduos são “atraídos” a se relacionar com outros por diferentes motivos, mas sempre com uma expectativa de retorno, que pode ser, por exemplo, aprovação social, integração a determinado grupo ou retorno econômico (BLAU; 1964). As atrações entre os indivíduos são determinadas pelas experiências passadas de cada indivíduo e pelas alternativas disponíveis e não são simétricas, isto é as forças de atração variam de acordo com o status e aceitação de cada membro dentro do grupo. (BLAU, 1964). A reciprocidade na atração promove o nível de coesão entre as partes, ou seja, o grau em que o indivíduo se identifica naquela relação. Essa natureza coesa é definida por dois fatores: o grau de aprovação e satisfação que o indivíduo sente na relação e a interação dele com as outras partes. Quanto mais coesa a natureza da relação, maior o poder de transformação daquele indivíduo no grupo no sentido de modificar as ações do grupo e gerar mais valor (HOMANS, 1958).

Por outro lado, quando há forte disparidade entre os níveis de atração, o status superior de determinado indivíduo que lhe confere poder também representa uma ameaça à parte mais fraca, que teme que sua expectativa em relação ao retorno da

transação não seja concretizada e faz com que o desejo de se engajar na relação seja refreado (BLAU, 1964).

A relação social é vista como um processo dinâmico e evolutivo em que a interação de uma parte com a outra resulta em uma nova ação, que influencia a continuidade e as expectativas das partes (BLAU, 1964. EMERSON; 1976; HOMANS; 1956). No início, ocorrem pequenas transações, com baixa confiança e também com menor risco (BLAU, 1964) e que podem ocorrer, em muitos casos, por exigência ou uso de poder da parte mais forte (GRIFFITH; HARVEY; LUSCH, 2006).

À medida que as partes percebem os benefícios e os retornos de suas ações, elas analisam o lucro da troca social, considerando os benefícios (recompensas) e os custos (HOMANS, 1956). A recompensa é mensurada como ganho econômico e benefícios indiretos obtidos, como respeito, prestígio, reputação e poder frente a terceiros, enquanto os custos envolvidos nessas relações sociais são diretos, como tempo e esforço, e englobam também os custos de oportunidade, referentes ao que teria sido em outra transação (BLAU, 1964). Se o indivíduo percebe que seu ganho (lucro) é maior em determinada troca, existe maior motivação e esforço para uma nova transação (HOMANS; 1956; EMERSON; 1976). Por outro lado, quando o resultado é menor do que o esperado, existe uma tendência a sair da relação. Para Blau (1964), o grau de dependência entre as partes e o poder de cada membro de uma díade definem a parcela recompensada à cada parte e também o grau de comprometimento com a relação. Quando a divisão dos ganhos não é legitimada pelo poder da outra parte, a parte mais fraca pode se sentir injustiçada e desistir da relação.

Além de explicar como ocorrem as trocas sociais (ação e reação), a SET ainda fornece explicação para o processo de sustentação dessas trocas ao longo do tempo. Para Blau (1964), a expectativa das partes no retorno da transação também varia ao longo do tempo e a capacidade de fornecer o mesmo benefício é limitada. Assim, para que o relacionamento se prolongue ao longo do tempo, as partes devem promover um processo contínuo de ajustes e recompensas.

O pressuposto de interdependência e assimetria de poder entre organizações é explorado em mais detalhes na perspectiva da dependência de recursos (PFEFFER; SALANCIK, 2003). A interdependência entre duas organizações ocorre quando um dos agentes da troca não controla todas as condições necessárias para atingir determinado objetivo (PFEFFER; SALANCIK, 2003, p. 40, tradução nossa). Essa interdependência entre as partes pode ser assimétrica e define o poder de cada uma das organizações. O poder de determinada organização sobre a outra é promovido por três fatores:

- a) Importância do recurso para operação ou sobrevivência
- b) Extensão no qual o interessado tem discernimento ou conhecimento sobre o uso e a alocação desse recurso
- c) O número de alternativas

Para Pfeffer e Salancik (2003), as organizações podem reduzir a interdependência e, conseqüentemente, o poder de barganha da outra parte, através do desenvolvimento de fornecedores substitutos, da diferenciação do seu negócio ou ainda promovendo maior controle sobre o recurso, através de integração ou por coordenação.

O uso da coordenação para reduzir interdependência é uma forma flexível de garantir a estabilidade de relacionamento, criar comprometimento e legitimar a relação entre as partes (PFEFFER; SALANCIK, 2003). Baseadas em relação amparadas em acordos sociais, comunicação e consenso entre as partes, o uso da coordenação resulta em quatro benefícios:

- a) Permite que a empresa acesse as informações sobre a outra empresa e seus competidores;
- b) Promove a troca de comunicação e conhecimento entre as partes, permitindo compartilhamento de expertise
- c) Gera comprometimento, ao estabelecer confiança entre as partes
- d) Legitima as responsabilidades e o apoio das partes, promovendo maior identificação entre elas.

Os autores, no entanto, ressaltam que o uso de coordenação para reduzir interdependência não é processo instantâneo, pois há necessidade de tempo para que as partes se ajustem às necessidades conjuntas e passem a compartilhar normas (PFEFFER; SALANCIK, 2003). As percepções e expectativas das partes não são as mesmas e o processo só se desenvolve quando a reciprocidade gera o comprometimento.

O uso da teoria das transações sociais para explicar os relacionamentos entre duas empresas é mais recente, com o primeiro estudo, de Griffith, Harvey e Lusch (2006), identificado na literatura sendo de 2006.

Um resumo das três correntes teóricas e sua aplicação nos estudos dos relacionamentos entre os elos é apresentado no quadro 1. Enquanto a TCT fornece embasamento para identificar o melhor mecanismo de governança do ponto de vista econômico para as relações, a visão relacional explica como o uso desses relacionamentos pode resultar em vantagem competitiva para as empresas envolvidas. A teoria das transações sociais, no entanto, pode ser usada para explicar como se desenvolvem as relações entre as organizações.

No próximo tópico, discutem-se como os mecanismos que governam os relacionamentos podem ser analisados em termos dessas três perspectivas e suas principais características.

2.3 Mecanismos de governança em relacionamentos inter-organizacionais

Como visto nas seções anteriores, a TCT propõe que a empresa pode minimizar seus custos de transação através de uma estrutura de governança efetiva que varia entre os extremos de relações de mercado e hierarquias (WILLIAMSON, 1991). Por outro lado, a visão relacional preconiza que relacionamentos mais colaborativos, baseados em aspectos como confiança e comprometimento podem resultar em vantagem competitiva superior a dos concorrentes (DYER; SINGH, 1998). Além

disso, a teoria das transações sociais explica como os relacionamentos são mantidos e ajustados ao longo do tempo.

Perspectiva	Princípio	Unidade de análise	Referências clássicas	Referências aplicadas aos relacionamentos
TCT	O mecanismo de governança mais efetivo entre duas empresas é aquele que minimiza os custos de transação.	Transação	COASE (1937); WILLIAMSON (1981)	CARR; PEARSON (1999); GROVER; MALHOTRA (1997); HOLCOMB; HITT (2007); POPPO; ZENGER (2002); ZAHEER, AKBAR; VENKATRAMAN, N. (1995);
RBV e VR	Empresas e relações inter-organizacionais são heterogêneas e a origem de sua vantagem competitiva está seus recursos intrínsecos, raros, valiosos e difícil de imitar ou substituir	Recursos	BARNEY (1991); GRANT, 1991; PETERAF (1993); DYER; SINGH (1998)	HOLM; ERIKSSON; JOHANSON (1999); HOLCOMB; HITT (2007); MESQUITA; ANAND; BRUSH (2008); POPPO; ZENGER (2002); ZAHEER, AKBAR; VENKATRAMAN, N. (1995)
SET	As relações são dinâmicas e sua continuidade é dependente das expectativas e retornos das partes envolvidas e do poder entre elas.	Relação	BLAU (1964); HOMANS; 1956; EMERSON; 1976	GRIFFITH; HARVEY, LUSCH (2006); LIU, LUO, LIU (2009); NARASIMHAN et al (2009)

Quadro 1 – Resumo das perspectivas teóricas apresentadas.

Fonte: Elaboração própria.

De acordo com a TCT, a organização deve escolher suas estruturas de governança de acordo com o volume de transação a ser efetuado, a incerteza no relacionamento e a especificidade de ativos e que o tipo de governança varia entre dois extremos: Mercado e Hierarquias. No primeiro caso, as empresas são totalmente voltadas para o mercado, não existe nenhum tipo de integração com outras organizações e as negociações ocorrem de forma pontual, sempre baseadas na lei da oferta e da procura (GROVER; MALHOTRA, 2003; JARILLO, 1988; WILLIAMSON, 1991). Por outro lado, a empresa pode preferir adotar uma estruturada totalmente integrada verticalmente, com alto gerenciamento na forma de hierarquias (GROVER;

MALHOTRA, 2003; JARILLO, 1988; WILLIAMSON, 1991). Entre esses dois tipos, existem formas híbridas, baseadas em contratos de longo prazo.

Para Gereffi; Humphrey e Sturgeon, 2005, a globalização de produção e comércio e a desintegração vertical de muitas corporações resultaram em novos modelos de governança de redes globais de acordo com o tipo de relacionamento e também com o grau de dependência entre os membros desta cadeia:

1. Mercado: transações baseadas em preços, onde os custos de se trocar os parceiros são baixos, mesmo quando a relação persiste por mais tempo, com transações repetidas entre as mesmas empresas;
2. Modular: envolve produtos customizados para cada cliente, mas o fornecedor assume total responsabilidade pela tecnologia e pelos investimentos em ativos específicos ao relacionamento, de forma que normalmente são usados ativos genéricos e investimentos específicos em componentes e materiais são cobrados de clientes;
3. Relacional: pressupõe interações complexas entre membros de uma cadeia, com mútua dependência entre eles e altos investimentos em ativos específicos ao relacionamento. São baseados em confiança e reputação e possuem uma história de convivência;
4. Cativo: caracterizado por forte dependência de diversos elos em relação a um membro mais forte na cadeia. Os membros mais fracos enfrentam altos custos para trocar de parceiros e desta forma, se tornam presos aos relacionamentos;
5. Hierarquia: existe alto nível de integração vertical e controle dentro da cadeia.

Gereffi; Humphrey e Sturgeon (2005) sugerem que a forma de governança adotada na cadeia depende de três fatores: complexidade de transferência de informação e conhecimento requeridos para sustentar uma transação particular em termos de especificações de produto ou processo, a extensão na qual a informação e o conhecimento podem ser codificados e, desta forma, transmitidos eficientemente e sem investimentos específicos ao relacionamento e a competência dos fornecedores atuais e potenciais em relação aos requisitos da empresa (GEREFFI; HUMPHREY; STURGEON, 2005).

Quando a empresa requer um novo produto ou processo, surge uma nova demanda a seus fornecedores, aumentando a complexidade da transação. Por outro lado, se esta informação ou conhecimento pode ser feito de forma automática, a complexidade é reduzida pela capacidade de codificação da mesma, permitindo maior modularidade do processo e da cadeia. A capacidade do fornecedor para atender a nova demanda também influencia o processo (GEREFFI, HUMPHREY; STURGEON, 2005). A combinação destes três fatores resulta em diferentes governanças na cadeia como ilustrado no quadro 2.

Tipo de governança	Complexidade de transação	Nível de codificação da informação	Competências do fornecedor	Grau de coordenação explícita e assimetria de poder
Mercado	Baixo	Alto	Alto	Baixo
Modular	Alto	Alto	Alto	↑
Relacional	Alto	Baixo	Alto	
Cativo	Alto	Alto	Baixo	
Hierarquia	Alto	Baixo	Baixo	

Quadro 2 – Determinantes chave da governança na cadeia de valor

Fonte: GEREFFI, HUMPHREY, STURGEON, 2005, p. 87, tradução nossa.

Quanto maior a complexidade da transação, menor a facilidade em codificá-la e menor a competência do fornecedor, maior a necessidade de coordenação na cadeia e maior a assimetria de poder da empresa (GEREFFI, HUMPHREY; STURGEON, 2005). Mahapatra, Narasimhan e Barbieri (2010) resumem esses fatores como interdependência estratégica entre as organizações.

À exceção da governança de hierarquia, os outros tipos propostos presumem trocas com fornecedores e de forma mais genérica, podem ser agrupadas em mecanismos de governanças transacionais, ou de mercado, e relacionais. Por mecanismos de governança, entende-se a forma ou política de relacionamento adotado com o outro membro da cadeia. Mecanismos de governança transacional pressupõem contratos formais, com cláusulas e obrigações a serem cumpridas em determinado período de tempo (POPPO; ZENGER, 2002), com investimentos unilaterais em ativos (LIU; LUO, LI, 2009) e caracterizadas mais por transações econômicas (BUNDUCHI, 2008).

Por outro lado, mecanismos de governança relacional pressupõem acordos baseados em relacionamentos pessoais e processos e normas sociais comuns (POPPO; ZENGER, 2002), com confiança e comprometimento mútuo entre as partes e proporcionando maior flexibilidade às partes (LIU; LUO, LI, 2009; POPPO; ZENGER, 2002). Normalmente, em casos em que há estrutura de governança relacional, existe uma expectativa de continuidade do relacionamento e há maior compartilhamento de informações e de conhecimento, especificidade de ativos com investimentos conjuntos, colaboração e complementaridade entre as partes (CHEN; PAULRAJ, 2004; CHEUNG; MYERS; MENTZER; 2010; 2011; DYER; SINGH, 1998; KETCHEN; HULT, 2007b; MENTZER et al., 2001; MIN; MENTZER, 2004 POPPO; ZENGER, 2002). Um resumo das características de cada um desses mecanismos é apresentado no quadro 3.

	Governança transacional	Governança relacional
Unidade de análise	Transação/Empresa	Relação
Natureza	Estática	Dinâmica
Enfoque temporal	Curto Prazo	Longo Prazo
Aspectos comportamentais	Oportunismo, Racionalidade limitada	Confiança/Poder Oportunismo/ Racionalidade Limitada Reciprocidade
Salvaguardas	Formais – Contratos	Informais – Normas sociais
Objetivo	Reduzir custos e risco	Maximizar valor
Perspectiva Teórica	TCT	VR e SET

Quadro 3– Resumo das características das governanças transacional e relacional
Fonte: Elaboração própria.

É importante ressaltar que relacionamentos são dinâmicos e não é possível se adotar um padrão de governança estático ou particular a um setor. Para muitos autores, mecanismos de governança distintos devem ser usados de forma complementar pelas organizações (DYER; SINGH, 1998; LIU; LUO; LI, 2009; POPPO; ZENGER, 2002).

Na última década, a academia e o ambiente gerencial presenciaram um aumento do interesse nos relacionamentos colaborativos e na gestão da cadeia de suprimentos (*Supply Chain Management* – SCM). A relevância do campo é decorrente do pressuposto que parcerias entre empresas da mesma cadeia resultam em aumento da vantagem competitiva, evidenciada por redução de inventários, satisfação de

clientes e obtenção de melhoria em custos e prazos (BECHTEL; JAYARAM; 1997; COOPER; ELLRAM, 1993; COOPER; LAMBERT; PAGH, 1997; MENTZER et al., 2001; ULAGA; EGGERT, 2006).

Para Bechtel e Jayaram (1997), os estudos sobre os relacionamentos evoluíram de forma a analisar os mecanismos de ligação entre as partes e características dos relacionamentos, como troca de informação e integração entre as partes. Ao reconhecer a importância desses relacionamentos, algumas áreas funcionais da empresa como Compras e Logística, passaram a desempenhar papéis estratégicos, com o objetivo de reduzir custos e melhorar a satisfação do cliente (CARR; PEARSON, 1999; WISNER; LEONG; TAN, 2005).

Os estudos acadêmicos sobre Suprimentos, então, progrediram para a integração da base de fornecedores, com as empresas de manufatura adotando parcerias com seus provedores para gerir com mais eficiência e eficácia seus processos. Os principais objetivos eram reduzir o número de fornecedores, adotar engenharia simultânea, diminuir estoques e tempo de ciclo e aumentar a satisfação do cliente (TAN, 2001). A integração com outros membros da cadeia, ou Gestão da Cadeia de Suprimentos (*Supply Chain Management* – SCM), passou então a ser considerada em um nível processual e mais tarde sistêmico e estratégico (COOPER; LAMBERT; PAGH, 1997; LAMBERT; COOPER; PAGH, 1998; MENTZER et al., 2001).

A cooperação entre empresas pode resultar em um alto grau de colaboração, explicada, em geral, como um alto padrão de transparência e visibilidade dentro da cadeia, com troca de informação, objetivos comuns, projetos em parceria, relacionamentos longevos e integração logística (AUTRY; GOLICIC, 2010; LEEUW; FRANSOO, 2009; NYAGA; WHIPPLE; LYNCH, 2010) ou pode englobar apenas o fornecimento de recursos para a realização de atividades complementares de forma coordenada e intrinsecamente relacionada ao planejamento e controle de operação (COOPER; LAMBERT; PAGH, 1997; MENTZER et al., 2001).

Para que o relacionamento realmente crie valor e resulte em vantagem competitiva, é preciso que o fornecedor seja capaz de gerar benefícios ao cliente, ao mesmo tempo, que reduz custos (ULAGA; EGGERT, 2006). Por outro lado, para ser

sustentável ao longo do tempo, é preciso que a parte mais fraca também tenha uma percepção de que o retorno é justo, evitando assim que ela abandone o relacionamento (BLAU, 1964; CROOK; COMBS, 2007; PFEFFER; SALANCIK, 2003).

Mais recentemente, alguns estudos têm contestado a eficácia total dos mecanismos relacionais. Villena, Revilla e Choi (2011) verificaram que existe um ponto ótimo de colaboração entre as partes, acima do qual, a contribuição do mecanismo relacional começa a decrescer. Alguns autores sugerem que o uso de mecanismos transacionais e relacionais de forma simultânea resulta em maior satisfação na relação (POPPO; ZENGER, 2002). Além disso, Liu, Luo e Li (2009) afirmam que, embora ambos atuem sobre o oportunismo e sobre o desempenho das organizações, mecanismos transacionais são mais eficazes para controlar o oportunismo, enquanto os mecanismos relacionais têm maior impacto sobre o resultado das empresas.

Mahapatra, Narasimhan e Barbieri (2010) sugerem, ainda, que é necessário balancear o tipo de governança entre relacional e transacional para que ela seja mais efetiva. Produtos finais inovadores com curto ciclo de vida que apresentam incertezas limitam o desenvolvimento de parcerias orientadas por longo prazo e com características mais relacionais, motivando o desenvolvimento de relacionamentos baseados em contratos renováveis. Em situações em que há baixa interdependência estratégica entre os membros, esses contratos resguardam basicamente o interesse da parte dominante, enquanto em casos em que há maior interdependência estratégica, os contratos resultam em maior eficácia na governança (MAHAPATRA; NARASIMHAN; BARBIERI, 2010).

O objetivo final dos relacionamentos é criar valor e obter vantagem competitiva para a firma individualmente e para a cadeia como um todo. Por outro lado, ainda não existe consenso na área de estratégia ou marketing sobre os conceitos de criação de valor e vantagem competitiva (LEPAK, SMITH; TAYLOR, 2007). A dificuldade em definir exatamente o que é criação de valor e como este valor pode ser gerado ou apropriado é resultante de diferentes fatores, como a multidisciplinaridade do campo

de administração, o enfoque dado ou a confusão sobre criação e apropriação de valor, dois processos distintos (LEPAK; SMITH; TAYLOR, 2007).

Na próxima seção, são identificados os principais tópicos relacionados a valor criado, o processo de criação de valor e sua apropriação.

2.4 Valor criado

Apesar do consenso na literatura de Marketing e Estratégia que a criação de valor é a chave para a empresa atingir vantagem competitiva, as definições dos dois conceitos ainda estão em fase de desenvolvimento (LEPAK; SMITH; TAYLOR, 2007; LINDGREEN; WYSNTRA, 2005; PAYNE; HOLT, 2001).

Payne e Holt (2001), por exemplo, identificaram nove frentes de pesquisa sobre o conceito de valor. Essas nove correntes foram agrupadas em três grandes grupos: as influências chave, as perspectivas recentes e os novos desenvolvimentos sobre valor. No primeiro grupo, os autores agruparam as pesquisas segundo o que consideram ser a base para as perspectivas recentes e emergentes: os valores do consumidor (suas crenças e suas preferências), o valor expandido do produto (valor inerente ao produto que envolve não só o recurso, mas também outras características que influenciam o consumidor), valor como satisfação do cliente e qualidade de produto (métricas e avaliação da reação do cliente após a compra do recurso) e cadeia de valor (ou seja, o conjunto de atividades da organização que deve ser orientada para o ambiente externo ou o consumidor). A partir desse primeiro grupo, surgiram outras três perspectivas recentes: criação superior de valor ao consumidor, enfoque mais econômico que relaciona o desempenho da organização com o valor criado para o cliente; o valor do consumidor para a empresa, que está associado a identificar os segmentos de clientes com mais lucratividade, retenção de clientes e impacto nos funcionários; e valor percebido pelo cliente, que tenta avaliar como a satisfação do cliente deve determinar o direcionamento da empresa. Por fim, duas novas correntes estariam emergindo: valor para o cliente e para o acionista, que argumenta que a empresa deve focar

seus esforços não só ao cliente, mas também aos acionistas, para maximizar o valor para ambos os lados, e o valor do relacionamento, corrente que tem início em meados dos anos 90. Essa última envolve os relacionamentos entre empresa compradora e fornecedora e endereça três aspectos: econômico, estratégico e comportamental (PAYNE; HOLT, 2001).

Outra perspectiva é oferecida por Lyndgreen e Wynstra (2005) que argumentam que, os estudos que inicialmente podiam ser classificados como um atributo do produto ou serviço, uma dimensão psicológica do consumidor que afeta sua percepção e interpretação do produto (valor do consumidor) ou uma característica econômica (valor econômico), evoluíram para duas novas vertentes: valor do produto ou serviço e valor do relacionamento. Enquanto nos estudos sobre valor do produto ou serviço, o enfoque é o consumidor final, o valor no relacionamento explora as relações entre empresas, principalmente em díades empresa compradora-fornecedora, visto que essas relações tendem a ser repetidas e não se baseiam apenas no valor da transação, mas consideram também outros aspectos, como quesitos técnicos, serviços, dimensões sociais, reputação, localização e capacidade de inovação.

Um modelo econômico que traduz essas duas vertentes (valor para cliente e valor de relacionamentos) em um mesmo diagrama foi proposto por Brandenburger e Stuart (1996). Nesse modelo, o valor criado em uma rede vertical, consistindo de pelo menos três membros: consumidor, empresa e fornecedor, igualmente importantes, é definido como a diferença entre a disposição a pagar do consumidor e o custo de oportunidade do fornecedor. Tanto o conceito de disposição a pagar do consumidor como o custo de oportunidade do fornecedor são conceitos subjetivos relacionados a um ponto de equilíbrio para o indivíduo.

A disposição a pagar de um comprador refere-se à quantia que ele está disposto a despende por determinado produto ou serviço em função do benefício ou satisfação que o mesmo lhe trará. Em outras palavras, o valor da disposição a pagar equivale ao benefício percebido pelo consumidor final sobre o produto/serviço. Por outro lado, o custo de oportunidade é a quantia mínima que o fornecedor está disposto a receber em troca do recurso que está oferecendo (BRANDENBURGER; STUART,

1996) e está associado ao valor do relacionamento. A disposição a pagar e o custo de oportunidade são os dois pontos extremos de criação de valor (conforme figura 3). É importante ressaltar que esta definição trata de forma simétrica compradores ou consumidores, empresa e fornecedores (BRANDENBURGER; STUART, 1996).

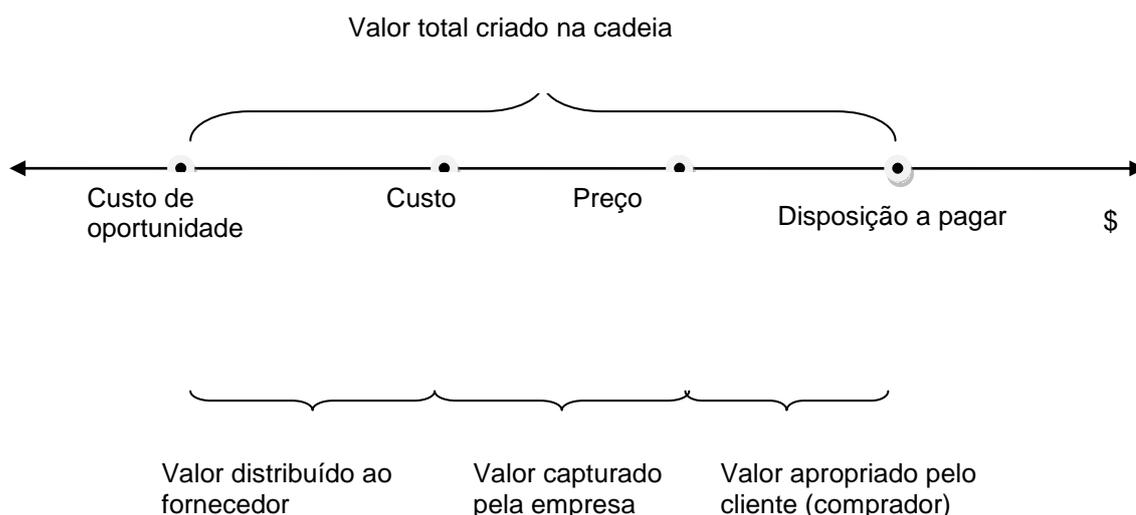


Figura 3 – Valor criado

Fonte: BRANDENBURGER; STUART, 1996, p. 10, tradução nossa.

As diferenças entre disposição a pagar e preço podem ser melhores explicadas por dois conceitos distintos para determinado produto ou serviço: valor de uso (*use value*) e o valor de câmbio (*exchange value*) (BOWMAN; AMBROSINI, 2000). O primeiro refere-se às características associadas pelo consumidor a determinado produto ou serviço em relação às suas necessidades e define qual é a disposição a pagar por determinado produto. É um valor subjetivo, baseado em inovação e nas percepções de utilidades do produto ou serviço. O segundo é relativo ao preço e é efetivamente realizado no momento da transação. O valor de uso equivale ao valor monetário total de um produto e é a soma do preço e do excedente que o consumidor está disposto a pagar frente a suas outras alternativas (figura 4).

O valor atribuído por um cliente a determinado produto ou serviço está relacionado a seis dimensões: percepção de qualidade do item pelo cliente (adquirida em função da sua experiência com o item), seu preço de referência (base de comparação em função de compras passadas), a percepção do valor de aquisição, resultante dos

benefícios obtidos com o uso do recurso, percepção do valor de transação relacionado com a satisfação obtida no passado, sua disposição a comprar no momento e sua intenção de pesquisar preços para aquele item (GREWAL; MONROE; KRISHNAN, 1998).

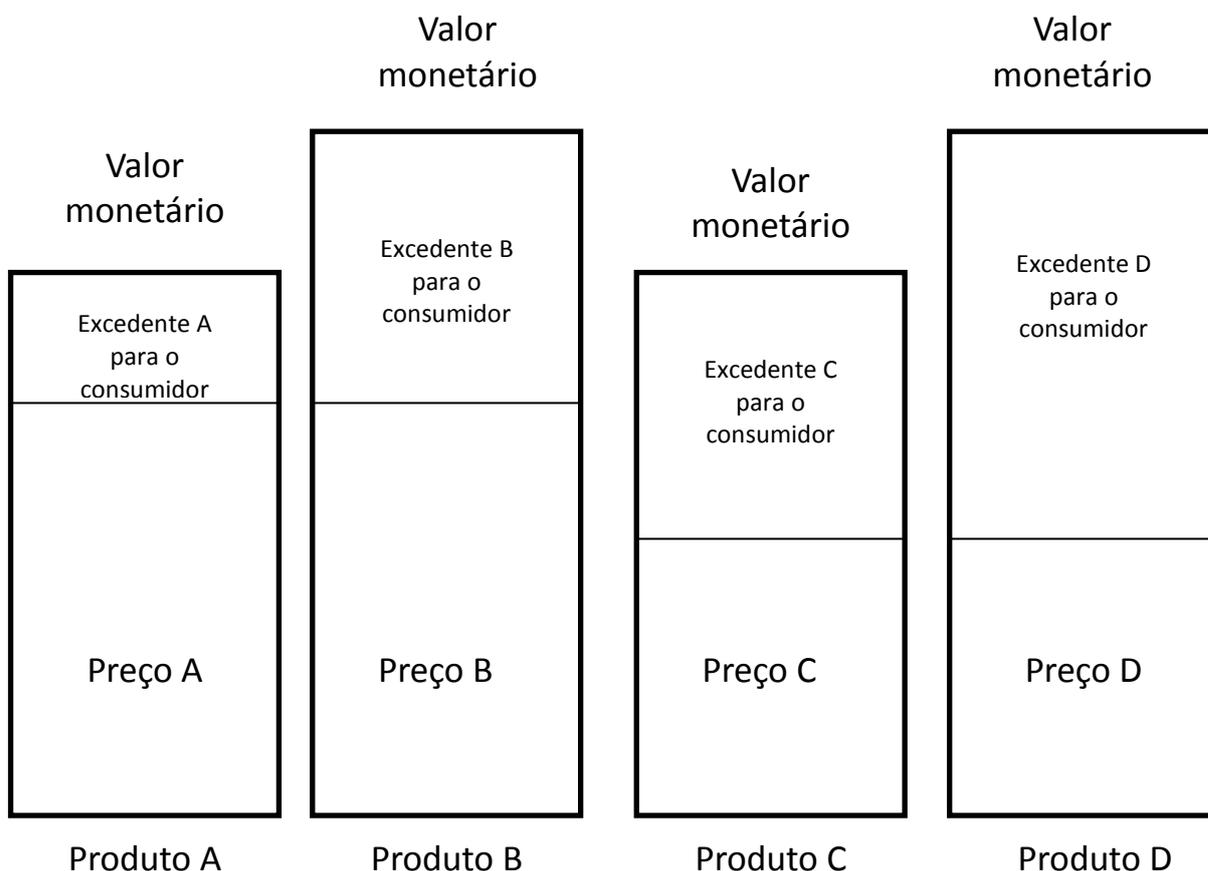


Figura 4 – Valor total monetário, preço e excedente ao consumidor
 Fonte: BOWMAN; AMBROSINI (2000, p. 3), tradução nossa.

Dois fatores têm potencial de aumentar o valor percebido por determinado cliente: o grau de novidade do produto ou serviço e sua adequação às suas necessidades. A correta avaliação por parte do usuário depende do seu grau de conhecimento sobre o que lhe está sendo oferecido, de suas alternativas e de um contexto cultural e social (LEPAK, SMITH; TAYLOR, 2007). O cliente avalia o produto ou serviço em termos da inovação oferecida e sua disposição a pagar está sujeita à comparação que ele faz em relação aos produtos existentes no mercado e à sua percepção da relação custo benefício (PRIEM, 2007). Desta forma, a escolha de determinado produto ou serviço por parte de um cliente é baseado naquele que lhe oferecer o melhor benefício percebido (ou excedente - *consumer surplus*).

Pela figura 4, percebemos que as empresas têm opção de fornecer maior valor a seus clientes, criando-lhes um excedente maior, sem alterar sua lucratividade (empresa B). Porém, este excedente também pode ser criado por redução de seu preço (empresa C). Ao unir as duas estratégias, a empresa consegue superar seus concorrentes (empresa D).

O conceito de custo de oportunidade, por outro lado, não é muito explorado na discussão sobre criação de valor. O custo de oportunidade é incorrido sempre que uma pessoa ou organização precisa escolher entre duas ou mais alternativas e pode ser medido como o benefício obtido naquela transação frente a outras possibilidades (VICTORAVICH, 2010). Este fator engloba não só custos da empresa com materiais, mão de obra, equipamentos, por exemplo, mas também questões de como o recurso pode ser utilizado em outras alternativas. Potenciais usos para o recurso consideram não só possibilidades de fornecimentos para outras organizações, mas também usos para outros fins em outros mercados. Além do mais, o custo de oportunidade deve avaliar o benefício de se manter a firma em operação e pode ser pensado como o valor de sua segunda melhor opção (LIPMMAN; RUMELT, 2003).

O debate sobre valor econômico criado para o consumidor tem sido explorado recentemente na área de estratégia. Peteraf e Barney (2003), por exemplo, apresentam uma nova definição para valor econômico, segundo a qual:

O valor econômico criado por uma organização no processo de fornecer um produto ou serviço é a diferença entre os benefícios percebidos pelos compradores e o custo econômico para ela (PETERAF; BARNEY, 2003, p. 314, tradução nossa).

Nesta visão, o valor criado na cadeia resume-se à diferença entre disposição a pagar e custo, onde o ganho do comprador se dá em relação a benefícios percebidos e o da empresa é indicado pelo preço menos seu custo econômico (PETERAF; BARNEY, 2003). A empresa que consegue gerar valor superior a seus competidores menos eficientes apresenta vantagem competitiva. A criação de valor relaciona-se à sobrevivência e ao crescimento da empresa, embora o valor criado

determine o tamanho da fatia a ser distribuída a cada um dos *stakeholders* (PETERAF; BARNEY, 2003).

Esta abordagem é corroborada por outros autores na área de estratégia. Hoopes, Madsen e Walker, (2003), por exemplo, reconhecem que as empresas podem se diferenciar da concorrência por seus recursos e competências, além de outros fatores como região e setor de atuação. Embora adotem uma terminologia diferente, onde valor (V) equivale à disposição a pagar de determinado cliente em função de suas próprias restrições e frente a produtos ou serviços da concorrência, estes autores propõem que o ganho na cadeia resulta da diferença entre valor e custo (C). O cliente ou empresa compradora se apropria do excedente entre o Valor (V) e o preço pago a seu fornecedor (P). A empresa fornecedora captura a diferença entre o preço (P) e o custo (C). Os valores do produto (V) e os custos de produzi-lo (C) são influenciados pelos recursos e competências detidos por cada empresa, que somente são valiosos se são capazes de aumentar a diferença total entre V e C (HOOPES; MADSEN; WALKER, 2003).

O enfoque no valor gerado nos relacionamentos, por outro lado, tem sido mais estudado nas áreas de Marketing e Compras (LINDGREEN.; WYNSTRA, 2005; PAYNE; HOLT, 2001). A empresa que trabalha com seus fornecedores para reduzir seus custos e melhorar sua eficiência, consegue oferecer um excedente maior a seus consumidores e manter suas margens deslocando a curva de custo para limites inferiores. Assim, se o fornecedor é capaz de implantar estas melhorias e reduzir seus custos de oportunidades, também há geração de valor (BRANDENBURGER; STUART, 1996).

2.5 Fonte de criação de valor na empresa

Se existe certo grau de consenso sobre o conceito de valor criado entre as diversas disciplinas, o debate sobre o nível onde este valor é criado ainda está em um estágio incipiente: indivíduo, organização ou sociedade (LEPAK; SMITH; TAYLOR, 2007).

O indivíduo cria valor ao desenvolver suas tarefas de forma adequada e também por ser a fonte básica de conhecimento na organização. A empresa cria valor por inovar em seus processos e produtos e propiciar estruturas organizacionais que permitam que o valor gerado pelos seus indivíduos seja maximizado (LEPAK; SMITH; TAYLOR, 2007). Já a sociedade funciona como um motivador para a criação de valor, através de programas de incentivos de empreendedorismo e também pela concorrência entre os diferentes participantes do mercado (LEPAK; SMITH; TAYLOR, 2007).

Para Bowman e Ambrosini (2000), a criação de valor se dá pelo trabalho de transformação que ocorre internamente a uma empresa e pelos seus colaboradores. A partir da RBV, estes autores argumentam que as empresas que conseguem se destacar em aumentar os excedentes para seus clientes e manter seus lucros possuem mão de obra que se destaca como recurso heterogêneo valioso, este sendo fonte de vantagem competitiva.

Esta criação de valor ocorre no tempo através do modelo de ciclo de crescimento dinâmico, onde a empresa cria o valor no tempo (V-C) através de investimento contínuo em inovação e imitação (HOOPES; MADSEN; WALKER, 2003). O ciclo começa com a adoção de uma inovação de produto ou processo que aumenta o valor para a empresa por promover aumento da disposição a pagar e/ou redução de custo. Esta inovação resulta em crescimento por atrair novos clientes e melhora a produtividade e margens (P-C). O aumento de margens resulta em maior lucratividade e aumento de caixa, que permite a expansão da empresa em termos de tamanho. O novo tamanho é explorado através de novos investimentos em inovação e melhorias de processos, dando início a um novo ciclo (HOOPES; MADSEN; WALKER, 2003).

De maneira mais abrangente, pode-se argumentar que a empresa que consegue reter funcionários valiosos e organiza seus processos e suas estruturas para otimizar o produto ou serviço que entrega a seu cliente, possui recursos e competências diferenciadas que explicam sua vantagem sobre a concorrência.

Entretanto, é importante também considerar que tanto a disposição a pagar como o custo de oportunidade são definidos por fatores internos e externos à cadeia. A disposição a pagar do cliente pode aumentar ou diminuir dependendo das alternativas que aquele indivíduo tem para determinado produto ou serviço. O mesmo ocorre para o custo de oportunidade, que aumenta ou diminui de acordo com as possibilidades de venda para determinado fornecedor, isto é, se ele possui maior ou menor potencial de venda de seu produto ou serviço (BRANDENBURGER; STUART, 1996; BOWMAN; AMBROSINI, 2000).

Nesse sentido, os relacionamentos entre organizações também são uma fonte de criação de valor e não podem ser analisados de forma estática, apenas em uma transação (LINDGREEN; WYNSTRA, 2005; PAYNE; HOLT, 2001). As empresas devem analisar como maximizar os benefícios e minimizar os custos para os consumidores (disposição a pagar do cliente final) e também como trazer benefícios para ambos os elos de uma díade, analisando-se a dependência e as alternativas que possuem (LINDGREEN; WYNSTRA, 2005; WALTER; RITTER; GEMUNDEN, 2001). O valor criado no relacionamento deve ser analisado de forma diferenciada do valor criado pela a empresa para o consumidor final, pois não depende apenas do produto ou serviço oferecido, mas de outros fatores como reputação, localização e também da quantidade de transações, bem como do custo de troca de fornecedores (LINDGREEN; WYNSTRA, 2005).

Ressalta-se aqui a diferença entre valor criado e lucro da empresa. O valor é criado na cadeia como um todo, mas a lucratividade está relacionada à fatia que cada membro desta cadeia recebe, ou seja, a apropriação de valor por cada parte. Na próxima seção, o tema de apropriação de valor pelas diferentes organizações é revisto, para depois focarmos nos relacionamentos inter-organizacionais.

2.6 Apropriação de valor

Enquanto o valor criado está relacionado à diferença entre disposição a pagar e custo de oportunidade e é um conceito subjetivo, a lucratividade da empresa está

relacionada ao valor de câmbio e é contabilizado no momento da venda, se o seu preço é superior a soma dos custos de todos os recursos, valores de salários inclusos (BRANDENBURGER; STUART, 1996; BOWMAN; AMBROSINI, 2000).

Mizik e Jacobson (2003) argumentam que criação de valor e sua apropriação não são apenas conceitos diferentes, embora relacionados, mas muitas vezes exigem que as empresas priorizem estratégias entre eles. Isto porque, segundo os autores, existe um *trade-off* entre estes dois conceitos. O primeiro está relacionado à inovação, produção e entrega de produtos, isto é, a empresa cria um excedente de valor ao maximizar a diferença entre a utilidade de determinado recurso para o consumidor e o custo de produzi-lo. No entanto, a criação de valor somente não é suficiente para o sucesso financeiro da empresa. Ela precisa ter mecanismos para restringir o acesso a este valor por parte de seus concorrentes e outros participantes da cadeia. Tanto a criação de valor como sua apropriação relacionam-se a vantagem competitiva da empresa, mas de formas diferentes: a criação de valor influencia a magnitude potencial de uma vantagem competitiva, enquanto a apropriação determina a sua capacidade de reter esta vantagem e a duração dela. Como normalmente a empresa não tem recursos suficientes para investir tanto na criação como na proteção do valor, ela deve ser capaz de mudar sua estratégia para manter a vantagem competitiva (MIZIK; JACOBSON, 2003).

O valor apropriado por determinada empresa depende de fatores internos, relacionados a seus recursos e fatores externos, como também da concorrência e alternativas de fornecimento de produtos. Ao adquirir um produto ou recurso por determinado valor de câmbio e transformá-lo em novo produto ou serviço, a empresa cria novo valor para seus clientes, não sendo possível obter nenhuma garantia de que novo valor foi adicionado ao produto (BOWMAN; AMBROSINI, 2000).

A figura 3 mostra que o valor é criado como um todo, mas cada membro (comprador, empresa e fornecedor) se apropria de uma parte deste valor. O valor capturado por cada participante do processo depende do valor adicionado por aquele elo e pelo seu poder de barganha frente a seus parceiros (BRANDENBURGER; STUART, 1996). Em alguns casos, organizações podem criar valor e apresentar vantagem

competitiva, mas não são capazes de retê-lo, perdendo ou dividindo parte deste valor com outros *stakeholders* (COFF, 1999; LEPAK; SMITH; TAYLOR, 2007).

O poder de barganha da empresa ou do indivíduo depende de sua capacidade de atuação frente a outro membro da cadeia, acesso a informações chave, custo de substituição daquele recurso para a empresa e facilidade de migração para outra organização (COFF, 1999). Embora o valor criado por uma empresa seja resultante da sua habilidade de fornecer maiores benefícios para seus clientes (excedente - *consumer surplus*) a partir de seus recursos internos, a quantidade de lucro realizada nas transações depende do ambiente externo, principalmente das comparações que os clientes fazem entre seus produtos e da concorrência para satisfazer suas necessidades e das comparações que os fornecedores fazem entre as negociações realizadas com a empresa e com outras possíveis ofertas que eles recebem (BOWMAN; AMBROSINI, 2000).

Para aumentar a captura do valor criado, a firma possui duas possibilidades: aumentar seu preço ou reduzir seu custo (BRANDENBURGER; STUART, 1996; BOWMAN; AMBROSINI, 2000; PETERAF; BARNEY, 2003). Segundo Brandenburger e Stuart (1996), a empresa precisa criar assimetrias em relação a sua concorrência e pode fazer isto optando por quatro diferentes estratégias (figura 5).

No quadrante superior esquerdo, a empresa procura aumentar a disposição a pagar por seus produtos, através de uma estratégia de diferenciação do produto, enquanto mantém o preço. Uma segunda opção é reduzir a disposição a pagar dos clientes pelos produtos da concorrência. Esta alternativa implica em *marketing* negativo dos produtos da concorrência (BRANDENBURGER; STUART, 1996).

A empresa pode também criar assimetrias em relação a seus fornecedores, aumentando a sua participação no valor capturado. No quadrante inferior direito, a empresa pode optar por aumentar o custo de oportunidade dos fornecedores para a concorrência. A empresa possui esta opção quando um fornecedor tem custos muito altos para entregar produtos à concorrência, seja por necessidade de quebra de contrato com a empresa atual, seja por investimentos altos em ativos ou

desenvolvimentos de produtos. Uma última maneira de aumentar o valor apropriado da empresa resulta de parcerias com fornecedores, em que a empresa consegue diminuir seus custos por reduzir os custos de oportunidade de outros membros da cadeia (BRANDENBURGER; STUART, 1996).

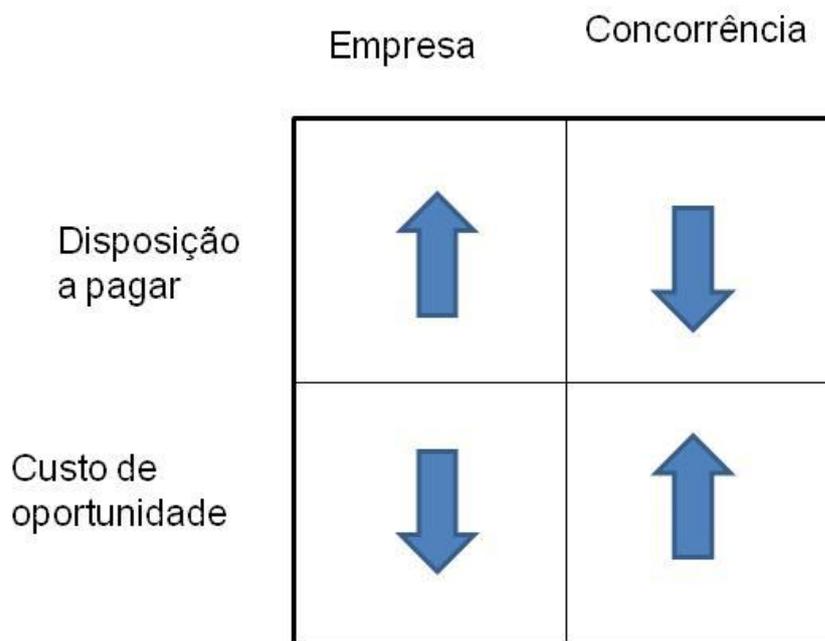


Figura 5 – Estratégias baseadas em valor

Fonte: BRANDENBURGER; STUART, 1996, tradução nossa.

Embora Brandenburger e Stuart (1996) ressaltem a criação e apropriação de valor através de parcerias com fornecedores, a literatura de estratégia tem focado sua atenção para a criação de assimetrias do lado do cliente, através do incremento da disposição a pagar. Isto pode ser percebido, por exemplo, na definição de Peteraf e Barney (2003) que resumem a criação de valor na cadeia como a diferença entre disposição a pagar do cliente e custo da empresa ou na perspectiva do benefício experimentado pelo cliente *Consumer Benefit Experienced* – CBE (PRIEM, 2007).

Na próxima seção, os temas de criação e apropriação de valor em relacionamentos são explorados em maiores detalhes.

2.7 Criação e apropriação de valor em relacionamentos entre empresas compradoras e fornecedoras

O valor criado nos relacionamentos representa novos desafios para as empresas envolvidas (ULAGA; EGGERT, 2006). Enquanto a empresa compradora precisa identificar parceiros com os quais desenvolver relacionamentos mais colaborativos, que maximizem seus benefícios, para o fornecedor é importante superar seus concorrentes e manter a vantagem para o seu comprador, se diferenciando não apenas por produto e preço, mas também pela interação com o cliente (ULAGA; EGGERT, 2006). Por outro lado, para que o relacionamento realmente crie valor específico para a empresa compradora é importante que o fornecedor desenvolva conhecimento através de suas experiências passadas com seu parceiro, que não pode ser aplicado a outro cliente (CHATAIN, 2011).

A análise de criação e apropriação de valor em relacionamentos entre empresas compradoras e fornecedoras apresenta três grandes questões a serem endereçadas: em primeiro lugar, é preciso identificar como ocorre o processo de criação de valor, em seguida, é preciso mensurar esse valor e por fim, analisar qual a parcela do valor que cabe a cada um dos seus integrantes.

Enquanto explica como o relacionamento pode interferir em conceitos como custo e inovação, a visão relacional fornece importante contribuição para a criação de valor conjunta. No entanto, um de seus pressupostos é que a relação é baseada em confiança, mas não explica como as relações de poder interferem na criação de valor e nem com quem a empresa deve colaborar.

Se o poder de barganha é resultado da (in)dependência entre fornecedores e clientes, é de se esperar que quanto maior o número de alternativas para realizar um transação, menor o custo de troca de parceiro, mais transacional pode ser um relacionamento. Por outro lado, se o custo para sair da relação é alto, o relacionamento deve ser baseado em um mecanismo relacional (LINDGREEN; WYNSTRA, 2005).

Adicionalmente, as empresas que se envolvem em relacionamentos enfrentam um dilema social, referente à possibilidade de oportunismo, que pode se manifestar de duas formas. Nas cadeias em que o valor criado no relacionamento é resultante de contribuições não redundantes entre as partes, as empresas temem que o valor não seja criado porque a outra organização não se esforça. Já nas cadeias em que as contribuições ocorrem de forma paralela, as empresas temem que o valor criado pode ser apropriado por outra parte, quer seja, por simples exploração da cooperação pela parte mais forte ou porque aquele valor pode ser usado em outra situação (MCCARTER; NORTHCRAFT, 2007).

Outra importante restrição que pode ser feita à visão relacional é que ela não explica como a criação de valor no relacionamento ocorre no tempo. Embora Dyer e Singh (1998) afirmem que a criação de valor é dependente do desenvolvimento do relacionamento, a criação de valor é dinâmica (PAYNE; HOLT, 2001) e o ganho no valor da cadeia pode acontecer primeiro no nível da empresa e depois na relação. Essa seqüência pode ser melhor compreendida considerando-se a evolução do relacionamento no tempo proposta pela teoria das transações sociais, em que a cada ação de uma das organizações, há uma reação da outra parte e que a continuidade do relacionamento depende da percepção da concretização do retorno esperado por ambas empresas (BLAU, 1964).

O segundo ponto importante a ser desenvolvido é a mensuração desse valor. Avaliar a criação de valor conjunta não é uma tarefa simples, pois envolve conceitos diferentes e análise de mais de uma empresa. Aplicando o modelo de criação de valor (VPC) e a definição de ganho relacional, Crook e Combs (2007) propõem que o relacionamento colaborativo gera vantagem relacional quando, além de um componente de valor individual gerado por cada organização, há ainda um valor resultante do relacionamento entre duas empresas representado por um aumento da diferença entre a disposição a pagar da empresa compradora (V_f) e o custo para a empresa fornecedora (C_f) (CROOK; COMBS, 2007). Os autores, porém, não concentraram seus esforços para explicar como este processo ocorre nos relacionamentos e nem como mensurá-lo.

Com base no argumento de que empresas compradoras e fornecedores não fazem negócio apenas em função do valor da transação, ou seja, preço e custo (LINDGREEN; WYNSTRA, 2005), faz-se necessário considerar outras possíveis fontes de retorno e de custo. Um relacionamento colaborativo pode não resultar em redução de custos de materiais para a empresa compradora, mas pode gerar processos mais eficientes e menores desperdícios internos, aumentando a disposição a pagar da empresa por aquele produto.

A revisão de literatura sobre o tema sugere que o valor conjunto gerado deve ser analisado como o equilíbrio entre os benefícios resultantes para cada uma das partes e os custos envolvidos. Nesse sentido, Ulaga e Eggert (2006) propõem que a criação de valor em díades deve ser considerada como um construto multidimensional, composto por duas dimensões: benefícios e custos. Os benefícios e os custos para o comprador precisam ser avaliados em três níveis de atuação: oferta de produtos e serviços, processo de fornecimento e no uso de recursos internamente, conforme figura 6. O relacionamento só cria valor quando os benefícios superam os custos envolvidos (ULAGA; EGGERT, 2006).

Dessa forma, o relacionamento deve resultar em melhor qualidade do produto ou serviço e melhor confiabilidade na entrega em termos de tempo e flexibilidade, mas a um preço bom, normalmente negociado em troca de um volume de transações. Em termos de fornecimento, o valor do relacionamento deve ser medido em termos de responsividade do fornecedor para atender as demandas da empresa focal, assistência e assertividade na entrega das especificações, além de um melhor fluxo de informações e conhecimento, mas deve incorrer em baixos custos de transação. Por fim, na operação, o valor do relacionamento é medido pelo grau de *know how* desse fornecedor aproveitado pelo cliente (*expertise*, oferta de novas alternativas, conhecimento das especificações, capacidade de desenvolvimento de novos produtos, conhecimento do mercado, etc) e a sua capacidade de reduzir o prazo de introdução de novos produtos no mercado. A análise da redução de custos em termos de operações internas é associada a sua habilidade de apresentar soluções mais baratas ou produtos mais eficientes (ULAGA; EGGERT, 2006).

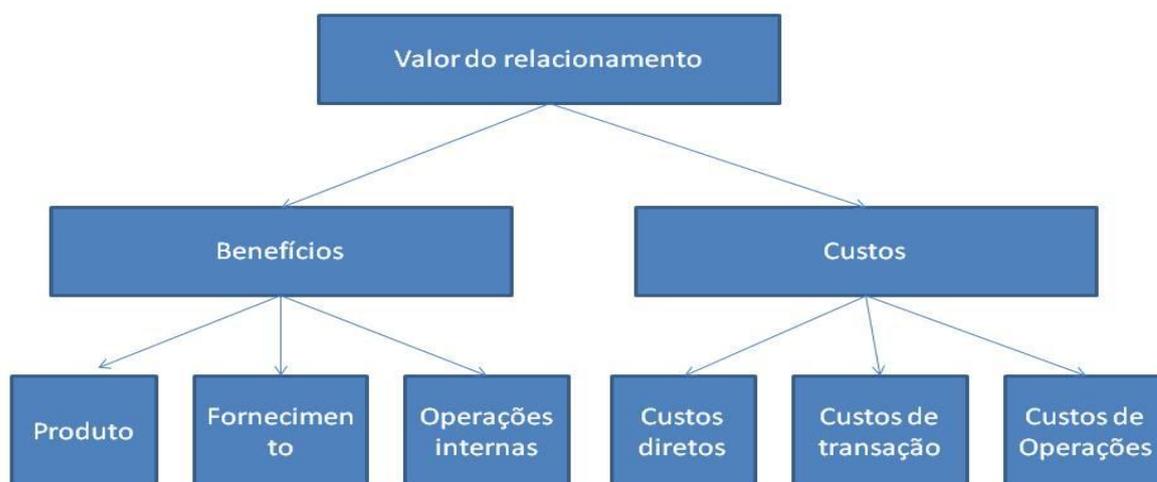


Figura 6 – Modelo de mensuração de criação de valor em relacionamento
 Fonte: ULAGA; EGGERT, 2006, p. 130, tradução nossa.

Para o fornecedor, o relacionamento deve ter contribuições tanto diretas como indiretas. Entre os benefícios diretos, estão lucratividade, volume e salvaguardas contra eventuais emergências. Por outro lado, compartilhamento de inovações, informações sobre mercado e competidores, acesso a contatos em órgãos governamentais e em outros clientes e reputação no mercado são considerados ganhos indiretos (WALTER; RITTER; GEMUNDEN, 2001).

Os benefícios da interação não são percebidos da mesma forma por todas as empresas e nem ao mesmo tempo (SHARAFALI; CO, 2000; CHEUNG; MYERS; MENTZER, 2010) e somente são sustentáveis quando há reciprocidade e percepção de justiça (BLAU, 1964; GRIFFITH, HARVEY; LUSCH, 2005). Assim, ao não analisar a perspectiva dos dois lados da díade, os estudos anteriores apresentam limitações.

Crook e Combs (2007) propõem que ambas as organizações podem ganhar com a relação, porém de forma distinta. Os membros mais fortes obteriam ganhos de quatro formas distintas: a) lucros maiores resultantes de melhorias em escala, redução de estoques, redução de tempo de ciclo e menor necessidade de custos de coordenação da cadeia; b) maior capacidade de desenvolvimento e inovação de

novos produtos, aumento da qualidade e redução de tempos de projetos; c) aumento de capacidade inovadora, por maior assimilação e aprendizado de práticas de inovação interna como de seus parceiros e d) aumento de poder fora da rede: o aumento de volume significa também maior poder frente a outros fornecedores e clientes, que aumentam as concessões às organizações (CROOK; COMBS, 2007).

Por outro lado, embora os outros membros da cadeia não se apropriem do lucro resultante da colaboração, eles se beneficiariam da estratégia de outras formas. Em primeiro lugar, o relacionamento colaborativo proporcionaria oportunidades de aumento de poder futuro na relação ao representar aumento de custos de troca do parceiro. Em segundo, empresa se beneficiaria ao alavancar sua participação fora desta rede, uma vez que desenvolveria competências e habilidades de gestão de rede, permitindo o aumento de seu desempenho, reduzindo seus custos e resultando em crescimento. Por fim, ao se engajar no relacionamento, suas chances de sobrevivência aumentariam. A organização, assim, conseguiria reduzir as incertezas e aumentaria a estabilidade em função da reputação da empresa mais forte (CROOK; COMBS, 2007). Para se avaliar, então, o ganho relacional é importante identificar como ambos os integrantes de um relacionamento com diferentes níveis de barganha obtêm retorno das transações.

A terceira questão que emerge da análise dos relacionamentos é a apropriação de valor, visto que a diferença de poder influencia a distribuição dos lucros (COX, 2004; CROOK; COMBS, 2007) e também a percepção de justiça (BLAU, 1964; GRIFFITH; HARVEY; LUSH, 2005). Embora os mecanismos de criação de valor sejam processos que criam benefícios comuns às organizações envolvidas, são os mecanismos de apropriação de valor que determinam a distribuição entre as empresas e a base da reciprocidade (LAVIE, 2007, p. 1191).

A literatura de estratégia afirma que a distribuição de lucros é definida pelo poder de barganha de cada uma das partes envolvidas (BRANDENBURGER; STUART, 1996; PETERAF; BARNEY, 2003). Em contrapartida, a decisão de exercitar ou não este poder para se apropriar de boa parte dos lucros depende do grau de conflito gerado na cadeia e a ameaça deste conflito à coordenação da cadeia (CROOK; COMBS, 2007). Quanto maior o nível de interação entre os membros de uma determinada

cadeia, maior a ameaça resultante do conflito e menor a disposição do membro mais forte em exercitar o poder e mais equilibrada é a divisão do lucro entre as partes, conforme ilustrado na figura 7 (CROOK; COMBS, 2007).

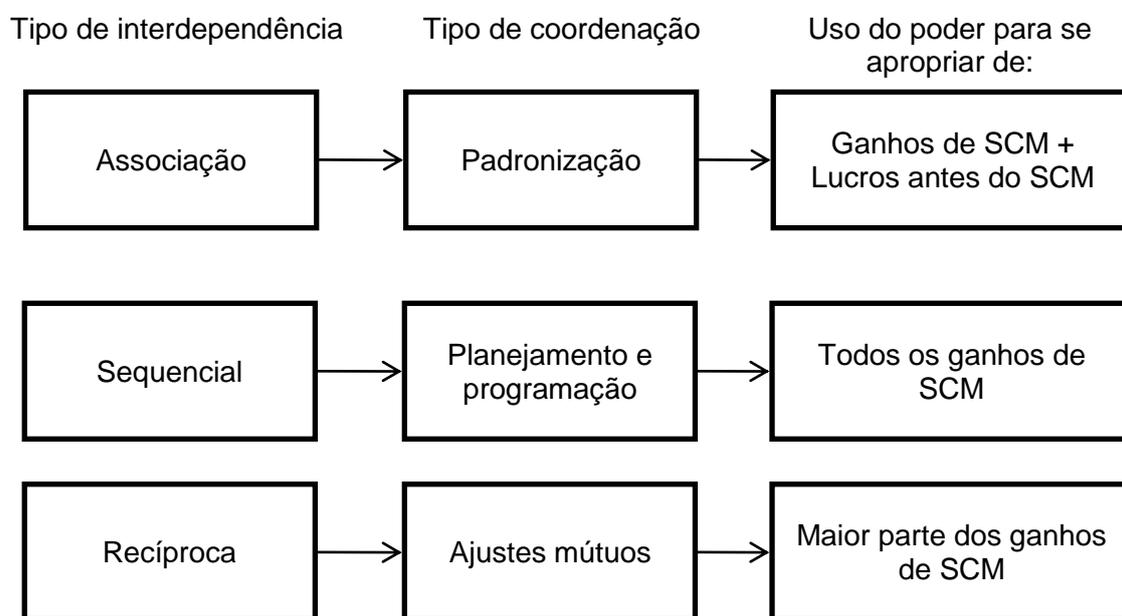


Figura 7 – Interdependência de atividades na cadeia, demanda de coordenação e uso do poder em cadeias

Fonte: CROOK; COMBS, 2007, p. 549, tradução nossa.

Em uma cadeia do tipo associação ou assimétrica, onde cada parte contribui para o todo, existe maior sobreposição entre as partes, pois diversas organizações fornecem o mesmo produto ou serviço ao mesmo tempo. Nessas situações, o custo de troca entre fornecedores/clientes é baixo e as empresas mais fortes se apropriam mais dos ganhos de seus parceiros, pois não existe dependência. Nesse tipo de relacionamento, o mecanismo de governança é modular (GEREFFI; HUMPHREY; STURGEON, 2005) e, para a empresa mais fraca, é importante ceder para continuar na relação (CROOK; COMBS, 2007; MCCARTER; NORTHCRAFT, 2007). A criação de valor resultante da relação é menor neste caso, pois a integração envolve menos riscos e conflitos.

À medida que a cadeia evolui em termos de complexidade e interação (cadeias seqüenciais e recíprocas), o grau de envolvimento dos elos da cadeia aumenta e diminuem as contribuições redundantes na cadeia. Nesses casos, o valor somente é

criado quando todas as partes participam (MCCARTER; NORTHCRAFT, 2007). Por este motivo, a empresa mais forte reduz o uso de seu poder de barganha, pois o conflito resulta em prejuízos maiores para a sua operação (CROOK; COMBS, 2007; LAVIE, 2007; PFEFFER; SALANCIK, 2003).

A constatação empírica de que a gestão conjunta e o relacionamento colaborativo resultam em vantagem competitiva ainda apresenta caráter anedótico, apesar do aumento de publicações sobre o tema. O resultado ainda não pode ser considerado conclusivo em função dos diferentes desenhos de pesquisa. A multidisciplinaridade do tema e a falta de consenso sobre os construtos chave para o relacionamento colaborativo têm resultado em uma literatura fragmentada, impedindo o avanço do conhecimento (COUSINS; LAWSON; SQUIRE, 2006). Na próxima seção, discutimos como a pesquisa empírica tem endereçado esses importantes desafios.

2.8 Relacionamentos interorganizacionais como fonte de vantagem competitiva – estudos empíricos

Para Terpend et al. (2008), a análise da literatura sobre relacionamentos em díades empresa compradora-fornecedora e criação de valor permite agrupar os estudos empíricos em quatro períodos. Inicialmente (até o final dos anos 80), o valor era basicamente medido como desempenho operacional, mensurado pelas prioridades competitivas (custo, qualidade, entrega, tempo e flexibilidade). No início da década de 90, o enfoque foi alterado para avaliar o impacto em melhoria na interação entre empresas (colaboração, coordenação, transferência de conhecimento, redução de conflitos e oportunismo) e, posteriormente, na melhoria das competências dos fornecedores em termos de internacionalização, tecnologia, desenvolvimento de novos produtos e resultados ambientais (fim da década de 90). No início dos anos 2000, finalmente, passou-se a avaliar o efeito sobre o desempenho financeiro das empresas compradoras (TERPEND et al., 2008). Outro resultado interessante dessa revisão é que os autores perceberam que em um primeiro momento, a iniciativa para desenvolver o relacionamento era focada na empresa compradora, para posteriormente passar a ser focada em esforços mútuos (TERPEND et al., 2008).

Como o objetivo desse tópico é analisar como os estudos empíricos têm endereçado a criação de valor conjunta e sua apropriação pelas diferentes partes, optou-se em atualizar essa revisão. Para isso, foram selecionados artigos empíricos que estudaram aspectos da gestão da cadeia de suprimentos e/ou relacionamentos colaborativos e seu impacto no desempenho ou na criação de valor no período dos anos de 1996 até 2010 de conceituadas publicações internacionais. A escolha dos artigos foi feita em diferentes etapas. Em uma primeira fase, foram identificados os periódicos mais renomados sobre o assunto, seguindo revisão sobre o tema (SOTERIOU; HADJINICOLA; PATSIA, 1999; ZSIDISIN et al., 2007). Trabalhou-se, assim, com três importantes periódicos de estratégia de operações (*International Journal of Operations Management* - IJOPM, *Journal of Operations Management* - JOM, *Production and Operations Management* - POM) e também com periódicos próprios da área como *Journal of Supply Chain Management* - JSCM e *Journal of Business* - JBL, além de busca em periódicos reconhecidos da área de administração (*Strategic Management Journal* - SMJ, *Academy of Management Journal* - AMJ e *Academy of Management Review* - AMR). Além disso, alguns estudos bastante citados publicados foram incorporados à pesquisa bibliográfica.

O segundo passo consistiu em filtrar os artigos por palavra chave. Nesta etapa, foram avaliados títulos e resumos de manuscritos publicados nestes periódicos para identificar estudos empíricos sobre relacionamentos entre empresas e gestão da cadeia de suprimentos. Em função do grande número de denominações utilizadas, foi usada uma gama abrangente de termos como palavra-chave: gestão da cadeia de suprimentos, relacionamentos colaborativos, relacionamentos comprador-fornecedor, relacionamentos estratégicos, alianças e redes estratégicas, entre outros. Os 267 artigos resultantes foram revistos para identificar quais eram empíricos e quais possuíam como objetivo avaliar ou estudar o desempenho da estratégia. A amostra final consistiu na análise de 85 pesquisas (listadas no Apêndice A).

Em uma terceira fase da pesquisa, os artigos foram classificados de acordo com diferentes critérios. Do ponto de vista teórico, foram identificados os construtos principais utilizados, a fundamentação teórica e a unidade de análise. Do ponto de vista metodológico, os estudos foram categorizados em termos de estratégias de

pesquisa, análise de dados e mensuração do desempenho. Os resultados são apresentados a seguir.

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 é equivalente ao período anterior de 11 anos (1996-2007). Como linha geral, estes trabalhos se apóiam em evidências teóricas e empíricas que suportam hipóteses que incorporam a criação de valor a partir do desenvolvimento de relacionamento na cadeia de suprimentos.

A principal dificuldade em obter uma conclusão sobre o tema reside, principalmente, na diversidade de modelos testados. A maioria dos artigos avalia apenas uma ou duas características específicas do relacionamento entre os elos e sua influência nos resultados operacionais ou financeiros, como, por exemplo, a existência de um departamento estratégico de compras na empresa (CHEN; PAULRAJ; LADO, 2004) ou a colaboração (JOHNSTON et al., 2004; FYNES; VOSS; BÚRCA, 2005).

A fundamentação teórica das pesquisas não se apóia em uma única abordagem, conforme ilustrado na tabela 1. Entre as perspectivas mais utilizadas, três se destacam: Visão Baseada em Recursos, Teoria dos Custos de Transação e Visão Relacional. A RBV é a mais usual, enquanto a Teoria dos Custos de Transação, mais antiga, continua em voga nos estudos empíricos. Em muitos estudos, não há nenhuma referência explícita a alguma abordagem.

Muitos trabalhos exploram mais de uma perspectiva teórica. Como exemplo, Narasimhan e Kim (2002) analisaram a coordenação entre estratégias de marketing (diversificação) e de integração da cadeia a partir da RBV e dos Custos de Transação. Os autores encontraram que a integração interna e a externa (na cadeia) moderam positivamente o desenvolvimento de produtos e a internacionalização. O uso de teorias combinadas também é usual. Percebe-se que a Visão Relacional é utilizada de forma combinada com RBV e Custos de Transação, na maior parte das vezes, conforme ilustrado na figura 8.

Tabela 1 – Bases teóricas utilizadas nos estudos empíricos

Teoria	# artigos
Baseada em Recursos (RBV)	18
Custos de Transação	15
Visão Relacional (<i>Relational View</i>)	11
<i>Knowledge-based View</i> (KBV)	8
Redes Sociais	3
Sociologia Econômica	3
Escolhas Estratégicas	2
Dependência de Recursos	2
<i>Dynamic Capabilities</i>	1
Outros (com uma única ocorrência) ¹	10
Sem linha teórica explicitamente definida	37

Fonte: Elaboração própria.

Nota: ¹Teorias citadas: Aglomerações, Ecossistemas, Aprendizado Organizacional, Teoria Institucional, Teoria da Agência, Teoria dos Jogos, Teoria Contingencial, Teoria do Processamento de Informação, Teoria da Justiça, Teoria dos Níveis de Construção

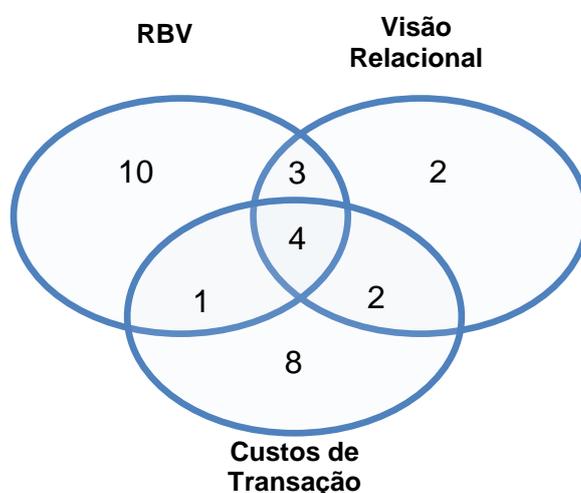


Figura 8 - Uso combinados das teorias

Fonte: Elaboração própria.

Nota: os números fora das áreas de interseção representam o número de vezes em que a teoria foi utilizada sozinha ou combinada com outras teorias que não fazem parte da figura.

A Tabela 2 apresenta os construtos utilizados nos estudos empíricos analisados. A Integração entre os elos da cadeia foi o construto mais investigado, seguida pela Comunicação. O impacto da função de estratégia de compras na gestão de cadeia de suprimentos e a influência consecutiva desta na *performance* da empresa foi

verificada em diversos estudos realizados nos EUA e Europa (por exemplo, CARR; PEARSON, 1999; CHEN; PAULRAJ; LADO, 2004). Vários estudos analisaram o efeito de construtos individuais sobre a *performance*. Por exemplo, a integração interna da empresa afeta o nível de colaboração entre parceiros, com conseqüente aumento de desempenho em termos de tempo de desenvolvimento de produto e entrega e desempenho financeiro da firma (DROGE; JAYARAM; VICKERY, 2004), a melhoria de comunicação com fornecedor só afeta o desempenho operacional da empresa se houver comprometimento das empresas individuais (PRAHINSKI; BENTON, 2004).

Tabela 2 - Construtos dos estudos empíricos analisados

Construto Principal	# artigos
Integração	18
Comunicação	15
Compras Estratégicas	10
Colaboração	10
Conhecimento	10
Governança na cadeia	10
Inovação	8
<i>Supply Chain Management</i>	7
Confiança	6
Estrutura da cadeia	6
Especificidade de Ativos	4
Comprometimento	4
Outros (com uma ou duas ocorrências) ²	10

Fonte: Elaboração própria.

Nota: ²Construtos citados: Sustentabilidade, Complementaridade de Recursos, Cultura, Agilidade, Liderança, Conflito e Empreendedorismo.

No que tange à unidade de análise utilizada, percebe-se que os níveis de empresa e díade são os mais comuns (Tabela 3). 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, Anand e Brush (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.

Tabela 3 - Unidade de análise utilizada nos estudos empíricos analisados

Unidade de análise	# artigos
Indivíduo	4
Inovação	2
Empresa	32
Díade	35
Tríade	4
Cadeia	2
Rede	3

Fonte: Elaboração própria.

Alguns estudos mais recentes têm buscado verificar se o comportamento da empresa focal da cadeia e os resultados para os fornecedores são mantidos (GILBERT; BALLOU, 1999; VICKERY et al., 2003, PRAHINSKI; BENTON, 2004), enquanto outros ampliaram o escopo para a rede (GIMENEZ; VENTURA, 2005; SILVEIRA; ARKADER, 2007). Apenas uma pesquisa focou a perspectiva do distribuidor (GRIFFITH; LARVEY; LUSCH, 2006).

O método de coleta de dados preponderante é *survey* e foi utilizado em mais de 80% dos artigos (Tabela 4). Verifica-se, portanto, uma ênfase quantitativa com dados primários. O uso desta metodologia está associado à necessidade de se verificar as variáveis dos relacionamentos inter-firmas com possibilidade de generalização da relação de causalidade e desempenho.

A Tabela 4 sugere que os estudos sobre gestão da cadeia de suprimentos e *performance* estão atualmente em uma fase analítica, onde a busca por generalização da teoria é o objetivo (COLLIS; HUSSEY, 2003). Essa constatação, todavia, é refutada por alguns pesquisadores. A falta de consenso sobre os diversos construtos e sua definição, a inexistência de continuidade das pesquisas e a literatura fragmentada representam um desafio para a academia e impedem o avanço do conhecimento, resultando em uma disciplina ainda em desenvolvimento

(BURGESS; SINGH; KOROGLU, 2006; COUSINS; LAWSON; SQUIRE, 2006; HARLAND et al., 2006).

Ainda sobre o método da coleta de dados, é importante destacar que a maioria dos pesquisadores desenvolveu estudos pontuais. Apenas um estudo longitudinal foi realizado. Embora todos os demais reconheçam essa limitação, há um *gap* importante no que tange a relação de causalidade entre o desenvolvimento de relacionamento na cadeia e o aumento do desempenho.

Tabela 4 - Métodos de coleta de dados utilizados nos estudos empíricos

Método de coleta de dados	# artigos
<i>Survey</i>	69
Dados Secundários	6
Estudo de Caso	4
Entrevistas	3
Pesquisa Documental	2
Simulação	1
Experimento	1

Fonte: dados da pesquisa.

Tabela 5 - Métodos de análise de dados utilizados nos estudos empíricos

Método de análise	# artigos
Equação Estrutural	37
Regressão	30
Análise Fatorial	3
Análise de <i>clusters</i>	2
Estatística Descritiva	2
ANOVA	2
Outros (com 1 ocorrência)	6

Fonte: Elaboração própria.

De certa forma, o método de coleta de dados restringe as metodologias de análise de dados. Assim, a predominância de *surveys* culmina que os métodos de Equação Estrutural e de Regressão sejam, de longe, os mais utilizados pelos pesquisadores (tabela 5). Cabe destacar o crescente uso das Equações Estruturais em que os

pesquisadores não apenas buscam as relações diretas entre os construtos, mas também buscam entender os efeitos de variáveis moderadoras.

Tais métodos foram aplicados para testar a relação de causalidade entre as práticas de relacionamento na cadeia e o desempenho. A tabela 6 sintetiza os indicadores de desempenho que foram utilizados nos estudos empíricos analisados. Em geral, os autores fazem uso de mais de um indicador, mesclando indicadores de diferentes tipos. Dentre eles, os indicadores de desempenho geral (*i.e.* da firma como um todo) e de desempenho operacional são os mais comuns. O indicador mais frequentemente encontrado busca medir reduções de custos a partir dos relacionamentos. Cabe destacar o baixo número de estudos que consideram o crescimento como variável de desempenho da firma. Estudos preferem investigar a lucratividade e outros resultados gerais. Dados mercadológicos são bastante presentes e aparecem em geral juntamente com dados operacionais e gerais.

A ampla maioria das pesquisas evidenciou a relação positiva (63%) ou parcial (31%) entre os construtos estudados e o desempenho. Por exemplo, cita-se que o aumento do uso de técnicas de SCM 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); que a maior integração entre os diferentes elos da cadeia resulta em maior desempenho em custos, faltas de materiais, melhoria do *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). Há evidências de que o compartilhamento de investimentos com fornecedores diminui o tempo de manufatura e tem efeito moderador na confiabilidade de entrega (SILVEIRA; ARKADER, 2007). Há ainda, estudos que discorrem sobre a confiança como responsável por comportamentos colaborativos, que por sua vez, atuam sobre os resultados operacionais e financeiros da empresa (JOHNSTON et al., 2004) e a comunicação e colaboração reduzindo os custos totais de uma cadeia (SAHIN; ROBINSON, 2005).

Tabela 6 – Indicadores utilizados para medir desempenho

Geral		Operacional	
Lucratividade	23	Custo	35
ROI ³	14	Velocidade	23
Percepção s/ resultado Financeiro	8	Qualidade	23
ROA ³	6	Confiabilidade	21
ROE ³	3	Flexibilidade	15
Crescimento da firma	3	Inovação (novos produtos e serviço)	10
EBITDA ³	2	Estoques	6
Tx. de crescimento ROI	2	Produtividade	4
Acesso a capital	1	Ganho de <i>know-how</i>	3
		Redução do risco de ruptura	2
		Outros (com 1 ocorrência)	4

Mercadológico		Outros	
Crescimento das Vendas	15	Colaboração	4
<i>Market-share</i>	14	Ambiental	2
Satisfação dos clientes	7	Percepção s/ o relacionamento	2
ROS ³	4	Outros (com 1 ocorrência)	5
Retenção de clientes	2		
<i>Time-to-market</i>	2		
Outros (com 1 ocorrência)	3		

Fonte: Elaboração própria.

Nota: ROI = Retorno sobre o investimento; ROA = Retorno sobre os Ativos; ROS = Retorno sobre Vendas; ROE = Retorno sobre o patrimônio; EBITDA = Lucro antes de juros, impostos, depreciação e amortização.

Alguns poucos estudos, por outro lado, encontraram suporte fraco para essas relações de causalidade (FYNES; VOSS; BÚRCA, 2005; KRAUSE; HANDFIELD; TYLER, 2007; VEREECKE; MUYLLE, 2006). Por exemplo, Fynes, Voss e Búrca (2005) verificam que a dinâmica do relacionamento na cadeia, em termos de colaboração, impulsiona os resultados da empresa em relação a custo e 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 na *performance* 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 de SCM se a sua estratégia for baseada na diferenciação. Quando o foco é a redução de custo, o resultado é apenas a integração operacional.

Mais recentemente, pesquisas empíricas passaram a contestar o pressuposto anterior de que mecanismos puramente relacionais resultam em desempenho superior. Por exemplo, Liu, Luo e Li (2009) verificaram que o uso de mecanismos transacionais e relacionais concomitantemente tem impacto positivo no desempenho da empresa e no aparecimento do oportunismo. Villena, Revilla e Choi (2001) corroboram esse fato, identificando que existe um nível ótimo para o uso de mecanismos relacionais, acima do qual, a criação de valor passa a decrescer.

Uma importante constatação na revisão de literatura é que o desempenho, em geral medido nessas pesquisas refere-se a uma empresa, normalmente a empresa focal, reforçando a análise de benefícios apenas para um dos integrantes e não a criação conjunta. Ao medir 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 empresa se apropriar de mais valor, aumentando sua lucratividade ou outros benefícios. No entanto, não há suporte para a afirmação de que os relacionamentos aumentam a diferença entre disposição a pagar pelo cliente e custo de oportunidade do fornecedor.

A revisão das pesquisas empíricas também identifica outras importantes lacunas que precisam ser preenchidas:

- a) O grande foco das pesquisas usa como unidade de análise a empresa focal. O pressuposto de que o relacionamento gera valor como um todo para ambas as partes não pode ser confirmado sem a análise dos benefícios para as partes mais fracas.
- b) O uso de abordagens quantitativas, embora importante para a confirmação da relação entre o uso de governanças relacionais e de desempenho não permite analisar como ocorre a criação de valor conjunta ao longo do tempo e como os benefícios são percebidos por ambas as partes.

- c) A análise simples de relações causais não permite identificar quais os mecanismos que interferem ou compensam essas relações (MILLER; TSANG, 2011).

Tanto as discussões sobre criação e apropriação de valor da área de estratégia como os debates no campo de operações e cadeias de suprimentos fornecem importantes contribuições para o entendimento de vantagem competitiva. No entanto, para uma melhor compreensão de como os relacionamentos podem ser fonte de vantagem competitiva é necessário integrar as duas áreas de conhecimento. A seguir, é proposto um modelo integrativo que associa esses conceitos.

3 PROPOSTA DE UM MODELO INTEGRATIVO PARA A CRIAÇÃO E APROPRIAÇÃO DE VALOR EM RELACIONAMENTOS ENTRE EMPRESAS COMPRADORAS E FORNECEDORAS

A presente seção tem como objetivo discutir, de forma conceitual, a criação e apropriação de valor em relacionamentos de uma cadeia. Fundamentada no conceito de valor econômico criado de Brandenburger e Stuart (1996), a presente discussão argumenta que o valor somente é criado na cadeia como um todo quando as interligações entre os elos permitem aumentar a diferença entre a disposição a pagar do cliente final e o custo de oportunidade do fornecedor na origem da cadeia. Em termos de díades, procura-se, a partir das perspectivas teóricas apresentadas anteriormente explicar como a interação entre empresas pode criar valor para as empresas que dela participam. O modelo proposto analisa como a criação do valor ocorre no tempo e explora as relações de poder e confiança para levantar questões sobre como este valor é distribuído entre os membros participantes da díade.

3.1 Os relacionamentos entre empresas compradoras e fornecedoras criam valor?

Voltemos aos conceitos revistos nas seções anteriores. Vimos que a criação de valor no relacionamento está relacionada aos benefícios e custos existentes para ambos os elos de uma díade (LINDGREEN; WYNSTRA, 2005; WALTER; RITTER; GEMUNDEN, 2001). Por outro lado, se a definição de vantagem competitiva está relacionada à criação de valor econômico e este é a diferença entre a disposição a pagar e o custo de oportunidade, é possível afirmar que os relacionamentos resultam em vantagem competitiva? Em caso positivo, quem se apropria desta vantagem?

Considerando uma cadeia de suprimentos, com vários elos, devemos expandir o conceito de criação de valor. Podemos imaginar uma cadeia com cinco elos, onde o

elo 1 é a origem de todos os recursos e o elo 5 é o cliente final. Em cada tríade deste relacionamento, existe uma criação de valor, conforme proposto por Brandenburger e Stuart (1996), onde a disposição a pagar é representada por V , o preço é P , o custo é C e o custo de oportunidade é CO (figura 9).

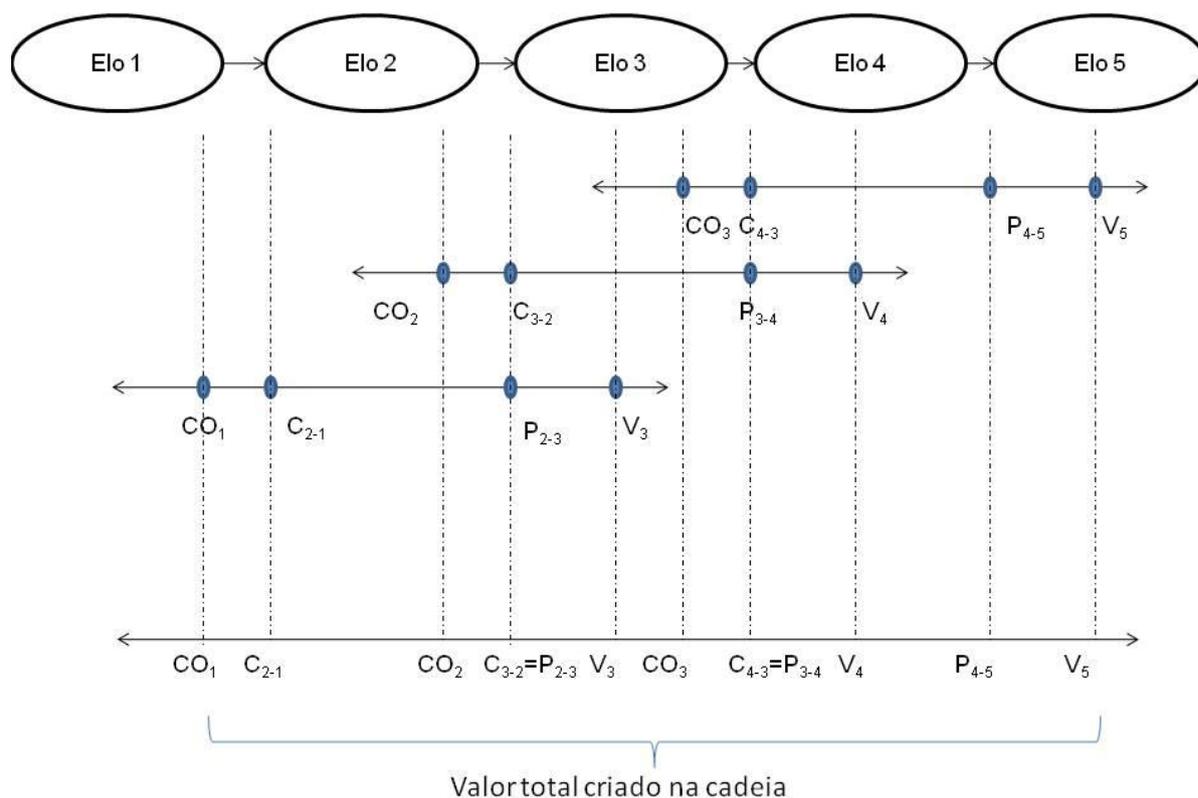


Figura 9 – Valor criado em cadeias de suprimentos
Fonte: Elaboração própria.

É possível verificar que o valor criado na cadeia como um todo é igual à diferença entre a disposição a pagar do cliente final (no caso V_5) e o custo de oportunidade do fornecedor na origem (CO_1). A criação de valor nas relações comprador-empresa-cliente em cada tríade apenas influencia a criação de valor total quando permite reduzir o custo de oportunidade na origem e/ou aumentar o valor para o consumidor final. Nos casos em que esta relação não afeta os valores extremos, ela é usada como ferramenta de apropriação de valor na cadeia, pois os aumentos de valores internos à cadeia são capturados por um dos seus elos, sem que haja necessariamente um aumento na rede toda.

No entanto, em termos de díade, foi visto que o relacionamento pode criar valor para as partes participantes. Sabe-se que a definição do valor do produto ou serviço é dependente de seu usuário e de suas experiências durante seu consumo. Diferentes clientes têm diferentes percepções do valor do mesmo produto ou serviço e, por isto, as empresas precisam focar sua estratégia em ajudar o cliente a maximizar a sua satisfação e assim o valor do produto, de forma a aumentar a sua disposição a pagar por determinado recurso (PRIEM, 2007). Ao adotar uma estratégia efetiva de relacionamento com seus parceiros diretos na rede, a empresa compradora tem expectativas de redução de custos e aumento de benefícios, como melhoria de qualidade, melhor confiabilidade de entrega e aumento de inovação, entre outros. Para esta empresa compradora, aquele produto ou serviço fornecido só cria valor quando suas expectativas e os benefícios gerados superam os custos de obtê-lo (ULAGA; EGGERT, 2006). Pode-se por analogia, considerar que essas dimensões podem ser traduzidas em termos de excedentes ao cliente, ou seja, disposição a pagar da empresa compradora menos valor de transação (preço) para o cliente (BOWMAN; AMBROSINI, 2000).

Por outro lado, o custo de oportunidade é definido pela disposição da empresa fornecedora em vender determinado produto ou serviço para um cliente por determinado preço frente às outras alternativas disponíveis (VICTORAVICH, 2010). Quando o relacionamento com um cliente resulta em benefícios maiores para a empresa fornecedora, tais como lucratividade, volume, salvaguardas, reputação ou acesso a informações, é de se esperar que o custo de oportunidade para aquele cliente seja menor do que para as outras alternativas (WALTER; RITTER; GEMUNDEN, 2001). Outro aspecto importante a ser considerado é que o custo de oportunidade também considera os custos de terminar uma relação (MORGAN; HUNT, 1994). O valor de transação final será negociado entre as partes e resultará no preço de transferência.

Analisando a relação empresa compradora e fornecedora, o valor total criado pelo relacionamento se resume à disposição a pagar da empresa compradora menos o custo de oportunidade do seu fornecedor. A apropriação de valor por cada uma das

empresas depende do tipo de relacionamento e do poder entre as empresas (figura 10).

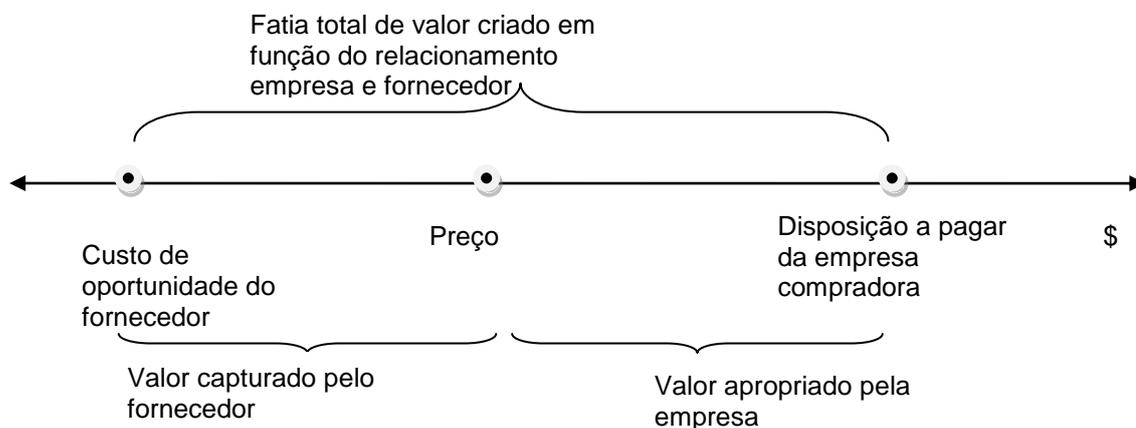


Figura 10 - Valor criado pelo relacionamento empresa compradora-fornecedor
Fonte: Elaboração própria.

A visão relacional, no entanto, argumenta que os relacionamentos podem resultar em ganhos superiores a de outros concorrentes, quando criam valor relacional, isto é que não resultariam de esforços individuais das organizações e reduzem os custos de transação (DYER, 1996; 1997; DYER; SINGH,1998). Este parece o princípio que norteia o modelo do VPC expandido para a cadeia apresentado por Crook e Combs (2007).

O valor criado em um relacionamento tem duas parcelas: o valor individual fornecido por cada uma das empresas e o valor relacional ou ganho de SCM, criado em conjunto pelas duas organizações (CROOK; COMBS, 2007). Este valor criado pode ser medido de duas formas: aumento de disposição a pagar da empresa compradora, resultante da inovação de produtos e serviços ao cliente, oferta de um recurso melhor que o da concorrência ao cliente pelo mesmo preço ou pela redução de custo do mesmo produto ao cliente (PRIEM, 2007) e/ou redução do custo de oportunidade para o fornecedor. Quando o valor total não é aumentado, existe apropriação do valor por uma das partes apenas. Assim, a primeira hipótese dessa pesquisa é:

H1: A criação de valor em díades ocorre pelo aumento da diferença entre a disposição a pagar da empresa compradora e o custo de oportunidade da empresa fornecedora.

A comprovação de que os relacionamentos colaborativos criam mais valor que o da concorrência ainda precisa ser feita, pois a maior parte das pesquisas empíricas operacionaliza valor como desempenho da empresa. Neste caso, o que está sendo mensurado é a apropriação de valor.

Outra lacuna na literatura diz respeito ao processo como ocorre esta criação. Foi visto que a criação de valor para a empresa ocorre na forma do ciclo de crescimento dinâmico, onde uma inovação gera crescimento e aumento de produtividade, estes resultam em aumento de lucratividade e geração de caixa, que são novamente investidos em inovação (HOOPE; MADSEN; WALKER, 2003). A Teoria das Transações Sociais ressalta que as relações sociais são influenciadas pelo seu passado e pelo retorno obtido pelas partes (BLAU, 1964; HOMANS, 1958). A própria relação entre fortalecimento (ou fraqueza) dos relacionamentos e desempenho das empresas parece seguir o comportamento de uma espiral em que o *status* da interação futura depende da evolução da integração e também do desempenho atingido pela empresa, assim como este desempenho depende do nível de cooperação entre as partes (AUTRY; GOLICIC, 2010). A análise das espirais de relacionamento-desempenho permite que as empresas façam ajustes dos seus investimentos e ações, de forma a influenciar os relacionamentos e consequentemente o desempenho e vice-versa (AUTRY; GOLICIC, 2010). A confiança na outra organização também aumenta com a história e com as trocas realizadas (BLAU, 1964; EMERSON, 1976; IRELAND; WEBB, 2007). Verificou-se, também, que quando um fornecedor atua em relacionamentos colaborativos de longo prazo, sua melhor estratégia é reduzir preços com o aumento da demanda com a contrapartida que o comprador reduz os investimentos em desenvolvimentos de novos fornecedores nestes casos (NARASIMHAN et al., 2009).

Se a criação de valor individualmente se dá em um ciclo e o fortalecimento de díades é afetado pelo desempenho das empresas e pelo retorno obtido, é possível argumentar que a criação de valor na cadeia também segue um ciclo dinâmico, onde

a criação de valor ocorre inicialmente no nível da empresa compradora, com aumento da diferença entre sua disposição a pagar e o valor da transação. O valor apropriado por essa empresa pode ocorrer de duas formas. Na primeira, o valor é criado porque o custo de adquirir o produto é reduzido, o que resulta em aumento de lucratividade. A outra situação corresponde ao aumento da disposição a pagar por determinado produto, em função da percepção de que este produto ou serviço irá ter impacto na preferência do cliente final por seu produto e permitirá o seu crescimento (HOOPES; MADSEN; WALKER, 2003). A empresa, no entanto, reconhece que aquele aumento de valor é resultante da parceria e dependente de seu fornecedor.

Para o fornecedor, há dois impactos. Em primeiro lugar, a empresa compradora reconhece as reduções de custos e os benefícios, inovações e adequações e aumenta o volume comprado daquele parceiro. Em segundo lugar, o fornecedor, por sua parte, aprende com o processo e melhora seu próprio processo ou recurso. A percepção do ganho pelo fornecedor incentiva-o a se engajar novamente no relacionamento colaborativo e novo processo de criação de valor se inicia.

Assim, o processo de criação de valor no relacionamento ocorre de forma seqüencial, ou seja, há aumento inicial do valor para uma das partes. Com o aumento do valor criado pela relação, o parceiro se beneficia em um segundo momento. O aumento de criação de valor seqüencial motiva a continuidade do relacionamento. Dessa forma, as hipóteses propostas são:

H2: O processo de criação de valor no relacionamento ocorre de forma seqüencial, ou seja, há aumento inicial do valor para uma das partes. Com o aumento do valor criado pela relação, o parceiro se beneficia em um segundo momento. O aumento de criação de valor seqüencial motiva a continuidade do relacionamento.

H3: Mecanismos relacionais promovem a continuidade do relacionamento e comprometimento da outra parte (VR e SET).

Segundo a visão relacional, os mecanismos de governança relacional, amparados em confiança entre parceiros atuam como mecanismo de salvaguarda informal e permitem investimentos conjuntos em ativos específicos e compartilhamento de

conhecimento e informação (DYER, 1997; DYER; SINGH, 1998; HOLCOMB; HITT, 2007). Desenvolvem um ambiente de cooperação e bem-estar organizacional de longo prazo, resultando em arranjos que minimizam a utilização de recursos e tempo, favorece o máximo de eficiência (JOHNSTON et al., 2004; FYNES; VOSS, BÚRCA, 2005; IRELAND; WEBB, 2007), enquanto influenciam a comunicação entre seus membros, com compartilhamento mútuo de informações necessárias para o correto planejamento e controle das operações (KAUFMANN; CARTER, 2006).

A troca de informação e aprendizado resulta em maior capacidade de traduzir as necessidades do cliente em produtos ou serviços inovadores, pois proporcionam um ambiente de alta transferência e assimilação de conhecimento (CHEUNG; MYERS; MENTZER, 2010; DYER, 1997; DYER; SINGH, 1998; HOLCOMB; HITT, 2007). Adicionalmente, a combinação dos recursos e competências de duas empresas resulta em maximização do valor criado na relação, resultando em maior *know how* interno à relação, obtenção informações preciosas, permitindo lançamentos antecipados e inovadores. Permite também a redução de custos por ganho de escala e de escopo de transações, redução de defeitos, minimização de custos de monitoramento de contratos, redução de prazos de desenvolvimento e de resolução de conflitos e problemas. Assim, as organizações conseguem aumentar o valor ao cliente e aumentam maior eficiência operacional (DYER, 1996; 1997; DYER; SINGH, 1998).

Se essas fontes de vantagem relacional proporcionam ambiente favorável à inovação e ajustes contínuos aos processos de ambas as partes, é possível supor que esses mecanismos têm efeito no valor criado para a empresa compradora. Paralelamente, essas dimensões propostas reduzem custos para o fornecedor e custos de transação, promovem aumento de escala e escopo, afetando também a parcela que cabe a essa firma. As próximas hipóteses então são:

H4: Os mecanismos de governança relacional têm impacto positivo no valor criado para a empresa compradora.

H5: Os mecanismos de governança relacional têm impacto positivo no valor criado para o fornecedor.

H6: A especificidade de ativos tem impacto positivo no valor criado para a empresa compradora.

H7: A especificidade de ativos tem impacto positivo no valor criado para o fornecedor.

H8: O compartilhamento de conhecimento entre as empresas tem impacto positivo no valor criado para a empresa compradora.

H9: O compartilhamento de conhecimento tem impacto positivo no valor criado para o fornecedor.

H10: A complementaridade de recursos tem impacto positivo no valor criado para a empresa compradora.

H11: A complementaridade de recursos tem impacto positivo no valor criado para o fornecedor.

É consenso na literatura que o grau de colaboração inter-organizacional pode variar de acordo com diferentes fatores como tipo de cadeia, características de mercado e habilidades das organizações. Foi visto que, apesar dos mecanismos relacionais de governança promoverem ganhos superiores às empresas participantes, é comum a adoção de mecanismos transacionais de forma a conter o oportunismo e promover a redução de custos de transação (IRELAND; WEBB, 2007; LIU; LUO; LI, 2009; MAHAPATRA; NARASIMHAN; BARBIERI, 2010). Em situações em que há menor dependência entre as partes e o custo de trocar de fornecedor é relativamente baixo, o uso de mecanismos transacionais é recomendado (LINDGREEN; WYNSTRA, 2005).

H12: Os mecanismos transacionais reduzem os riscos inerentes à transação e tem como objetivo minimizar os custos de transação (TCT).

O objetivo final da gestão da cadeia de suprimentos é obter vantagem competitiva para a firma individualmente e para a cadeia como um todo. Como visto anteriormente, o valor pode ser medido como diferença entre a disposição a pagar do cliente e o custo de oportunidade do fornecedor, enquanto a lucratividade é uma forma de mensuração da apropriação de valor. Assim, se mecanismos transacionais são efetivos para minimizar custos de transação e os relacionais são mais eficazes para maximizar o valor adicionado ao relacionamento, é possível argumentar que ambos devem ser usados para criar valor comum no relacionamento.

H13: Dada a natureza dinâmica das relações, as empresas alternam entre o uso de mecanismos transacionais e relacionais para criar valor (TCT e VR).

3.2 Como o valor criado na relação é dividido?

Se o valor é criado na relação ou na cadeia, é importante entender como as empresas percebem este valor. Embora a visão relacional pressuponha que as empresas se beneficiem mutuamente da integração, é de se esperar que uma parte receba uma parcela maior dos lucros do que a outra (COX, 2004).

O pressuposto da área de estratégia de que a apropriação de valor pelas diferentes partes é determinada pelo poder de barganha não está amparado na visão relacional, que considera que a confiança entre as partes diminui o oportunismo e promove mecanismos de governança relacionais, com menores custos de transação (DYER; SINGH, 1998). Por outro lado, confiança e poder são dimensões complementares, que atuam para reduzir riscos de oportunismos em situações opostas (IRELAND; WEBB, 2007). Enquanto a confiança promove a cooperação e o compartilhamento de informações, reduzindo as situações de conflitos, as empresas mais fortes podem exercitar seu poder para acelerar a tomada de determinadas decisões (IRELAND; WEBB, 2007).

A confiança reduz a percepção de risco de comportamento oportunístico entre empresas e aumenta a convicção de que conflitos serão resolvidos de forma justa e age como uma salvaguarda informal, que encoraja relacionamentos de longo prazo,

compartilhamento de informação e conhecimento e permite a especificidade de ativos próprios ao relacionamento (GANESAN, 1994; DYER; SINGH, 1998; HOLCOMB; HITT, 2007). Também é um importante fator de redução de custos de transação ao evitar necessidade de revisão e manutenção de contratos (GANESAN, 1994; DYER, 1997; DYER; SINGH, 1998). Empiricamente, foi verificado que a confiança promove a cooperação e o compartilhamento de informações, por reduzir necessidade de monitoramento de contratos, especificações e incertezas, ao mesmo tempo em que promove investimentos no relacionamento e em ativos específicos (JOHNSTON et al., 2004; FYNES; VOSS; BÚRCA, 2005; KAUFMANN; CARTER, 2006).

Por outro lado, a confiança é efetiva para endereçar questões relativas a incertezas comportamentais, mas não é suficiente quando há riscos no relacionamento. As empresas devem adotar salvaguardas formais que reduzem o oportunismo, mas por outro lado aumentam os custos de transação. O uso de contratos e do poder de barganha atua para garantir que a parcela do ganho resultante da interação não seja apropriada por outra organização.

De acordo com Mahapatra, Narasimhan e Barbieri (2010), a adoção de uma estrutura de governança efetiva com características que variam entre transacionais e relacionais depende da interdependência estratégica entre as organizações, ou seja, a capacidade própria de desenvolvimento de produtos, processos e serviços. Esta interdependência depende de complexidade e ciclo de vida do produto. O uso do poder pode ser usado para promover a integração quando a organização mais forte não percebe o senso de urgência e de legitimidade, (CO; BARRO, 2009; IRELAND; WEBB, 2007) e pode ser o início de um processo de governança relacional (GRIFFITH; HARVEY; LUSCH, 2005). O poder não coercivo também promove a cooperação entre as partes (MALONI; BENTON, 2000; ZHAO et al., 2008), visto que a organização mais fraca se voluntaria ao relacionamento por reconhecer seus benefícios. Se ambas as características de poder e confiança são importantes para resultado da relação, a próxima hipótese da pesquisa é resumida como:

H14: A criação de valor em relacionamentos interorganizacionais ocorre em decorrência da confiança e do poder entre as organizações.

Se a apropriação de valor depende do poder de barganha e se a decisão de exercitar ou não o poder de barganha depende do grau de conflito gerado na cadeia e a ameaça deste conflito à coordenação da cadeia, é possível assumir que o valor criado pelas fontes relacionais de vantagem competitiva será repartido entre as partes dependendo do grau de confiança e de poder entre as organizações e também do grau de interdependência estratégica entre as organizações. Os ganhos esperados e percebidos entre as organizações, todavia, diferem de acordo com sua posição na díade.

Quando a cadeia possui ênfase maior em custos, como é o caso do produto funcional, com ênfase em minimização de custos, é de se imaginar que a disputa pela apropriação do valor criado seja maior. Isto porque não existe aumento de disposição a pagar, já que o produto não possui características de inovação ou apelo pelo inédito e a pressão ocorre por margem. A empresa mais forte, neste caso, possui maior chance de captura do valor na forma de lucratividade. No entanto, se pensarmos que o outro membro do relacionamento também participa da criação de valor, é natural que a empresa compradora, reconhecendo o benefício da relação, aumente o volume de compras, resultando em crescimento da empresa.

Já no caso da cadeia inovadora, o aumento da disposição a pagar envolve tecnologia e investimentos em ativos específicos mútuos. Como há maior retorno provável, existem também maiores riscos envolvidos e a tensão e o conflito entre as organizações resultam em conseqüências maiores para todos os envolvidos (CROOK; COMBS, 2007). Neste caso, as contribuições acontecem na forma de interdependência. Como a criação de valor acontece tanto com aumento de disposição a pagar como com redução de valor, é de se esperar que a empresa mais forte compartilhe parte dos lucros com os seus parceiros. Desta forma, a empresa mais fraca se apropria do valor na forma de lucratividade e crescimento. Podemos argumentar que a apropriação de valor é também influenciada pela confiança entre as empresas e pelo enfoque que a cadeia dá a custo e inovação.

As hipóteses propostas serão investigadas usando-se métodos mistos, como veremos na próxima seção.

4 METODOLOGIA DA PESQUISA

A presente pesquisa está fundamentada no paradigma do realismo crítico, que considera que existe uma realidade única e verdadeira, estruturada e independente das pessoas, mas que o conhecimento sobre ela é relativo e construído social e historicamente (MINGERS, 2000; KWAN; TSANG, 2001; MILLER; TSANG, 2011; PATOMAKI; WIGHT, 2000).

Segundo Kwan e Tsang (1999), o realismo crítico baseia-se no trabalho de Bhaskar, que identifica a existência de três domínios: o real ou autêntico (*real*), o vigente (*actual*) e o empírico (*empirical*). O domínio real retrata a maneira autêntica ou real de agir das coisas, suas estruturas e seus mecanismos. Esses mecanismos existem e podem ou não ser ativados pela interação entre eventos e mecanismos resultando na presença dos mesmos no domínio vigente. Os eventos, no domínio vigente, por outro lado, podem ou não ser observáveis, experimentados, testados e detectados por instrumentos de pesquisas no domínio empírico (MINGERS, 2000; KWAN; TSANG, 2001; MILLER; TSANG, 2011).

A existência desses três domínios implica em algumas considerações:

- a) A realidade não pode ser tratada como apenas o empírico (KWAN; TSANG, 2001; MILLER; TSANG, 2011);
- b) A observação dos mecanismos verificados no domínio empírico é influenciada por fatores intrínsecos e extrínsecos existentes naquela situação (MILLER; TSANG, 2011);
- c) A existência de eventos no domínio vigente é resultado da interação ou ativação de eventos no domínio real (MINGERS, 2000).
- d) O conhecimento científico sobre a realidade não é finito e pode ser adquirido pela construção e teste crítico de teorias, em uma espiral de desenvolvimento e entendimento, possibilitando inúmeras e distintas interpretações do mesmo fenômeno (KWAN, TSANG, 2001; PATOMAKI; WIGHT, 2000).

Dessa forma, o realismo crítico considera que o conhecimento sobre determinado fenômeno depende do contexto em que ele está sendo analisado e retrata apenas o domínio empírico, não podendo ser tratado como realidade definitiva (KWAN; TSANG, 2001).

Miller e Tsang (2011) sugerem que, para identificar os mecanismos relevantes em uma determinada situação, o pesquisador adote uma abordagem de quatro passos. Em primeiro lugar, através da interface entre teoria e contexto, sejam identificados os mecanismos de interação a serem testados e quais os fatores que os afetam. Em um segundo estágio, é importante testar a presença desses mecanismos em um ambiente empírico, para, em seguida, na terceira fase, experimentá-los em sistemas controlados. A fase final consiste em testar os mesmos mecanismos em um sistema aberto. O uso de métodos mistos permite identificar e medir os mecanismos relevantes em uma determinada situação (MILLER; TSANG, 2011).

Ao considerar que o conhecimento sobre determinado evento depende das teorias utilizadas, o realismo crítico é pluralista em relação ao desenho de pesquisa, pois diferentes métodos permitem enxergar diferentes aspectos da mesma realidade (MILLER; TSANG, 2011).

Métodos mistos envolvem a técnicas de coletas de dados tanto qualitativos como quantitativos e englobam análises textuais e estatísticas. O uso de procedimentos distintos permite uma análise mais ampla de um problema de pesquisa e pode ser usado para analisar diferentes questões ou níveis de unidades de análises (CRESWELL, 2007).

Apesar de Edmonson e McManus (2007) afirmarem que as condições em que o uso de métodos híbridos é mais adequado não ser amplamente reconhecidas, esses autores reconhecem a importância da escolha da estratégia de investigação em um estudo de campo estar alinhada com a questão de pesquisa, estágio da teoria e com as contribuições esperadas do trabalho (EDMONSON; MCMANUS, 2007).

Para esses autores, o estágio em que se encontra determinada teoria avança por um *continuum* que varia entre dois extremos: teorias maduras, onde há construtos e

modelos estabelecidos por pesquisas realizadas por vários anos, e teorias emergentes, que procuram respostas tentativas para explicar novas questões e fenômenos que apareceram recentemente. Entre esses dois limites, o conhecimento pode ser considerado em um estágio intermediário, onde existem explicações provisórias para um determinado assunto, mas os modelos e construtos ainda não estão totalmente definidos e requerem novos estudos. Para esses casos, o uso de métodos qualitativos e quantitativos poderia ajudar a fornecer novos *insights* e rigor metodológico quando bem aplicados, embora a integração dos dados possa ser difícil (EDMONSON; MCMANUS, 2007).

O objetivo desse estudo é analisar como ocorre a criação e a apropriação do valor em relacionamentos entre empresas compradoras e fornecedoras e, como vimos nas seções anteriores, existem muitas lacunas na literatura para serem investigadas, resultando na necessidade de se integrar diferentes perspectivas para explicar esse fenômeno. Boyer e Swink (2008) reforçam que o uso de múltiplos métodos no campo de Operações e Cadeias de Suprimentos permite uma visualização mais precisa do objeto de investigação, enquanto Carter, Sanders e Dong (2008) complementam considerando que a integridade do campo depende do uso de metodologias complementares.

Para responder a questão de pesquisa, dois procedimentos foram adotados de forma concomitante: uma etapa qualitativa que consistiu em entrevistas em profundidade com gestores de empresas, responsáveis pelos relacionamentos na díade comprador-fornecedor e uma fase quantitativa, com o uso de uma *survey* com o intuito de testar um modelo de mensuração para a visão relacional e sua influência sobre o valor criado. A pesquisa empírica é discutida a partir da próxima seção.

4.1 Unidade de análise

A unidade de análise do presente estudo é a díade entre uma empresa compradora e uma empresa fornecedora, sob a ótica dos dois lados. Embora as entrevistas e os questionários tenham sido aplicados às empresas individualmente, os construtos teóricos investigados refletem as iniciativas adotadas pelo elo e a natureza desse relacionamento (CHEN; PAULRAJ, 2004).

4.2 Etapa qualitativa

A necessidade de entender como o valor é criado e apropriado nos relacionamentos e qual perspectiva teórica explica melhor o fenômeno configura uma importante lacuna na literatura. A etapa qualitativa desse estudo teve como objetivo responder a questão central de como o valor é criado e apropriado em relacionamentos entre organizações compradoras e seus fornecedores, utilizando-se de entrevistas em profundidade. A natureza da pesquisa foi dedutiva, visando a confirmar hipóteses levantadas a partir da literatura e estender a teoria (BARRATT; CHOI, LI, 2011). Uma pesquisa de campo permite aos pesquisadores entenderem como as pessoas realmente atuam e não como elas deveriam agir e oferece enormes oportunidades do campo de Operações (DEHORATIUS; RABINOVICH, 2011).

Enquanto estudos qualitativos indutivos têm como objetivo criar teorias para um fenômeno não explicado, os casos dedutivos almejam a testar teorias, que podem ser confirmadas ou refutadas. O uso de casos dedutivos é adequado quando já existe um modelo pré-concebido, baseado em uma teoria e o que se pretende é fazer análises de aspectos específicos que comparam a adequação de perspectivas teóricas concorrentes ou análises longitudinais para confirmar ou refutar determinadas hipóteses (BARRATT; CHOI, LI, 2011).

Diferentemente de métodos quantitativos, o uso de entrevistas qualitativas para testar teoria não tem como objetivo mensurar fenômenos e generalizar a relação, mas o propósito é de identificar variáveis que afetam o fenômeno e entender a sua variabilidade face a outros fatores. A análise de dados é baseada na lógica e as deduções são feitas a partir de hipóteses verbalizadas (MEREDITH, 1998).

O uso de entrevistas permite explorar um fenômeno em profundidade, dentro do contexto em que ocorre e sobre o qual não existe controle. Busca-se, por meio da análise do ponto de vista do respondente, entender como ou o porquê de um evento (EISENHARDT, 1989; KING, 2004; MEREDITH, 1998; STAKE, 2000; VOSS;

TSIKRIKTSIS; FROHLICH, 2002; YIN, 1984). Ressalta-se, no entanto, que os significados extraídos da pesquisa qualitativa são dependentes do pesquisador (MEREDITH, 1998)

Seguindo a abordagem proposta por Barratt, Choi e Li (2011, p. 389) e apresentada na figura 11, após a articulação da questão de pesquisa (Como o valor é criado e apropriado em díades) e identificação da unidade de análise (relação) e das teorias complementares aplicadas (Teoria dos Custos de Transação, Visão Relacional e Teoria das Transações Sociais), o estudo deve apresentar as hipóteses a serem testadas e definir os critérios de avaliação para confirmar ou refutar as mesmas. Essas hipóteses e a operacionalização dos construtos são resumidas a seguir.

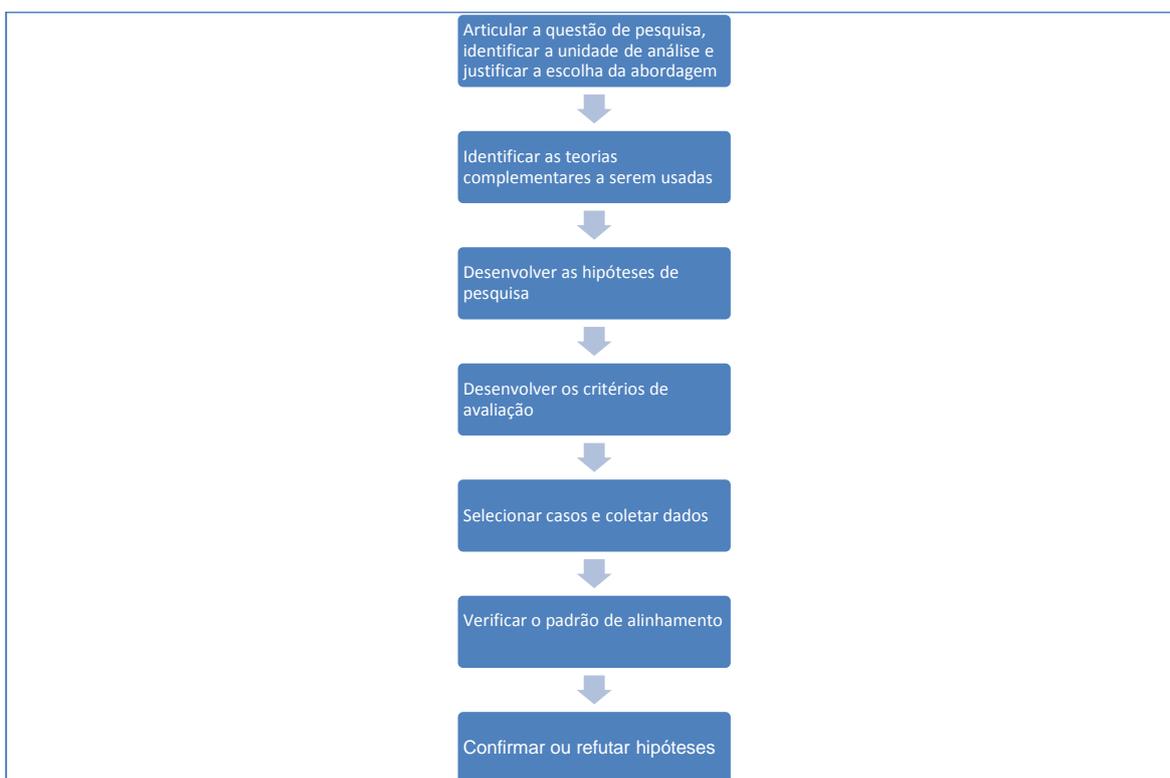


Figura 11 – Abordagem proposta para estudos de casos dedutivos
Fonte: Adaptado de BARRATT; CHOI, LI (2011, p. 339)

4.2.1 Hipóteses da etapa qualitativa

A etapa qualitativa teve como objetivo entender como os mecanismos de governança transacionais e relacionais afetam a criação de valor em uma díade, verificar a aplicabilidade do modelo aplicado à díades, derivado da noção de valor econômico (BRANDENBURGER; STUART, 1996) para medir o valor criado pela relação e explorar como essa criação de valor ocorre no tempo. Assim as hipóteses discutidas anteriormente e testadas nessa etapa são apresentadas no quadro 4.

<i>H1: A criação de valor em díades ocorre pelo aumento da diferença entre a disposição a pagar da empresa compradora e o custo de oportunidade da empresa fornecedora.</i>
<i>H2: O processo de criação de valor no relacionamento ocorre de forma seqüencial, ou seja, há aumento inicial do valor para uma das partes. Com o aumento do valor criado pela relação, o parceiro se beneficia em um segundo momento. O aumento de criação de valor seqüencial motiva a continuidade do relacionamento.</i>
<i>H3: Mecanismos relacionais promovem a continuidade do relacionamento e comprometimento da outra parte (VR e SET).</i>
<i>H12: Os mecanismos transacionais reduzem os riscos inerentes à transação e tem como objetivo minimizar os custos de transação (TCT).</i>
<i>H13 Dada a natureza dinâmica das relações, as empresas alternam entre o uso de mecanismos transacionais e relacionais para criar valor(TCT e VR).</i>
<i>H14: A criação de valor em relacionamentos interorganizacionais ocorre em decorrência da confiança e do poder entre as organizações.</i>

Quadro 4 – Resumo das hipóteses da etapa qualitativa

Fonte: elaboração própria

Para que as hipóteses possam ser testadas, a abordagem de análise dedutiva pressupõe a definição de critérios de avaliação a partir de códigos previamente estabelecidos. Os critérios de avaliação utilizados são apresentados no próximo tópico

4.2.2 Operacionalização de construtos e critérios de avaliação

Eisenhardt (1989) argumenta que, embora o uso de construtos previamente definidos não seja comum em pesquisas qualitativas, eles podem ajudar na identificação e na mensuração dos mesmos na análise dos dados. Os critérios de avaliação para cada uma desses conceitos foram extraídos da revisão da literatura, para aumentar a validade dos mesmos. Quando novos critérios foram utilizados, escalas foram propostas. Um resumo dos construtos e dos critérios de avaliação são apresentados no quadro 5. Para cada critério de avaliação, considerou-se três níveis de respostas: (1) Fraca evidência (2) Evidência intermediária (3) Forte evidência.

Confiança: é uma expectativa voluntária de uma pessoa, grupo ou firma no comportamento de que outra pessoa, grupo ou empresa vai reconhecer e proteger os direitos e interesse dos outros em uma atividade ou transação econômica comum (HOSMER, 1995). Resultante da vivência ou da reputação das partes, a confiança de um ente pressupõe a percepção de que o parceiro tem a experiência necessária para realizar sua atividade de forma efetiva e confiável - credibilidade e a crença de que o outro elo irá manter suas atitudes atuais, mesmo em situações adversas – benevolência (CHEN; PAULRAJ, LADO, 2004; GANESAN, 1994; JOHNSTON et al., 2004; MENTZER et al., 2001).

Segundo Ireland e Webb (2007), quando duas empresas iniciam um relacionamento, em um primeiro estágio há o desenvolvimento da credibilidade (confiança situacional). Somente com a experiência e o tempo, é possível desenvolver a também benevolência (IRELAND; WEBB, 2007). Quando as duas dimensões estão presentes, o indivíduo se submete à vulnerabilidade de uma relação em função de uma expectativa de benevolência ou recompensa pela outra parte (MCCARTER; NORTHCRAFT, 2007).

Criação de valor na díade e ganhos relacionais: é o aumento da diferença entre a disposição do cliente e o custo de oportunidade do fornecedor (BRANDENBURGER; STUART, 1996) e implica em um ganho realizado pela interação das empresas que

não seria obtido individualmente (DYER; SINGH, 1998). Para que o ganho resulte em uma criação de valor é importante que ao menos uma das partes se beneficie da ação, mas sem prejudicar o outro elo.

Disposição a pagar do comprador refere-se à quantia que ele está disposto a despende por determinado produto ou serviço em função do benefício ou satisfação que o mesmo lhe trará (BRANDENBURGER; STUART, 1996). É definida por critérios subjetivos, em que pesam a necessidade do cliente e as características do recurso. O aumento da disposição a pagar de determinado cliente depende da sua avaliação da conveniência e novidade que o produto ou serviço lhe proporcionará comparado a suas outras alternativas (LEPAK, SMITH; TAYLOR, 2007).

Custo de oportunidade: é o benefício obtido por determinada escolha frente às outras alternativas disponíveis (VICTORAVICH, 2010). Em termos econômicos é possível traduzir uma redução de custo de oportunidade na relação quando o valor é maior de se vender o mesmo produto para um cliente a um preço mais baixo do que para seu concorrente. Para Morgan e Hunt (1994), o custo de oportunidade deve ser considerado em duas dimensões: a) os custos de terminar uma relação, que estima todos os custos incorridos caso a empresa deixe de fornecer para aquele cliente, sejam eles os custos para dissolver a relação, os custos necessários para investir em um novo relacionamento ou há não disponibilidade de uma alternativa compatível e b) os benefícios superiores advindos da relação.

Mecanismos de governanças transacionais: Pressupõem contratos formais, com cláusulas e obrigações a serem cumpridas em determinado período de tempo (POPPO; ZENGER, 2002), com investimentos unilaterais em ativos (LIU; LUO; LI, 2009) e caracterizadas mais por transações econômicas (BUNDUCHI, 2008).

Mecanismos de governanças baseadas em transação social: A relação social é vista como um processo dinâmico e evolutivo em que a interação de uma parte com a outra resulta em uma nova ação, que influencia a continuidade e as expectativas das partes (BLAU, 1964. EMERSON; 1976; HOMENS; 1956).

Mecanismos de governanças relacionais: são mecanismos estabelecidos entre organizações independentes, baseados em acordos implícitos e normas sociais, que resultam em maior flexibilidade das partes para se adaptar às contingências do mercado (JONES; HESTERLY; BOGATTI, 1997; POPPO; ZENGER, 2002; ZAHEER; VENKATRAMAN, 1995). São orientadas para transações de longo prazo e pressupõem ajustes mútuos e comunicação contínua (POPPO; ZENGER, 2002)

Assimetria de poder: considera que uma das partes tem maior influência sobre a outra e isso pode ser usado para atingir determinados fins (IRELAND; WEBB, 2007; MALONI; BENTON, 2000). O poder pode ser dividido em duas categorias mais relevantes: Coercivo, quando se utiliza de mecanismos de punição para obter ganhos maiores sobre o outro ou não coercivo, que deriva da habilidade daquela parte ou organização em promover mais dividendos ou recompensas (MALONI; BENTON, 2000). Baseado em estudos anteriores, Zhao et al. (2009) reforçam que o poder não coercivo, pode ser naturalmente atribuído à parte mais forte, em função de *expertise*, reputação, identificação ou status legitimado.

O poder está associado à dependência entre organizações e pode ser explicado por três fatores (PFEFFER; SALANCIK, 2003):

- a) Importância do recurso para operação ou sobrevivência de uma organização;
- b) Conhecimento sobre o uso e alocação de determinado recurso;
- c) Número de alternativas para adquirir determinado recurso.

Oportunismo: é a ação (ou pratica) de um indivíduo que percebe situações em que ele pode se aproveitar da relação para maximizar seus ganhos, independente do interesse da outra parte (LIU; LUO; LI, 2009; MCCARTER; NORTHCRAFT, 2007; WILLIAMSON, 1991). O oportunismo pode ocorrer de três formas: a parte se beneficia dos ganhos sem contribuir com a criação de valor (*free riding*), a parte se apropria de uma fatia maior do valor criado (*hold up*) ou a parte usa o valor criado para se beneficiar fora da relação (MCCARTER; NORTHCRAFT, 2007).

Relacionamento de longo prazo: pressupõe que há continuidade da relação e que os integrantes da díade estão dispostos a manter o relacionamento por tempo indeterminado (GANESAN, 1994). Esse construto deve assegurar que as empresas

trabalhem com a perspectiva de benefícios para a cadeia, e não apenas individuais, e valorizem apropriadamente os outros membros (BLAU, 1964) e por isso há maior disposição das partes para investimentos conjuntos duradouros. A experiência e o conhecimento adquirido em transações passadas permitem que o aprendizado seja assimilado mais rapidamente (BLAU, 1964; ZAJAC; OLSEN, 1993).

Comprometimento: compromisso explícito ou implícito de continuidade do relacionamento entre os parceiros e fornecimento de recursos para manter o relacionamento (DWYER; SCHURR; OH, 1987; GANESAN, 1994). Está associado à percepção de que o relacionamento é tão importante que deve ser assegurado o esforço para garantir a sua continuidade (NYAGA; WHIPPLE; LINCH, 2010).

Compartilhamento de conhecimento e aprendizado: consiste em constante comunicação, formal ou informal entre os membros da cadeia e assume que há um fluxo contínuo de informações e *know how* entre todas as partes envolvidas (KALE; SINGH; PERLMUTTER, 2000). Também pressupõe que essa transferência de informações é interpretada conjuntamente para criar um domínio de conhecimento comum e que o aprendizado ocorre de forma colaborativa (CHEUNG; MYERS; MENTZER, 2010).

Complementaridade de recursos: reflete uma situação em que um recurso de uma empresa complementa e resulta em um valor criado maior e que não poderia ser atingido pela empresa individualmente (CHEUNG; MYERS; MENTZER, 2010; DYER; SINGH, 1998; HOLCOMB; HITT, 2007). O termo complementar nesse caso significa a ausência de similaridade ou de sobreposição dos recursos, mas pressupõe que ambas as empresas trazem um recurso valioso que é usado em conjunto de forma a maximizar o valor criado (KALE; SINGH; PERLMUTTER, 2000).

Especificidade de ativos: consiste em investimentos feitos por uma ou mais organizações em máquinas, plantas produtivas e ou ativos humanos (colaboradores) especializados e dedicados à outra empresa (DYER, 1996; DYER; SINGH, 1998; HOLCOMB; HITT, 2007).

CONSTRUTO	CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO	LITERATURA
CREDIBILIDADE	O fornecedor/cliente entrega o que foi prometido?	CARR; PEARSON, 1999; CHEN; PAULRAJ; LADO, 2004; FYNES, VOSS; BÚRCA, 2005; GRIFFITH; HARVEY; LUSCH, 2006; JOHNSTON et al., 2004; KAUFMANN; CARTER, 2006; MIN; MENTZER, 2004; NARASIMHAM; DAS, 2001.
	As promessas do fornecedor/cliente são cumpridas?	
	Nossos fornecedores/clientes têm capacidade técnica, inovadora?	
BENEVOLÊNCIA	Em casos de emergência, esse fornecedor/cliente privilegia a nossa relação?	CARR; PEARSON, 1999; CHEN; PAULRAJ; LADO, 2004; FYNES, VOSS; BÚRCA, 2005; GRIFFITH; HARVEY; LUSCH, 2006; JOHNSTON et al., 2004; KAUFMANN; CARTER, 2006; MIN; MENTZER, 2004; NARASIMHAM; DAS, 2001.
	Esse fornecedor/cliente usa informação compartilhada contra essa empresa?	
	A empresa compartilha informação?	
CRIAÇÃO DE VALOR	O relacionamento gerou benefícios maiores que os custos para ambas as partes sem prejuízo para outra?	Novo
DISPOSIÇÃO A PAGAR DO COMPRADOR	O relacionamento resultou em melhor qualidade do produto ou serviço?	ULAGA; EGGERT (2006)
	O relacionamento resultou em mais confiabilidade na entrega em termos de tempo e flexibilidade?	ULAGA; EGGERT (2006)
DISPOSIÇÃO A PAGAR DO COMPRADOR	Comparado com os concorrentes esses benefícios são entregues a um preço adequado?	BARRY; TERRY (2008); ULAGA; EGGERT (2006)
	O fornecedor responde rapidamente às demandas da empresa focal?	ULAGA ; EGGERT (2006)
	Entrega o produto nas especificações sem necessitar de muita orientação?	Novo
	O fornecedor oferece inovações tecnológicas?	AZADEGAN; DOOLEY (2010)
	O fornecedor propõe alternativas viáveis que reduzem o custo total da empresa?	AZADEGAN; DOOLEY (2010); BARRY; TERRY (2008); ULAGA; EGGERT (2006)
	O fornecedor oferece projetos úteis para reduzir custos logísticos e de processos?	ULAGA; EGGERT (2006)

Quadro 5 - Sumário dos critérios de avaliação utilizados na etapa qualitativa (Continua)

CONSTRUTO	CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO	LITERATURA
CUSTO DE OPORTUNIDADE	O relacionamento com esse cliente é mais vantajoso para a nossa empresa mesmo quando o preço negociado é menor que o da concorrência?	VICTORAVICH, 2010
	Os benefícios advindos desse relacionamento quando comparados com a segunda melhor opção não são medidos somente de forma econômica?	VICTORAVICH, 2010
	Para obter os mesmos benefícios advindos dessa relação com o outro cliente há necessidade de alto investimento?	MORGAN; HUNT (1994)
	Os ganhos não econômicos dessa relação são usados para maximizar os ganhos econômicos em outras relações?	MORGAN; HUNT (1994)
	Caso a empresa deixe de fornecer para esse cliente, os custos de terminar a relação são altos?	MORGAN; HUNT (1994)
MECANISMOS DE GOVERNANÇA TRANSACIONAIS	Existem contratos formais renegociados continuamente?	LIU, LUO, LIU (2009); POPPO; ZENGER (2002)
	As negociações são pautadas puramente por preço?	
	Os investimentos em ativos específicos são feitos unilateralmente?	
	Existe controle de oportunismo?	
MECANISMOS DE TRANSAÇÃO SOCIAL	O cliente reconhece valor no produto ou serviço do cliente e lhe retribui com benefícios?	Novos
	O fornecedor reconhece a recompensa na retribuição do cliente e investe mais no relacionamento e no produto ou serviço entregue?	

Quadro 5 – Sumário dos critérios de avaliação utilizados na etapa qualitativa (Continuação)

CONSTRUTO	CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO	LITERATURA
MECANISMOS DE TRANSAÇÃO SOCIAL	Há expectativa e ganhos incrementais na relação?	
	Maior coesão entre cliente e fornecedor proporciona maior valor?	
MECANISMOS RELACIONAIS	Promovem divisão justa de redução de custos e benefícios advindos do relacionamento?	MESQUITA; ANAND; BRUSH (2008)
	O comprador/fornecedor pode confiar no fornecedor/cliente para cumprir promessas	LIU, LUO, LIU (2009); POPPO; ZENGER (2002)
	Ambas as partes compartilham metas e planos de curto e longo prazo/informações?	
ASSIMETRIA DE PODER	Há reconhecimento de que o expertise/conhecimento do cliente/fornecedor faz com que eles solicitem a coisa certa? (Poder de Expertise)	ZHAO et al (2009)
	Existe reconhecimento de que a gestão do fornecedor/cliente é ideal? (Poder por referência)	
	Se atendemos nosso cliente/fornecedor bem, somos recompensados em outras ocasiões? (Poder de recompensa)	
	Se não atendemos nosso cliente/fornecedor somos punidos de alguma forma? (Poder coercitivo)	
USO DE PODER	Esse cliente/fornecedor usa seu poder para obter vantagens sobre essa empresa?	ZHAO et al (2009)
	O fornecedor/cliente possui mais alternativas de fornecimento?	
	O fornecedor/cliente usa seu poder para reduzir preço/aumentar custos?	

Quadro 5 – Sumário dos critérios de avaliação utilizados na etapa qualitativa (Continuação)

CONSTRUTO	CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO	LITERATURA
OPORTUNISMO	O fornecedor/cliente mente/omite sobre essa situação para preservar seus interesses?	(LIU, LI, LUO, 2009)
	O fornecedor/cliente quebra promessas para preservar seus interesses ?	
	O fornecedor/cliente tira vantagem de falhas no contrato para preservar seus interesses?	(LIU, LI, LUO, 2009)
	O fornecedor/cliente tenta se beneficiar dos ganhos sem contribuir com a criação de valor?	MCCARTER; NORTHCRAFT (2007)
	O fornecedor/cliente reclama uma fatia não justa na divisão dos ganhos sem se comprometer?	MCCARTER; NORTHCRAFT (2007)
	O fornecedor/cliente se apropria do valor criado na relação para usá-lo com outras partes?	MCCARTER; NORTHCRAFT (2007)
RELACIONAMENTO DE LONGO PRAZO	O relacionamento com este fornecedor/cliente está baseado em um projeto de longo prazo (cinco ou mais anos)?	CHEN; PAULRAJ, 2004; CHEN; PAULRAJ; LADO, 2004 ; KRAUSE; HANDFIELD; TYLER, 2007
	Neste relacionamento, há esforço para estabelecer parcerias de longo prazo?	SHIN; COLLIER; WILSON, 2000; GRIFFITH; HARVEY; LUSCH, 2006
	Há trabalho conjunto entre esta empresa e seus fornecedores chaves para melhorar sua qualidade no longo prazo?	CHEN; PAULRAJ, 2004; CHEN; PAULRAJ; LADO, 2004
COMPROMETIMENTO	Há esforço e investimento feito para manutenção desse relacionamento?	NYAGA; WHIPPLE; LYNCH, 2010; ZHAO et al (2010)
	Há expectativa de estreitar esse relacionamento no tempo?	NYAGA; WHIPPLE; LYNCH, 2010; ZHAO et al (2010)
COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO	Sua empresa aprende ou adquire capacidade ou habilidade nova e importante do parceiro?	KALE; SINGH, PERLMUTTER (2000)
	A aliança promoveu aumento de conhecimentos e capacidade para sua empresa?	KALE; SINGH, PERLMUTTER (2000)

Quadro 5– Sumário dos critérios de avaliação utilizados na etapa qualitativa (Continuação)

CONSTRUTO		CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO	LITERATURA
COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO	DE	Sua empresa aprende ou adquire informação nova e importante do parceiro?	KALE; SINGH, PERLMUTTER (2000)
		Existem treinamentos conjuntos ou de uma parte para a outra?	MESQUITA; ANAND; BRUSH (2008)
COMPLEMENTARIDADE DE RECURSOS		Ambas as partes fornecem recursos valiosos para a relação?	CHEUNG MYERS; MENTZER (2010); KALE; SINGH, PERLMUTTER (2000)
		Os recursos se complementam sem existir duplicidade?	CHEUNG MYERS; MENTZER (2010); KALE; SINGH, PERLMUTTER (2000)
ESPECIFICIDADE DE ATIVOS		Existem investimentos unilaterais em equipamentos?	FYNES; VOSS; BÚRCA (2005); KWON (2004); MESQUITA; ANAND; BRUSH (2008)
		Existem investimentos unilaterais em plantas?	
		Existem investimentos unilaterais em pessoas?	
		Existem investimentos mútuos em equipamentos?	
		Existem investimentos mútuos em plantas?	
		Existem investimentos mútuos em pessoas?	

Quadro 5– Sumário dos critérios de avaliação utilizados na etapa qualitativa (Conclusão)

Fonte: Elaboração própria.

4.2.3 Coleta de dados

A coleta de dados consistiu em entrevistas em profundidade com responsáveis por relacionamentos empresa compradora e fornecedora dos setores de cosméticos e alimentos. Entrevistas podem ser definidas simplesmente como uma conversação com o propósito de coletar informação (BERG; 2004), cujo objetivo é analisar um determinado assunto pela perspectiva do entrevistado (KING, 2004). Com o propósito de triangular os dados, foi usada triangulação de respondentes, o que permitiu uma análise holística e convergente sobre os resultados (EISENHARDT, 1989; YIN, 1984; STAKE, 2000; GODOY, 2006).

Os respondentes em cada empresa foram os executivos (gerentes ou diretores) das áreas de compras ou *Supply Chain* nas empresas compradoras e vendas ou *Supply Chain* nas empresas fornecedoras, visto que em geral, estes são os principais responsáveis pelos relacionamentos entre empresas e possuem conhecimentos gerais sobre mercado, participação da empresa e dados financeiros e gerais de desempenho e outras informações sobre o contexto, de forma a permitir a análise em termos de sua singularidade e de suas complexidades (STAKE, 2000).

As entrevistas foram semi-estruturadas, com perguntas abertas para os executivos das empresas (Apêndice B apresenta o roteiro prévio). O uso de entrevistas semi-padronizadas permite a formulação de perguntas de forma sistemática, ao mesmo tempo, que possibilita ao entrevistado pedir esclarecimentos e incluir tópicos não previstos (BERG, 2004). As perguntas envolviam questões subjetivas sobre a percepção dos envolvidos nos relacionamentos, na criação de valor, nos benefícios do relacionamento para cada uma das partes e assimetrias de poder e grau de confiança, como objetivos, como métricas de desempenho e resultados da empresa ao longo do tempo. A duração das entrevistas variou entre 1 hora a 2 horas e meia.

A maioria das entrevistas foi presencial, embora, em função da distância, em alguns casos, as entrevistas foram realizadas por telefone. Quando consentido pelo respondente, as entrevistas foram gravadas e documentadas para permitir que fossem transcritas e analisadas em profundidade junto à literatura posteriormente.

Nos casos em que a gravação não foi possível, as anotações do pesquisador foram a fonte de análise de dados.

As empresas compradoras foram contactadas inicialmente para ver a sua disponibilidade e interesse em participar da pesquisa. A partir das entrevistas iniciais, cada empresa indicou contatos internos ou em fornecedores para dar seguimento à investigação, através do método conhecido como *snowball*. A tabela 7 apresenta um resumo das organizações participantes e o número de entrevistas realizadas em cada elo.

Tabela 7 – Número de organizações participantes e entrevistas realizadas.

	Organizações participantes	Entrevistas realizadas
Associações	3	3
Empresas compradoras	10	12
Empresas fornecedoras	15	16

Fonte: Elaboração própria.

Critérios para escolha e descrição e dos setores

Na pesquisa qualitativa, a escolha dos casos a serem analisados deve obedecer critérios teóricos e que permitem a análise do fenômeno (EISENHARDT, 1989; MEREDITH, 1998; STAKE, 2000; VOSS; TSIKRIKTSIS; FROHLICH, 2002; YIN, 1984). Para Stake (2000), é importante que o caso a ser estudado seja único em termos de sua natureza, seu histórico, sua localização, seu contexto econômico, social, político, legal, etc., outros eventos estudados ou em relação a seus informantes, havendo necessidade de se coletar dados sobre todo o contexto do caso, de forma que se possa analisar o caso em termos de sua singularidade e de suas complexidades (STAKE, 2000). Godoy (2006) ressalta ainda que é preciso definir onde o fenômeno será observado, quando, quem será entrevistado e observado, o que e como.

Quando o objetivo da pesquisa é refinar ou estender uma determinada teoria, a escolha do caso pode ser feita de acordo com a conveniência do pesquisador, de

forma que permita o máximo de aprendizagem durante o processo (STAKE, 2000). Nesses casos, o fenômeno pode ser estudado em empresas líderes de mercado para efeitos de Benchmarking (BARRATT; CHOI, LI, 2011).

Optou-se, nesse trabalho, por estudar dois setores: Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos e Alimentos e Bebidas. O uso de casos múltiplos permite capturar a complexidade do fenômeno (EISENHARDT, 1989), além de permitir comparações, identificando similaridades e divergências (BARRATT; CHOI, LI, 2011, EISENHARDT, 1989, MEREDITH, 1988; STAKE, 2000; YIN, 1984).

Os setores em questão foram escolhidos em função de suas particularidades. Enquanto o setor de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (HPPEC) é caracterizado por alta inovação e um consumidor disposto a pagar um valor maior pelos produtos consumidos (ABIHPEC, 2011), o setor de Alimentos e Bebidas (A&B) foi escolhido por possuir um conjunto de fornecedores comuns ao primeiro setor, porém com produtos com características distintas. As entrevistas com as associações (ABIPHEC, ABIA, ABIFRA) tiveram como objetivo aprimorar o conhecimento e as especificidades de cada setor. A seguir, é apresentado um breve sumário dos dois setores:

Setor de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos

O setor de HPPEC tem apresentado um crescimento no mercado brasileiro superior à média das indústrias brasileiros. Enquanto o PIB brasileiro teve um desempenho de crescimento na faixa de 3%, a média do setor de HPPEC nos últimos 14 anos foi de 10,5%. Em 2009, apresentou um faturamento livre de impostos que totalizou R\$ 24,9 bilhões e atingiu a terceira posição no mercado mundial (ABIHPEC, 2011).

O desempenho do setor é resultado de uma maior participação da mulher no mercado de trabalho, da incorporação de novas tecnologias e aumento de produtividade por parte das empresas fabricantes, lançamentos constantes de novos produtos com finalidades distintas e que têm como objetivo tanto o cuidado com a

pele como a preocupação com o rejuvenescimento e o aumento de produtos voltados para o mercado masculino (ABIHPEC, 2011; CAPANEMA et al., 2007). Existe ainda um novo mercado de produtos voltados para as classes C e D, que obtiveram maior poder aquisitivo (informação verbal).¹

É uma indústria que tem sido estimulada pelo governo em função do aumento dos mercados internos e externos, capacidade de criar empregos, o alto grau de investimentos em tecnologia e inovação e o desenvolvimento local de vários produtos, através do uso sustentável de biomas brasileiros (ABIHPEC, 2011; MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR, 2012). A indústria é pulverizada e existe alta concentração de empresas de pequeno porte (MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR, 2012), que seguem as iniciativas implementadas pelas grandes empresas (informação verbal)¹.

Apesar dos esforços do governo em desenvolver essa indústria, a estrutura da cadeia produtiva é fortemente influenciada pela taxa de câmbio, resultando em aumento de importação de insumos nos últimos meses. Essa pressão por redução do preço é resultante do novo mercado (classe C), que passou a adquirir o produto, mas ainda não tem uma expectativa em relação à qualidade final, forçando os produtores a cortar custos de forma progressiva (informação verbal)².

Cadeia produtiva.

A cadeia produtiva de produtos de HPPEC é caracterizada por fornecedores de insumos químicos, máquinas e equipamentos e embalagens, empresas focais transformadoras e distribuição por diferentes canais (ABIHPEC, 2011). Em termos de suprimentos, o mercado é constituído por provedores não exclusivos dessa indústria e que abastecem também os setores de alimentos, farmacêuticos, entre

¹Informação obtida em entrevista com o Sr. João Carlos Basílio, presidente da ABIHPEC, em setembro de 2011.

²Informação obtida em entrevista com o Sr. João Carlos Basílio, presidente da ABIHPEC, em setembro de 2011.

outros. O desenvolvimento de novos produtos envolve alta interação com os fornecedores em função da apresentação dos produtos, suas características de estabilidade e conservação, aparência e fragrâncias.

Na indústria de HPPEC, existem três categorias de empresas focais atuantes (ABIHPPEC, 2010):

- Empresas concentradas no setor, com responsabilidade pela formulação do produto e caracterizada por altos investimentos em inovação e em desenvolvimento de novos produtos;
- Empresas diversificadas, que fazem parte de grandes empresas fabricantes de produtos para diferentes segmentos de atuação e que se beneficiam de economias de escala e escopo para fabricar produtos de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos. Essas empresas, normalmente, têm enfoque em alta eficiência e baixos custos;
- Empresas de nicho, normalmente, empresas de pequeno porte e farmácias de manipulação.

A cadeia de HPPEC é caracterizada à jusante por três principais grupos de fornecedores: indústria química, embalagens e máquinas e equipamentos (ABIHPEC, 2011).

O setor de HPPEC ocupa a terceira posição em faturamento da indústria química, com uma estimativa de faturamento de R\$ 24,2 bilhões em 2010 e de investimentos programados até 2015 de US\$ 10,8 bilhões (ABIQUIM, 2012). Entre os fornecedores de insumos químicos, se destacam os fornecedores de fragrâncias, que são “misturas complexas de ingredientes naturais e sintéticos” (IFRA, 2011) e são responsáveis pelas características olfativas do produto. A importância do relacionamento com fornecedores de embalagens é em função do apelo visual ao consumidor. A embalagem é responsável pela diferenciação do produto em relação à concorrência em termos de formato, volume, praticidade, cor e segurança (ABIHPEC, 2011). Por fim, o setor de máquinas e equipamentos está relacionado ao processo de fabricação e acondicionamento do produto (ABIHPEC, 2011).

Em termos de distribuição, a empresa de cosméticos é dividida de acordo com seus canais de distribuição: venda direta, canal tradicional e lojas especializadas (ABIHPEC, 2011).

Durante o processo de investigação, foram realizadas entrevistas com 6 (seis) empresas desse setor. Em função da confidencialidade exigida pelos respondentes, a seguir é fornecida uma breve descrição de cada uma dessas empresas:

Empresa A: empresa de origem brasileira, líder no mercado do Brasil de cosméticos, perfumes e higiene pessoal. Atua com sistema de vendas diretas, alto número de lançamentos e seus produtos são caracterizados por sua qualidade e preocupação com a sustentabilidade do planeta, tanto em termos ambientais como sociais. Participou da pesquisa, o gerente responsável pelo relacionamento com fornecedores.

Empresa B: maior empresa de venda direta do mundo, está a 125 anos no mercado e comercializa seus produtos em mais de 100 países. Da mesma forma que a empresa A, trabalha com campanhas de produtos e lançamentos constantes. Seus produtos são basicamente voltados para o público feminino. Em função da sua organização mundial, possui centros de pesquisa centralizados e especificações fornecidas mundialmente. Foram realizadas duas entrevistas nessa empresa, com os diretores de Planejamento e Programação de Suprimentos e Compras da empresa.

Empresa C: empresa de origem brasileira, lançada em 2006. Atua no setor de venda direta e apresentou crescimento acima da média desde sua instalação. Foi realizada uma entrevista com o Gerente de Compras da empresa.

Empresa D: empresa multinacional de cosméticos voltados para o cuidado da pele atua com distribuição tradicional (varejo, farmácia). O mercado brasileiro tem representado o maior crescimento dentro do grupo. A responsabilidade pelo desenvolvimento de produtos é centralizada na matriz e a escolha de seus fornecedores obedece a critérios corporativos. Foi feita uma entrevista com o responsável pela área de Compras.

Empresa E: maior empresa de bens de consumo no mundo, sua linha é caracterizada por produtos de alta inovação, voltados para atender as necessidades do consumidor e com foco em sustentabilidade. Sua linha de produtos não é focada apenas em HPPEC. A pesquisa e desenvolvimento de novos produtos também é global, mas possui departamentos responsáveis por acompanhar o desenvolvimento e a qualidade de fornecedores localmente. A entrevista foi feita com a gerente de planejamento de materiais.

Empresa F: líder mundial do segmento de produtos de limpeza doméstica tem também uma linha de sabonetes e produtos depilatórios. Foi realizada uma conversa com o diretor de Compras da empresa.

Setor de Alimentos e Bebidas (A&B):

O setor de Alimentos e Bebidas tem apresentado um bom desempenho em função da estabilidade da economia brasileira e do maior poder aquisitivo da população. Em 2009, teve um faturamento de R\$ 291,6 bilhões e para 2010, havia uma expectativa de crescimento de 4,5 a 5,5%. O aumento do setor está principalmente associado a um crescimento maior do setor de bebidas (ABIA, 2010). A tabela 8 apresenta os dados de faturamento por extrato no ano de 2009.

A indústria de Alimentos e Bebidas pode ser classificada em dois grandes grupos: produtos básicos e os produtos processados de maior valor agregado e congrega aproximadamente 39 mil empresas (ABIA, 2010). Esse contingente de empresas é composto em sua maioria por empresas nacionais de pequeno porte, mas com grandes empresas multinacionais responsáveis por 70% da produção física de bens (DOMINGUES, 2008; informação verbal³).

A indústria de Alimentos e Bebidas tem feito altos investimentos em compra de equipamentos e em pesquisa e desenvolvimento (ABIA, 2010). Para Domingues (2008), no entanto, existem dois tipos de empresas atuando nesse setor: As

³ Informação obtida em entrevista com os Srs. Augusto Moras e Amílcar de Almeida, realizada em setembro de 2011.

orientadas por *commodities* e as empresas de alto valor agregado. No primeiro grupo, estariam empresas, cuja inovação está centrada em empresas à jusante e que envolvem alto nível de cooperação com fornecedores para obter melhoria tecnológica. Exemplos de atuação são organizações voltadas para abate e preparação de carnes, bebidas e laticínios. No segundo extrato, as empresas seriam multi-produtos, focadas em diferenciação, que competem em inovação, qualidade e marca, recursos intrínsecos à empresa. Exemplo dessas corporações são firmas de conservas, óleos e gorduras (DOMINGUES; 2008).

Tabela 8 – Faturamento setorial da indústria de alimentos

Item	Faturamento (em R\$ bilhões)
Derivados de carne	58,53
Café, chá e cereais	32,91
Açúcares	30,23
Laticínios	29,04
Óleos e gorduras	29,01
Derivados de trigo	18,93
Derivados de frutas e vegetais	14,90
Diversos (sorvetes, snacks, temperos)	15,35
Chocolate, cacau e balas	9,92
Desidratados e supergelados	5,57
Conservas de pescado	2,27

Fonte: ANUÁRIO ABIA, 2010.

Na indústria de AEB, a inovação costuma ser mais incremental do que radical e que a inovação se dá principalmente em termos de design (DOMINGUES, 2008; GOUVEIA, 2006). Estudo da ABIA, juntamente com a PINTEC, corrobora esse fato, indicando que a grande maioria das inovações do setor é voltada para o processo. Vários investimentos em tecnologias, inclusive de alimentos processados, têm sido direcionados para pesquisas voltadas para o mercado agrícola e pecuária, para melhorar a produtividade e restringir fatores que afetam a safra e ocorrem de forma conjunta com a EMBRAPA – Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária, vinculada ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (informação

verbal)⁴. Outras fontes de inovação são ligadas à biotecnologia, bens de capital e embalagens (GOUVEIA, 2006)

Diferentemente da cadeia de HPPEC, não é possível mapear a cadeia produtiva de alimentos de forma generalizada, face à diversidade dos tipos de produtos existentes nessa categoria (produtos agrícolas, processadores, setor terciário), mas é uma cadeia estruturada no longo prazo. (informação verbal)⁵.

Sabe-se, no entanto, que alguns fornecedores de insumos desse segmento atuam nas duas indústrias. Entre eles, fornecedores de embalagens e de aromas e alguns insumos químicos. Em função desse compartilhamento de provedores, entre essas duas indústrias, optou-se no presente estudo, por estender à pesquisa ao setor de AEB para verificar possíveis similaridades e divergências. A seguir, um breve resumo das empresas entrevistadas:

Empresa G: maior empresa mundial de alimentos e bebidas. Atua em quatorze segmentos no Brasil, sempre ocupando as três primeiras posições no mercado. Durante a etapa qualitativa, foi feita uma entrevista com o Diretor de Supply Chain da unidade de sorvetes.

Empresa H: Líder no mercado de bebidas é uma *joint venture* de uma grande multinacional de bebidas e seus fabricantes regionais. Essa organização produz e distribui uma grande variedade de bebidas não alcoólicas, como sucos ou néctares, chás, produtos lácteos, energéticos e isotônicos. Foi entrevistada a diretora de Compras Corporativas.

Empresa I: Uma das maiores empresas globais de alimentos à base de carne bovina, suína, aves e peixes. Dentro do grupo, foram realizadas duas entrevistas por telefone em uma mesma empresa, que é uma das maiores produtoras e exportadoras de alimentos processados à base de aves e carne suína: com o diretor de Supply Chain, responsável pela compra de grãos e serviços e o diretor de Compras de Insumos.

⁴ Informação obtida em entrevistas com ABIA, realizada em setembro de 2011.

⁵ Informação obtida em entrevista com ABIA, realizada em setembro de 2011.

Empresa J: Uma das maiores cervejarias mundiais, ocupa a terceira posição na liderança no mercado. O nome está vinculado a produtos de alta qualidade, classificados no segmento Premium e está formalmente no Brasil desde 2010, com mais de 10 produtos. Nessa empresa, foi realizada uma conversa por telefone com o Gerente de Compras de Matérias Primas e Embalagens.

Perfil das empresas fornecedoras:

De forma a aumentar a validade da pesquisa qualitativa, buscou-se avaliar o relacionamento na díade a partir da perspectiva de ambos os lados. Dessa forma, a partir das entrevistas nas empresas focais e também de contatos diretos, foram acionados 15 fornecedores importantes do setor e 16 entrevistas foram realizadas. Um breve sumário do setor e das empresas é dado a seguir:

Fragrâncias e Aromas: Segundo informações da ABIFRA (Associação brasileira da indústria de fragrâncias e aromas), que promove ações para fortalecer a indústria e age para difundir normas internacionais de segurança da indústria, este é um setor que tem acompanhado o crescimento de dois dígitos do setor industrial. Essa indústria no Brasil é caracterizada pela presença de grandes empresas internacionais, com representação global e atuação na América Latina. São empresas com alto investimento em tecnologia e pesquisa e desenvolvimento. Todos os novos produtos são controlados e certificados por órgãos de padrão internacional, que têm como objetivo analisar os compostos em termos de segurança, toxicologia, segurança ambiental e saúde do consumidor (informação verbal)⁶.

Fornecedor 1: Casa de fragrâncias de origem suíça, é uma empresa de capital aberto, que tem produção no Brasil desde 1949. Fornece aromas e fragrâncias, além de óleos essenciais para empresas de alimentos, incluindo bebidas, laticínios, salgados, doces, entre outros e de produtos de perfumaria fina, produtos de

⁶ Informação obtida com a Sra. Bárbara Lajus, presidente da ABIFRA, realizada em novembro de 2011,

consumo e ingredientes e especialidades. Foi realizada uma entrevista com uma gerente de contas.

Fornecedor 2: Maior empresa internacional de fragrâncias e aromas, também de origem suíça, que atende os mesmos mercados que seu concorrente apresentado anteriormente. Nessa empresa, foram entrevistadas duas responsáveis por contas, uma na área de Aromas e uma na área de Fragrâncias.

Embalagens:

Segundo definição da ABRE (2012), a “embalagem é um recipiente ou envoltura que armazena produtos temporariamente e serve principalmente para agrupar unidades de um produto, com vista à sua manipulação, transporte e armazenamento.” Ademais, ela tem como outras funções, a conservação e informação sobre o produto, além de funcionar como apelo visual em muitos produtos. As embalagens podem ser produzidas a partir de diversas matérias prima, como vidro, plástico, madeira, papel e papelão e metal (ABRE, 2012).

A estimativa de faturamento do setor para 2011 é de R\$ 45,6 bilhões, com um crescimento de produção estimado de 1% em relação ao ano de 2010. São usadas por diversos setores, como Alimentos e Bebidas, Fumo, Vestuários e Calçados, Farmacêutica, Sabonetes, Sabões, Produtos de Limpeza e Perfumaria e Cosméticos (ABRE, 2012). A seguir, um breve resumo das empresas do setor entrevistadas.

Fornecedor 3: Especializada na produção de embalagens de vidro, mais especificamente frascos para indústria de Perfumaria e Cosméticos e produtos farmacêuticos. Instalada no Brasil desde 1952, possui liderança nesses segmentos. Atua de forma diferenciada em embalagens para alimentos. Destaca-se por oferecer não só a produção do vidro, mas também serviços de decoração e pintura, personalizando a embalagem. Entre seus principais clientes, estão as empresas A, B e C dessa pesquisa. Foi realizada uma entrevista com dois gerentes de conta da empresa.

Fornecedor 4: corporação internacional, com sede no México, é uma empresa de embalagens de vidro que atende múltiplos mercados, como cosméticos, vinho, bebidas licorosas, farmacêutico, vidros automotivos entre outros. Uma das líderes mundiais no setor de embalagens de vidro, o fornecedor 4, apresenta preços bastante competitivos no Brasil e fornece para as empresas A e B. O respondente da pesquisa foi o representante comercial da empresa no Brasil.

Fornecedor 5: Uma dos maiores fabricantes de embalagens da América Latina, atua nos segmentos de embalagens cartonadas, flexíveis, laminadas, rígidas e rótulos, fornecendo para a indústria de alimentos e bebidas, cosméticos, farmacêuticos, higiene pessoal, limpeza doméstica e hospitalar. O entrevistado no fornecedor 5 foi o diretor de Marketing Corporativo.

Fornecedor 6: Especializado na produção de embalagens de papel, papelão ondulado e papel cartão, atua no Brasil desde 1942. Atua fornecendo produtos para os setores de logística, alimentos, alimentos refrigerados e naturais (frutas, flores e legumes), cosméticos, entre outros. Apresenta ainda serviços de impressão sofisticada e projetos florestais. É um dos principais fornecedores da empresa I e seu contato foi o Gerente de Conta.

Fornecedor 7: Líder mundial em soluções de processamento e envase para o setor de alimentos e bebida. É reconhecida pela inovação e pelo seu desenvolvimento de produtos juntamente com seus clientes. Dentre as empresas compradoras entrevistadas, fornece para a empresa H.

Fornecedor 8: Fabrica embalagens plásticas, com processos distintos de injeção, PET, sopro e Silk Screen. Oferece soluções no desenvolvimento de novos produtos e possui equipes dedicadas para seus principais clientes. Entre seus clientes, estão as empresas A, B, E e F.

Fornecedor 9: uma das líderes mundiais em embalagens para consumo, atende vários mercados, entre eles o de alimentos e bebidas e cuidados pessoais e saúde. No segmento de bebidas, fornece embalagens de metais (empresa H, por exemplo) e, atua em outros mercados com embalagens plásticas (exemplo, empresas A e B).

As unidades de embalagens de metais e plásticas são organizações internas distintas. Foi entrevistada a diretora de vendas de embalagens plásticas.

Fornecedor 10: indústria gráfica com produção e desenvolvimento de soluções de embalagens para seus clientes. Fornece para empresas D e F. Foi realizada uma entrevista com um dos donos da empresa e responsável pela área comercial.

Fornecedor 11: desenvolve e comercializa materiais, equipamentos e sistemas de embalagens. Fornece além de embalagens prontas, projetos e processos de empacotadores e também máquinas e equipamentos. Atua principalmente no segmento de alimentos.

Outros fornecedores

Fornecedor 12: empresa de origem alemã atua no fornecimento de malte e de lúpulo para grandes cervejarias e também para empresas produtoras de sucos. Está no Brasil desde 1902 e é um dos principais fornecedores da empresa J.

Fornecedor 13: uma empresa química de origem alemã, com liderança mundial que fornece produtos químicos, plásticos, produtos para agricultura e química fina até óleo ou gás natural. Atua no setor de alimentos e cosméticos.

Fornecedor 14: empresa local, que atua no segmento de serviços, fornecendo suporte no desenvolvimento de *design*, além de serviços de engenharia de embalagem. Fornece para as empresas B e F, mas seu principal cliente atua no segmento de cosméticos, voltado para o varejo tradicional.

Fornecedor 15: provedor de serviços de terceirização de cosméticos, sendo uma empresa líder nesse segmento. Fornece para as empresas B e C.

A unidade de análise da presente pesquisa é a díade empresa compradora-fornecedora. Cada empresa participante se relaciona com diferentes membros da cadeia, mas para melhor contextualização da pesquisa, as figuras 12 e 13 a seguir ilustram as relações interorganizacionais que puderam ser trianguladas:

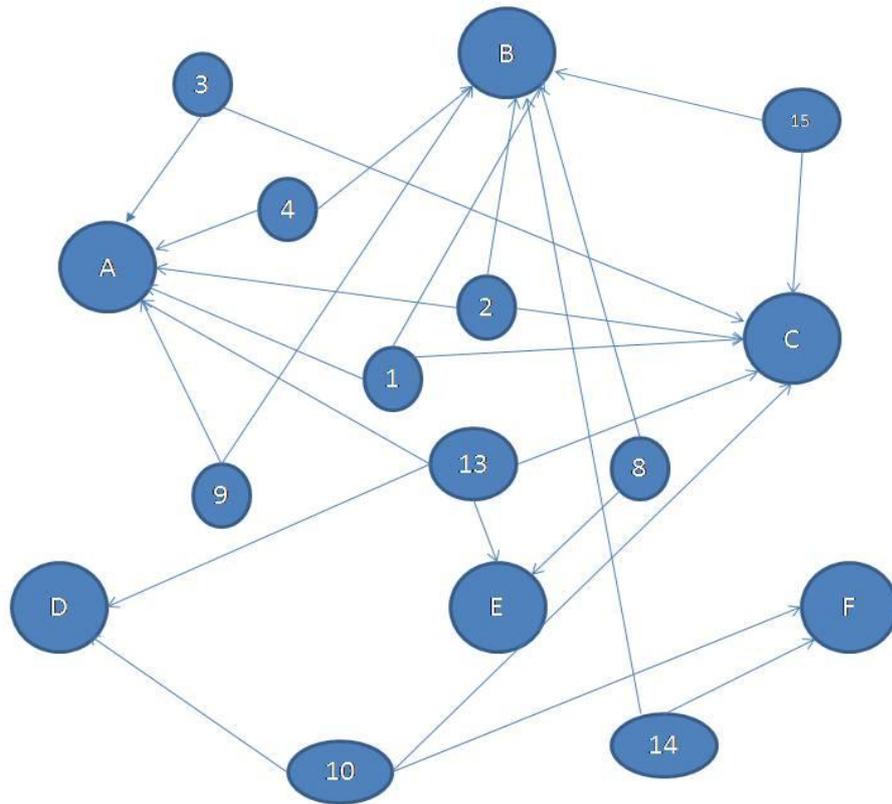


Figura 12 – Díades estudadas no setor de HPPEC
Fonte: elaboração própria

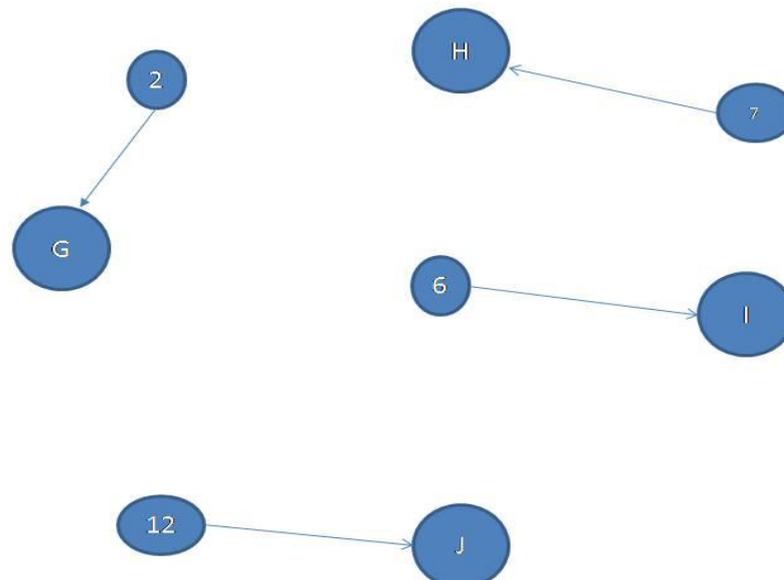


Figura 13 – Díades estudadas no setor de Alimentos e Bebidas
Fonte: elaboração própria

4.2.4 Análise de dados

A análise de dados foi feita não posterior a fase de coleta de dados, mas concomitantemente, de forma cíclica, sempre confrontando evidências e literatura prévia (GODOY, 2006). Incluiu uma atividade reflexiva de todas as evidências coletadas, confrontando diferentes fontes de dados, categorizando-se ou segmentando-se os dados, agrupando-os de acordo com suas similaridades e comparando-os por suas oposições em um processo interativo em busca de padrões relacionados às proposições da pesquisa (STAKE, 2000).

Embora a análise final das entrevistas tenha sido feita ao término da coleta de dados, após cada entrevista, os dados eram repassados para identificar possíveis adaptações e novas perguntas para as entrevistas posteriores.

A análise de dados seguiu um procedimento analítico geral (COLLIS; HUSSEY, 2005, p. 247) e consistiu dos seguintes passos:

1. Análise da entrevista transcrita ou anotações como um todo, identificando as idéias centrais
2. Análise dos dados detalhada, identificando o contexto e as condições, os agentes e suas interações e as conseqüências de cada passagem identificada na entrevista.
3. Codificação dos dados de acordo com os construtos previamente definidos (seção 3.2.1) e classificados de acordo com o poder da evidência fornecida. Nessa etapa, alguns construtos emergiram.
4. Análise dos resultados da etapa 3 para verificar padrões, similaridades e divergências em cada entrevista, fornecendo um mapa a ser comparado com o resumo e com a entrevista completa. Nessa etapa, foram feitas comparações entre setores industriais e também entre as perspectivas da empresa compradora e também do fornecedor.
5. Ajustes entre idéias e hipóteses foram refinados.

Após o detalhamento da metodologia quantitativa, apresentam-se os resultados principais da etapa qualitativa. Os achados foram agrupados de acordo com a característica estudada, resultando em quatro blocos: mecanismos de governança predominante, mensuração da criação de valor, processo de criação de valor e categorias de criação de valor nos relacionamentos.

4.3 Etapa quantitativa

A fase quantitativa da presente pesquisa tinha como objetivo testar uma escala de mensuração para medir os construtos da visão relacional e o valor criado pela relação para cada elo e testar o impacto das diferentes fontes de vantagem competitiva sobre os diferentes benefícios e custos de oportunidade para as organizações envolvidas. O modelo de pesquisa é apresentado na figura 12. As hipóteses apresentadas no modelo já foram discutidas anteriormente na seção 3 e estão resumidas no quadro 6.

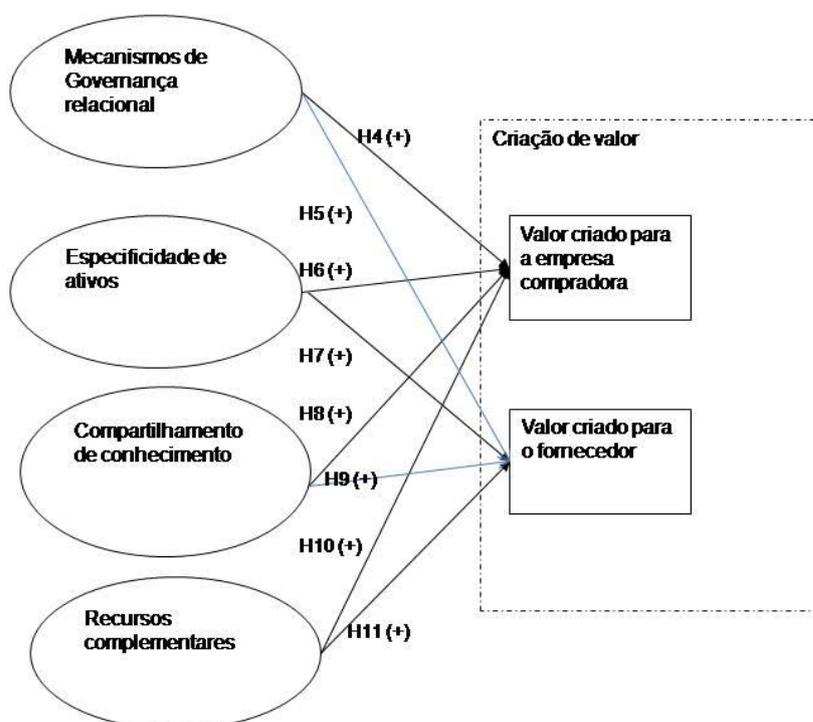


Figura 14 – Modelo de pesquisa proposto para a fase quantitativa

Fonte: Elaboração própria

A metodologia adotada foi uma *survey* analítica seccional, ou seja, realizada em um único momento. A amostra de sujeitos foi retirada de uma população e estudada para se fazerem inferências, com a intenção de determinar a relação causal entre os construtos identificados como fonte de vantagem competitiva relacional e os construtos de criação de valor (MALHOTRA; GROVER, 1998; FORZA, 2002). Este tipo de pesquisa possui três características principais: a) pressupõe coleta de informações obtidas a partir de perguntas em formato estruturado, b) baseia-se em métodos quantitativos que requerem dados padronizados para definir ou descrever variáveis ou estudar relações entre elas e c) é feita com base em amostragem (MALHOTRA; GROVER, 1998).

Hipóteses

H4: Os mecanismos de governança relacional têm impacto positivo no valor criado para a empresa compradora.

H5: Os mecanismos de governança relacional têm impacto positivo no valor criado para o fornecedor.

H6: A especificidade de ativos tem impacto positivo no valor criado para a empresa compradora.

H7: A especificidade de ativos tem impacto positivo no valor criado para o fornecedor.

H8: O compartilhamento de conhecimento entre as empresas tem impacto positivo no valor criado para a empresa compradora.

H9: O compartilhamento de conhecimento tem impacto positivo no valor criado para o fornecedor.

H10: A complementaridade de recursos tem impacto positivo no valor criado para a empresa compradora.

H11: A Complementaridade de recursos tem impacto positivo no valor criado para o fornecedor.

Quadro 6 – Resumo das hipóteses a serem testadas na etapa quantitativa
Fonte: elaboração própria

A análise dos dados foi realizada em três etapas, além da estatística descritiva. O modelo de análise fatorial confirmatória foi utilizado para testar se os itens

indicadores podem ser agrupados em uma escala somada. Em um segundo estágio, a regressão linear foi utilizada para avaliar a existência de evidências de que as fontes de vantagem relacional (DYER; SINGH, 1998) têm impacto na criação de valor. Em um terceiro passo, foi feita uma análise de agrupamentos com as novas escalas para verificar se existiam grupos distintos entre as respostas.

4.3.1 Coleta de dados

Um questionário de sete páginas (apêndice C), com questões múltiplas foi utilizado para medir os construtos teóricos, por meio de seus diferentes indicadores. O uso de itens múltiplos para medição é recomendado para permitir a melhor especificação do domínio do construto, possibilitar obter um dado médio da especificidade do indicador, distinguir as pessoas e aumentar a confiabilidade da medida, permitindo também medir aspectos diferentes do mesmo item (FORZA, 2002; HAIR et al., 2005; MALHOTRA; GROVER, 1998, NUNNALLY; BERNSTEIN, 1994).

O instrumento de coleta de dados consistiu em quatro seções. A primeira com questões de caráter geral, teve com objetivo de controlar fatores externos que pudessem afetar o desempenho, como tempo de relação, tipo de material fornecido, indústria do cliente, dependência e porte relativo entre fornecedor e cliente. A segunda seção constou de perguntas relacionadas aos quatro construtos exógenos da vantagem relacional (especificidade de ativos, compartilhamento de conhecimento, complementaridade de recursos e governança relacional). A terceira parte era relativa aos dados de ganhos da relação e relacionava-se aos construtos de benefícios e custos de oportunidade. Características de controle de tamanho, medido por dados de receitas e número de empregados, encerravam o questionário.

O desenvolvimento do questionário baseou-se na revisão de literatura, com a identificação de construtos já validados ou identificação da necessidade de desenvolver novos indicadores. Os construtos utilizados na etapa quantitativa foram previamente definidos na seção 4.2.2. Para a mensuração desses construtos, usou-se uma escala do tipo likert, com 5 pontos. As fontes de vantagem competitiva conforme a visão relacional têm sido amplamente exploradas na pesquisa empírica

da área de Operações e Estratégias e, por isso, optou-se no presente caso, em usar indicadores previamente validados para mecanismos de governança relacional (GR), especificidade de ativos (EA), compartilhamento de conhecimento (CC) e complementaridade de recursos (CR).

Para operacionalizar os construtos de valor criado para o cliente e para o fornecedor, foram utilizadas quatro métricas. Como visto anteriormente, os conceitos de disposição a pagar do cliente e custo de oportunidade do fornecedor estão relacionados à expectativa de benefícios advindos da aquisição de um bem ou recurso comparados às outras alternativas e ao custo estimado em investir em outra relação, que pode ser pensado como a perda do benefício (BRANDENBURGER; STUART JR, 1996; MORGAN; HUNT, 1994; WALTER. RITTER; GEMUNDEN, 2001; ULAGA; EGGERT, 2006; VICTORAVICH, 2010). Dessa forma, nesse estudo, a criação de valor da empresa compradora foi representada como dois construtos de primeira ordem: benefícios para o comprador (BC) e custo de troca do cliente (CUC). Analogamente, valor criado para o fornecedor foi operacionalizado como dois construtos de primeira ordem: benefícios para o fornecedor (BF) e custo de oportunidade do fornecedor (CF). Uma quinta variável foi incluída para avaliar o benefício para a relação (BR).

Posteriormente foi feita uma seleção de um conjunto de indicadores após várias discussões em um grupo de pesquisa para reduzir o nome de variáveis. O questionário então foi aplicado a um grupo de profissionais da área para realizar um pré-teste. Esse processo utilizado permitiu que o instrumento satisfizesse as condições de confiabilidade e validade. O uso de múltiplos indicadores teve como objetivo reduzir os erros decorrentes de medições individuais (FORZA, 2002; MALHOTRA; GROVER, 1998; NUNNALLY; BERNSTEIN, 1994). Os indicadores finais e suas respectivas referências são apresentados no apêndice D.

Os dados foram coletados por meio da aplicação de questionários eletrônicos junto a empresas fornecedoras dos setores de A&B e HPPEC. Para o envio do questionário, foram usadas duas estratégias. A primeira consistiu em um contato direto com empresas fornecedoras desses segmentos, enquanto, na segunda, a pesquisa foi divulgada via lista de distribuição da revista *Cosmetics Online*. A escolha de uma

população não probabilística considerou a facilidade de acesso a um grande número de respondentes e as restrições de tempo, embora limite o resultado da pesquisa à amostra de empresas respondentes, não sendo possível a generalização para todas as empresas do Brasil (FORZA, 2002). Um resumo dos dados é fornecido no quadro 7. Para o desenho do questionário e para a coleta de dados, foi utilizado o provedor *SurveyMonkey* (disponível em www.surveymonkey.com).

Estratégias	Nº de Empresas Contatadas (diretamente ou indiretamente)	Nº de E-mails Enviados	N. Questionários Iniciados	Respostas Válidas	Taxa de resposta
Estratégia 01	265	321	83	69	21,5%
Estratégia 02	-		19	7	N/A

Quadro 7 – Coleta de dados
Fonte: Elaboração própria

Contato direto:

As empresas selecionadas para o estudo foram identificadas nas associações que as representam, quais sejam: Associação Brasileira de Embalagens (ABRE); Associação Brasileira das Indústrias de Óleos Essenciais, Produtos Químicos Aromáticos; Fragrâncias, Aromas e Afins (ABIFRA); Associação Brasileira de Alimentos (ABIA); e Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal; Perfumaria e Cosméticos (ABIHPEC).

Para operacionalizar a coleta de dados junto às empresas selecionadas, adotou-se a estratégia denominada de “contato direto”, a qual consistiu na tentativa de falar com o potencial respondente, de forma a convidá-lo a participar da pesquisa e solicitar o seu e-mail para o envio do questionário. Para isso, as empresas foram selecionadas nos *sites* das referidas associações e foi feito um primeiro contato telefônico com finalidade de identificar potenciais respondentes, sendo priorizadas pessoas que trabalham nos setores de vendas (ou comercial) e/ou marketing. Após essa etapa, foi enviado por e-mail o *briefing* da pesquisa e o *link* do questionário. Para aumentar o número de respostas, foi feito um reenvio do e-mail como forma de lembrete aos potenciais respondentes, após 10 dias da primeira mensagem (FORZA, 2002).

Divulgação em revista do setor:

A editoria das revistas *Cosmetics Online* e *Cosmetics & Toiletries Brasil* foi contactada e fez a divulgação da pesquisa por *mailing list*. Nesse caso, foi enviado um e-mail a uma base de distribuição de 14800 e-mails, dos quais aproximadamente 2000 foram recebidos. Como essa amostra não é controlada e possui tanto assinantes de empresas compradoras e fornecedoras, não é possível estabelecer o número certo de empresas respondentes. Essa forma de divulgação para empresas fornecedoras não se mostrou muito efetiva, com apenas 19 pessoas acessando o link e 8 respostas completas.

Dos questionários enviados, 102 respostas foram obtidas. Delas, 27 foram descartadas em função de informações incompletas, restando 76 respostas válidas. Considerando-se apenas a forma de coleta direta, a taxa de resposta efetiva foi de 21,%%. Os quadros 8 e 9 fornecem o perfil das empresas e do perfil do respondente.

Material fornecido	Total	%
Matérias primas básicas	16	21%
Ingredientes	30	39%
Embalagens	23	30%
Serviços e outros	7	9%

N. funcionários	Total	%
Menos de 100	19	25%
Entre 101 e 250	19	25%
Entre 251 e 500	12	16%
Entre 501 e 1000	8	11%
Entre 1001 e 2500	10	13%
Mais de 2500	8	10%

Vendas médias anuais nos últimos 3 anos	Total	%
Menor de R\$ 2,4 milhões	8	11%
Entre R\$ 2,4 milhões e R\$ 16 milhões	13	17%
Entre R\$ 16 milhões e R\$ 90 milhões	20	27%
Entre R\$ 90 milhões e R\$ 300 milhões	14	19%
Acima de R\$ 300 milhões	20	27%

Quadro 8 – Perfil das empresas

Fonte: elaboração própria

NOTA: Um respondente não informou o faturamento da empresa.

Para responder o questionário, o respondente era orientado a selecionar um cliente importante ou crítico com quem mantivesse um relacionamento constante por pelo

menos dois anos. Em sua maioria, os respondentes escolheram relacionamentos de longo prazo (51% optaram por relacionamentos de mais de 10 anos, enquanto outros 30% escolheram relacionamentos entre 5 e 10 anos). Apenas 8% dos relacionamentos eram inferiores a 3 anos. 50% dos clientes identificados eram do setor de A&B, 39,4% eram apenas do setor de HPPEC e 10% eram clientes que atuavam em ambos os setores. Os clientes, em 71% dos casos, são maiores que a organização, sendo que em 42% das respostas, os clientes são muito maiores. 13% das organizações são do mesmo porte que seus clientes, enquanto outros 16% são maiores ou muito maiores que os clientes.

Função	Departamento	Respondentes
Coordenador	Gestão estratégica de negócios	3
	Vendas/Marketing	4
Supervisor	Gestão estratégica de negócios	1
	Suprimentos/Logística	1
	Vendas/Marketing	4
Diretor	Gestão estratégica de negócios	7
	Produção/Operação	2
	Vendas/Marketing	10
Gerente	Gestão estratégica de negócios	5
	Vendas/Marketing	25
Presidente ou vice presidente	Gestão estratégica de negócios	1
	Vendas/Marketing	1
Outros	Gestão estratégica de negócios	2
	Produção/Operação	2
	Suprimentos/Logística	1
	Vendas/Marketing	2

Quadro 9 – Perfil do respondente

Fonte: elaboração própria

Em termos de dependência, ou seja, grau em que o cliente distribui o fornecimento entre diversas empresas, apenas 3% dos respondentes disseram ser o único fornecedor qualificado e 18% disseram que são fornecedores exclusivos, embora existam outros fornecedores habilitados a prover a aquele cliente. Em 53% das respostas, os fornecedores são responsáveis pela maior parte do volume, enquanto, para 26%, o volume é dividido entre vários fornecedores.

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO DA FASE QUALITATIVA

Nesse tópico, é feita uma discussão sobre as principais evidências obtidas na etapa qualitativa da pesquisa, a partir das lentes teóricas mencionadas e dos critérios de avaliação discutidos previamente. A apresentação e identificação dos achados da pesquisa é intercalada com trechos das entrevistas de forma a evidenciar os resultados.

Mecanismos de governança

Um dos objetivos específicos da etapa qualitativa era entender como os mecanismos de governança transacionais e relacionais afetam a criação de valor em uma díade. Assim, nesse sentido, foi necessário identificar entre as empresas entrevistadas qual o mecanismo de governança predominante adotado. A partir dos critérios previamente definidos, cada empresa recebeu uma classificação e os dados foram compilados de acordo com as figuras 15 e 16 a seguir.

É importante ressaltar que a classificação do mecanismo predominante não significa uso exclusivo de mecanismos relacionais ou transacionais. Todos os relacionamentos investigados, independente da empresa, do elo ou do segmento são regidos por contratos, com diferentes níveis de flexibilidade. Ademais, as entrevistas foram unânimes em termos de uso de mecanismos diferentes com fornecedores (ou clientes) de acordo com a sua dependência, seus critérios de escolha do fornecedor (ou cliente), sua representatividade em termos financeiros e disponibilidade de alternativas. O critério adotado foi procurar ao longo da pesquisa identificar como a empresa atua (ou prefere atuar) nos relacionamentos e a consideração pelos parceiros.

A análise das empresas compradoras permitiu identificar que as empresas do segmento de alimentos e bebidas adotam mecanismos mais relacionais que as organizações do setor de HPEC. Nesse último setor, as empresas adotam uma gama maior de tratativa com seus fornecedores.

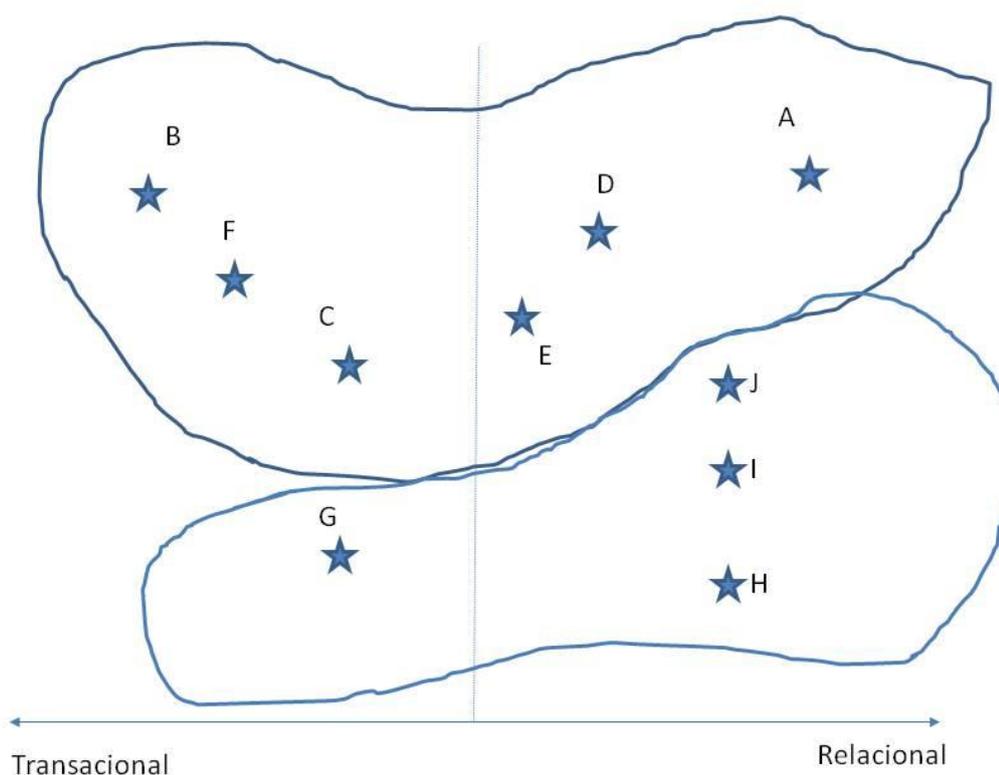


Figura 15 – Mecanismos de governança predominante identificado nas entrevistas com empresas compradoras
 Fonte: Elaboração própria.

Esse resultado não era esperado visto que são empresas com diferentes características de produtos. Fisher (1997) identificou dois tipos de produtos diferentes que requerem estratégias diferentes de cadeia: produtos funcionais e produtos inovadores. Os produtos funcionais são produtos padronizados, que não sofrem muita mudança tecnológica, tem demanda estável e ciclos de vida longos e que tem por objetivo atender as necessidades básicas dos consumidores. Este tipo de produto normalmente apresenta baixas margens de lucros e empresas que atuam neste setor buscam minimizar custos e requerem processos eficientes (FISHER, 1997). Já os chamados produtos inovadores são aqueles que possuem altas margens de lucratividade, mas que possuem demanda difícil de prever, estão em constante desenvolvimento tecnológico e possuem ciclo de vida curto. Neste caso, o objetivo da cadeia de suprimentos é a responsividade ou agilidade, avaliada por flexibilidade e velocidade (FISHER, 1997). Para Lamming et al, 2000, essa classificação não é suficiente, pois não considera a exclusividade e a complexidade de um produto, o que também influencia as prioridades estratégicas valorizadas. De

acordo com estas classificações, cada tipo de cadeia valoriza diferentes atributos para medir seu desempenho. Cadeias inovadoras priorizam velocidade, flexibilidade e agilidade, enquanto cadeias funcionais mantêm o foco em custo. Em ambos os casos, as empresas asseguram que a qualidade é mantida (FISHER, 1997; LAMMING et al., 2000).

Embora o conceito de produto funcional e inovador seja questionado, pois existem cadeias em que o foco com fornecedores é a pressão por custos, embora trabalhem com inovação constante de produtos, pode-se argumentar que as cadeias em que há maior inovação e número de lançamentos têm maior ênfase em tecnologia e, por isso, priorizam, fundamentalmente, agilidade, aspectos inovadores e flexibilidade junto a seus provedores, enquanto outras, onde o produto é mais padrão, com pouca margem de diferenciação e, dessa forma, também com menores margens, mantêm um enfoque maior em termos de custos e eficiência. Quando o produto é mais inovador, há maior contribuição das partes, há maior necessidade de integração e os parceiros são mutuamente dependentes. Se a colaboração resulta em inovação e agilidade nos processos de desenvolvimento e este determina a criação de valor, era de se esperar que empresas de cadeias inovadoras se envolvam mais em atividades colaborativas visando ao aumento de valor.

Os resultados ilustrados das entrevistas, no entanto, contrariam essa expectativa, pois as empresas de alimentos e bebidas entrevistadas adotam mais mecanismos relacionais com seus fornecedores do que as do setor de HPPEC. Por outro lado, uma análise mais detalhada das entrevistas evidenciou que, para essas empresas de alimentos e bebidas, a colaboração com seus fornecedores acontece de forma diferente de acordo com o porte da outra organização e com o risco e a dependência entre as empresas.

A colaboração no setor de alimentos se dá basicamente em função da incerteza existente na cadeia de suprimentos. Quando o recurso é escasso ou há risco de fornecimento por oportunismo, a empresa se dedica ao relacionamento para minimizar o impacto no seu fornecimento ao consumidor. Entre as entrevistas com as empresas desse segmento ficou claro que a colaboração é mais um investimento da compradora no fornecedor para garantir a continuidade do seu suprimento.

Nessa situação, o fornecedor é muito menor que a empresa compradora e normalmente é exclusivo, ou seja, fornece somente para essas empresas (empresas H e I).

“O fornecimento de grãos está separado em dois grandes grupos de fornecedores. Em um primeiro, estão pequenos e grandes fazendeiros, cooperativas e produtores menores. Um segundo grupo é caracterizado pelas grandes *tradings*, normalmente empresas multinacionais). O relacionamento com o primeiro grupo e o segundo são completamente diferentes. O primeiro, caracterizado por vários pequenos empresários, tem um tratamento diferenciado, com relacionamento direto e de contato. Necessita de visitas e representantes com comunicação freqüente. No segundo grupo, estão as *tradings*, grandes multinacionais, onde o relacionamento é mais transacional, envolvendo contratos de médio prazo, com colaboração mais operacional, cuja duração é a vigência do contrato.” (Entrevista 1, empresa I).

“No caso do chá, nossos fornecedores tem mais de 40 produtores... Só nessa época, daí você coloca, por exemplo, camomila mais uns 5, erva cidreira uns 3, 4, tem mais, mas a gente acabou homologando e deixando no banco de fornecimento porque não é assim. Não tem como colocar todos de uma vez, então você também tem que estimular esses fabricantes, um atende melhor, fatura corretamente porque tem toda uma dificuldade na administração, tem que pegar aquele pequeno e ensinar, leva equipe técnica para que eles também possam aprender metodologia, ajudamos com pequenos investimentos de equipamentos e tantas informações. É um treinamento, então você sabe como treinar, quais dias. Por exemplo, *expertise* e *know how*, você contata com os fabricantes, aprende algumas dicas e você leva para dentro da casa desse fabricante. Ou seja, você tem que acompanhar. É diferente do comprador que senta numa mesa de banco de valores e fechando.” (Empresa H).

A motivação das empresas para a colaboração nesse caso é em função do risco potencial ao qual a empresa está exposta (empresa H e J), oportunidade de redução de custo (caso da empresa I) e possibilidade de impacto na imagem do produto final em termos de disponibilidade, sustentabilidade ou qualidade (empresa H, I e J).

O investimento da empresa compradora é reconhecido pelos fornecedores nesses casos e há um vínculo de dependência, baseado em confiança, em suas duas dimensões (benevolência e credibilidade). O fornecedor reconhece os investimentos que a empresa compradora faz no relacionamento e retribui com garantia e prioridade no atendimento, como atendimento ao poder de referência daquela organização. Por outro lado, o comprador, ao não ter alternativas se compromete com o desenvolvimento do elo à jusante.

O caso da empresa I difere dos outros dois casos, pois ela mantém também relacionamentos transacionais com grandes empresas, com foco em negociações

de preço. Nesse caso, embora um dos entrevistados argumente que existe uma integração entre processos, ele ressalta que essa parceria é vigente apenas durante a vigência do contrato.

No caso das empresas de HPPEC, as empresas adotam diferentes estratégias e também diferentes graus de colaboração com seus fornecedores. Alguns relacionamentos realmente pressupõem alta interação em termos estratégicos, táticos e operacionais enquanto em outros, a colaboração se dá apenas em um único nível na empresa. Foi evidenciada, ao longo das entrevistas, a falta de autonomia de empresas globais em desenvolver um mecanismo relacional com alto grau de compartilhamento de informações e de complementaridade de recursos.

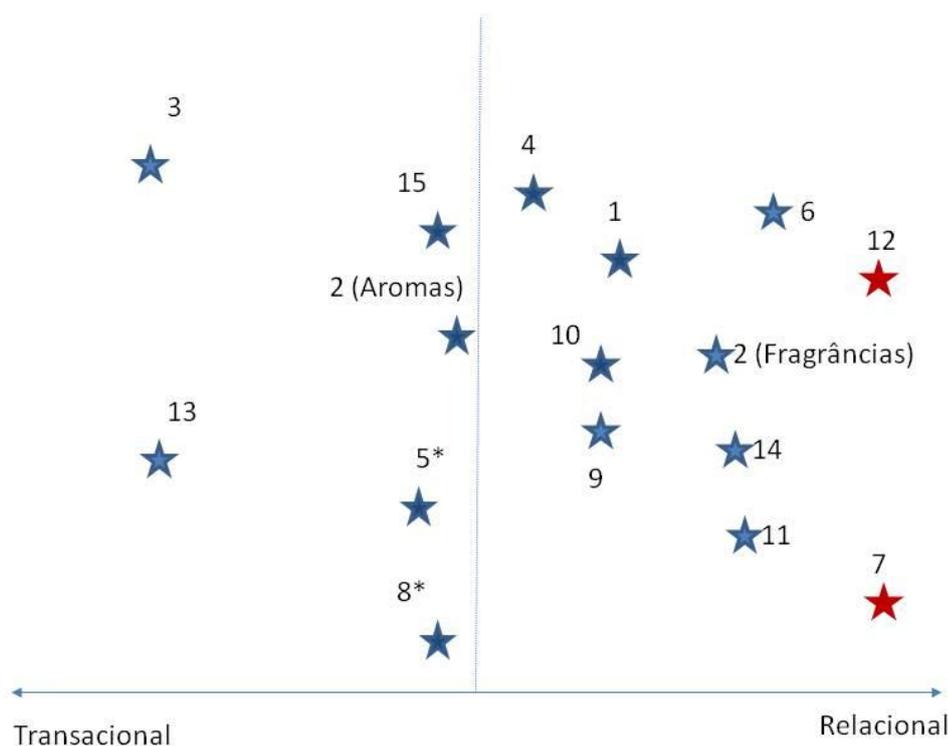


Figura 16 – Mecanismos de governança predominante nas empresas fornecedoras

Fonte: Elaboração própria.

Nota: *: Embora categorizadas como mais transacionais, as empresas assinaladas percebem o ganho e tentam atuar de forma mais colaborativa com seus clientes.

No caso das empresas B, D, E, G, o centro de pesquisa e desenvolvimento e a área de Compras são globais e as decisões de escolha de fornecedor são tomadas

mundialmente, o que reflete em menor possibilidade de integração tecnológica e inovações compartilhadas. Nesses casos, a atuação entre as empresas se dá mais em lançamento de produtos novos no mercado brasileiro e em operações de atendimento e logística.

Em relação aos fornecedores (figura 16), é possível observar que há maior concentração de empresas que atuam de forma mais colaborativa com seus clientes. Existe um movimento de percepção entre os fornecedores de que atuando de forma mais pró-ativa com seus clientes eles podem trazer ganhos para ambos os lados. Para muitos dessas organizações, no entanto, os clientes impõem muitas barreiras para o desenvolvimento de um relacionamento mais próximo com seus clientes e não adotam desenvolvimentos conjuntos. Para eles, os clientes temem criar uma dependência e assim, o oportunismo da outra parte.

“A gente vê que tem outras empresas que são um pouco avessas a esse tipo de colaboração porque elas preferem ter uma estratégia muito mais de competição por preço. Então, elas preferem muito mais evitar essa parceria... Ela não quer ficar na dependência. Às vezes, esse tipo de coisa ocorre porque a empresa tem política corporativa de Compras, tem que ter pelo menos dois, não pode ficar na mão. No nosso modelo de negócios isso acaba evitando o maior aproveitamento dessa colaboração que nós podemos prover, porque da mesma forma que para nós é um baita negócio quando a gente vende a embalagem, para o próprio cliente é um negócio quando ele começa a explorar a inteligência de mercado que nós temos.” (Fornecedor 7).

Foi possível também perceber que empresas de maior porte e que possuem liderança em determinado setor (fornecedor 3 e 13), trabalham de forma mais reativa com seus clientes. Para esses fornecedores, em que a assimetria de poder entre empresa compradora e fornecedora não é grande, o relacionamento é baseado em credibilidade (confiança situacional) em que o cliente confia na capacidade técnica do fornecedor, mas não existe benevolência. A exceção a esses casos é o fornecedor 7, que embora atue praticamente sem concorrência, trabalha de forma integrada com seus clientes para criar oportunidades de novos negócios.

Analisando-se de forma conjunta as perspectivas de clientes e de fornecedores, há indícios que quanto mais parecido é o porte entre as organizações da mesma díade, maior é o medo do oportunismo e de dependência e menor a chance de adoção de

um mecanismo relacional. Por outro lado, a presença de confiança em suas duas dimensões (benevolência e credibilidade) parece ocorrer quando o relacionamento é cativo (ou seja, existe maior dependência de uma das partes em relação a uma empresa maior). Assim o porte teria um impacto moderador negativo ao mecanismo relacional, que seria mais baseado em credibilidade do que em benevolência.

A explicação para tal fenômeno pode advir de uma administração mais complexa no caso de grandes estruturas, em que há maior necessidade de padronização de processos e reportes globais de resultados. Em várias entrevistas, foi citado que empresas maiores são capazes de fornecer resultados mais padronizados, garantir maior qualidade, inovação e tecnologia, porém suas estruturas são mais engessadas e a colaboração é mais difícil em função da diferença entre processos (empresa A, B, D, E, H, I). Do outro lado, empresas menores exigem tratamento diferenciado, mais supervisão, porém são mais flexíveis e se adaptam mais rapidamente a mudanças solicitadas pelos clientes (empresa A e B).

“Um fornecedor trouxe uma linha nova exclusiva para fornecer para a (empresa E). No entanto, começaram a ter problemas de qualidade que não existia antes. Tentou-se resolver com uma equipe técnica, mas o fornecedor estava fechado para o problema. A empresa é grande, tem processos consolidados e cultura diferente. Apresentou uma resistência inicial grande... Quando a empresa é grande, é mais fácil conversar, mas é mais difícil sugerir mudanças” (Empresa E).

A análise do uso de mecanismos relacionais ou transacionais pelos clientes também foi feita a partir da percepção dos fornecedores (figura 15). De forma geral, fornecedores e clientes têm a mesma percepção dos mecanismos de governança predominantes, embora o fornecedor perceba o mecanismo adotado pelo cliente levemente mais relacional do que foi possível verificar nas entrevistas. Alguns casos (identificados na figura), no entanto, apresentam alta distorção.

No caso da empresa C, há um movimento a partir dos fornecedores de criar um relacionamento mais próximo com o cliente, em função do alto potencial que esse cliente apresenta no mercado. Assim, os fornecedores buscam desenvolver um relacionamento mais próximo com esse cliente em função de uma expectativa de retorno futuro.

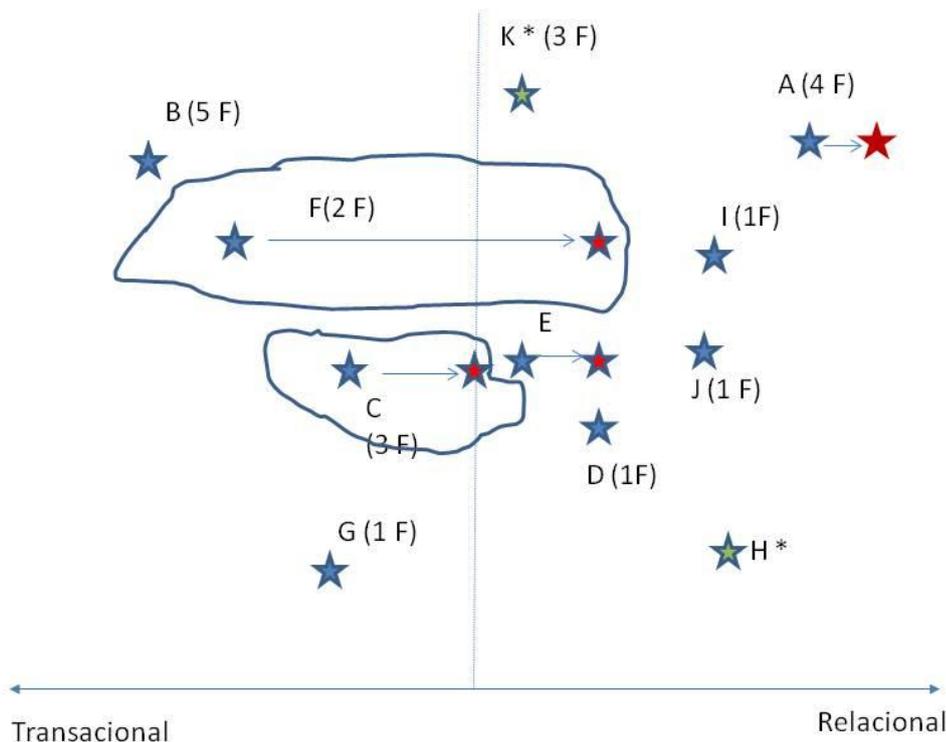


Figura 17 Mecanismos de governança predominante nos clientes, a partir da percepção dos fornecedores.

Fonte: Elaboração própria.

Nota: Empresa K não foi entrevistada, mas foi citada por três fornecedores. Não foi possível identificar o mecanismo predominante para a empresa H a partir de seus fornecedores.

Por outro lado, o caso da empresa F é mais controverso. Embora a empresa apresente uma política de suprimentos bastante transacional e focada em preços, seus fornecedores percebem maior colaboração com o cliente, pois desenvolvem projetos conjuntos com as áreas de Marketing e Desenvolvimento. Uma possível explicação para essa diferença de percepção está na falta de alinhamento interno entre as empresas. Enquanto as áreas voltadas para produto percebem o benefício de desenvolvimento conjunto com o fornecedor, a área de Compras possui um objetivo maior de redução de custos. Esse fenômeno de diferentes percepções foi detectado em várias das entrevistas (empresas A, C, F e fornecedores 2, 5, 7 e 9).

“O desenvolvimento do produto é feito, na maioria, interno na empresa. Normalmente a área de Marketing negocia direto com o fornecedor, mas não compra. Isso resulta em custo final mais alto, pois afeta o tempo, o desenvolvimento, velocidade de inovação, stress na cadeia e custo.” (entrevistado da empresa C, responsável pela área de Compras).

“Então, eles colocam objetivos comerciais na frente do objetivo de colaboração “eu não vou colaborar porque se eu colaborar, eu posso perder meus 2% de desconto”... Se você tem uma negociação profissional, fecha a negociação. Compras vem com outro objetivo, né?” (entrevistado do fornecedor 7):

“A (fornecedor 9) participa de todo o processo artístico de um projeto. Existe um grande envolvimento com a área de Marketing. Compras só entra quando está tudo resolvido e perde poder... O departamento de Suprimentos usa muito o poder de barganha. Recentemente chamaram 5 empresas para um BID, dois fornecedores não tem a mesma tecnologia que os outros, estavam lá para puxar o preço para baixo.” (Diretora comercial, fornecedor 9).

Outro importante resultado obtido a partir das entrevistas de fornecedores é a percepção de que o fornecedor investe mais na parceria do que o cliente e que o comprometimento com a relação não é o mesmo. Para muitas das empresas, esse é a diferença entre ser cliente e ser fornecedor. O fornecedor tem que investir constantemente no cliente para conquistá-lo e manter a relação.

“Essa coisa da parceria eu acho assim, a gente como fornecedor tem uma visão mais, a gente quer ser parceiro, a gente se porta como tal. O cliente ele também quer fazer a parceria, mas em geral assim tem muito interesse dele quando é conveniente e quando não é.” (Entrevista 2 no fornecedor 2).

“Essa história de parceria é parceria só... de um lado, né? Metade das empresas tem essa postura.” (Entrevista no fornecedor 10)

Esse resultado é consistente com estudo de Nyaga, Whipple e Lynch (2010) em que o comprometimento e confiança de fornecedores e compradores na relação é visto de forma distinta por ambos os lados. Enquanto o comprometimento do fornecedor está relacionado à possibilidade de desenvolvimentos conjuntos e na expectativa de continuidade do relacionamento, ele não resulta em garantia de exclusividade e o cliente procura outras alternativas de fornecimento.

“Nossa empresa desenvolveu uma boa parceria para fornecer cartuchos com a (cliente não entrevistado). Foram realizados projetos conjuntos e grandes investimentos, mas essa parceria não foi ampliada para outras áreas de atuação dentro da empresa. Continuamos só fornecendo para uma unidade.” (exemplo é dado pelo fornecedor 5).

“O (cliente K) não tem isso tão específico quanto (o cliente A), mas ele também não dá todos os *briefing* que estão lá, eu sou fornecedora, mas ele não me dá todos. Ele tem um critério, não sei qual é. Assim como (o cliente A), ela não especificou para a gente quais são as marcas que a gente vai trabalhar, eu só sei que a gente trabalha 50% dos *briefing*. Tudo que a gente faz é medido para dar manutenção a esses 50% lá, ao (cliente K) os resultados que a gente tem, o quanto de projetos proativos, eles

pedem que a gente leve uma vez por mês uma idéia proativa, aí a gente escolhe a cada mês uma história, a gente escolhe marcas, usa um critério, uma marca que tem uma tendência x, vamos levar um projeto, tem todo um embasamento,...” (entrevista 2, do fornecedor 2).

É consenso entre empresas compradoras e fornecedores que investir em um relacionamento envolvendo mecanismos de colaboração exige muito esforço, dedicação e é bastante complexo. Depende do envolvimento de várias pessoas, é necessário que ambas as empresas percebam os benefícios da chamada parceria e que os resultados sejam para ambos os lados. De acordo com a empresa F, “só há colaboração quando precisa. Esforço é grande e envolve diversos departamentos. Não é sempre objetivo manter parcerias.”

Para vários fornecedores (1, 2, 4, 5, 6, 7, 9, 10, 11, 12 e 14), muitas vezes o cliente não percebe os benefícios de desenvolver um relacionamento mais corporativo com o fornecedor e não dá abertura para que eles apresentem inovações pró-ativas, não solicitadas.

“A gente vê que existem empresas mais fechadas a esse tipo de parceria, de colaboração.” (Fornecedor 7).

“ A interação entre cliente e fornecedor ainda precisa ser melhor aproveitada. Ainda existe o pensamento de ‘Esse é o meu pedaço.’” (Fornecedor 9).

Esta constatação remete ao construto de orientação para a cadeia de suprimentos sugerido por Mentzer et al. (2001), segundo o qual, as empresas só se engajam em estratégias comuns com outros elos da cadeia quando ambas percebem os benefícios de ter um relacionamento cujo fluxo não é unilateral. O reconhecimento é uma característica da empresa e não da relação e o desenvolvimento da colaboração depende da mudança de atitude por parte de ambas as organizações. Para que as empresas tenham essa orientação, é necessário que as empresas tenham uma relação baseada em confiança e comprometimento, interdependência, compatibilidade organizacional, visão e processos comuns, uma empresa líder conduzindo a relação e apoio da alta administração (MENTZER et al., 2001).

“Daí entra no que você estava falando, de como funciona essa questão de colaboração entre as empresas e relacionamento entre as empresas, se ele agrega valor ou não agrega valor. Eu acho que agrega muito valor, se as

duas empresas tiverem dispostas a engajar no tal relacionamento. O relacionamento de uma mão só não funciona. Para eu ter condição de ter um preço interessante, de ter uma logística interessante ou conseguir alguma vantagem que seja do interesse da cervejaria, eu preciso ter transparência da cervejaria quanto a programação de retirada de produto dela também por exemplo.” (fornecedor 12).

Por outro lado, há indícios que existe essa motivação por parte dos fornecedores, independente do cliente, sua cultura e sua visão e que eles buscam se adequar ao perfil de cada cliente, identificando dentro de sua empresa, colaboradores que se aproximem dos valores dos clientes.

“Porque eu acho que a gente molda de acordo com o estilo dos clientes né? Então eu não vejo problema. Ao longo do tempo a companhia tem que tentar adequar um pouco. Então hoje a gente tem uma avaliadora para cada grande compra, ela fica na conta (empresa B) e ela cuida de uma nova marca de catálogo que é da marca (empresa K)... Ela tem um perfil que se adequou super bem a (empresa B). O pessoal da (empresa B), eles querem ganhar autonomia e a gente tenta ajudar dividindo informação. Então ela ficou super bem ao estilo da companhia, as pessoas que estão lá hoje adoram, tem assim total confiança. Eu tenho uma outra pessoa que tem outros formatos de atendimento que faz a conta do (empresa K), a (empresa K) é uma empresa mais, parece mais leve comparado com uma (empresa A) que é mais séria, todas essas coisas de bem estar, toda essa questão de sustentabilidade, é super complexa, só que quem cuida de (empresa A) tem que ser extremamente bem, tem que ter um conhecimento super longo, de muitos e muitos anos, as pessoas lá vivem de história, estão sempre resgatando história. .. trabalhou muitos anos lá atendendo a (empresa A)...

Ao procurar criar maior afinidade com o cliente e oferecer inovação ao cliente, independentemente, o fornecedor tenta criar um diferencial e um relacionamento mais colaborativo com o outro elo da cadeia, o fornecedor procura criar um vínculo mais forte, baseado em comprometimento da outra parte, o que resulta em continuidade da relação. Ele tenta afastar o relacionamento do comportamento de mercado. O cliente, por sua vez, trabalha com mais de um fornecedor qualificado, o que reduz sua dependência e assim, a necessidade de cooperação.

Mensuração da criação de valor na díade:

O segundo objetivo específico da pesquisa qualitativa era verificar a aplicabilidade do modelo de Brandenburger e Stuart (1996) para a mensuração da criação de valor em relacionamentos, conforme hipótese H1:

H1: A criação de valor em díades ocorre pelo aumento da diferença entre a disposição a pagar da empresa compradora e o custo de oportunidade da empresa fornecedora.

O presente estudo considerou que a criação de valor em um relacionamento pode ser medida como a diferença entre a disposição a pagar daquele cliente e o custo de oportunidade do fornecedor. Um dos pressupostos para fazer essa simplificação é que a disposição a pagar da empresa compradora é proporcional à disposição a pagar do cliente final.

A disposição a pagar do cliente final é afetada pela inovação e adequação do produto às suas expectativas e é um fator subjetivo. O cliente escolhe o produto que lhe fornecer um maior excedente de valor (ou seja, $V - P$) comparado às suas outras alternativas. Para influenciar o cliente, as empresas trabalham com diferentes estímulos como apelo visual, olfativo, informações sobre funcionalidade do produto e seu desempenho superior.

Todas essas características são geradas pelo processo da empresa, mas também a partir do uso de recursos advindos de seus fornecedores. Assim, a disposição a pagar de uma empresa por um produto ou serviço do seu fornecedor é relacionada à capacidade do insumo de influenciar o consumidor final e é medida por diferentes critérios competitivos (custo, qualidade, confiabilidade, tempo, flexibilidade e inovação).

As entrevistas forneceram evidências de que a simplificação do modelo proposta é aplicável, conforme várias afirmações das empresas compradoras e fornecedoras:

“Acho que hoje a contribuição dos fornecedores já é muito grande, então pega embalagem. É que isso já se tornou tão processual que para nós, é o incremental,..., isso para nós é inovação? É, mas não faz isso, não consegue fazer isso e a gente consegue. E muito com a participação deles, totalmente colaborativo, está realmente junto com a gente... Agora o cliente percebe? Percebe, seja ainda nesse processo que tem hoje de desenvolvimento é diferenciado do assunto de outros produtos em relação a design, ao efeito, de todo cuidado que tem com a arte, com embalagem, com o que fazer da embalagem, da questão de diversidade, dos fornecedores que estão. Poxa, tem uma contribuição deles em nosso processo? Sem dúvida. Então boa parte dos insumos, da diversidade, por exemplo, passam por nossos

provedores, então eles são muito importantes dentro desse processo.” (Entrevista na empresa A).

“Quando ele pega uma indústria de cosméticos, o que eu vou explorar muito dele? Vou explorar o visual, vou explorar que é um produto que se venda. A farmacêutica ninguém compra por prateleira, alguém receitou, alguém escutou falar. Então o cartucho é uma proteção. Quando você vai para uma indústria de alimentos, ele tem uma barreira contra luz, ele precisa aplicar verniz, cobra-se dele. Quando você vai para indústria de cosmético, vai se cobrar muito o que? O visual. Então é um *hot stamp*, uma embalagem mais, até aí, ele está vendendo essas coisas nesse âmbito local.” (Diretor de Compras, empresa B).

“O público consumidor, ele associa muito a compra e a recompra com gosto. Não adianta você ter um produto lindo de morrer, nutricionalmente maravilhoso, com um gosto horrível, vai lá e não vai comprar de novo.” (Entrevista 1, empresa fornecedora 2, falando da importância do aroma na indústria de alimentos).

Por outro lado, foi visto que a fatia do valor apropriada pelo fornecedor é a diferença entre o preço negociado com o cliente e o custo de oportunidade daquele fornecedor para aquela relação. O custo de oportunidade de uma empresa fornecedora para um cliente é uma aposta que ela faz em determinado cliente em relação a outros. Assim, quando o custo de oportunidade de uma empresa em relação a outra é maior, mais disposta a empresa está em reduzir suas margens para aquele cliente, visto que sua expectativa de retorno naquela relação é maior. Essa redução do custo de oportunidade para determinada empresa seria resultante do grau de atração do fornecedor por aquele cliente e sua expectativa de retorno. Um importante ponto a ser enfatizado, nesse momento, é que no momento de uma transação com o cliente o fornecedor não tem como precisar qual será sua recompensa (BLAU, 1964).

“Você está pensando só em preço. Ok cliente está achando essa foto linda, eu estou achando essa foto uma incógnita porque eu não sei o que vem amanhã. Eu não estou achando ela nem bonita e nem feia, vou saber amanhã, saber dessa foto que eu tirei. Agora, ele está podendo comparar isso com o momento e eu não estou podendo comparar isso com momento.” (Entrevista com fornecedor 12 sobre acerto de preços com clientes).

Dessa forma, para avaliar se a criação de valor para o fornecedor pode ser mensurada pelo modelo proposto, foi necessário identificar, a partir das entrevistas com fornecedores, se eles avaliam diferentes clientes em termos do potencial retorno e sua disposição em reduzir seus custos de acordo essa classificação.

Os entrevistados, em sua maioria, avaliam diferentes clientes por seu porte e sua representatividade no faturamento, o potencial de crescimento daquele cliente frente à sua concorrência e também o seu impacto nos negócios da empresa. Para essa análise, procuramos identificar nos fornecedores focados em cosméticos, qual seria o custo de oportunidade daqueles clientes frente às empresas compradoras. A figura 18 ilustra esses comparativos, considerando que o extremo direito da figura seria o mesmo preço a ser cobrado de qualquer cliente. Assim, quanto mais à esquerda está o ponto identificado na reta, maior o custo de oportunidade para aquele fornecedor. Esse custo de oportunidade para o cliente também pode ser extraído de trechos das entrevistas, conforme ilustrado a seguir.

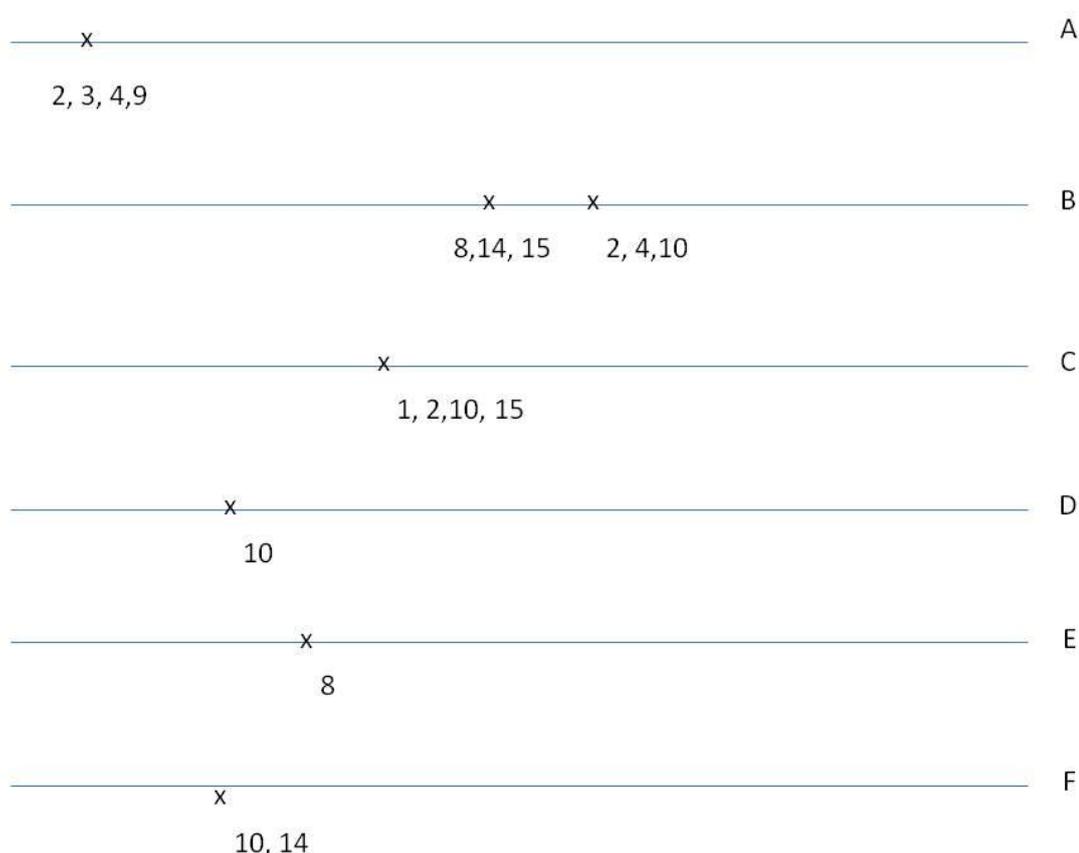


Figura 18 – Comparativo de custos de oportunidade para diferentes empresas compradoras.
Fonte: Elaboração própria.

“Do lado da (fornecedor 9), a empresa tem outro relacionamento (com a empresa A) em termos de inovação. Ela (empresa A) ousa mais, está constantemente desafiando o fornecedor/arte. Muitas vezes o projeto não é financeiramente bom... Oferecemos um desenvolvimento de embalagem de resina para o cliente A a um determinado preço. O projeto permitiu que a empresa desenvolvesse *expertise* tecnológico e financeiro para oferecer a outros clientes, mas não resultou em ganhos

financeiros com esse cliente. Todo o ganho foi adquirido fora da relação.” (Entrevistada do fornecedor 9 referindo-se ao cliente A).

“Então isso não é igual para todos os clientes, a gente também não aloca esse recurso para todos os clientes. Primeiro, o cliente tem que ser um cliente que demande por isso né, que já tenha uma forma de trabalho, uma estrutura que já seja mais um estilo de trabalho. Muitos dos fabricantes hoje de perfumaria, por exemplo, tem os clientes que a gente considera como médio, pequeno, a gente tem o distribuidor que atende médio, pequeno que não exige isso... Não vou me preocupar que seja uma fragrância que tenha dentro dela alguma matéria prima muito específica, eu não vou me preocupar muito com a estrutura dela, eu vou atender com uma nota olfativa que seja adequada para o que ele está me pedindo. Se eu achar que essa nota olfativa não combina com esse conceito, eu vou dizer para ele, olha, aqui está o que você me pediu, o nosso aprendizado, o que a gente entende de mercado diz que ela deveria ser um pouco mais amadeirada e menos fresca, ela poderia, a tendência de mercado mostra que as fragrâncias podem estar evoluindo numa outra direção. Então se ele me der essa abertura eu vou estar agregando o meu conhecimento se eu considerar que o que ele está me pedindo não está tão alinhado com a tendência olfativa para aquele conceito que ele pensa em lançar. Mas para o cliente pequeno eu sou muito mais criativa, ele me pede, eu entrego, agrego algum conhecimento se ele me deixar a porta aberta para eu estar entregando isso para ele. Porque eu tenho a possibilidade de ter uma vantagem com esse serviço que eu estou entregando e frente ao meu competidor que pode simplesmente mandar a fragrância e não falar nada, não fazer nenhum comentário, simplesmente responder. Então a gente sempre tenta responder agregando algum conhecimento, porque em teoria a gente sempre tem mais informação do que o cliente, principalmente o cliente médio ou pequeno, a gente tem mais informação. Quando eu tenho um outro cliente, um outro formato de cliente, por exemplo, um cliente médio porte ele tem uma necessidade, uma (empresa C), por exemplo, trabalha catálogo, porta a porta, nossos principais clientes são os clientes porta a porta. Então (empresa C) que é um cliente médio, tem um potencial grande, a gente já tem um volume de vendas, a gente aloca um pouco mais de recursos porque os recursos são muito caros né. Então a gente aloca um pouco mais de recursos, você põe marketing, você põe consignatário, se eles te dão a abertura você coloca mais informação, libera mais informação para ele do que para um menor, uma (empresa não entrevistada), por exemplo, onde eu tenho venda também, mas é um cliente que não me demanda muito, é mais de pedir um tema olfativo, mas é muito simples, a gente pode agregar, mas gastando o mínimo de recursos internos.” (Entrevistada 2 do fornecedor 2).

Outro exemplo é dado pelo fornecedor 3, que menciona: “ a gente não tira da produção um produto fornecido para o cliente A se a (outro cliente) pede.”

Um dado interessante, observado nas entrevistas, foi o fato de que, em alguns casos, o custo de oportunidade da empresa é reduzido quando ele percebe a possibilidade de diminuir a dependência em relação a determinado cliente ou segmento. Na entrevista com a empresa C, cujo porte é significativamente menor que o das empresas A e B, o gerente de Compras mencionou o exemplo de um fornecedor de embalagens que procurou a empresa para fazer negócios a um preço

menor, para diminuir o poder de barganha das outras empresas e conquistar volume.

“Optou por, mesmo com inovação e margem maior (com o cliente A), diversificar o portfólio.” (Entrevistado da empresa C).

Outro exemplo é dado pelo fornecedor 12. Um cliente pequeno de malte, não cervejeiro, reclamava da qualidade do produto e, após alguma resistência interna, a empresa (fornecedor 12) decidiu investir esforços para solucionar o problema. De acordo com o entrevistado o resultado foi importante para a empresa.

“Acabou que hoje é o nosso principal cliente fora da indústria cervejeira, o volume deles, que era um voluminho, era um voluminho, porque, além da gente que não sabia, era um voluminho, então ninguém dava muita atenção, eles compravam de um monte de outros, tudo picadinho. Hoje ele está entre os 7, 8 principais clientes da empresa. Numa última reunião que teve lá, com N fornecedores, houve uma menção em cima do projeto que tinha feito que era o que o cliente esperava que os fornecedores fizessem por eles. Então é uma coisa, o que acontece? Você leva de volta para sua empresa e, gente, a gente vendia aqui X e vamos vender 10 X fora da indústria cervejeira, que é uma coisa interessante para a gente porque é outro mercado.”

As evidências fornecem suporte para argumentar que, quando o fornecedor percebe potenciais ganhos com determinado cliente, ele está disposto a reduzir seu custo de oportunidade. O valor criado, então, pode ser avaliado como preço menos custo de oportunidade e isso implica em maiores retornos. A partir da análise das entrevistas, foi possível concluir que há evidências fornecendo suporte a hipótese 1 (H1) e confirmando a aplicabilidade do modelo à relação entre empresas compradoras e fornecedoras. Um ponto importante a ressaltar, e que será discutido posteriormente, é que o ganho da relação para o fornecedor não deve ser medido em termos de lucratividade.

Um segundo achado importante dessa etapa é que o custo de oportunidade do fornecedor não está associado apenas ao mecanismo de governança, mas que, quando o relacionamento se aproxima de um mecanismo mais relacional, o fornecedor se sente valorizado e percebe maior comprometimento do cliente e, por isso, tende a priorizar esse cliente em termos de inovação e de desenvolvimentos. Dessa forma, é possível supor que o mecanismo de governança não é um

antecedente direto do custo de oportunidade, mas que atua como moderador de outras variáveis.

Como ocorre a criação de valor?

Na visão dos entrevistados, o relacionamento é cíclico e os ganhos estão mais associados às condições vigentes no mercado. No entanto, parece ser consenso que o relacionamento, quando pressupõe continuidade, traz benefícios para ambas as partes. O trecho a seguir, extraído da entrevista com o diretor comercial do fornecedor 12, resume bem a evolução do relacionamento:

“É difícil porque o mercado é imprevisível, qualquer coisa que a gente olha num ponto parado, um dos dois está na frente, você nunca consegue tirar a foto e nossa, está perfeito para os dois. Isso é uma coisa curiosa: as fotografias, elas sempre mostram alguma distorção. Continuando nessa mesma analogia de foto, se você fosse olhar um filme ou não sei se imagens gráficas, se você fosse olhar um filme em vez da foto, a história é um pouco diferente, a história é muito mais igual para os dois. Às vezes o fornecedor acha que está muito bom para ele e o cliente acha que não está tão bom para ele. Às vezes isso inverte.” (Diretor, fornecedor 12, falando sobre como percebe o relacionamento ao longo do tempo).

A terceira meta específica da pesquisa qualitativa era entender como ocorre a criação de valor em relacionamentos, conforme hipóteses H2, H3, H12, H13 e H14. Foi possível verificar que, em casos como fragrância e aroma, malte e embalagem que tem forte apelo na escolha do consumidor final, quando o cliente desenvolve um produto, a escolha do seu fornecedor, entre aqueles já homologados e que cumprem os critérios qualificadores de forma similar, depende do produto ou serviço oferecido que apresenta o maior excedente ($V - Preço$). Esses processos de decisão fazem parte de processos de concorrência abertos a mais de um fornecedor e a escolha é feita de forma subjetiva: como normalmente os preços são previamente estipulados, a escolha pelo produto é feita em cima daquele produto que as empresas acreditam que aumentará a disposição a pagar do cliente final. Nesse momento, são fechados contratos que estipulam preços e volumes de fornecimento.

O fornecedor com visão de futuro enxerga o potencial de relacionamento com esse cliente e investe naquela relação, propondo melhorias incrementais, tais como propostas de redução de custos logísticos e de uso de matéria prima e/ou inovação. Há uma diminuição no seu custo de oportunidade para aquele cliente comparado às

suas outras alternativas. Ao mesmo tempo, para não reduzir a disposição a pagar do cliente pelo seu produto, o provedor oferece esses benefícios ao mesmo preço que o negociado.

O cliente, então, reconhece o ganho fornecido pelo fornecedor e se apropria do mesmo. Na renegociação com o fornecedor, o cliente usa seu poder de barganha para exigir descontos para aquele mesmo tipo de produto em troca de volume ou exclusividade de fornecimento. Ao receber aumento de volumes, o fornecedor novamente reduz seu custo de oportunidade, para aquele cliente dando início a um novo processo de criação de valor incremental.

Assim, foi possível encontrar evidências para suportar a hipótese 2 (H2):

H2: O processo de criação de valor no relacionamento ocorre de forma seqüencial, ou seja, há aumento inicial do valor para uma das partes. Com o aumento do valor criado pela relação, o parceiro se beneficia em um segundo momento. O aumento de criação de valor seqüencial motiva a continuidade do relacionamento.

Algumas evidências dessa comprovação são dadas a seguir.

“Vou pegar uma indústria de cartão, faz cartucho para uma fragrância, uma indústria relativamente pequena que está crescendo, foi lá no México, se instalou há 5 anos atrás, hoje em dia fornece para toda América Latina, começa vender um pouco para os EUA e o que ele virou? Virou global, era local, há 3 anos atrás virou regional e já começa fazer as primeiras vendas para os EUA. Então está um pouco disso da necessidade... Essas coisas não são rápidas, isso vai muito primeiro da capacidade e da visão dele de querer crescer. Ele pode até querer ter essa ambição mas muitas vezes ele não percebe porque precisa vender para outro país. Esse exemplo é uma indústria que já tinha alcançado espaço dela aqui no Brasil,... ele começa especializar, o que quero dizer especializar? Começa entrar numa indústria de cosméticos, de alimento, farmacêutica, daí vai pegando nicho e falando aquela linguagem. Até aí ele está no âmbito local, mas por aí ele também começou ver boas práticas e necessidades. ... O que está acontecendo com ele sem ele perceber? Ele está se sofisticando e comprando melhores equipamentos, ele começa ficar com uma capacidade. Então mesmo dentro de um país como o nosso tão grande, ele começa a se tornar uma empresa está começando a atender várias exigências. Quando ele olha para o mercado América Latina que são mercados não diria menos exigente mas que a indústria de alguns anos atrás, quando ele faz a 1ª cotação e área de marketing V, área de PDV, ele é um cara que já tem aprovação mais fácil. Daí ele começa a falar "opa, eu sou competitivo para entrar nesses países". Eu tenho custo, tenho boa base de fornecedor, porque também tem que ter uma boa base de fornecedor e ele começa já a perceber e poxa, não são grandes tiragens, começo me arriscar. Nesse 1º momento ele fabrica aqui e começa exportar... Só que a exportação por mais que seja, então vou te dar o caso do fornecedor, propriamente

dita quando ela entrou no México a 1ª vez com a gente, o lead time da indústria gráfica do México era quase 60 dias, melhor dos mundos 45 dias. Ele produz em 10, colocava no navio, chegava com 40 e na hora que a pessoa do Supply Chain, a pessoa do planejamento e marketing, com a baita qualidade que atende do mesmo prazo que uma empresa aqui do meu lado, eu vou começar. Nisso força a indústria local a poxa, estou perdendo para um cara de outro país, o que acontece? Ele percebe que ele tem máquinas obsoletas, o processo dele é lento, ele se acomodou, está numa inércia e precisa evoluir. Essa empresa que começou exportar fabricando aqui, poxa, se eu colocar uma fábrica lá começa fazer o custo, foi o que ele fez, montou uma fábrica lá e começou. Então esse processo sem ele perceber ele está sendo inserido por várias empresas. Por isso que eu falo, é lento nesse 1º momento dele acordar, dele perceber.” (Diretor de Compras da empresa B, sobre um fornecedor da empresa que cresceu com o relacionamento com a empresa)

“...é a polpa que parece que é mais simples de todas... Então as vezes, está vendo que o cara está investindo, que ele está se adequando a todos relatórios, então a (empresa controladora da empresa) é muito severa para isso, é duro e é caro... Ele (o fornecedor) absorve bem isso porque as empresas todas vem repetindo o que de melhor a outra tem. E a (empresa controladora) é um benchmark... e muito mais e exige, fazer todas as análises, igualar para cima. Ele não vai chegar e esse grupo de polpa vou trabalhar dentro dessas particularidades. Você puxa, levanta a corda da corrida...(o fornecedor) eles aceitam essas exigências, regulamentações... Alguns no fundo encarece, vem na cadeia de valor. Nós como empresa... qualidade é a qualidade. Então a empresa é muito severa com isso e daí também vêem um pouco a cadeia de consumidor, fica um pouco mais... Essa relação não é tão competitiva é muito sadia, muito transparente, muito clara. A (cliente F) então detém autonomia dentro da decisão de comprar. ... esse fornecedor ele gosta de sentir comparado, igualado, você acaba trazendo muita informação para ele também. (O fornecedor) recebe certificações internacionais e fora assistência técnica, fora auditoria, faz com que ele queira também desejar fazer parte desse grupo de fornecedores. Então acaba que é um ganho para eles, é bacana.” (empresa H).

“...(o fornecedor de polpa) já é diferente porque é outro tipo de produtor, um pouco mais preparado, tem outro perfil profissional. Então você vê os produtores que normalmente fazem a polpa, eles diversificaram, fazem a compota, fazem a lata, o doce. Hoje nossos produtores de polpa, já teve produtor que já está sendo cobiçado para o mercado internacional. Então ele já teria que contratar um trading para exportar, é super maravilhoso. Teve um crescimento desses produtores violento. 10 anos atrás o cara nem imaginava que fosse crescer, o ramo de suco era uma coisa nova. Eles percebem que esse ganho vem do relacionamento.” (Empresa H).

“Um exemplo é uma pequena cooperativa, que começou fornecendo para a nossa empresa e recebendo suporte técnico da empresa. Como a cooperativa aumentou seus ganhos vendendo diretamente para a empresa I em vez de por tradings, pôde investir em novas tecnologias, que resultaram em melhor produtividade e aumento de volume de produção. Este aumento de produção excedeu as necessidades da (empresa I) e a cooperativa passou a fornecer para outros clientes.” (Diretor de Supply Chain, entrevista 1, empresa I).

Quando o fornecedor percebe que existe a possibilidade de continuidade do relacionamento, ele faz investimentos para o cliente que não são de curto prazo de forma a manter o fornecimento e se possível aumentar a participação naquele cliente específico. Dessa forma, o fornecedor faz nova aposta no relacionamento, reconhecendo que para aquele cliente é importante reduzir seu custo de oportunidade para obter novo retorno.

“- Eu acho que dá mais trabalho do que conquistar. Porque a gente tem que fazer sempre mais... Ele (o cliente) abre mais informação, não quer dizer que ele seja, obrigatoriamente ele abre, tudo depende de como é a estrutura né, quando a gente fala de perfumaria fina, por exemplo, eu acho que a (cliente A) quando a gente batalhou muito para recuperar o histórico e para poder estar nos *briefings* como agora nós estamos participando de 50%, nosso objetivo é chegar aos 100, nós vamos ter que trabalhar o triplo do que nós trabalhamos para chegar aos 50 para poder chegar nos 100. E para manter os 50 é melhor que a gente faça um pouco melhor porque pelo menos a gente garante os 50, se a gente tiver 100, a gente tem que fazer mais ainda, vai ter que estar mais presente ainda no dia a dia de todas as áreas levando idéias sempre, atendendo a tudo sempre em tempo recorde que a gente também é medido pelo tempo que a gente leva para atender. Então é uma loucura. Então se a gente quer, a gente tem que fazer de tudo. A gente pode negociar, mas nem sempre você consegue negociar, depende do executivo, quanto o executivo quer fazer porque na verdade quem negocia é o executivo.” (entrevistada 2 do fornecedor 2).

“A gente dando alguma coisa a mais para eles, um desconto... Normalmente aumentam os volumes e a gente consegue melhorar alguma coisa em questão de valor, ou você dá alguns dias a mais no pagamento, leva uma outra ideia, é mais fácil. Quando você já tem um contrato e você fornece bem, é mais fácil de renovar. Claro, sempre para renovar vai ter que dar alguma coisa, assim é a vida, não tem jeito.” (Fornecedor 10).

Esse processo de renovação de contratos em função de descontos em troca de volume é comum nesses segmentos, como mencionado também pelas entrevistas com os fornecedores (1, 3, 4, 5, 6 e 9). O fornecedor investe na expectativa de um retorno futuro, conforme preconizado na SET (BLAU, 1954).

Por outro lado, o aumento da disposição a pagar por aquele mesmo produto ou serviço em um segundo ciclo de contratos é pequeno e o custo de ruptura do relacionamento é apenas relacionado ao desenvolvimento do produto com novo fornecedor já homologado. Quando o cliente não percebe que a relação proporcionou um novo aumento da diferença entre disposição a pagar e preço, a escolha pelo fornecedor se dá baseada em preço e o uso do poder de barganha

nesse caso é mais forte do que a confiança estabelecida entre as partes. A percepção do cliente é que os fornecedores não são superiores aos outros e que não há interdependência. Como os custos de troca de fornecedor referem-se apenas à replicação de processos, o mecanismo de governança relacional não é decisivo para a continuidade da relação.

Como descrito anteriormente, mecanismos relacionais pressupõem continuidade do relacionamento, ajustes mútuos, compartilhamento de informações entre as partes baseados em acordos sociais (JONES; HESTERLY; BORGATTI, 1997; POPPO; ZENGER, 2002; ZAHEER; VENKATRAMAN, 1995).

As entrevistas evidenciaram que os fornecedores buscam adotar relacionamentos que se afastam do comportamento transacional com seus clientes. Eles dedicam esforços e equipes para os clientes, fazem investimentos antecipadamente na expectativa de concretizar uma venda possível no futuro e se comprometem baseados apenas em uma aposta sobre o retorno. O comprometimento à relação ocorre de forma independente ao comportamento do cliente, mas quando o fornecedor percebe reciprocidade do cliente, o comprometimento é reforçado. Vários fornecedores têm adotado uma posição mais pró-ativa em relação a seus clientes, fornecendo evidências para a hipótese H3:

H3: Mecanismos relacionais promovem a continuidade do relacionamento e comprometimento da outra parte (VR e SET).

Então, nós iniciamos há 3 meses um trabalho de otimização das embalagens da (empresa F). Eles vieram aqui, trouxeram os produtos... O Fábio estava aqui junto com o pessoal da nossa engenharia e com o André que é o meu irmão. O pessoal de marketing disse “podem fazer isso, isso e isso”, nós fizemos todo o trabalho, melhoramos todas as embalagens e hoje temos todas as embalagens que vão ser apresentadas ainda essa semana lá na (empresa F)... Já terminamos todo o desenvolvimento, agora estamos ajustando como vamos apresentar isso, né?... A gente já tirou fotos, já fizemos toda a apresentação e já tem a data que vai ser apresentado isso lá dentro da (empresa F). O que o pessoal do marketing disse, agora eles precisam viabilizar isso com o marketing americano. É uma empresa multinacional. Assim, de repente o Brasil estaria iniciando um projeto pioneiro dentro do mundo...(É um investimento) unilateral. A gente percebe que é importante o fornecedor trabalhar dessa forma com o cliente. A gente imagina que o cliente vê com bons olhos isso.” (Entrevista com fornecedor 10).

Na entrevista com o fornecedor 1, a gerente comercial comenta sobre desenvolvimentos pró-ativos desenvolvidos pela empresa, em que a empresa busca oportunidades para cada cliente, de acordo com o perfil dos consumidores daquela empresa. A empresa não só desenvolve o conceito da fragrância, mas também a embalagem e a marca. A empresa espera, como retorno, que o cliente lhe dê exclusividade.

Dessa forma, podemos constatar que o mecanismo relacional e a expectativa de continuidade da relação têm impacto positivo na redução do custo de oportunidade do fornecedor, embora, como dito anteriormente, não seja o mecanismo determinante.

Por outro lado, os clientes também reconhecem a importância dos mecanismos relacionais para a continuidade dos relacionamentos. Para muitos dos entrevistados, com a parceria e a vivência com a outra organização, ambas as empresas desenvolvem aprendizado conjunto, utilizado para reduzir prazos em um novo desenvolvimento. Esse aprendizado conjunto permite que as empresas se ajustem continuamente para o fornecimento. Para muitos dos entrevistados em empresas compradoras, o histórico do relacionamento e o conhecimento adquirido anterior aumentam a disposição a pagar do cliente para aquele fornecedor:

“O fornecedor já conhece o padrão de negociação...Fica mais fácil comprar mais barato dentro da especificação e dentro do prazo.” (Entrevistado 2, empresa I).

“O tempo de relacionamento e o histórico da parceria são sempre considerados na escolha e na avaliação dos diferentes fornecedores... O histórico da parceria é considerado importante, pois há ganho de credibilidade e confiança. A parceria ajuda na negociação, pois há postergação ou evita o aumento de preços e faz com que a (empresa D) também reconsidere quando o fornecedor precisa... A importância do histórico se dá pela continuidade do negócio. Os fornecedores antigos não tomam decisões do dia para a noite. Há um crescimento em conjunto, com a idéia de sobrevivência no médio prazo. Nesses casos, as negociações não são tão severas como deveriam. A (empresa D) não tem agressividade com fornecedores e absorve parte dos custos e outros riscos. Os fornecedores sabem disso. Quando há problema de capacidade, o fornecedor não deixa de atender a (empresa D)” (Gerente de Compras, empresa D).

“O engraçado foi que praticamente todos os fornecedores tinham relação de longa data com a gente, eles permaneceram competitivos e tanto do ponto de vista econômico quanto do ponto de vista sócio ambiental eles estavam competitivos, e provavelmente pelo tempo de relacionamento que eles tinham. Então eu acho que ficou, foi engraçado porque depois que passou por um processo e começou se dar

os feedbacks, aparentemente aquilo que gerou uma certa, um friozinho na barriga para eles. Depois eles viram que o tempo de relacionamento que eles tinham com fator de competitividade. Por que? O fato deles estarem com o nosso programa de desenvolvimento e a gente já apresentou os critérios sócio ambiental aonde diz quanto ele consome de carbono, quanto consome de energia, quanto ele consome de água. A gente fez isso e qual seu consumo de água, qual a gestão, daí já fala. Diferente de outros mercados que sentiam dificuldade em responder isso. Então como eles já estavam trabalhando com a gente, já estavam com algumas pautas estratégicas e foi exatamente o que a gente pediu para RFQ, então nos facilitou porque já sabia praticamente tudo que a gente ia perguntar.” (Empresa A).

Apesar do uso de mecanismos relacionais, em todas as entrevistas foi constatado o uso de contratos e processos de concorrência (BID) frequentes entre compradores e clientes, fornecendo evidências para a hipótese H13. O uso desses mecanismos transacionais é visto de forma diferente por clientes e fornecedores e não tem o objetivo único de minimizar os custos, como suposto na hipótese H12. Na visão dos fornecedores, o uso de contratos é importante para garantir o cumprimento de acordos e proteger as empresas contra o oportunismo.

“De repente não é a mesma pessoa que fez o contrato, daí é outro problema. Como fica o histórico dentro das empresas? Porque no nosso caso uma firma familiar, não é uma firma que os donos estão no negócio a longo prazo e os donos sabem porque fizeram aquele contrato, seja ele bom ou ruim, você sabe por que fez aquele contrato. Tinha algum racional por traz dele.” (Fornecedor 12).

De acordo com a entrevista com a responsável comercial do fornecedor 13, no caso dessa empresa, os contratos são fechados para um período máximo de 6 (seis) meses, pois os preços de matéria prima variam muito e é preciso se proteger dessas flutuações. Da mesma forma, no caso da empresa I, os contratos com as grandes *tradings* têm como objetivo garantir a negociação de preços e volumes, enquanto para as empresas pequenas, o contrato tem o objetivo de assegurar o negócio do pequeno produtor.

Quando existe uma diferença grande de tamanho, os contratos também são usados como salvaguardas contra o oportunismo pelas empresas de menor porte:

“Os fornecedores de ervas, tem que fechar um contrato de 3 anos. O cara que você faz contrato com esse pequeno, ele também se apavora. Eu estou falando desse nicho pequenininho. As vezes ele prefere que você o procure o tempo todo porque é um desejo dele, você não tem como dizer para ele fechar um acordo... Ele fica com

medo, a gente vai te dar volume e sei lá, ele não está ainda preparado para esse grande acordo.” (Empresa H).

O uso de contratos também tem outros objetivos. Para o fornecedor 10, por exemplo, o fechamento de contratos com empresas maiores tem impacto na imagem da organização:

“A situação financeira da (fornecedor 10) é muito boa e a gente tem um... A gente possuindo contratos com bons clientes também faz com que a (fornecedor 10) seja uma empresa bem sólida...(São contratos de) 2 ou 3 anos e são renováveis automaticamente, né?” (Entrevista com o fornecedor 10).

Por outro lado, o uso de processos de concorrência por parte das empresas compradoras é percebido como importante para estimular o fornecedor e como forma de uso de poder de barganha.

“(O uso de BID) Depende do interesse. Geralmente são os mesmos fornecedores. Em alguns casos, a empresa revisa o volume entre os fornecedores ou inclui novos fornecedores.” (Entrevista 2, empresa I).

Segundo os entrevistados da empresa A e F, o processo de BID tem como função avaliar como os fornecedores estão evoluindo em termos dos critérios que a empresa usa para selecioná-los:

“Então a idéia agora (é fazer o processo de BID) a cada 2, 3, 4 anos, depende um pouco da categoria, dos ciclos de vida dos produtos, é fazer esse processo de BID mas olhando esses 3 aspectos, não só aspecto econômico mas sócio ambiental.” (Empresa A)

“Novos BIDs são feitos dependendo do que acontece. Essa relação com fornecedores é muito dinâmica, às vezes um fornecedor que não é estratégico, passa a ser e vice versa. (Empresa F).

De acordo com o fornecedor 14, os processos de concorrência têm dupla função: servem para avaliar o mercado e como ferramenta de estímulo para o fornecedor.

“Os clientes valorizam o histórico, elas confiam na empresa que já está lá. Clientes fazem BID a cada 2 ou 3 anos. (Eles) Funcionam para balizar informações de mercado, mas também valorizam o histórico. Há uma curva de aprendizado. É confortável ter um fornecedor que já se conhece o equipamento, o produto as pessoas. Não que não existem leilão, mas existem clientes fiéis. A pressão para o fornecedor é saudável. O fornecedor vê o que tem no mercado de novas tecnologias, tira da zona de conforto, precisa estar constantemente sendo avaliado. Serve como um processo de desenvolvimento e de aprimoramento...O cliente não quer que o

fornecedor quebre. Por outro lado, o fornecedor não pode aplicar um preço que não viabilize o negócio do cliente. Ambos estão trabalhando com a continuidade, mas de forma diferente.”

Essa visão também é percebida por outras empresas compradoras. De acordo com a empresa A, quando o fornecedor não tem um bom desempenho, o BID serve como uma ferramenta de tentar de desenvolvê-lo, sem, porém, tirá-lo drasticamente do portfólio da empresa:

“Agora tem gente que eventualmente perdeu um pouco de negócio em função desses processos? Teve, não totalmente porque a gente, existe sim essa preocupação de não matar um fornecedor, de não mudar drasticamente o faturamento com eles que pode prejudica-lo. Então mesmo os que estão perdendo, a gente vai fazendo uma fenda gradativa de volume mas dando oportunidade daqui 2 anos, depende um pouco da estratégia.” (Empresa A, sobre o processo de BID).

Em termos de criação de valor, os mecanismos transacionais também influenciam a diferença entre disposição a pagar e custo de oportunidade ou, se visto por outro prisma, a fatia que cabe a cada elo da díade. Enquanto o desejo de continuar fornecendo e aumentar sua participação para aquele cliente resulta em redução do custo de oportunidade para o fornecedor, ao aumentar a concorrência, o cliente percebe aumento do excedente para si, pois o fornecedor faz novos investimentos nesse cliente e há aumento de disposição a pagar. Assim dessa forma é possível confirmar a hipótese H14 também.

“É imposição. Eles fazem uma auditoria e você tem... O fornecedor precisa atender uma porcentagem mínima dos requisitos. Se não atender, eles falam “você não atende, não vai mais poder pegar pedidos”. Você é obrigado a desenvolver.” (Fornecedor 10, falando sobre as exigências das empresas importantes no setor).

O quadro 10 fornece um resumo da comprovação empírica para cada uma das hipóteses testadas na pesquisa qualitativa. Adicionalmente à possibilidade de confirmar os mecanismos hipotetizados anteriormente, a etapa qualitativa permitiu a identificação de três diferentes classificações para a criação de valor nos relacionamentos: valor criado situacional, incremental e relacional, conforme apresentado a seguir.

Classificação de valor criado em relacionamentos:

De acordo com as entrevistas, o valor pode ser criado de formas diferentes e pela ação de apenas um dos elos ou dos dois, em situações específicas ou com enfoque de longo prazo. Foram identificadas três categorias para esse valor criado no relacionamento.

Hipóteses	Resultado
<i>H1: A criação de valor em díades ocorre pelo aumento da diferença entre a disposição a pagar da empresa compradora e o custo de oportunidade da empresa fornecedora.</i>	<i>Suportada</i>
<i>H2: O processo de criação de valor no relacionamento ocorre de forma seqüencial, ou seja, há aumento inicial do valor para uma das partes. Com o aumento do valor criado pela relação, o parceiro se beneficia em um segundo momento. O aumento de criação de valor seqüencial motiva a continuidade do relacionamento.</i>	<i>Suportada</i>
<i>H3: Mecanismos relacionais promovem a continuidade do relacionamento e comprometimento da outra parte (VR e SET).</i>	<i>Suportada</i>
<i>H12: Os mecanismos transacionais reduzem os riscos inerentes à transação e tem como objetivo minimizar os custos de transação (TCT).</i>	<i>Parcialmente suportada</i>
<i>H13: Dada a natureza dinâmica das relações, as empresas alternam entre o uso de mecanismos transacionais e relacionais para criar valor(TCT e VR).</i>	<i>Suportada</i>
<i>H14: A criação de valor em relacionamentos interorganizacionais ocorre em decorrência da confiança e do poder entre as organizações.</i>	<i>Suportada</i>

Quadro 10 – Resumo dos resultados para as hipóteses testadas na etapa qualitativa
 Fonte: elaboração própria

Valor criado situacional: Há um investimento comum para viabilizar uma determinada situação, que se prolongará por um prazo finito e que resultará em benefícios mútuos que não seriam atingidos sem o relacionamento. Esse conceito é definido como uma colaboração temporária, focada em uma iniciativa episódica ou ocasional, com prazo determinado e entre empresas específicas (ZACHARIA; NIX; LUSCH, 2011).

A escolha do fornecedor é feita baseada no histórico, mas há contratos firmados que evitam o oportunismo. Para Zacharia, Nix e Lusch (2011), para que esse relacionamento tenha sucesso, é necessária a existência de duas competências entre as empresas: o reconhecimento do conhecimento e da capacidade da outra parte como valioso (capacidade absorptiva) e a competência para gerir o processo de colaboração, que envolve a escolha correta da outra organização, a gestão dessa interação em termos de negociação, controle e monitoramento.

Ao amarrar empresa compradora-fornecedora, há um comprometimento de continuidade da relação (DYER; SINGH, 1998), mas aumentam também os custos para romper a relação. Nesse caso, os investimentos em ativos específicos aumentam os custos de transação inicial, embora reduzam os custos de estabelecer novos contratos.

Dois exemplos foram observados na pesquisa. No caso da empresa G, foi firmado um contrato entre a empresa e seu operador logístico para viabilizar o centro de distribuição de produtos para a empresa. A empresa J e seu fornecedor 12 também fizeram investimento comum para aumentar a capacidade de produção de malte.

“Tenho contato de longo prazo com ele... A gente precisava de um centro de distribuição no Rio de Janeiro, porque ficava tudo espalhado. Ou seja, pedacinho dos entrepostos em cada local e para convocar já era uma confusão... Chamou-se o fornecedor e pediu que montem (sic) um projeto para mim, para que eu tenha, sustente meu estoque. Daí ele falou, que não temos condições de, vocês não vão dar retorno, só vocês conseguem pagar os custos de um investimento grande. Foi procurada a área seca de chocolate e se viabilizou para estocar os ovos de páscoa aqui..., deu uma viabilidade econômica para que ele levantasse um centro de distribuição e montasse uma operação porque hoje temos nós, ... e outros clientes. “ (Gerente de Supply Chain, empresa G).

“O fornecedor tinha que investir em uma expansão para atender o volume da empresa. Fechou-se um acordo para dividir o montante do investimento e um contrato de 10 anos, de forma a amortizar esse investimento. O investimento foi dividido entre as partes. O contrato prevê direito de prioridade em outros investimentos e volume. Já havia um relacionamento de mais de 10 anos com esse fornecedor e os benefícios para os dois lados são taxas de juros menor, menor risco. O fornecedor não é exclusivo, o pedido partiu da empresa J, mas o fornecedor vendeu o excedente para concorrente. (Empresa J).

“A partir do momento que isso aconteceu, a gente fez um, a gente chama de um *frame*, onde você vai fornecer um certo volume por um certo período que não é de 1 ano, de múltiplos anos em cima de uma fórmula, não é um preço fixo. Essa fórmula tem diversos componentes e faz parte do meu trabalho, 1º que eu não quero que esse contrato dure esses X anos que está previsto para contar e acabou os X anos e tchau. Pelo contrário, eu quero que isso seja renovado de forma contínua. Para que isso seja possível você tem que sempre tentar melhorar aquilo que você, o seu ponto de partida, esse é o espírito que está por trás disso. Quem percebe a vantagem? Tanto faz quem percebe a vantagem, você tem vários pontos no contrato. A empresa J está percebendo vantagem em canalizar a gente, para está ótimo. Se a empresa J trazer uma vantagem que vai ajudar no contrato que eu tenho com ela, é uma vantagem que eu vou poder usar com todos meus outros clientes também. Se eu conseguir desenvolver uma coisa que é interessante para ela, inicialmente eu posso desenvolver isso.” (Fornecedor 12).

Aplicando-se o modelo de Brandenburger e Stuart (1996) à essa situação, a especificidade de ativos tem dois efeitos na criação de valor no relacionamento. Em primeiro lugar, ao criar uma situação de longo prazo, o comprador tem sua disposição a pagar por outros fornecedores reduzida, pois a quebra do relacionamento implica em altos custos de troca. Da mesma forma, essa situação também implica em aumento do custo de oportunidade do fornecedor para outros clientes. Nesse caso, a criação de valor na díade em um primeiro momento se dá pela redução de valor criado com outros parceiros, visto que os custos de troca de parcerias são altos.

Por outro lado, ao criar o vínculo, ambas as empresas percebem os benefícios, pois a especificidade de ativos permite a operação também fora da díade. Para a empresa compradora, existe viabilização das suas necessidades, enquanto permite, ao fornecedor, crescimento e expansão de suas atividades com outros clientes. Nesse momento, o valor é criado no relacionamento, mas é apropriado de outras organizações fora da díade.

Valor criado incremental:

Em situações em que há presença de mecanismos transacionais, o ganho no valor criado se dá exclusivamente pela ação de um dos membros da relação. Existe alta pressão das empresas compradoras para que os fornecedores apresentem inovação em termos de processos, *design*, produtos e logística e, nesses casos, não existem projetos mútuos, mas mais um investimento do fornecedor na empresa compradora.

Nessas situações, o valor criado não é exclusivo a uma relação e é rapidamente aplicado a outros clientes. São ganhos incrementais que são fornecidos às empresas compradoras como mecanismo de continuidade do relacionamento. Fazendo-se uma analogia aos mecanismos de trocas sociais, pode-se pensar que correspondem a uma reação a ação de pressão da parte mais forte e que fazem parte do processo contínuo de ajustes e recompensas (BLAU, 1964).

“Os fornecedores são constantemente incentivados a buscar inovação. A empresa busca o melhor do mercado e está sempre comparando as alternativas. As melhorias que ocorrem são mais voltadas a processos e máquinas, inclusive busca de ganhos em transporte ou projetos fiscais... Normalmente eles trazem processos de inovação que já usam para outros clientes”. (Empresa D).

“Por exemplo, a indústria mexicana, se você pega hoje um cartão nosso lá comparado com a concorrente, a gente tem muito benefício. Mas isso eu consigo tirar esse benefício, eu como indústria, eu preciso começar tirar alguns benefícios que só a empresa vai ter isso, em pouco tempo, ele visita a outra empresa. Eu não consigo bloquear, eu tenho 1 ou 2 anos para bloquear qualquer coisa mas depois é aberto.” (Empresa B).

O efeito dessas inovações ou propostas de melhorias fornecidas pelos fornecedores na disposição a pagar do cliente se dá por perceberem uma constante motivação do fornecedor em adequar seus produtos e serviços, ao mesmo tempo em que reduzem o valor de transação ou preço. Dessa forma, embora a disposição a pagar do comprador possa se manter constante (produto ou serviço oferecido é o mesmo), o valor excedente para a empresa compradora é maior, pois o preço muitas vezes é reduzido. Em termos de custo de oportunidade, essas ações são recompensadas pela continuidade da relação, o que resulta em benefícios de crescimento, sobrevivência e alavancagem fora da relação.

Por outro lado, quando o investimento é feito apenas por parte da empresa compradora, também há criação de valor. Esse investimento ocorre normalmente quando o relacionamento é cativo (GEREFFI; HUMPHREY; STURGEON, 2005), mas a empresa compradora depende do produto ou serviço, em função da falta de outros fornecedores qualificados ou risco de escassez do produto. A disposição a pagar para esse fornecedor é maior da pouca oferta do produto e serviço e a dependência reduz o uso de poder e há maior divisão entre as fatias capturadas por

cada parte (posicionamento de preço tende a ser mais negociado e menos imposto). Esse equilíbrio de poder entre as partes reduz a velocidade do ciclo de inovação, pois o cliente não tem condições de impor ou exigir ganhos incrementais com esse fornecedor, que também não se sente pressionado ou não tem capacidade de gerar ganhos maiores na relação.

Quando há simetria de poder, o oportunismo, contido por contratos, ocorre pela não contribuição das empresas de forma mais dedicada na criação de valor. Esse resultado pode ser visto como a comprovação do dilema social proposto por McCarter e Northcraft (2007). Quando a causa é a limitação do fornecedor, o cliente tende a investir mais no relacionamento visando ao aumento da produtividade.

Valor criado relacional:

O valor criado relacional é aquele que ocorre quando ambas as partes investem no relacionamento como um todo e não apenas em uma situação. Além disso, o valor criado é relacional quando há benevolência entre as partes e compartilhamento de ganhos entre as partes. Entre as entrevistas realizadas, poucas empresas visualizam que a relação deve ser vista como uma estratégia comum e que não são organizações distintas. Esse valor criado é valioso e raro no longo prazo, mas mais difícil de ser gerado.

A empresa A é a única no setor de Cosméticos que percebe esses benefícios, mas ainda não conseguiu adotar um sistema que realmente traga o valor devido:

“Eu acho que é os 2 lados, acho que é os 2 lados. A (empresa A) tem todo um conceito, conceituação, toda parte da história que está por trás daquele produto realmente é (empresa A)... Mas vem coisas dos fornecedores mas ainda parece aquela coisa que está na prateleira deles e tem a ver com a (empresa A), por isso que eu falei que ainda é um filtro o que eles utilizam. Eu acho que ainda falta realmente a criação de coisas diferenciadas. ...Então boa parte dos insumos, da diversidade por exemplo passam por nossos (provedores), então eles são muito importantes dentro desse processo. Eu acho que o passo seguinte que precisa ser dado é de fato essa coisa, fez um negócio bom, negócio totalmente colaborativo. Eu acho que a inovação exclusiva que eu acho que ainda não veio, que é um pouco da nossa expectativa...” (Empresa A).

No setor de Alimentos, o movimento é mais comum:

“Porque um projeto desse tipo, você precisa que todos estejam também no mesmo barco e com grau de comprometimento porque todos tem algo a resolver. De repente um está lá e não tem nada em comum para desenvolver, você vai esmagar o cara? Então tem que haver um trabalho, vamos fazer direitinho, se correr bem vai encaixar o equipamento.” (Empresa H).

Os fornecedores, por sua vez, têm maior percepção da criação de valor relacional e dos ganhos para ambos os lados.

“Dentro do projeto que estou levando, estou levando um projeto que é bom para eles e também não terei prejuízo. Dentro do trabalho que eu estou produzindo, isso vai me render. Claro, menos do que rendia antes. Hoje o mais importante é... A (fornecedor 10) para ficar no mercado precisa ter os 90 clientes fieis, isso é o mais importante para a (fornecedor 10) hoje. Nem que eu esteja ganhando um pouco menos nessa fase agora, mas mantendo esses clientes imagino que eles vão estar também crescendo. A gente vai, de repente, crescer um pouco menos, mas vamos estar crescendo. Eu pensando como empresa...” (Fornecedor 10, falando sobre projeto que está desenvolvendo para a empresa F)

“A empresa (fornecedor 6) trabalha com uma proposta de criação de valor para a (empresa I), sempre pensando na visão do cliente final e na cadeia toda... Recentemente tiveram em uma unidade da (empresa I) a colocação de 2 máquinas. Isso trouxe, para o cliente, uma redução de custo da embalagem de 80 para 60 centavos, além da máquina e do ganho de espaço. 100% repasse desse ganho é repassado para o cliente, não existe negociação, apenas o cumprimento do contrato. Dentro da política comercial da (fornecedor 6), a empresa estipula sua margem de lucro na proposta, esse pré-custo é embutido.” (Fornecedor 6).

“Quando é algo totalmente novo, por exemplo, existe um projeto, que é específico para grandes volumes em caixas convencionais e proporciona um ganho de velocidade de empacotamento e de necessidade de pessoas (ordem de 16000:8000). Quando a (fornecedor 6) trouxe esse projeto para o Brasil, usou um cliente de margarina, da (empresa I). Foi feito um contrato de exclusividade e confidencialidade com o cliente em um primeiro momento durante 1 ano.” (Fornecedor 6).

Nesse ponto, é importante ressaltarmos que, independente da situação de criação de valor, os ganhos identificados no relacionamento são distintos para ambas as partes. No quadro 11 são apresentados os principais ganhos que as empresas compradoras e fornecedoras reconhecem como originados nos mecanismos relacionais.

Ganhos para o fornecedor	Ganhos para o cliente
Uso para outros clientes	Qualidade de produto e de processos
Exclusividade	Confiabilidade
Crescimento	Garantia de entrega de produtos
Estabilidade e Sobrevivência	Capacidade inovadora
Reputação fora da relação	Prioridade na inovação
Compartilhamento de conhecimento	Produtividade
Comprometimento do cliente	Custos
Redução de dependência	Desempenho financeiro
Saúde Financeira	Desempenho mercadológico
	Menores custos de transação
	Compartilhamento de conhecimento
	Comprometimento do fornecedor
	Transparência
	Prioridade no atendimento
	Credibilidade

Quadro 11 – Resumo dos ganhos identificados nas entrevistas

Fonte: elaboração própria

Alguns comentários sobre o quadro anterior merecem destaque. Em primeiro lugar, vários entrevistados identificaram como ganhos para a relação, alguns conceitos que, na literatura, são identificados como antecedentes do mecanismo relacional, como credibilidade (JOHNSON et al, 2002, MENTZER et al., 2001; MIN; MENTZER, 2004; NYAGA; WHIPPLE; LYNCH, 2010), comprometimento (MENTZER et al., 2001; MIN; MENTZER, 2004; MORGAN; HUNT, 1994; NYAGA; WHIPPLE; LYNCH, 2010) ou mediadores no desempenho, como transparência (DYER; SINGH, 1998; MENTZER et al., 2001). A pesquisa empírica não testa o fluxo inverso das relações nesses casos, mas esses achados corroboram com a pesquisa de Autry e Golicic (2010), sobre o processo em espiral. Segundo esses autores, relacionamentos mais colaborativos atuam sobre o desempenho e o desempenho influencia novamente o relacionamento (princípio da ação e reação descrito pela teoria das transações sociais).

Para o fornecedor, o ganho em lucratividade não é o prioritário, mas o crescimento, a estabilidade e a sobrevivência se destacam. Esses resultados são consistentes com os de Walter, Ritter e Gemunden (2001) e com os ganhos sugeridos por Crook e Combs (2007). Para o cliente, por sua vez, os ganhos percebidos podem ser descritos tanto como desempenho operacional, em termos de prioridades

competitivas, quanto em termos de desempenho financeiro e mercadológico. Essa visão de diferentes ganhos em termos de lucratividade para fornecedor e cliente é reforçada pela declaração do diretor de *Procurement* da empresa J ao final da entrevista:

“Os ganhos para o comprador de um relacionamento mais próximo são garantia de abastecimento, confiabilidade das metas de sustentabilidade, profissionalização da estrutura, custos mais competitivos no longo prazo, mesmo que posso pagar um pouco mais caro em certas ocasiões. Para o fornecedor, os resultados vêm em termos de garantia de receita, sobrevivência, reputação pelo nome (empresa J), menos risco, maior previsibilidade. Em termos de resultados financeiros, o relacionamento de longo prazo paga os custos fixos dos fornecedores. A margem maior, ele obtém no mercado.”

Os benefícios dos relacionamentos também foram avaliados na pesquisa quantitativa, descrita nas próximas seções. Uma discussão conjunta será apresentada nos resultados da segunda parte empírica desse projeto. Os principais achados da etapa qualitativa estão resumidos na figura 19.

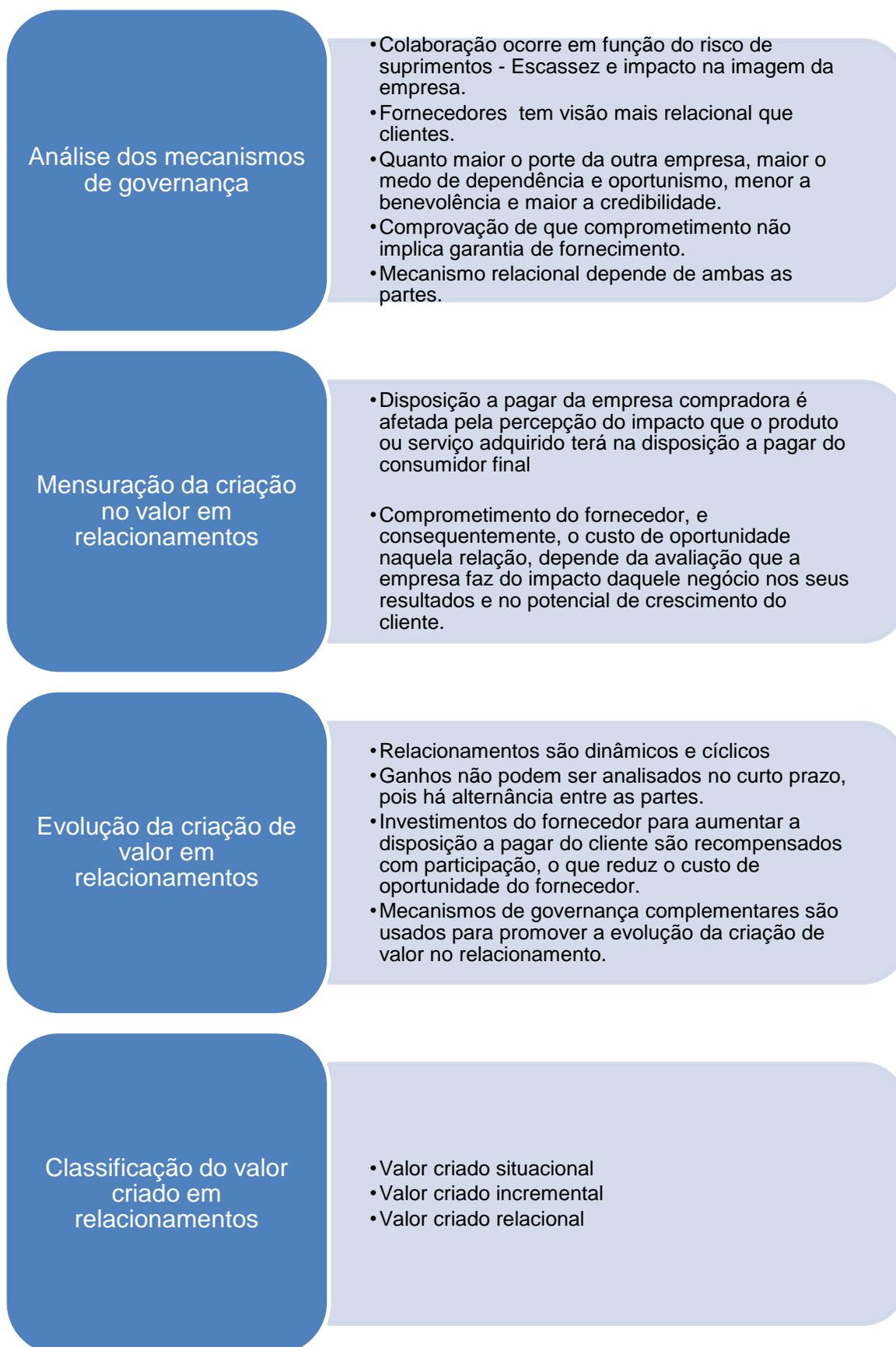


Figura 19 - Resumo dos principais resultados da etapa qualitativa
Fonte: elaboração própria

6 RESULTADOS DA FASE QUANTITATIVA

Para atingir os objetivos da etapa quantitativa, foram utilizadas diferentes ferramentas estatísticas conforme descrito a seguir. Esta análise está, portanto, dividida em cinco seções. A primeira apresenta uma estatística descritiva das variáveis e avalia a adequação dos dados para as análises subsequentes, como os requerimentos de normalidade uni e multivariada. Também avalia-se o viés de não-resposta. A segunda seção apresenta os resultados da análise fatorial confirmatória justificando o uso das escalas somadas para as etapas seguintes. A terceira seção avalia a questão da variância comum ao método, concluindo que ela não representa uma ameaça relevante aos resultados. A quarta seção apresenta análises de regressão múltipla usando como variáveis dependentes cinco operacionalizações para valor criado (benefícios para o fornecedor, benefícios para a empresa compradora, benefícios para a relação, custos de troca para a empresa compradora e custos de oportunidade para o fornecedor e como variáveis independentes as características dos relacionamentos. A última seção apresenta a análise de agrupamentos feitos a partir das características dos agrupamentos. As análises foram feitas com os softwares SPSS e Amos 16.

6.1 Estatística descritiva

A primeira etapa realizada foi análise descritiva dos dados coletados para examinar médias, desvios padrões e verificar normalidade das variáveis, utilizando as medidas de curtose e assimetria. Os resultados são apresentados na tabela 9. Os resultados são adequados com médias variando entre 2,1 e 4,4, com a maior parte dos indicadores com média entre 3 e 4, não demonstrando uma assimetria problemática. Os dados faltantes não apresentaram um padrão e foram raros. Apenas 11 indicadores tiveram um dado faltante cada e dois indicadores tiveram dois dados faltantes cada. A ausência de padrão e raridade permite assumir a premissa que estes dados são MCAR (*missing completely at random*) e os mesmos foram estimados por média para análise.

Tabela 9 - Estatística Descritiva dos Dados (Continua)

	Mín.	Máx.	Média	Desvio padrão	Assimetr.	Curtose
BC1	1	5	3.867	0.943	-0.607	0.040
BC2	1	5	4.145	0.875	-1.026	1.235
BC3	2	5	4.000	0.816	-0.302	-0.719
BC4	1	5	4.079	0.906	-0.822	0.520
BC5	2	5	3.961	0.930	-0.329	-1.013
BC6	2	5	4.176	0.772	-0.505	-0.581
BF1	1	5	3.697	1.059	-0.330	-0.805
BF10	1	5	3.947	0.908	-0.773	0.538
BF2	2	5	4.053	0.908	-0.545	-0.671
BF3	1	5	3.747	0.911	-0.445	0.026
BF4	1	5	3.947	0.893	-0.585	0.251
BF5	2	5	3.893	0.918	-0.314	-0.839
BF6	2	5	3.934	0.869	-0.246	-0.887
BF7	1	5	3.816	1.016	-0.636	0.024
BF8	2	5	3.921	0.963	-0.115	-1.426
BF9	1	5	4.263	0.885	-1.378	2.073
BR1	1	5	3.693	0.952	-0.196	-0.011
BR2	1	5	3.908	0.941	-0.997	1.624
BR3	1	5	3.829	1.148	-0.797	0.169
BR4	1	5	3.895	0.974	-0.851	1.033
BR5	1	5	4.079	0.906	-0.712	0.222
BR6	1	5	3.947	0.951	-0.369	-0.544
BR7	1	5	3.829	0.944	-0.527	0.358
CC1	1	5	3.200	1.033	-0.716	-0.512
CC2	1	5	3.640	1.054	-0.627	-0.337
CC3	1	5	3.145	1.128	-0.579	-0.660
CC4	1	5	3.618	1.154	-0.698	-0.403
CC5	1	5	3.684	0.996	-0.902	0.609
CC6	2	5	4.040	0.886	-0.789	0.083
CF1	1	5	3.789	0.957	-0.969	0.834
CF2	1	5	2.118	1.058	0.591	-0.567
CF3	1	5	3.605	1.008	-0.898	0.644
CF4	1	5	3.000	1.317	0.036	-1.172
CF5	1	5	3.520	1.124	-0.630	-0.446
CF6	1	5	3.553	1.215	-0.767	-0.330
CR1	1	5	3.419	0.980	-0.771	0.254
CR2	1	5	3.632	0.936	-0.595	0.353
CR3	1	5	3.974	0.832	-1.090	1.903
CR4	1	5	2.895	1.001	0.216	-0.626
CR5	1	5	2.868	1.024	-0.035	-0.941
CUC1	1	5	2.579	1.086	0.657	-0.252
CUC2	1	5	3.092	1.009	0.131	-0.483
CUC3	1	5	3.907	0.912	-1.328	2.568
CUC4	1	5	3.724	1.053	-1.177	0.814

Tabela 9 - Estatística Descritiva dos Dados (Conclusão)

	Mín.	Máx.	Média	Desvio padrão	Assimetr.	Curtose
CUC5	1	5	3.667	1.159	-0.842	-0.065
DP	1	4	3.026	0.748	-0.436	-0.020
EA1	1	5	3.382	1.346	-0.532	-0.998
EA2	1	5	3.592	1.022	-0.564	0.038
EA3	1	5	3.500	1.125	-0.576	-0.506
EA4	1	5	3.118	1.095	-0.303	-0.580
EA5	1	5	3.921	1.055	-1.237	1.340
EA6	1	5	3.789	0.943	-1.230	1.722
GR1	3	5	4.434	0.525	-0.014	-1.380
GR2	1	5	3.816	0.875	-0.977	1.041
GR3	1	5	3.934	0.984	-0.899	0.301
GR4	1	5	2.921	1.043	0.234	-1.057
GR5	1	5	3.316	0.912	-0.677	0.031
PF	1	6	3.079	1.262	-0.397	-0.451
PT	1	5	3.961	1.125	-0.787	-0.550
TR	1	4	3.250	0.940	-1.120	0.314

A matriz de correlação desses indicadores é apresentada no apêndice E. O viés de não respondentes foi avaliado comparando-se as respostas dos respondentes que completaram o questionário primeiro com os que o completaram posteriormente. O total de respondentes (76) foi dividido em dois grupos de 38, o primeiro grupo corresponde a aqueles que completaram o questionário antes de 14 de dezembro de 2011 e o segundo grupo consiste naqueles que completaram o questionário após essa data. Foi feito um teste t, bi-caudal, para a média de cada item e nenhum apresentou diferenças significativas sendo a média das diferenças igual a 0,048. Isto sugere que não há evidências de um viés de não respondente relevante (ARMSTRONG; OVERTON, 1977).

A premissa de normalidade é importante para a análise fatorial confirmatória. Infelizmente não há um consenso sobre o grau aceitável de desvio de normalidade univariada. Estudos empíricos indicam que pode haver problemas quando os valores de assimetria e curtose univariada se aproximam de 3 e 10 respectivamente, sendo esses considerados valores limites (KLINE, 2005, pp. 49, 50). Na amostra, a assimetria atingiu um máximo de 1,35 e a curtose 2,25 indicando que os desvios de normalidade são pequenos e aceitáveis. A normalidade multivariada foi avaliada pela distância de Mahalanobis, não apresentando observações problemáticas.

O efeito dos desvios de normalidade é inflar a estatística qui-quadrado de ajuste do modelo, prejudicando os índices de ajuste, levando a um possível erro de rejeitar um modelo quando ele ainda é adequado. Os índices de ajuste obtidos nesta pesquisa não indicam ser este um problema. Um segundo efeito é nas estimativas nos parâmetros. Embora a média não seja afetada, o desvio padrão é subestimado levando a encontrar-se parâmetros significativamente diferentes de zero quando em verdade eles não são significativos. Nesta etapa, também foram comparados os dados das diferentes amostras, para verificar tendência entre os respondentes e as diferentes ondas de respostas para cada grupo. Para realizar a comparação entre as diferentes amostras, aplicou-se a análise de variância (ANOVA), que permite testar a hipótese de igualdade entre as médias de três ou mais populações (ANDERSON, SWEENEY; WILLIAMS, 2003).

6.2 Análise Fatorial Confirmatória

A análise do modelo de medição consistiu em verificar o modelo proposto de pesquisa utilizando-se de análise fatorial confirmatória, comparando-o com modelos alternativos, verificando qual apresenta melhor ajuste. A importância desse estágio consiste em analisar se os itens indicadores utilizados podem ser agrupados em uma escala somada. Optou-se, nessa fase, por analisar os construtos da visão relacional e de valor criado separadamente. Durante o processo de análise de mensuração alguns indicadores foram descartados.

O primeiro modelo de medição reúne as quatro fontes de vantagem relacional propostas por Dyer e Singh (1998): mecanismos de governança relacional, especificidade de ativos, compartilhamento de conhecimento e complementaridade de recursos, com esses quatro construtos livremente correlacionados, conforme apresentado na figura 20. O segundo é o modelo de mensuração de criação de valor, também composto por cinco construtos de primeira ordem, independentes, porém correlacionados: benefícios para o comprador, benefícios para o fornecedor, benefícios para a relação, custos de troca para o comprador, custos de oportunidades do fornecedor.

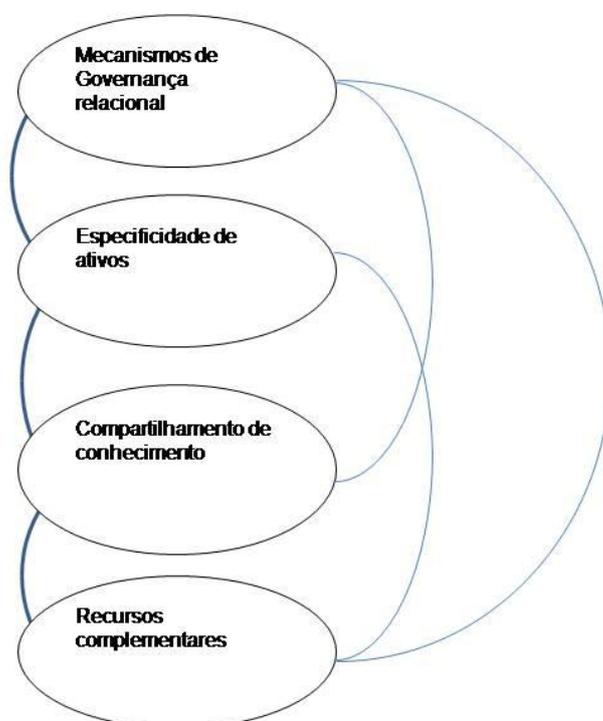


Figura 20 – Modelo original de mensuração para os construtos da visão relacional
 Fonte: elaboração própria

O modelo de estimação adotado foi o de máxima verossimilhança. Para determinar o ajuste do modelo, foram considerados índices de ajustes múltiplos, que permite uma melhor comparação entre modelos (ANDERSON; GERBING, 1988; HAIR et al., 2005; LOEHLIN, 2004; SHAH; GOLDSTEIN; 2006). Para ajuste geral do modelo, considerou-se a razão do teste chi-quadrado (χ^2) por grau de liberdade (CMIN/DF), o índice de Tucker Lewis (TLI), índice de ajuste comparativo (CFI) e raiz do erro quadrático médio de aproximação (RMSEA).

Segundo Hair et al. (2005), uma razão CMIN/DF menor que 2 fornece um ajuste aceitável do modelo hipotético, desde que seja empregado em amostras entre cem e duzentos dados, em função da sensibilidade do teste do chi-quadrado para amostras maiores. Valores entre 2 e 3 são considerados satisfatórios. Um valor recomendado para TLI é de 0,90 ou mais. O índice CFI é uma medida de ajuste incremental, que compara o modelo estudado com duas referências: um modelo nulo e um modelo

ideal, com valores entre zero e um (SHAH; GOLDSTEIN, 2006). Um valor próximo ou superior a 0.9 para CFI foi utilizado como indicador de bom ajuste do modelo (HAIR et al., 2005). RMSEA é uma medida de discrepância por grau de liberdade e é representativo da qualidade do ajuste que poderia ser esperado da população (HAIR et al., 2005), independente do tamanho da amostra (LOEHLIN, 2004). Valores de RMSEA variando entre 0,05 a 0,08 são considerados adequados, embora existam estudos que sugerem que RMSEA é mais adequado para comparar modelos para amostras maiores (HAIR et al., 2005).

O modelo de medição original da visão relacional não teve bom ajuste e foram testados modelos alternativos e alguns indicadores foram excluídos. Não foi possível verificar validade discriminante entre os construtos de mecanismos de governança relacional e complementaridade de recursos, fornecendo evidências de que eles representam um único conceito: alinhamento interorganizacional. O construto alinhamento interorganizacional pode ser definido como o grau de complementaridade e compatibilidade entre duas organizações. Enquanto a primeira característica está relacionada à falta de similaridade entre as empresas e com a extensão em que o parceiro traz recursos valiosos para a relação, a compatibilidade é descrita como a congruência de culturas e competências das duas empresas (CHEUNG; MYERS; MENTZER, 2010; SAXTON, 1997).

Alguns indicadores de especificidade de ativos também foram descartados. Nesse ponto, é importante ressaltar que a análise dos resultados das entrevistas qualitativas pode explicar melhor essas características. Embora fornecedores façam intensos investimentos em desenvolvimento de produtos e equipes para atender os seus clientes, equipamentos, processos de produção e sistemas são padronizados e permitem o atendimento de produtos para vários clientes. A figura 21 representa os resultados da CFA para os construtos de visão relacional e a tabela 10 identifica os ajustes dos modelos de mensuração.

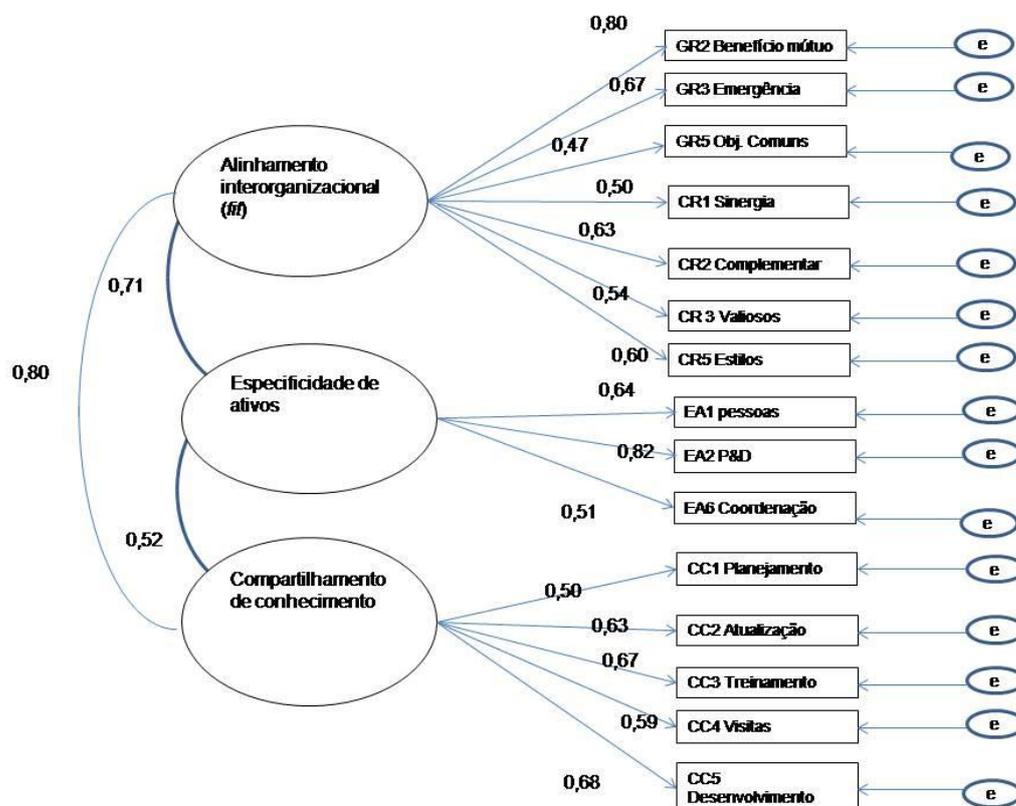


Figura 21 – Modelo de mensuração para as fontes de vantagem competitiva conforme Visão Relacional

Fonte: elaboração própria

Tabela 10 – Índices de ajustes para os modelos de mensuração

Índices de ajuste	Modelo de medição para construtos da visão relacional	Modelo de Medição para Valor Criado	Valores recomendados
χ^2/df (qui-quadrado / graus de liberdade)	84,7/87 = 0,974	224,96/179 = 1,257	<3,0
p-valor	0,550	0,011	>0,05
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	0,000	0,059	<0,080
Limite inferior RMSEA (LO 90)	0,000	0,030	<0,050
Limite superior RMSEA (HI 90)	0,060	0,081	<0,100
Comparative Fit Index (CFI)	1,000	0,901	>0,90
Incremental Fit Index (IFI)	1,008	0,884	<0,90
Normed Fit Index (NFI)	0,783	0,666	

Notas: Os valores recomendados seguem as indicações de Kline (2005). Não há valores recomendados para o NFI. Quanto mais próximo de 1 for o valor, melhor o ajuste.

Ao se agrupar os construtos de mecanismos de governança relacional e complementaridade de recursos em um novo construto (alinhamento interorganizacional), é necessário ajustar também as hipóteses de pesquisa, conforme quadro 12.

O modelo de medição de valor criado, ilustrado na figura 22, também apresentou resultados adequados. O modelo final teve 179 graus de liberdade, um qui-quadrado de 224,96, o qui-quadrado normado foi de 1,26. O qui-quadrado significativo (p -valor = 0,011) é influenciado pelo tamanho da amostra aceita em amostras e é comum rejeitar modelos nesses casos, sendo necessário o uso dos outros ajustes (ZACHARIA, NIX; LUSCH, 2011). No presente caso, o RMSEA foi de 0,059 (limites de 90% 0,030 e 0,081 respectivamente), CFI de 0,901, IFI de 0,907 e NFI de 0,666, indicando um ajuste aceitável.

Nesse ponto, também foi feita uma análise conjunta entre os indicadores finais do modelo e a pesquisa qualitativa. De acordo com esse modelo, os benefícios do comprador estão associados a ganhos em desempenho operacional e não a inovação ou tempo de resposta ao mercado. Uma possível explicação para esse modelo pode ser a percepção de que as empresas compradoras não estão abertas, em sua maioria, a inovações e desenvolvimento propostos pelos fornecedores. Ao não se apropriar desse valor, o comprador não se beneficia das inovações provenientes do outro elo e não reduz os prazos de desenvolvimentos. Os benefícios percebidos estão relacionados mais a ganhos incrementais do que a ganhos relacionais. Por outro lado, o custo de troca de fornecedor é mensurado como o custo de investimento em novas relações, mas não a dependência em termos de recursos ou custos. Os compradores percebem que a relação de mais longo prazo é mais atrativa, pois já maior grau de envolvimento com o fornecedor e, a mudança de fornecedor implica em maior esforço de desenvolvimento e padronização de processos.

A análise dos indicadores finais de benefícios e de custo de oportunidade também fornece evidências para comprovar os achados da fase qualitativa. Na percepção da maioria dos fornecedores entrevistados, o investimento na relação é muito maior por parte desse elo do que da empresa compradora. Assim, com exceção de custo e qualidade, o desempenho operacional da empresa (flexibilidade, confiabilidade,

tempo e capacidade tecnológica) está associado a investimentos próprios da organização em suas competências do que exigências provenientes dos clientes. Os ganhos e perdas maiores identificados estão relacionados à função de volume, salvaguardas, manutenção da lucratividade da empresa e reputação conforme proposto por Walter, Ritter e Gemunden (2001) e Crook e Combs (2007).

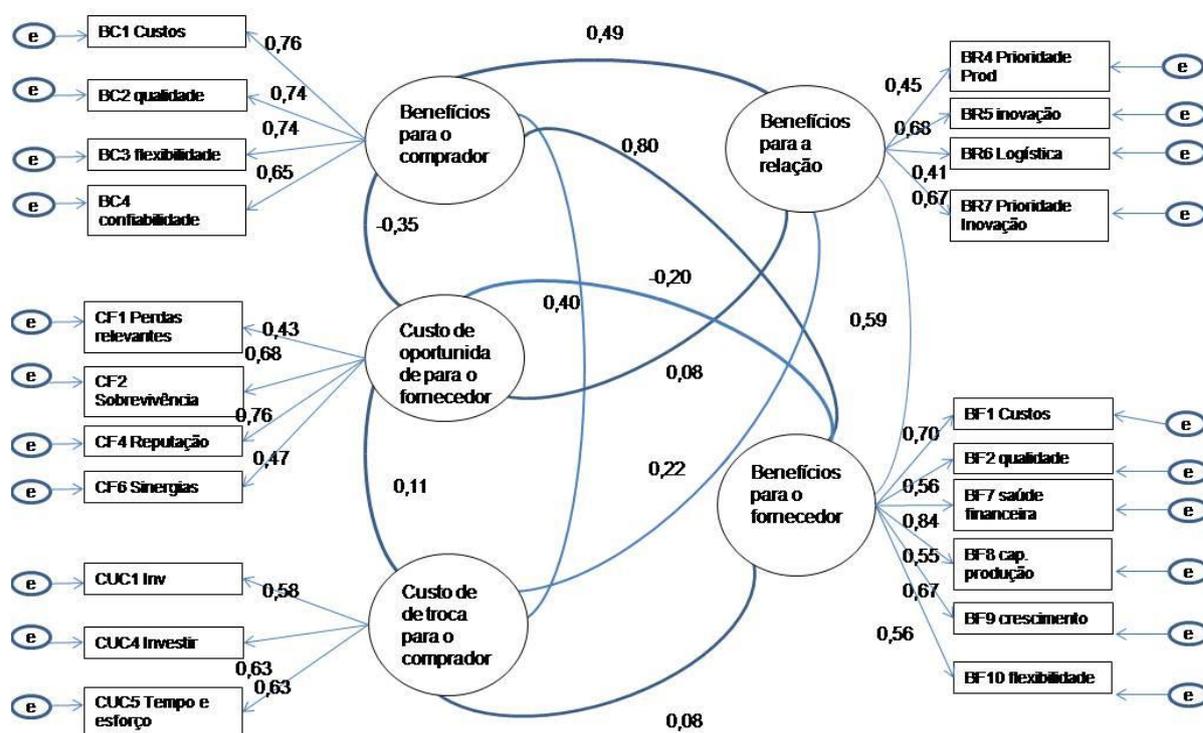


Figura 22 – Modelo de mensuração de criação de valor
Fonte: elaboração própria

Para finalizar, o construto benefício para a relação foi mensurado como prioridade em inovações e atendimento e quantidade de propostas de projetos inovadores e de ganhos logísticos. Esses resultados estão alinhados com os obtidos na fase qualitativa e podem ser vistos como a criação de valor relacional, que depende das duas organizações, visto que essa priorização e oferta de valor criado dependem da percepção de que o cliente irá responder de forma satisfatória com as apostas feitas.

Além dos índices adequados de ajustes apresentados, ambos os modelos de mensuração não apresentaram pontos de tensão com matrizes de resíduos sem problemas e com índices de modificação desprezíveis. As cargas de todos os

indicadores em seus respectivos construtos foram positivas e estatisticamente significativas ($p < 0,001$ e $p < 0,15$), conforme apresentado nas tabelas 11 e 12. O bom ajuste do modelo e o processo de geração do instrumento fundamentado na literatura específica indicam a unidimensionalidade dos construtos e contribuem para a validade de conteúdo.

Hipótese original	Nova hipótese
<i>H4: Os mecanismos de governança relacional têm impacto positivo no valor criado para a empresa compradora.</i>	<i>H4: O alinhamento interorganizacional tem impacto positivo no valor criado para a empresa compradora.</i>
<i>H5: Os mecanismos de governança relacional têm impacto positivo no valor criado para o fornecedor.</i>	<i>H5: O alinhamento interorganizacional tem impacto positivo no valor criado para o fornecedor.</i>
<i>H10: A complementaridade de recursos tem impacto positivo no valor criado para a empresa compradora.</i>	<i>Cancelada</i>
<i>H11: A complementaridade de recursos tem impacto positivo no valor criado para o fornecedor.</i>	<i>Cancelada</i>

Quadro 12 – Alteração de hipóteses

Fonte: elaboração própria

O próximo passo consistiu na análise de confiabilidade interna do instrumento de medição. A confiabilidade interna reflete a consistência, precisão e estabilidade do que se está medindo e a homogeneidade dentro de uma escala (FORZA, 2002; DEVELLIS, 2003). Segundo DeVellis (2003), se os itens têm forte relação com a variável latente, estão correlacionados entre si, sugerindo que estão medindo a mesma coisa. Para medir a confiabilidade do instrumento desenvolvido, foi adotado o alfa de Cronbach, o mais utilizado nas pesquisas de operações (FORZA, 2002). Todos os construtos apresentaram alfa de Cronbach próximos ou superior a 0.7 e foram considerados adequados (NUNNALLY; BERNSTEIN, 1994, CHEN; PAULRAJ, 2004; DEVELLIS, 2003). Posteriormente, foi feita uma análise para comprovar a validade dos construtos, ou seja, comprovar a similaridade de um indicador em

relação às outras medidas do mesmo construto (validade de convergência) e, ao mesmo tempo, evidenciar a ausência de correlação entre medidas de diferentes construtos (validade discriminante) (DEVELLIS, 2003; FORZA, 2002; NUNNALLY; BERNSTEIN, 1994).

Tabela 11 - Estimadores finais de CFA, razão crítica e p -valor do modelo de mensuração de VR

Indicador	Coeficiente padrão	CR	p -valor (1)
Compartilhamento de conhecimento → CC1	1,00		
Compartilhamento de conhecimento → CC2	1,27	3,61	***
Compartilhamento de conhecimento → CC3	1,45	3,74	***
Compartilhamento de conhecimento → CC4	1,32	3,54	***
Compartilhamento de conhecimento → CC5	1,32	3,76	***
Alinhamento interorganizacional → CR1	1,00		
Alinhamento interorganizacional → CR2	1,21	3,66	***
Alinhamento interorganizacional → CR3	0,93	3,28	***
Alinhamento interorganizacional → CR5	1,28	3,55	***
Alinhamento interorganizacional → GR2	1,44	4,00	***
Alinhamento interorganizacional → GR3	1,36	3,81	***
Alinhamento interorganizacional → GR5	0,88	3,00	***
Especificidade de ativos → EA1	1,00		
Especificidade de ativos → EA2	0,96	4,98	***
Especificidade de ativos → EA6	0,565	3,53	***

Fonte: elaboração própria

Há indicação de validade convergente quando o modelo apresenta um bom ajuste, as cargas são positivas e significantes e a variância média extraída para um construto é maior que ou igual a 0,5 (HAIR et al., 2005). Os resultados encontrados para a confiabilidade e para variância média extraída são apresentados na tabela 13.

Tabela 12 - Estimadores finais de CFA, razão crítica e p -valor do modelo de mensuração de valor criado

Indicador	Coefficiente padrão	CR	p -valor (1)
Benefício para relação → BR4	1,00		
Benefício para relação → BR5	1,41	2,73	0,006
Benefício para relação → BR6	0,88	2,47	0,013
Benefício para relação → BR7	1,45	3,01	0,003
Benefício para relação → BR4			
Benefício para o fornecedor → BF1	1,00		
Benefício para o fornecedor → BF2	0,68	4,32	***
Benefício para o fornecedor → BF7	1,16	6,54	***
Benefício para o fornecedor → BF8	0,71	4,28	***
Benefício para o fornecedor → BF9	0,80	5,33	***
Benefício para o fornecedor → BF10	0,69	4,31	***
Benefício para o comprador → BC1	1,00		
Benefício para o comprador → BC2	0,90	6,10	***
Benefício para o comprador → BC3	0,84	6,20	***
Benefício para o comprador → BC4	0,82	5,46	***
Custo de troca para o comprador → CUC Inv	1,00		
Custo de troca para o comprador → CUC 4	1,06	4,09	***
Custo de troca para o comprador → CUC 5	1,64	4,40	***
Custo de oportunidade do fornecedor → CF1	1,00		
Custo de oportunidade do fornecedor → CF2	1,73	2,93	0,003
Custo de oportunidade do fornecedor → CF4	2,41	2,50	0,012
Custo de oportunidade do fornecedor → CF6	1,38	2,58	0,010

Fonte: Elaboração própria

Tabela 13- Resultados de confiabilidade e validade dos construtos da VR e Valor Criado

	Alfa de Cronbach	Var. Extraída
Compartilhamento de conhecimento	0,75	0,44
Alinhamento interorganizacional	0,79	0,37
Especificidade de ativos	0,68	0,38
Benefício para a relação	0,65	0,32
Benefício para o fornecedor	0,81	0,43
Benefício para o comprador	0,81	0,51
Custo de troca para o comprador	0,72	0,52
Custo de oportunidade para o fornecedor	0,68	0,36

Fonte: Elaboração própria

Os resultados da variância média extraída foram menores do que os valores esperados. Não obstante, os resultados foram considerados satisfatórios, visto que apresentaram alta consistência interna e seus indicadores foram obtidos a partir da revisão de literatura e de instrumentos de medição já validados conforme discutido anteriormente.

A validade discriminante foi avaliada formando-se todos os pares possíveis dos construtos e comparando-se os modelos onde a correlação entre os construtos fosse livre contra um modelo onde a correlação fosse igual a 1,0. Um valor significativo para a diferença da estatística qui-quadrado (χ^2) para os dois modelos aninhados indica que os construtos são diferentes e garante a validade discriminante (O'LEARY-KELLY e VOKURKA, 1998; BAGOZZI, YI e PHILLIPS, 1991). Todos os pares de construtos apresentaram uma diferença na estatística qui-quadrado significativa ($p < 0,01$), conforme demonstrado na tabela 14.

O presente estágio de pesquisa tinha como objetivo verificar a possibilidade de se usar os indicadores em uma escala somadas nas próximas fases da análise estatística e os resultados são aceitáveis. O uso de escalas somadas permite o aumento da precisão sobre as respostas obtidas e a confiabilidade do instrumento por medir que os erros aleatórios de medição sejam amortizados (SPECTOR, 1992). Para a construção das escalas somadas, foram consideradas as médias dos indicadores resultantes para cada um dos construtos, de forma a permitir a regressão linear para testar as relações causais entre os construtos e a análise de agrupamentos.

A tabela 15 fornece a matriz de correlação entre as escalas somadas. A análise dessa matriz indica que existe correlação entre vários pares de indicadores, porém os valores não são altos o suficiente para indicar que estão medindo o mesmo construto. Paralelamente, foi feita uma análise de multicolinearidade entre as escalas e os índices de VIF (fator de inflação de variância) associados com cada variável independente variaram entre 1,04 e 2,08, menores do que os valores de referência ($VIF < 10$) e indicando que a multicolinearidade entre os dados não é um problema (ELLIS; REUS; LAMONT, 2009).

Tabela 14 – Teste de validade discriminante.

		Construtos separados		Correlação = 1		Delta χ^2
		χ^2	GL	χ^2	GL	
CC	AI	54,2	53	74,6	54	20,4
CC	EA	13,3	19	19,2	20	5,9
AI	EA	33,3	34	58,6	35	25,3
BC	CF	25,1	19	63,1	20	38,0
BC	CUC	13,5	13	51,4	14	37,9
BC	BR	18,9	19	40,4	20	21,5
BC	BF	46,1	34	61,4	35	15,3
CF	CUC	19,3	13	72,4	14	53,1
CF	BR	33,6	19	67,7	20	34,1
CUC	BR	59,8	34	103,6	35	43,8
CUC	BF	19,0	13	54,8	14	35,8
CUC	BF	41,2	26	94,1	27	52,9

Fonte: elaboração própria

Variância comum ao método

A variância comum ao método (*CMV – Common method variance*) é um problema potencial em estudos que usam o mesmo instrumento para coletar dados de variáveis dependentes e independentes (PODSAKOFF; ORGAN, 1986). É necessário que a pesquisa tome medidas para se prevenir desta ameaça a validade da análise.

Nesta pesquisa, foram tomadas medidas preventivas no desenho da coleta de dados que tendem a minimizar esta ameaça. Os respondentes eram gerentes qualificados, com um alto nível de conhecimento específico sobre o tema e o relacionamento (MITCHELL, 1994). Foi assegurado a característica de confidencialidade em relação ao respondente (FUGATE et al, 2009). As variáveis dependentes foram avaliadas em seções separadas das variáveis independentes e com escalas diferentes (PODSAKOFF et al, 2003).

Adicionalmente a estas medidas preventivas, a presença de variância comum ao método foi avaliada pelo teste de um fator de Harman (PODSAKOFF; ORGAN, 1986) com todas as variáveis submetidas a uma análise fatorial exploratória. A análise

demonstrou a existência de 16 fatores com Eigenvalue acima de 1, correspondendo a 76,8% da variância total, o primeiro fator capturou apenas 21,5% da variância total e nenhum fator geral foi identificado na estrutura fatorial sem rotação. Esses resultados indicam que a ameaça de variância comum ao método não afeta de forma relevante a análise dos dados.

6.3 Análise da regressão

A análise de regressão múltipla é uma ferramenta estatística que permite avaliar a relação linear entre uma única variável dependente e várias variáveis independentes (HAIR et al, 2005).

Dessa forma, a variável métrica (ou dependente) é estimada a partir das variáveis preditoras de acordo com a formulação básica:

$$Y = b_0 + b_1 \cdot X_1 + b_2 \cdot X_2 + \dots + b_n \cdot X_n + \varepsilon$$

Na presente pesquisa, analisamos a regressão das cinco variáveis dependentes em relação às variáveis exógenas da VR. Além dos construtos compartilhamento de conhecimento, alinhamento interorganizacional e especificidade de ativos, foram incluídas, nos diversos modelos testados, as variáveis de controle: tempo de relacionamento, dependência, porte, segmento do cliente e tipo de material fornecido (para essas duas foram criadas *dummies*).

Tabela 15 – Matriz de correlações das escalas somadas

	BR	BF	BC	CUC	CF	CC	AI	EA
BR	1,00	0,42	0,38	0,20	- 0,02	0,44	0,40	0,28
		0,00	0,00	0,09	0,88	0,00	0,00	0,01
BF	0,42	1,00	0,65	0,09	- 0,14	0,24	0,42	0,25
		0,00	0,00	0,45	0,21	0,04	0,00	0,03
BC	0,38	0,65	1,00	0,34	- 0,26	0,32	0,45	0,12
		0,00	0,00	0,00	0,03	0,00	0,00	0,32
CUC	0,20	0,09	0,34	1,00	0,15	0,42	0,29	0,32
		0,09	0,45	0,00	0,19	0,00	0,01	0,00
CF	- 0,02	- 0,14	- 0,26	0,15	1,00	0,08	0,09	0,22
		0,88	0,21	0,03	0,19	0,49	0,45	0,05
CC	0,44	0,24	0,32	0,42	0,08	1,00	0,56	0,58
		0,00	0,04	0,00	0,49	0,00	0,00	0,00
AI	0,40	0,42	0,45	0,29	0,09	0,56	1,00	0,41
		0,00	0,00	0,01	0,45	0,00	0,00	0,00
EA	0,28	0,25	0,12	0,32	0,22	0,58	0,41	1,00
		0,01	0,03	0,32	0,00	0,05	0,00	0,00

Fonte: elaboração própria

** Correlação significativa $p < 0,01$

*Correlação significativa $p < 0,05$

A análise de regressão consiste na avaliação de três critérios: coeficiente de determinação, R^2 , teste F e teste dos coeficientes. O coeficiente de determinação, R^2 é uma indicação do nível de precisão da estimativa ou representa o quanto da variação da variável independente é explicado pela variação das variáveis independentes contempladas no modelo. De acordo com Hair et al (2005), para amostras com 50 e 100 respondentes e 10 variáveis independentes, o coeficiente de determinação mínimo para ser considerado significativo com um poder de 0,80 é de 36 e 20, respectivamente. O teste F é uma avaliação para verificar o quanto os dados estimados se aproximam dos dados observados e verifica se o modelo é estatisticamente significativo. O teste dos coeficientes verifica se os pesos atribuídos a cada variável independentes são estatisticamente significativos, ou seja, podem ser considerados diferentes de zero (HAIR et al, 2005). A tabela 16 fornece um resumo dos resultados da regressão.

O teste F para todas as regressões realizadas forneceu evidências de que os modelos são estatisticamente significantes. No entanto, os resultados do teste t, que fornece evidências da significância de apenas poucos coeficientes lineares em cada regressão. O poder explicativo dessas variáveis varia entre 22,9% e 28,2%, conforme R^2 .

Tabela 16 – Resumo da regressão (coeficientes e R^2)

	BR	BF	BC	CUC	CF
Tempo de relacionamento	0,023	-0,145	0,045	-0,067	0,130
Dependência	-0,074	-0,059	-0,123	-0,187	0,148
Assimetria de Porte	-0,118	0,006	-0,068	0,039	-0,014
D_Alimento	0,070	-0,111	-0,083	0,019	0,094
D_Ingred	-0,019	-0,027	-0,143	0,227	0,359**
D_Embal	-0,056	-0,086	0,015	0,308***	0,276**
Conhecimento	0,295*	-0,054	0,192	0,207	-0,158
Alinhamento interorganizacional	0,184	0,421***	0,374***	0,051	0,058
Especificidade	0,082	0,102	-0,124	0,206	0,263*
R2	0,251	0,229	0,282	0,266	0,230

Fonte: elaboração própria

Nota: * $p < 0,10$, ** $p < 0,05$, *** $p < 0,01$

Analisando-se os dados separadamente, verifica-se que tanto benefício para o comprador como para o fornecedor podem ser explicados linearmente a partir da variável alinhamento inter-organizacional, com pesos de 0,421 e 0,374, respectivamente. A variação de benefício do fornecedor é explicada 22,9% por esse modelo, enquanto a variação no alinhamento inter-organizacional tem influência de 28,2% na variação do benefício do comprador. Não foram encontradas evidências de que a especificidade de ativos e o compartilhamento de conhecimento influenciam esses construtos, contrariando a teoria de que esses construtos influenciam os ganhos individuais.

Por outro lado, a pesquisa sugere evidências do impacto do compartilhamento de conhecimento sobre o benefício da relação. O benefício para a relação é definido pelos ganhos que ambas as empresas percebem resultante da interação entre as organizações e pode ser visto como um valor criado relacional. As empresas estabelecem rotinas de aprendizado conjunto e de trocas de conhecimento quando percebem maior comprometimento e reciprocidade da outra parte e, por isso, tendem a priorizar aquele relacionamento frente a outros, com o objetivo de fidelizar o cliente e estabelecer uma relação mais duradoura, conforme discutido nos resultados da etapa qualitativa. 25% da variação nos benefícios para a relação são explicados pela variação no compartilhamento de conhecimento.

A especificidade de ativos na relação tem efeito apenas no custo de oportunidade do fornecedor, que também é influenciado pelo tipo de produto fornecido (Ingredientes ou embalagens). Como visto na etapa qualitativa, os investimentos feitos pelos fornecedores na relação são, em sua maioria, unilaterais. Os fornecedores se comprometem com a relação e se sentem pressionados a fazer investimentos nos clientes para não perder o negócio. Dessa forma, ao montar operações, equipes e investir em desenvolvimentos para clientes específicos, o custo de sair da relação aumenta e menor é o custo de oportunidade para aquele cliente. O custo de oportunidade do fornecedor ainda está relacionado com o tipo de produto fornecido.

A única variável com impacto na variável custo de troca para o cliente foi o tipo de material fornecido, especificamente embalagem. Uma possível explicação para a

ausência de mecanismos causais entre as fontes de vantagem relacional e o custo de troca de fornecedor seria a existência de uma base maior de fornecedores qualificados com os quais as empresas trabalham e o fato de que as empresas compradoras não dependerem exclusivamente da tecnologia e dos processos de uma única empresa.

Analisando-se, de forma agregada, os dados, os resultados sugerem que há evidências de que o valor criado para o fornecedor, para a empresa compradora e para a relação é influenciado por diferentes aspectos da relação. O quadro 13 apresenta um sumário de mecanismos causais identificados.

As hipóteses 4 e 5 assumiam que o alinhamento inter-organizacional tinha impacto positivo na criação de valor para a empresa compradora e para o fornecedor, respectivamente e foram suportadas, ressaltando-se porém, que o seu efeito é apenas na dimensão de benefícios.

As hipóteses 6 e 7 argumentavam que a especificidade de ativos tinha impacto positivo na criação de valor das duas empresas. Não foram encontrados indícios que suportassem a hipótese 6. Os resultados fornecem evidências que a hipótese 7 foi suportada, por um efeito positivo significativo sobre o custo de oportunidade do fornecedor, mas que não há impacto sobre os benefícios da relação.

Elo	Dimensão de valor criado	Variável independente
Fornecedor	Benefício	Alinhamento interorganizacional
	Custo de oportunidade	Especificidade de ativos
Comprador	Benefício	Alinhamento interorganizacional
	Custos de troca	N/A
Relação	Benefícios	Compartilhamento de conhecimento

Quadro 13 – Resumo dos mecanismos causais identificados na regressão

Fonte: elaboração própria

O impacto do compartilhamento do conhecimento no valor criado, conforme previsto pelas hipóteses 8 e 9 não foi constatado diretamente nas dimensões específicas de cada elo. No entanto, foi verificado que há evidências de que esse construto afeta a

criação de valor relacional. Na análise quantitativa, também foi utilizada a análise de agrupamentos, conforme descrição a seguir.

6.4 Análise de agrupamentos

A análise de agrupamentos é uma técnica estatística multivariada, cuja finalidade primária é agregar um conjunto de dados ou respondentes de acordo com suas características, de forma a maximizar a homogeneidade dentro do grupo e a heterogeneidade fora dele (HAIR et al., 2005, p. 384). No presente estudo, a análise de agrupamentos foi utilizada para ver se era possível classificar as empresas respondentes de acordo com as estratégias adotadas com seus clientes e verificar se esses grupos possuem resultados distintos em termos de valor criado. Essa análise pode capturar efeitos sinérgicos da combinação dessas variáveis, o que não é possível na regressão a não ser que se incluam termos de interação. Além disso, a regressão captura apenas o aspecto linear das relações.

Para classificar as estratégias utilizadas com a empresa compradora, as variáveis selecionadas foram as fontes de vantagem relacional, que nesse caso são especificidade de ativo, alinhamento interorganizacional e compartilhamento de conhecimento. De acordo com Dyer e Singh (1998), relacionamentos baseados nesses aspectos são governados por mecanismos mais relacionais e apresentam resultados superiores aos das empresas que organizações que adotam mecanismos de troca com outros elos governados por contratos formais e enfoque econômico. A partir dessa classificação, tentou-se estabelecer a validade preditiva, comparando esses grupos com as variáveis de criação de valor e também com as variáveis de controle.

O método de agrupamento utilizado adotou a rotina de *K-means* do SPSS e foram testados diferentes números de agrupamentos. Os melhores resultados evidenciaram a existência de dois grupos distintos, conforme ilustrado na tabela 17.

Tabela 17 – Resultados da análise de agrupamentos

	Agrupamento 1	Agrupamento 2
Compartilhamento de conhecimento	3,83	2,55
Alinhamento interorganizacional	3,81	2,96
Especificidade de ativos	3,91	2,79
N. Empresas	54	22

Fonte: Elaboração própria

No primeiro grupo, denominado díades relacionais, foram agrupadas 54 respostas que adotam maior compartilhamento de conhecimento, possuem maior investimento em ativos específicos e apresentam maior alinhamento interorganizacional. No segundo grupo, denominado de díades menos relacionais, foram incluídas as outras 22 respostas.

No estágio seguinte, esses dois grupos foram comparados em termos das cinco variáveis de valor criado e também com tempo de relacionamento (TR), produto fornecido (PF), dependência (DP), porte (PT), utilizando-se da análise de ANOVA. Os resultados, ilustrados pela tabelas 18 e 19 e pelas figuras 23 a 27 evidenciam que os dois grupos possuem desempenhos diferentes suportando a visão relacional e que o tempo do relacionamento, produto fornecido e porte também são distintos. Não há evidências de que os dois grupos diferem quanto à dependência da empresa compradora em relação ao fornecedor.

Os gráficos de agrupamentos permitem uma melhor visualização da distinção entre os dois grupos em termos de resultados. Os dois grupos apresentam resultados claramente em relação aos benefícios da relação e com pequena superposição para benefícios para o fornecedor e para o comprador, porém, a partir das análises, há evidências que sugerem que díades relacionais resultam em maior valor criado em termos de benefícios do que o segundo grupo.

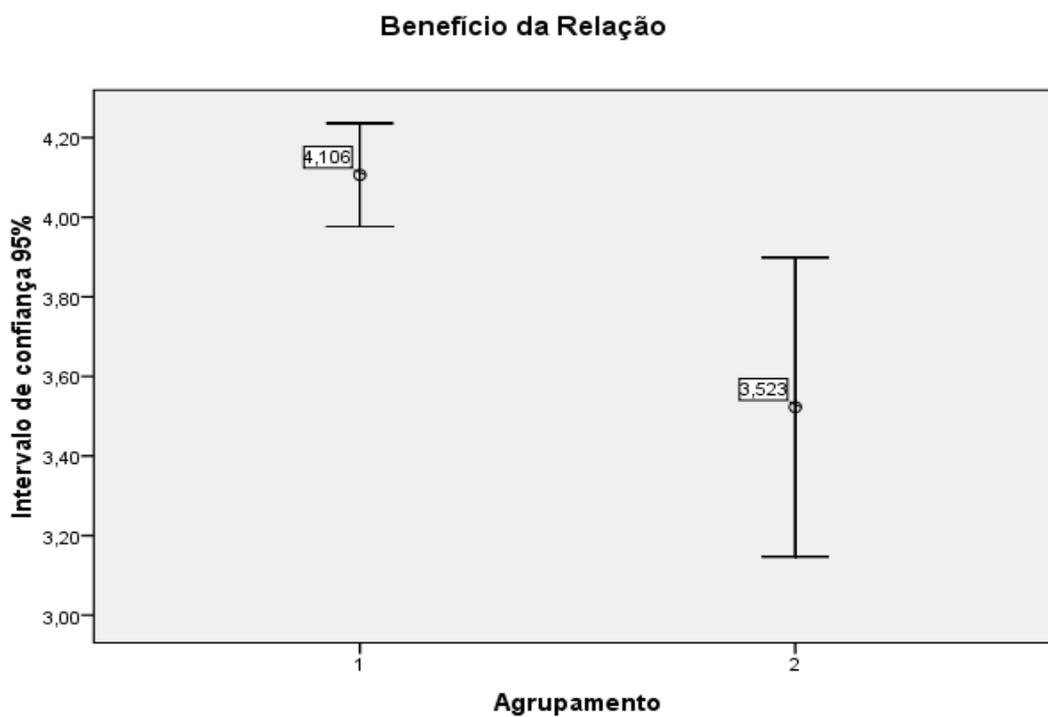


Figura 23 – Gráfico comparativo dos agrupamentos 1 e 2 em relação ao benefício da relação
Fonte: elaboração própria

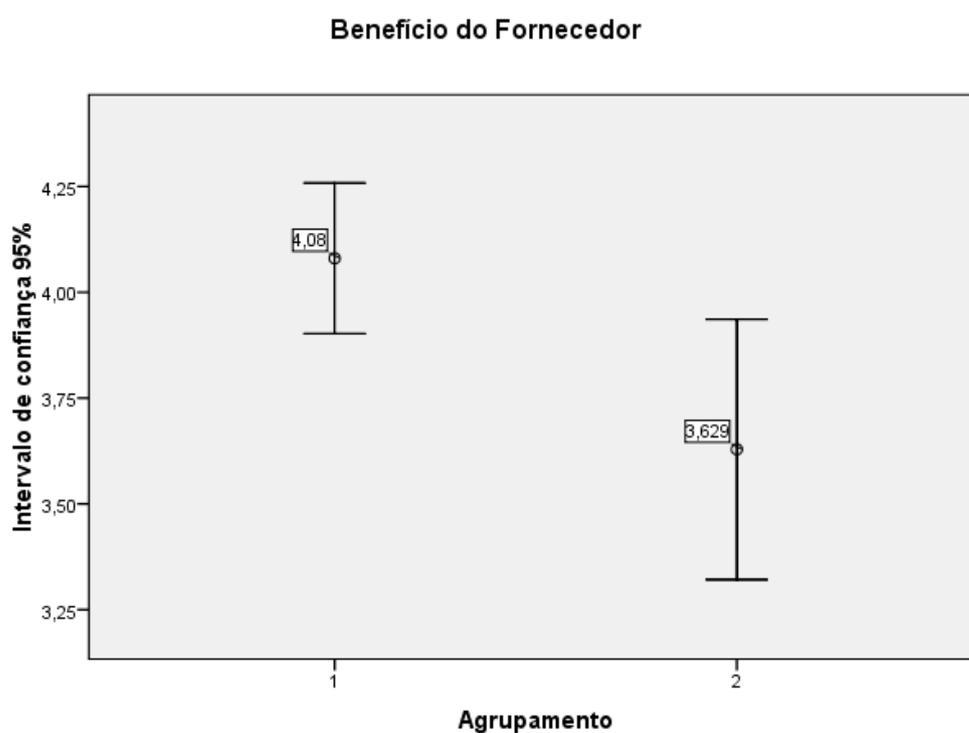


Figura 24– Gráfico comparativo dos agrupamentos 1 e 2 em relação ao benefício para o fornecedor
Fonte: elaboração própria

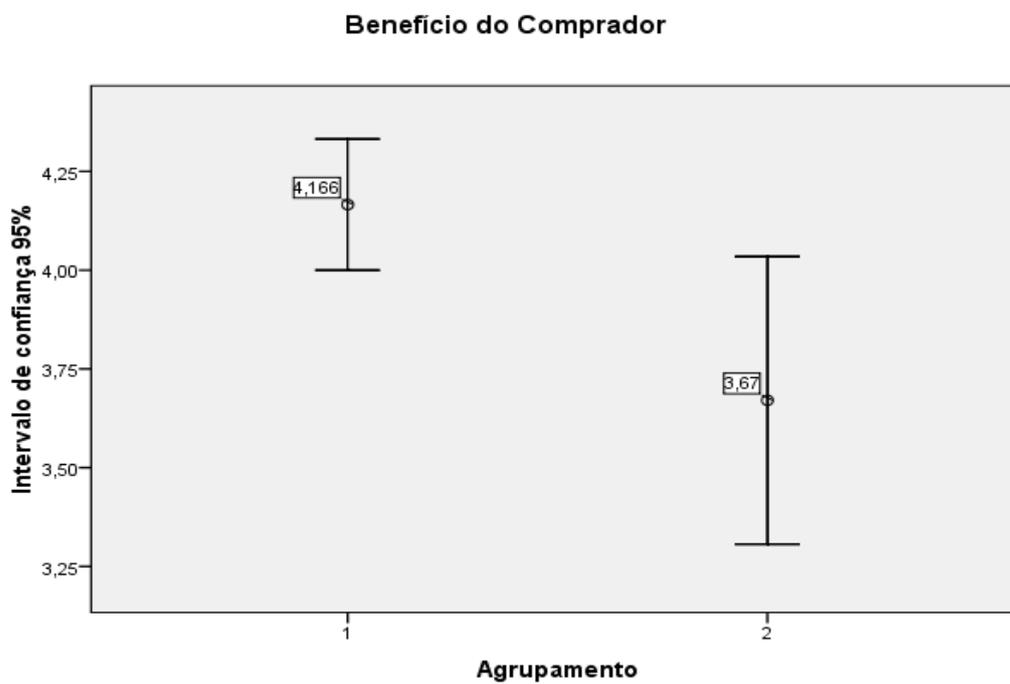


Figura 25 – Gráfico comparativo dos agrupamentos 1 e 2 em relação ao benefício para o comprador
Fonte: elaboração própria

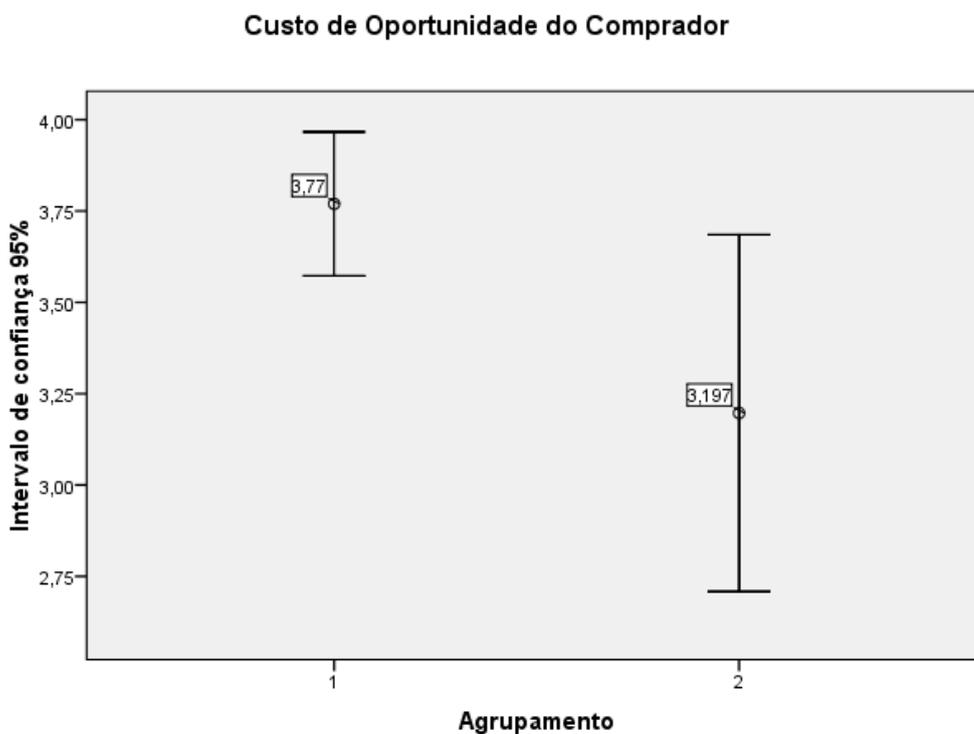


Figura 26 – Gráfico comparativo dos agrupamentos 1 e 2 em relação ao custo de troca do comprador
Fonte: elaboração própria

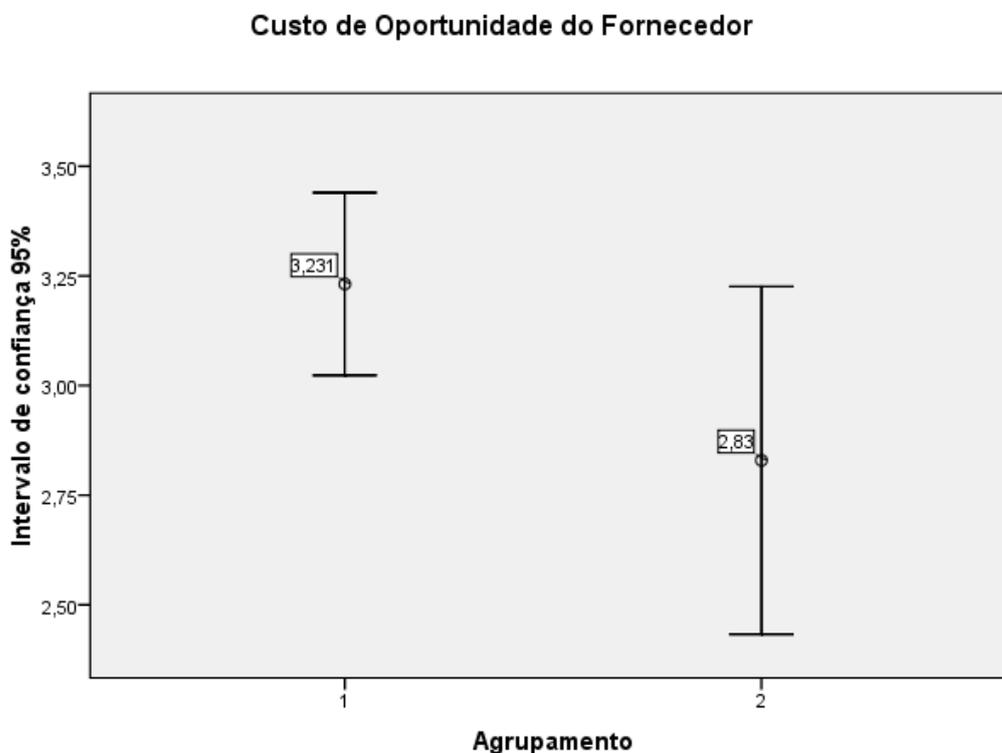


Figura 27 – Gráfico comparativo dos agrupamentos 1 e 2 em relação ao benefício da relação
Fonte: elaboração própria

Outro achado interessante na análise de agrupamento é que os intervalos de confiança do segundo grupo são maiores do que nos casos de díades relacionais, sugerindo que a adoção de comportamentos relacionais nesses casos seja mais incerta e afetada por outros mecanismos não estudados nesse caso.

A análise de agrupamentos ainda remete a idéia da existência de um construto de segunda ordem que englobe esses construtos estudados e outros fenômenos não investigados na presente pesquisa.

Em relação aos custos de troca de fornecedor pela empresa compradora e os custos de oportunidade, esses grupos apresentam comportamentos distintos, porém com maior intervalo de sobreposição, reforçando os resultados da análise de regressão em que os custos de troca de fornecedor, no contexto analisado não são influenciados pelo relacionamento mais colaborativo e baseado em compartilhamento de conhecimento e de especificidade de ativo.

Tabela 18 – Resultados descritivos da análise de agrupamentos

		N	Média	Desvio Padrão	Erro	Intervalo de confiança (95%)		Mínimo	Máximo
BR	1	54	4,11	0,47	0,06	3,98	4,24	3,00	5,00
	2	22	3,52	0,85	0,18	3,15	3,90	1,75	5,00
BF	1		4,08	0,65	0,09	3,90	4,26	2,67	5,00
	2	22	3,63	0,69	0,15	3,32	3,94	2,00	4,83
BC	1	54	4,17	0,61	0,08	4,00	4,33	2,75	5,00
	2	22	3,67	0,82	0,18	3,31	4,03	1,50	4,75
CUC	1	54	3,77	0,72	0,10	3,57	3,97	1,67	5,00
	2	22	3,20	1,10	0,23	2,71	3,69	1,00	4,67
CF	1	54	3,23	0,76	0,10	3,02	3,44	1,00	4,75
	2	22	2,83	0,89	0,19	2,43	3,23	1,50	4,75
TR	1	54	3,37	0,92	0,12	3,12	3,62	1,00	4,00
	2	22	2,95	0,95	0,20	2,53	3,38	1,00	4,00
PF	1	54	3,17	1,09	0,15	2,87	3,47	1,00	5,00
	2	22	2,86	1,61	0,34	2,15	3,58	1,00	6,00
DP	1	54	3,02	0,66	0,09	2,84	3,20	2,00	4,00
	2	22	3,05	0,95	0,20	2,62	3,47	1,00	4,00
PT	1	54	4,07	1,03	0,14	3,79	4,35	2,00	5,00
	2	22	3,68	1,32	0,28	3,10	4,27	1,00	5,00

Fonte: Elaboração própria

Tabela 19 - Resultados do teste de ANOVA no teste de validade preditiva

		Soma dos Quadrados	GL	Quadrado médio	F	Sig.
BR	Entre grupos	5	1	5	15	0
	Interna	27	74	0		
	Total	32	75			
BF	Entre grupos	3	1	3	7	0
	Interna	33	74	0		
	Total	36	75			
BC	Entre grupos	4	1	4	8	0
	Interna	34	74	0		
	Total	38	75			
CUC	Entre grupos	5	1	5	7	0
	Interna	53	74	1		
	Total	58	75			
CF	Entre grupos	3	1	3	4	0
	Interna	48	74	1		
	Total	50	75			
TR	Entre grupos	3	1	3	3	0
	Interna	64	74	1		
	Total	66	75			
PF	Entre grupos	1	1	1	1	0
	Interna	118	74	2		
	Total	120	75			
DP	Entre grupos	0	1	0	0	1
	Interna	42	74	1		
	Total	42	75			
PT	Entre grupos	2	1	2	2	0
	Interna	92	74	1		
	Total	95	75			

Fonte: elaboração própria

7 DISCUSSÃO INTEGRADA DOS RESULTADOS

A visão relacional (DYER; SINGH, 1998) propõe que os relacionamentos entre empresas podem ser fonte de ganhos superiores aos da concorrência e que esse resultado é decorrente de quatro características: especificidade de ativos na relação, compartilhamento de conhecimento, complementaridade de recursos e mecanismos de governança baseados em confiança. Empiricamente, o modelo da visão relacional foi testado no segmento de equipamentos por Mesquita, Anand e Brush (2008). Os resultados evidenciaram que o desempenho relacional de fornecedores, operacionalizado como giro de estoque e entrega, ocorre por influência direta dos esforços dos fornecedores em adquirir conhecimento com o cliente, especificidade de ativos e governança relacional.

Na etapa quantitativa da presente pesquisa, o modelo proposto pela visão relacional, com quatro dimensões de primeira ordem não foi confirmado. Em contrapartida, os resultados sugeriram agrupar os construtos de governança relacional e complementaridade de recursos em uma única dimensão, chamada de alinhamento interorganizacional. Adicionalmente, mesmo apresentando bons ajustes e validade discriminante, os três construtos resultantes apresentaram alta correlação, o que pode ser um indício de que sejam dimensões de primeira ordem de um construto latente, o que não pôde ser testado em função do baixo número de respostas.

Os resultados das regressões, por sua vez, forneceram evidências de que esses mecanismos têm influência distinta sobre as diferentes formas de valor criado para empresa compradora e fornecedores, mas a análise de agrupamentos permitiu identificar dois grupos distintos em termos de comportamento nos relacionamentos (díades relacionais e não relacionais) e de criação de valor. A análise conjunta dos resultados da etapa quantitativa sugere que existem interações desses mecanismos não estudados nessa pesquisa e que afetam as relações causais entre as variáveis exógenas e as variáveis dependentes.

Miller e Tsang (2011) argumentam que, para testar as relações existentes entre construtos no ambiente empírico, é importante identificar quais os mecanismos que

identificam esse contexto. A etapa qualitativa dessa pesquisa pode trazer à luz possíveis explicações para os resultados apresentados anteriormente.

Uma releitura da visão relacional pode argumentar que a existência de uma ou mais das chamadas fontes relacionais é dependente de outros mecanismos, que explicam por que certas empresas conseguem estabelecer condições favoráveis para desenvolver esses recursos valiosos.

Na etapa qualitativa, foi possível perceber que nos segmentos estudados, as empresas compradoras têm mais poder que seus fornecedores e trabalham normalmente com mais de um fornecedor, dado corroborado pelos resultados quantitativos. Adicionalmente, os clientes procuram afastar os relacionamentos de comportamentos relacionais para aproximá-los de características de mercado e, nesse sentido, não adotam integração de tecnologia e não se utilizam do potencial de inovação dos seus fornecedores (COUSINS; 2005). Nessas condições, os ganhos relacionais são mais raros, pois não se estabelecem as condições para desenvolver as fontes de vantagem relacional (DYER; SINGH, 1998). O valor criado mais comum identificado nas entrevistas qualitativas foi o incremental, que ocorre pelos esforços individuais e não é resultado de relacionamentos mais colaborativos, reforçando a dificuldade de desenvolver um recurso raro e valioso.

Não obstante, as entrevistas também evidenciaram que os fornecedores procuram se diferenciar de seus concorrentes por meio de inovações em produtos, processos e atendimento e, apesar da resistência de várias empresas compradoras, têm obtido êxito em alguns relacionamentos, estabelecendo acordos baseados em comprometimento e confiança, mas que são constantemente desafiados pelo uso de processos de concorrência. Nesses casos, a empresa compradora também percebe os benefícios advindos do relacionamento e há maior envolvimento desse elo. Na indústria de HPPEC, esse fato pode ser explicado pelo fato dos produtos terem curto ciclo de vida, o que dificulta o desenvolvimento de longo prazo (MAHAPATRA; NARASIMHAN; BARBIERI, 2010).

Os fatores determinantes para que duas empresas percebam os benefícios da colaboração não estão claros. Zacharia, Nix e Lusch (2011) argumentam que, para

um relacionamento ter sucesso são necessárias duas condições: capacidade absorptiva e capacidade de gerir o processo de colaboração. A capacidade absorptiva é a competência da organização em perceber o valor de um conhecimento externo, assimilá-lo e aplicá-lo para fins comerciais. A capacidade de gerir a colaboração implica em reconhecer, selecionar e negociar com o parceiro correto, estabelecer papéis e responsabilidades, combinar os conhecimentos para extrair o máximo de valor, resolver conflitos e monitorar o processo (ZACHARIA; NIX; LUSCH, 2011). Nos segmentos e nas empresas estudados, a presença desses dois mecanismos capazes de promover as fontes de vantagem relacional não era evidente.

Nos casos estudados, foi constatado que os relacionamentos, em seu início, envolveram pequenas transações e, à medida que as partes adquirem credibilidade, ocorre um processo de amadurecimento do relacionamento. A credibilidade é a confiança de uma organização na competência de que a outra empresa tem condições para suprir determinado produto ou recurso. Nesses casos, as entrevistas enfatizaram que, embora os clientes reconheçam a capacidade do fornecedor de prover produtos, não há a percepção de que o fornecedor possui capacidade tecnológica superior à interna da empresa e, por isso, os clientes preferem solicitar benefícios incrementais ao fornecedor que não exige maior coordenação a se engajar em desenvolvimentos conjuntos.

Outra característica de sucesso para os relacionamentos reside no alinhamento interorganizacional, definido em termos de afinidade entre as partes. Duas empresas têm maior afinidade quando possuem visões e culturas similares e seus recursos são complementares (CHEUNG; MYERS; MENTZER, 2010; SAXTON, 1997). Essa característica viabiliza maior troca entre as empresas, pois há maior identificação entre elas e também confiança e comprometimento. O alinhamento interorganizacional pode atuar como um mecanismo favorável à adoção de mecanismos de governança relacional e compartilhamento de conhecimento além de ter impacto direto nos benefícios para as partes, como evidenciado nos resultados da etapa quantitativa. Um caminho não verificado na etapa quantitativa é a influência desse alinhamento sobre o compartilhamento de conhecimento e a especificidade de ativos, pois quando há maior comprometimento, há maior tendência a investir na relação.

Na análise de regressão, verificou-se, porém, que o alinhamento interorganizacional não afeta o custo de oportunidade do fornecedor. Foi visto nos resultados da etapa qualitativa, que o custo de oportunidade dos fornecedores está relacionado ao impacto que o relacionamento tem no negócio, independente do mecanismo de governança adotado pelas empresas. Contudo, quando o relacionamento é mais colaborativo, os fornecedores percebem que há maior reciprocidade e há maior comprometimento com aquele cliente e o valor criado é maior. Dessa forma, é possível ponderar se o efeito dos mecanismos relacionais sobre o custo de oportunidade não é de forma direta, mas sim por meio de um efeito moderador.

Também não foi possível constatar o efeito da especificidade de ativos no valor criado, com exceção do custo de oportunidade. Foi discutido anteriormente que os investimentos em equipamentos, em sua maioria, nesses segmentos são feitos de forma unilateral e repassados aos clientes. Por outro lado, os fornecedores alocam recursos dedicados a esses clientes para resolução de conflitos e atendimento preferencial por assumir que essa é uma condição necessária para o relacionamento. Como as empresas percebem que o investimento em ativos da relação é natural, a influência desse construto nos benefícios para ambas as partes e para a relação não é percebida.

Os resultados sugerem que a presença dos mecanismos relacionais em díades, por si só, não atuam sobre a criação de valor, conforme proposto por Dyer e Singh (1998), mas que frente a determinadas situações, essas características do relacionamento podem ser disparadas e criar valor relacional. Alguns mecanismos que emergiram da análise que podem atuar para promover ou inibir as fontes de vantagem relacional seriam: confiança, comprometimento, necessidade das partes, investimentos episódicos. Essa talvez seja a explicação para que vários entrevistados percebam como ganhos da relação a transparência ou o aprendizado conjunto.

Essa constatação é reforçada pela identificação de dois grupos com diferentes características de comportamento, indicando que para o grupo onde o

relacionamento é mais colaborativo, as fontes de vantagem relacional foram acionadas.

Em relação à análise do valor criado na relação, o ganho sugerido por Crook e Combs (2007) em termos de aumento da capacidade inovadora para a parte mais forte e o aumento do poder dentro da relação pela parte mais fraca não foram evidenciados. Esse fenômeno pode ser explicado pelo não reconhecimento do cliente da possibilidade de se beneficiar do conhecimento do fornecedor, o que resulta em baixa integração, ao mesmo tempo em que não permite que a parte mais fraca cresça em termos de poder frente a seu parceiro.

8 CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E OPORTUNIDADES DE PESQUISA

A presente investigação teve como objetivo responder a questão de como ocorre a criação de valor em uma díade, investigando como os mecanismos de governança atuam sobre o valor criado, como esse fenômeno ocorre ao longo do tempo e testando a aplicabilidade do modelo derivado da noção de valor econômico (BRANDENBURGER; STUART, 1996) para medir o valor criado em díades. Também foram testados os impactos das fontes de vantagem relacional segundo a perspectiva da visão relacional sobre o valor criado para as organizações envolvidas. O estudo contribui para o avanço da teoria sobre relacionamentos entre empresas compradoras e fornecedores de várias formas.

Ao integrar os debates sobre criação de valor pela empresa da área de estratégia com os estudos sobre os relacionamentos colaborativos atuais no campo de operações, a pesquisa questiona a literatura de relacionamentos em díades comprador-fornecedor à luz da perspectiva da criação de valor identificando lacunas na literatura que devem ser pesquisadas. Em primeiro lugar, argumenta-se que a criação de valor na cadeia só ocorre se há aumento da diferença entre a disposição a pagar do cliente final na cadeia e o custo de oportunidade do fornecedor primário na cadeia. As criações de valor geradas pela empresa ou pelo relacionamento não afetam a cadeia como um todo, mas representam ferramentas de apropriação de valor. Contudo, propõe-se que o relacionamento pode ser fonte de criação de valor para as empresas e que essa criação ocorre de maneira evolutiva e seqüencial ao longo do tempo. Em segundo lugar, propõe-se que a criação de valor em díades pode ser avaliada como a diferença entre a disposição a pagar da empresa compradora e o custo de oportunidade do fornecedor e que esse valor criado é influenciado pela confiança e pelo poder existente entre as organizações. As principais correntes teóricas usadas foram a Teoria de Custo de Transação, a Visão Relacional da estratégia e Teoria das Transações Sociais. Enquanto a visão relacional fornece embasamento teórico para explicar por que há maior criação de valor em determinados relacionamentos, a teoria dos custos de transação explica como esse valor é dividido entre as partes. A teoria das transações sociais permite

avaliar como o relacionamento se desenvolve e como ocorre o processo de criação de valor.

Baseada em 28 entrevistas com gestores responsáveis por relacionamentos em empresas compradoras e fornecedores e em uma *survey* com provedores dos setores investigados, a pesquisa empírica permitiu avaliar os modelos sugeridos e testar as hipóteses propostas no modelo integrativo.

A pesquisa empírica qualitativa, tomando um caráter dedutivo (BARRATT; CHOI, 2011), forneceu evidências de que, nos segmentos de Alimentos e Bebidas e Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos, os fornecedores adotam um comportamento mais propenso a colaboração de que as empresas compradoras, mas que esse comprometimento não é garantia de exclusividade ou aumento de participação na relação e que mecanismos de governança relacional são mais comuns em situações que envolvem riscos para as empresas compradoras e quando há assimetria de tamanho e poder entre as partes. Uma possível explicação para esse achado é a ausência de capacidade absorptiva e da capacidade de gerir a colaboração. A empresa não reconhece o valor do conhecimento da outra parte, não o assimila e nem aplica para ter resultados superiores frente a seus concorrentes (ZACHARIA; NIX; LUSCH, 2011).

As entrevistas com gestores de relacionamentos em empresas compradoras e fornecedores forneceram evidências que o modelo de valor econômico de Brandenburger e Stuart (1996) pode ser usado para avaliar o valor criado nos relacionamentos, considerando-se a diferença entre disposição a pagar da empresa compradora e o custo de oportunidade do fornecedor. A principal contribuição nesse caso é incorporar a parcela de valor apropriado pelo fornecedor (Custo menos custo de oportunidade) ao modelo de criação de valor nos relacionamentos, que não tem sido muito explorada. Adicionalmente, enfatiza que o conceito de vantagem competitiva que considera apenas disposição a pagar e custo (PETERAF; BARNEY, 2003), não se aplica ao valor criado pelo fornecedor, visto que o enfoque desse elo, em sua maioria não é a lucratividade.

Adicionalmente, os resultados sugerem que a avaliação dos ganhos em relacionamentos deve ser feita longitudinalmente, visto que há alternância de ganhos entre as partes. A pesquisa ressaltou que os benefícios ocorrem de forma defasada entre os elos e que a continuidade do relacionamento depende da criação e da apropriação de valor pelas diferentes organizações. Por fim, a etapa qualitativa permitiu identificar três tipos distintos de criação de valor em díades: valor situacional, incremental e relacional.

Em paralelo, uma *survey* foi aplicada a empresas fornecedoras dos segmentos investigados, visando a avaliação de um modelo de mensuração para as fontes de vantagem competitiva e para a criação de valor e a constatação da relação causal entre esses construtos. Como antecedentes de valor criado, foram considerados quatro construtos: mecanismos de governança relacional, compartilhamento de conhecimento, especificidade de ativos e complementaridade de recursos. A avaliação do modelo de mensuração, a partir de 76 respostas, resultou na fusão dos construtos de mecanismos de governança relacional e complementaridade de recursos em um construto único, definido como alinhamento interorganizacional (CHEUG; MYERS; MENTZER, 2010; SAXTON, 1997). O valor criado foi operacionalizado como cinco dimensões de primeira ordem: benefícios para o cliente, benefícios para o fornecedor, benefícios para a relação, custo de troca para o comprador e custo de oportunidade para o fornecedor e esse modelo teve bons ajustes e se mostrou adequado.

A partir da validação dos modelos, foi possível testar as relações causais entre os diferentes construtos, utilizando-se regressão linear múltipla. Os resultados sugeriram que os diferentes mecanismos independentes têm efeito sobre dimensões distintas de valor criado. Enquanto o alinhamento interorganizacional tem efeito sobre os benefícios para empresa compradora e para o fornecedor, os benefícios para a relação são influenciados pelo compartilhamento de conhecimento. O aumento da especificidade de ativos influencia o custo de oportunidade do fornecedor e os custos de troca para o comprador não são afetados por nenhum desses mecanismos. Foi realizada ainda uma análise de agrupamentos que permitiu identificar dois grupos com características de comportamento relacional diferentes que se diferenciam também em termos de desempenho.

A análise integrada das etapas qualitativas e quantitativas sugere que existem outros mecanismos que afetam o valor criado e que as relações causais não são diretas. Os resultados ainda reforçam a proposição de que os ganhos nos relacionamentos não são iguais, mas que ambas as partes devem se beneficiar para que haja continuidade na relação (CROOK; COMBS, 2007).

Do ponto de vista gerencial, a principal implicação destes resultados para os profissionais da área é fornecer um modelo que pode ser usado para avaliar os relacionamentos em termos de benefícios e custos. Atualmente, embora as empresas possuam diferentes indicadores para avaliar seus fornecedores, os critérios não econômicos têm pouca influência, pois não são quantificados. A escala de mensuração validada na etapa quantitativa fornece uma ferramenta que permite comparar diferentes fornecedores em termos de excedentes proporcionados para ser utilizada juntamente com os preços ofertados.

Neste ponto, é importante reforçar as limitações deste estudo, de forma a identificar futuras oportunidades de pesquisa. O tamanho da amostra, usada na etapa quantitativa (N= 76) em relação ao número de construtos do modelo é baixo, o que limita o uso de modelos mais complexos para avaliar o modelo como um todo e testar modelos alternativos de segunda ordem, como modelo de equações estruturais (HAIR et al., 2005; SHAH; GOLDSTEIN, 2006). Futuras análises devem aplicar o instrumento de pesquisa a amostras maiores e a uma população mais significativa de empresas para verificar a consistência dos achados. Adicionalmente, durante o processo de análise dos resultados, não foi verificada validade convergente e discriminante para vários construtos, embora todos tenham sido obtidos de instrumentos já validados.

O estudo foi realizado nos segmentos de Alimentos e Bebidas e HPPEC, não podendo ser estendido a outros setores. Ademais, vários construtos identificados na análise qualitativa não puderam ser testados de forma quantitativa para comprovar os resultados em uma amostra maior, tais como confiança, poder, dependência. Relações indiretas e com efeito moderador devem ser testadas em amostras maiores

O presente estudo foi limitado por restringir a unidade de análise ao elo do relacionamento entre empresa compradora e fornecedora, na perspectiva do fornecedor. A pesquisa deve ser ampliada para ótica das empresas compradoras para comparar as percepções dentro da díade.

Ao restringir o estudo a um cliente escolhido pelo respondente, abordagem introduz um viés nos resultados, visto que os respondentes adotam diferentes critérios para selecionar a relação analisada (FYNES; VOSS; BÚRCA, 2005). Uma outra importante limitação é o uso de dados seccionais. Como visto na etapa qualitativa, o relacionamento é dinâmico e ocorre de acordo com as distintas ações de cada um dos elos. Um estudo longitudinal permitiria observar a validade e a evolução dos resultados ao longo do tempo.

REFERÊNCIAS

ABIA. ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE ALIMENTOS. *Anuário ABIA 2010*.

ABIHPEC. ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE HIGIENE PESSOAL, PERFUMARIA E COSMÉTICOS. *Anuário ABIHPEC 2010*. [s.l.]: ABIHPEC, 2011. Disponível em: <http://www.abihpec.org.br/anuario-abihpec-2010> / Acesso em: 22 de janeiro de 2012.

ABIQUIM. ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA QUÍMICA. Disponível em: <http://www.abiquim.org.br/conteudo.asp?princ=ain> / Acesso em: 22 de janeiro de 2012.

ABRE. ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EMBALAGEM. Disponível em: http://www.abre.org.br/apres_setor.php/ Acesso em: 22 de janeiro de 2012.

ACADEMY OF MANAGEMENT REVIEW. New York: Academy of Management, 1976-2012.

ANDERSON, D. R.; SWEENEY; D. J.; WILLIAMS, T. A. *Estatística aplicada à Administração e Economia*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

ARMSTRONG, J. S., OVERTON, T. S. Estimating Nonresponse Bias in Mail Surveys. *Journal of Marketing Research*, v. 14, n. 3, p. 396-402, 1977.

AUTRY, C. W.; GOLICIC, S. L. Evaluating buyer-supplier relationship-performance spirals: A longitudinal study. *Journal of Operations Management*, v. 28, n. 2, p. 87-100, 2010.

AZADEGAN, A.; DOOLEY, K.J. Supplier innovativeness, organizational learning styles and manufacturer performance: An empirical assessment. *Journal of Operations Management*, v. 28, n. 6, p. 488-505, 2010.

BAGOZZI, R. P.; YI, Y.; PHILLIPS, L. W. Assessing construct validity in organizational research. *Administrative Science Quarterly*, v. 36, n. 3, p. 421-458, 1991.

BARNEY, J. B. Strategic factor markets: expectations, luck and business strategy. *Management Science*, v. 32, n. 10, p. 1231-1241, oct. 1986.

_____. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BARRATT, Mark, CHOI, Thomas Y.; LI, Mei Qualitative case studies in operations management: Trends, research outcomes, and future research implications. *Journal of Operations Management*, v. 29, n. 4, p. 329-342, 2011.

BECHTEL, C.; JAYARAM, J. Supply chain management: a strategic perspective. *The International Journal of Logistics Management*, v. 8, n. 1, p. 15-34, 1997.

BERG, Bruce, *Qualitative research methods for the social sciences*. 5a. ed., Boston: Pearson, 2004.

BLAU, P. M. *Exchange and power in social life*. New York: John Wiley, 1964.

BOWMAN, C.; AMBROSINI, V. Value creation versus value capture: towards a coherent definition of value strategy. *British Journal of Management*, v. 11, n. 1, p. 1-15, sep. 2000.

BOYER, K. K.; SWINK, M. L. Empirical Elephants: Why Multiple Methods are Essential to Quality Research in Operations and Supply Chain Management. *Journal of Operations Management*, v. 2008, p. 337-348, 2008.

BRANDENBURGER, A. M.; STUART JR., H. W. Value-based business strategy. *Journal of Economics & Management Strategy*, v. 5, n. 1, p. 5-24, 1996.

BUNDUCHI, R. Trust, power and transaction costs in B2B exchanges — A socio-economic approach. *Industrial Marketing Management*, v.37, n.5, p. 610-622, 2008.

BURGESS, Kevin; SINGH, Prakash J.; KOROGLU, Rana. Supply chain management: a structured literature review and implications for future research. *International Journal of Operations and Production Management*, v. 26, n. 7, p. 703-729, 2006.

CAPANEMA, Luciana X. de Lemos et al. Panorama da indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos. Disponível em http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/bnset/set2505.pdf Acesso em: 21/01/2012.

CARR, A. S.; KAYNAK, H. Communication methods, information sharing, supplier development and performance. *International Journal of Operations and Production Management*, v. 27, p. 346-370, 2007.

_____.; PEARSON, John N. Strategically managed buyer-supplier relationships and performance outcomes. *Journal of Operations Management*, v. 17, p. 497-519, 1999.

CARTER, C.; SANDERS, N.; DONG, Y.. Paradigms, Revolutions, and Tipping Points: The Need for Using Multiple Methodologies within the Field of Supply Chain Management. *Journal of Operations Management*, v. 26, n. 6, p. 693-696, 2008.

CHATAIN, O. Value creation, competition, and performance in buyer-supplier relationships. *Strategic Management Journal*, v. 32, n. 1, p. 76-102, 2011.

CHEN, I. J.; PAULRAJ, A. Towards a theory of supply chain management: the constructs and measurements. *Journal of Operations Management*, v. 22, p. 119-150, 2004.

_____ ; PAULRAJ, A.; LADO, A. A. Strategic purchasing, supply management and firm performance. *Journal of Operations Management*, v. 22, p. 505-523, 2004.

CHEUNG, M. S.; MYERS, M.; MENTZER, J. T. Does relationship learning lead to relationship value?: A cross-national supply chain investigation. *Journal of Operations Management*, v. 28, n. 6, p. 472-487, nov. 2010.

_____. The value of relational learning in global buyer-supplier exchanges: a dyadic perspective and test of the pie-sharing premise. *Strategic Management Journal*, v. 32, n. 10, p. 1061-1082, 2011.

CO, H. C.; BARRO, F. Stakeholder theory and dynamics in supply chain collaboration. *International Journal of Operations and Production Management*, v. 29, n. 6, p. 591-611, 2009.

COASE, R. H., The nature of the firm, *Economica*, New Series, v. 4, n. 16, pp. 386-405, Nov. 1937.

COFF, R. W. When competitive advantage doesn't lead to performance: the resource-based view and stakeholder bargaining power. *Organization Science*, v. 10, n. 2, p. 119-133, 1999

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger, Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação / Jill Collis e Roger Hussey; trad. Lucia Simonini. – 2.ed. – Porto Alegre: Bookman, 2005.

COOPER, Martha C.; ELLRAM, Lisa M. Characteristics of Supply Chain Management and the implications for purchasing and logistics strategy. *The International Journal of Logistics Management*, v. 4, n. 2, p. 13-24, 1993.

_____ ; LAMBERT, Douglas M.; PAGH, Janus D. Supply Chain Management: More than a new name for Logistics. *The International Journal of Logistics Management*, v. 8, n. 1, p. 1-14, 1997.

COUSINS, Paul D. The alignment of appropriate firm and supply strategies for competitive advantage., *International Journal of Operations and Production Management*, v. 25, n. 5, p. 403-428, 2005.

_____ ; Paul D.; LAWSON, Benn; SQUIRE, Brian, Supply chain management: theory and practice – the emergence of an academic discipline? *International Journal of Operations and Production Management*, v. 26, n. 7, p. 697-702, 2006.

_____ ; MENGUC, B. The implications of socialization and integration in supply chain management. *Journal of Operations Management*, v. 24, p. 604-620, 2006.

COX, A. Business relationship alignment: on the commensurability of value capture and mutuality in buyer and supplier relationship. *Supply Chain Management: An international Journal*, v. 9, n. 5, p. 410-420, 2004.

CRESWELL, John W., *Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto* / John W. Creswell; tradução Luciano de Oliveira da Rocha. 2ª. Ed. – Porto Alegre: Artmed, 2007.

CROOK, T. R.; COMBS, J. G. Sources and consequences of bargaining power in supply chains. *Journal of Operations Management*, v. 25, p. 546-555, 2007.

DEHORATIUS, N.; RABINOVICH, E. Field research in operations and supply chain management. *Journal of Operations Management*, v. 29, n. 5, p. 371-375, 2011.

DEVELLIS, R. F. *Scale development: theory and applications*. 2. ed. California: Sage Publications, 2003.

DIERICKX, I.; COOL, K. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, v. 35, n. 12, p. 1504-1511, dec. 1989.

DOMINGUES, S. A. *A indústria de alimentos e bebidas no Brasil: uma análise da dinâmica tecnológica e das estratégias de inovação de suas empresas entre 1998 e 2005*. 2008. Tese (Doutorado) – Instituto de Geociências da Universidade Estadual de Campinas, Campinas (SP), 2008.

DROGE, C.; JAYARAM, J.; VICKERY, S. K. The effects of internal versus external integration practices on time-based performance and overall firm performance. *Journal of Operations Management*, v. 22, p. 557-573, 2004.

DYER, J. H. Specialized supplier networks as a source of competitive advantage: evidence from the auto industry. *Strategic Management Journal*, v. 17, p. 271-291, 1996.

_____. Effective interfirm collaboration: how firms minimize transaction costs and maximize transaction value. *Strategic Management Journal*, v. 18, n. 7, p. 535-556, 1997.

_____; HATCH, N. W. Relation-specific capabilities and barriers to knowledge transfers: creating advantage through network relationships. *Strategic Management Journal*, v. 27, p. 701-719, 2006.

_____; SINGH, H. The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, v. 23, n. 4, p. 660-679, 1998.

DWYER L. F. Robert; SCHURR, Paul H.; OH, Sejo. Developing buyer-seller relationships., *Journal of Marketing*, v. 51, n. 2, p. 11-27, April, 1987.

EISENHARDT, Kathleen Building theories from Case Study Research, *Academy of Management Review*, vol. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

EDMONSON, A. C.; MCMANUS, S. E. Methodological fit in management field research. *Academy of Management Review*, v. 32, n. 4, p. 1155-1179, 2007.

ELLIS, Kimberly M.; REUS, Taco H.; LAMONT, Bruce, The effects of procedural and informational justice in the integration of related acquisitions, *Strategic Management Journal*, v. 30, p. 137-161, 2009.

EMERSON, Richard M., Social exchange theory, *Annual Review of Sociology*, v. 2, p. 335-362, 1976.

FELIN, T.; HESTERLY, W. S. The knowledge-based view, nested heterogeneity, and new value creation: philosophical considerations on the locus of knowledge. *Academy of Management Review*, v. 32, n. 1, p. 195-218, 2007.

FISHER, M. L. What is the right supply chain for your product? *Harvard Business Review*, v. 75, n. 2, p. 105-116, 1997.

FORZA, C. Survey research in operations management: a process-based perspective. *International Journal of Operations and Production Management*, v. 22, n. 2, p. 152-194, 2002.

FROHLICH, Markham T.; WESTBROOK, Roy, Arcs of integration: an international study of supply chain strategies., *Journal of Operations Management*, v. 19, p. 185-200, 2001.

FUGATE, B. S.; STANK, T. P.; MENTZER, J. T., Linking Improved Knowledge Management to Operational and Organizational Performance. *Journal of Operations Management*, v. 27, n. 3, p. 247-264, 2009.

FYNES, B.; VOSS, C.; BÚRCA, S. de. The impact of supply chain relationship dynamics on manufacturing performance. *International Journal of Operations and Production Management*, v. 25, n. 1, p. 6-19, 2005.

GANESAN, Shankar, Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships, *Journal of Marketing*, v. 58, n. 2, p. 1-19, April, 1994.

GEREFFI, G.; HUMPHREY, J.; STURGEON, T. The governance of global value chains. *Review of International Political Economy*, v. 12, n. 1, p. 78-104, 2005.

GILBERT, Stephen M.; BALLOU, Ronald H., Supply chain benefits from advanced customer commitments., *Journal of Operations Management*, v. 18, p. 61-73, 1999.

GIMENEZ, C.; VENTURA, E. Logistics-production, logistics-marketing and external integration: Their impact on performance. *International Journal of Operations and Production Management*, v. 25, n. 1, p. 20-38, 2005.

GODOY, C.K.; BALSINI, C. P.V., A pesquisa qualitativa nos estudos organizacionais brasileiros: uma análise bibliométrica. In GODOY, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A.B. (organizadores), *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Saraiva, 2006.

GOUVEIA, F. Indústria de alimentos: no caminho da inovação e de novos produtos. *Inovação Uniemp*, v. 2, n. 5, p. 32-37, 2006.

GRANT, R. M. The resource-based theory of competitive advantage: implications of strategy formulation. *California Management Review*, v. 33, n. 3, p. 114-135, 1991.

GREWAL, D.; MONROE, K.; KRISHNAN, R. The Effects of Price-Comparison Advertising on Buyers' Perceptions of Acquisition Value, Transaction Value, and Behavioral Intentions. *The Journal of Marketing*, v. 62, n. 2, p. 46-59, 1998.

GRIFFITH, David A.; HARVEY, Michael G.; LUSCH, Robert F., Social exchange in supply chain relationships: The resulting benefits of procedural and distributive justice; *Journal of Operations Management*, v. 24, p. 604-620, 2006.

GROVER, V.; MALHOTRA, M. K. Transaction cost framework in operations and supply chain management research: theory and measurement. *Journal of Operations Management*, v. 21, n. 4, p. 457-473, 2003.

HAIR, J. F. *Análise multivariada de dados*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HARLAND, C. M. Supply chain operational performance roles. *Integrated Manufacturing Systems*, v. 8, n. 2, p. 70-78, 1997.

_____ et al. Supply management: is it a discipline?, *International Journal of Operations and Production Management*, v. 26, n. 7, p. 730-753, 2006.

HOLCOMB, T. R.; HITT, M. A. Toward a model of strategic outsourcing. *Journal of Operations Management*, v. 25, p. 464-481, 2007.

HOLM, D.B.; ERIKSSON, K.; JOHANSON, J. Creating value through mutual commitment to business network relationship, *Strategic Management Journal*, v. 20, n. 5, p. 467-486, 1999

HOMANS, George C. Social behavior as exchange. *American Journal of Sociology*, v. 63, n. 6, p. 597-606, 1958.

HOOPES, D. G.; MADSEN, T. L.; WALKER, G. Guest editor's introduction to the special issue: Why is there a resource-based view? Toward a theory of competitive heterogeneity. *Strategic Management Journal*, v. 24, p. 889-902, 2003.

HOSMER, L.T. Trust: the connecting link between organizational theory and philosophical ethics. *The Academy of Management Review*, v.20, n. 2, p. 379-403, 1995.

IFRA. Manual de boas práticas de fabricação para a indústria de fragrâncias. Disponível em: <http://www.abifra.org.br/manual/capa.pdf> / Acesso em: 22 de janeiro de 2012.

IRELAND, R. D.; WEBB, J. W. A multi-theoretic perspective on trust and power in strategic supply chains. *Journal of Operations Management*, v. 25, n. 2, p. 482-497, 2007.

JARILLO, J. C. On strategic networks. *Strategic Management Journal*, v. 9, n. 1, p. 31-41, 1988.

JOHNSTON, D. A. et al. Effects of supplier trust on performance of cooperative supplier relationships. *Journal of Operations Management*, v. 22, p. 23-38, 2004.

JONES, Candance; HESTERLY, William S.; BORGATTI, Stephen P. A general theory of network governance: exchange conditions and social mechanisms. *Academy of Management Review*, v. 22, n. 4, p. 911-945, 1997.

KALE, Prashant; SINGH, Harbir; PERLMUTTER, Howard, Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: building relational capital, *Strategic Management Journal*, v. 21, p. 217-237, 2000.

KAUFMANN, L.; CARTER, C. R. International supply chain relationships and non financial performance: A comparison of US and German practices. *Journal of Operations Management*, v. 24, p. 653-675, 2006.

KETCHEN, D. J.; HULT, G. T. Toward greater integration of insights from organizational theory and supply chain management. *Journal of Operations Management*, v. 25, p. 455-458, 2007a.

_____ Bridging organization theory and supply chain management: The case of best value supply chains. *Journal of Operations Management*, v. 25, n. 2, p. 573-580, 2007b.

KING, Nigel. Using interviews in qualitative research In CASSELL, Catherine; SIMON, Gillian. *Essential guide to qualitative methods in organizational research*. London: SAGE Publications, 2004, cap. 2, p. 11-22.

KLINE, R. B. *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. 2. ed. New York, London: The Guilford Press, 2005.

KRAUSE, Daniel R.; HANDFIELD, Robert B.; TYLER, Beverly B.. The relationships between supplier development, commitment, social capital accumulation and performance improvement., *Journal of Operations Management*, v. 25, p. 528-545, 2007.

KWAN, K. M.; TSANG, E. W. K. Realism and constructivism in strategy research: a critical realist response to Mir and Watson. *Strategic Management Journal*, v. 22, n. 12, p. 1163-1168, 2001.

KWON, I.-W. G. Factors affecting the level of trust and commitment in supply chain relationships. *The Journal of Supply Chain Management: A Global Review of Purchasing and Supply*.v. 40, n. 2, p. 4-14, 2004.

LAMBERT, Douglas; COOPER, Martha C.; PAGH Janus D., Supply Chain Management: Implementation issues and research opportunities., *The International Journal of Logistics Management*, v.9, n.2, p. 1-19, 1998.

LAMMING, Richard, JOHNSEN, Thomas; ZHENG, Jurong; HARLAND, Christine. An initial classification of supply networks. *International Journal of Operations and Production Management*, v. 20, n. 6, p. 675-691, 2000.

LANIER, D.; WEMPE, W. F.; ZACHARIA, Z. G. Concentrated supply chain membership and financial performance: Chain- and firm-levels perspective. *Journal of Operations Management*, v. 28, n. 1, p. 1-16, 2010.

LAVIE, D. Alliance portfolios and firm performance: A study of value creation and appropriation in the U.S. software industry. *Strategic Management Journal*, v. 28, n. 12, p. 1187-1212, 2007.

LEEuw, S.; FRANSOO, J. Drivers of close supply chain collaboration: one size fits all? *International Journal of Operations and Production Management*, v. 29, n. 7, p. 720-739, 2009.

LEPAK, D. P.; SMITH, K.G.; TAYLOR, M.S. Value creation and value capture: a multilevel perspective. *Academy of Management Review*, v. 32, n. 1, p. 180-194, 2007.

LINDGREEN, A.; WYNSTRA, F. Value in business markets: What do we know? Where are we going? *Industrial Marketing Management*, v. 34, n. 7, p. 732-748, 2005.

LIPPMAN, S. A.; RUMELT, R. P. The payments perspective: micro-foundations of resource analysis. *Strategic Management Journal*, v. 24, p. 903-927, 2003.

LIU, Yi; LUO, Yadong; LIU, Ting Governing buyer-supplier relationships through transactional and relational mechanisms: Evidence from China. *Journal of Operations Management*, v. 27, n. 4, p. 294-309, 2009.

LOEHLIN, J. C. *Latent Variable Models: An introduction to Factor, Path and Structural Equation Analysis*. 4. ed. New Jersey: Lawrence Erlbaum, 2004.

MAHAPATRA, S. K.; NARASIMHAN, R.; BARBIERI, P. Strategic interdependence, governance effectiveness and supplier performance: a dyadic case study investigation and theory development. *Journal of Operations Management*, v. 28, n. 6, p. 537-552, nov. 2010.

MALHOTRA, M. K.; GROVER, V. An assessment of survey research in POM: from constructs to theory. *Journal of Operations Management*, v. 16, p. 407-425, 1998.

MALONI, M.; BENTON, W. C. Power influences in the supply chain. *Journal of Business Logistics*, v. 21, n. 1, p. 49-73, 2000.

MCCARTER, M. W.; NORTHCRAFT, G. B. Happy together? Insights and implications of viewing managed supply chains as a social dilemma. *Journal of Operations Management*, v. 25, n. 2, p. 498-511, 2007.

MENTZER, John T.; DEWITT, William; KEEBLER, James S.; MIN, Soonhong; NIX, Nancy W.; SMITH, Carlo D.; ZACHARIA, Zach G. Defining Supply Chain Management. *Journal of Business Logistics*, v. 22, n. 2, p. 1-25, 2001.

MEREDITH, Jack Building operations management theory case and field research, *Journal of Operations Management*, vol. 16, n. 4, p. 311-319, 1998

MESQUITA, L. F., ANAND, J., BRUSH, Thomas H. Comparing the resource-based and relational views: knowledge transfer and spillover in vertical alliances. *Strategic Management Journal*, v. 29, n. 9, p. 913-941, 2008.

MILLER, K. D.; TSANG, E. W. K. Testing management theories: critical realist philosophy and research methods. *Strategic Management Journal*, v. 32, n. 2, p. 139-158, 2011.

MILLS, J.; SCHMITZ, J.; FRIZELLE; G. A strategic review of "supply networks". *International Journal of Operations and Production Management*, v. 24, n. 10, p. 1012-1036, 2004.

MIN, S.; MENTZER, J. T. Developing and measuring supply chain management concepts. *Journal of Business Logistics*, v. 25, n. 1, p. 63-99, 2004.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR,
Disponível em
<http://www.desenvolvimento.gov.br/pdp/index.php/sitio/conteudo/setor/140>
/ Acesso em: 21/03/2012.

MINGERS, J. The contribution of Critical Realism as an underpinning philosophy for OR/MS and systems. *The Journal of the Operational Research Society*, v. 51, n. 11, p. 1256-1270, 2000.

MITCHELL, V. W., Using Industrial Key Informants: Some Guidelines. *Journal of the Market Research Society*, v. 36, n. 2, p.139-144, 1994.

MIZIK, N.; JACOBSON, R. Trading off between value creation and value appropriation: the financial implications of shifts in strategic emphasis. *Journal of Marketing*, v. 67, n. 1, p. 63-76, 2003.

MORGAN, Robert M.; HUNT, Shelby D., The commitment-trust theory of relationship marketing, *The Journal of Marketing*, v. 58, n.3 , p. 20-38, 1994.

NARASIMHAN, R.; DAS, A. The impact of purchasing integration and practices on manufacturing performance. *Journal of Operations Management*, v. 19, p. 593-609, 2001.

_____ ; ANAND, Nair; GRIFFITH, David A.; ARLBJORG, Jan S.; BENDOLLY, Elliot. Lock-in situations in supply chains: A social exchange theoretic study of sourcing arrangements in buyer-supplier relationships. *Journal of Operations Management*, v. 27, n. 5, p. 374-389, 2009.

_____ ; KIM, Soo Wook, Effect of supply chain integration on the relationships between diversification and performance, *Journal of Operations Management*, v. 20, p. 303-323, 2002.

NUNNALLY, J. C.; BERNSTEIN, I. H. *Psychometric theory*. 3. ed. New York: McGraw Hill, 1994.

NYAGA, G. N.; WHIPPLE, J. M.; LYNCH, D. F. Examining supply chain relationships: do buyer and supplier perspectives on collaborative relationships differ? *Journal of Operations Management*, v. 28, n. 2, p. 101-114, 2010.

O'LEARY-KELLY, S. W.; VOKURKA, R. J. The empirical assessment of construct validity. *Journal of Operations Management*, v. 16, n. 4, p. 387-405, 1998.

PATOMAKI, H.; WIGHT, C. After Postpositivism? The Promises of Critical Realism. *International Studies Quarterly*, v. 44, n. 2, 2000.

PAYNE, Adrian; HOLT, Sue, Diagnosing customer value: integrating the value process and relationship marketing, *British Journal of Management*, v. 12, p. 159-182, 2001.

PETERAF, M. A. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*, v. 14, n. 3, p. 179-191, 1993.

_____ ; BARNEY, J. B. Unraveling the resource-based tangle. *Managerial and Decision Economics*, v. 24, n. 4, p. 309-323, jun./jul. 2003.

PFEFFER, J.; SALANCIK, G. R. *The external control of organizations: a resource dependence perspective*. Stanford: Stanford University Press, 2003.

PODSAKOFF, P. M.; ORGAN, D. W., Self-Reporting in Organizational Research: Problems and Prospects. *Journal of Management*, v. 12, n. 4, p. 531-544, 1986.

_____ ; MACKENZIE, S. B.; LEE, J.-Y.; PODSAKOFF, N. P., Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. *Journal of Applied Psychology*, v. 88, n. 5, p. 879-903, 2003.

POPPO, L.; ZENGER, T. Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements? *Strategic Management Journal*, v. 23, n. 8, p. 707-725, 2002.

PRAHINSKI, C.; BENTON, W.C., Supplier evaluations: communication strategies to improve supplier performance, *Journal of Operations Management*, v. 22, p. 39-62, 2004.

PRIEM, R. L. A consumer perspective on value creation. *Academy of Management Review*, v. 32, n. 1, p. 219-231, 2007.

RUNGTUSANATHAM, M.; SALVADOR, F.; FORZA, C.; CHOI, T.Y. Supply-chain linkages and operational performance: A resource-based-view perspective. *International Journal of Operations and Production Management*, v. 23, n. 9, p. 1084-1099, 2003.

SAHIN, Funda; ROBINSON Jr., E. Powell, Information sharing and coordination in make to order supply-chains, *Journal of Operations Management*, v. 23, p. 579-598, 2005.

SALVADOR, Fabrizio, FORZA, Cipriano; RUNGTUSANATHAM, Manus; CHOI, Thomas Y. Supply chain interactions and time-related performances: An operations management perspective. *International Journal of Operations and Production Management*, v. 21, n. 4, p. 461-475, 2001.

SAXTON, T. The effects of partner and relationship characteristics on alliance outcomes. *Academy of Management Journal*, v. 40, n. 2, p. 443-461, 1997.

SHAH, R.; GOLDSTEIN, S. M. Use of structural equation modeling in operations management research: Looking back and forward. *Journal of Operations Management*, v. 24, p. 148-169, 2006.

SHARAFALI, M.; CO, H. C. Some models for understanding the cooperation between the supplier and the buyer. *International Journal of Production Research*, v. 38, n. 15, p. 3425-3449, 2000.

SHIN, H.; COLLIER, D. A.; WILSON, D. D. Supply management orientation and supplier/buyer performance. *Journal of Operations Management*, v. 18, p. 317-333, 2000.

SILVEIRA, Giovani J.C.; ARKADER, Rebecca, The direct and mediated relationships between supply chain coordination investments and delivery performance, *International Journal of Operations and Production Management*, v. 27, n. 2, p. 140-158, 2007.

SKJOETT-LARSEN, Tage, Supply chain management: a new challenge for researchers and managers in logistics, *The International Journal of Logistics Management*, v. 10, n. 2, p. 41 – 53, 1999.

SOTERIOU, Andreas C.; HADJINICOLA, George C.; PATSIA, Kalia. Assessing production and operations management related journals: the European perspective, *Journal of Operations Management*, v. 17, n. 2, p. 225-237, 1999.

SPECTOR, P. E. *Summated rating scale construction: An Introduction*. California: Newbury Park Sage, 1992.

STAKE, R., Case studies in DENZIN, N.K.; LINCOLN, Y. (editors), *Handbook of qualitative research*, 2^a. ed., Thousand Oaks: Sage Publications, Inc. 2000.

TAN, Keah Choon, A framework of supply chain management literature, *European Journal of Purchasing & Supply Management*, v. 7, p. 39-48, 2001.

TERPEND, Regis; TYLER, Beverly B.; KRAUSE, Daniel; HANDFIELD, Robert. Buyer- Supplier Relationships: derived value over two decades. *Journal of Supply Chain Management*, v. 44, n. 2, p. 28-55, 2008.

ULAGA, W.; EGGERT, A. Value-based differentiation in business relationship: gaining and sustaining key supplier status. *Journal of Marketing*, v. 70, p. 119-136, 2006.

VEREECKE, Ann; MUYLLE, Steve. Performance improvement through supply chain collaboration in Europe, *International Journal of Operations and Production Management*, v. 26, n. 11, p. 1176-1198, 2006.

VICKERY, Shawnee K.; JAYARAM, Jayanth; DROGE; Cornelia; CALANTONE, Roger. The effects of an integrative supply chain strategy on customer service and financial performance: analysis of direct versus indirect relationships. *Journal of Operations Management*, v. 21, p. 523-539, 2003.

VICTORAVICH, L. M. When Do Opportunity Costs Count? The Impact of Vagueness, Project Completion Stage, and Management Accounting Experience. *Behavioral Research in Accounting*, v. 22, n. 1, p. 85-108, 2010.

VILLENA, V. H., REVILLA, E.; CHOI, T. The dark side of buyer-supplier relationships: A social capital perspective. *Journal of Operations Management* v.29, n.6, p. 561-576, 2011

VOSS, Chris; TSIKRIKTSIS, Nikos; FROHLICH, Mark, Case research in operations management, *International Journal of Operations and Production Management*, v.22, n. 2, p. 195-219, 2002.

WALTER, A.; RITTER, T.; GEMUNDEN, H;G.. Value creation in buyer-seller relationships: Theoretical considerations and empirical results from a supplier's perspective. *Industrial Marketing Management*, v. 30, p. 365-377, 2001.

WARD, P.; MCCREERY, John K.; RITZMAN, Larry P.; SHARMA, Deven. Competitive priorities in operations management. *Decision Sciences*, v. 29, n. 4, p. 1035- 4046, fall 1998.

WATSON, G. Power and value appropriation in the direct-marketing publishing supply chain. *Supply Chain Management: An International Journal*, v. 4, n. 4, p. 192-198, 1999.

WERNERFELT, Birger, A resource-based view of the firm, *Strategic Management Journal*, v. 5, n.2, p. 171-180, 1984.

- WILLIAMSON, Oliver E., Strategizing, economizing, and economic organization, *Strategic Management Journal*, v. 12, p. 75-94, 1991.
- WISNER, Joel D.; LEONG, G. Keong; TAN, Keah-Choon, *Principles of supply chain management: a balanced approach*; 1st ed, Thomson South-Western, 2005.
- WU, Z.; CHOI, T. Y.; RUNGTSUNATHAM, M. J. Supplier-supplier relationships in buyer-supplier-supplier triads: implications for supplier performance. *Journal of Operations Management*, v. 28, n. 2, p. 87-176, 2010.
- YIN, R. K. Case study research: Design and methods. In: YIN, R. K. *Applications of case study research*. 2. ed. v. 5. Thousand Oaks: Sage Publications, 1984.
- ZACHARIA, Z. G.. NIX, N.W.; LUSCH, R.F. Capabilities that enhance outcomes of an episodic supply chain collaboration. *Journal of Operations Management*, v. 29, n. 6, p. 591-603, 2011.
- ZAHEER, A.; VENKATRAMAN, N. Relational governance as an interorganizational strategy: an empirical test of the role of trust in economic exchange. *Strategic Management Journal*, v. 16, p. 373-392, 1995.
- ZAJAC, E. J.; OLSEN, C. P. From transaction cost to transactional value analysis: implications for the study of the interorganizational strategies. *Journal of Management Studies*, v. 30, n. 1, p. 131-145, 1993.
- ZHAO, Xiande; HUO, Baofeng; SELEN; Willen; YEUNG, Jeff H. Y. The impact of power and relationship commitment on the integration between manufacturers and customers in a supply chain. *Journal of Operations Management*, v. 26, n. 3, p. 368-388, 2008.
- ZSIDISIN, George A.; SMITH, Michael; MCNALLY, Regina C.; KULL, Thomas. Evaluation criteria development and assessment of purchasing and supply management journals, *Journal of Operations Management* , v. 25, n. 1, p. 165-183, 2007.

APÊNDICE A – RESUMO DOS ESTUDOS EMPÍRICOS

Ano	Autor(es)	Jornal	Título	Construto principal	U.A.	Teoria	Metodologia
1995	MARTIN, XAVIER, MITCHELL, WILL; SWAMINATHAN, ANAND	SMJ	Recreating and extending japanese automotive buyer-supplierlinks in North America	Relacionamento de longo prazo	Díade buyer-supplier		
1995	ZAHEER, AKBAR; VENKATRAMAN, N.	SMJ	Relational governance as an interorganizational strategy: an empirical test of the role of trust in economic exchange	Governança	Díade buyer-supplier	TCT, VR	Survey
1996	STUART, F. IAN; MCCUTCHEON, DAVID M.	IJOP M	Sustaining strategic supplier alliances Profiling the dynamic requirements for continued development	Relacionamento de longo prazo	Díade buyer-supplier	TCT	Survey
1998	LABIANCA; BRASS; GRAY	AMJ	SOCIAL NETWORKS AND PERCEPTIONS OF INTERGROUP CONFLICT: THE ROLE OF NEGATIVE RELATIONSHIPS AND THIRD PARTIES	Conflito	Individual e díade	redes sociais	Survey
1998	COOL, KAREL; HENDERSON, JAMES	SMJ	Power and firm profitability in supply chains: french manufacturing industry in 1993	Poder	Díade buyer-supplier	RDT	Survey
1999	CARR, A.S, PEARSON, J.N.	JOM	Strategically managed buyer-supplier relationships and performance outcome	Compras estratégicas	Díade buyer-supplier	TCT	Survey
1999	CARR, A.S, SMELTZER, LR.	EJPS M	The relationship of strategic purchasing to supply chain management	Compras estratégicas e SCM	Díade buyer-supplier		Survey
1999	HOLM, ERIKSON JOHANSON	SMJ	Creating value through mutual commitment to business network relationships	Interdependência e valor, comprometimento	Díade buyer-supplier	RBV, RDT	Survey
2000	MASTERSON; LEWIS; GOLDMAN; TAYLOR	AMJ	INTEGRATING JUSTICE AND SOCIAL EXCHANGE: THE DIFFERING EFFECTS OF FAIR PROCEDURES AND TREATMENT ON WORK RELATIONSHIPS	Relacionamento interpessoal	Indivíduo	Relacionamento interpessoal, trocas, gestão por desempenho	Survey

Ano	Autor(es)	Journal	Título	Construto principal	U.A.	Teoria	Metodologia
2000	SCANELL, VICKERY, DROGE	JBL	Upstream supply chain management and competitive performance in the automotive supply industry	Desenvolvimento do fornecedor	Díade supplier-supplier		Survey
2000	STOCK, GREIS, KASARDA	JOM	Enterprise logistics and supply chain structure: the role of fit	Integração logística	Empresa		survey
2001	FERREIER	AMJ	NAVIGATING THE COMPETITIVE LANDSCAPE: THE DRIVES AND CONSEQUENCES OF COMPETITIVE AGGRESSIVENESS	Agressividade competitiva	Empresa-ano	Ações competitivas, composição do Top Management	Documental
2001	NARASIMHAN; DAS	JOM	The impact of purchasing integration and practices on manufacturing performances	Compras estratégicas	Empresa		Survey
2001	SALVADOR et al	IJOP M	Supply chain interactions and time-related performance An operations management perspective	Integração logística, comunicação e TI	Díade		survey
2002	CARR, PEARSON	IJOP M	The impact of purchasing and supplier involvement on strategic purchasing and it's impact on firm performance	Colaboração	Empresa	RBV	survey
2002	NARASIMHAN; KIM	JOM	Effect of supply chain integration on the relationship between diversification and performance: evidence from Japanese and Korean firms	Integração	Empresa	TCT, RBV	Survey
2003	VICKERY et al	JOM	The effects of an integrative supply chain strategy on customer service and financial performance: an analysis of direct versus indirect relationships.	Integração interna e externa, colaboração	Empresa		Survey
2003	KOTABE, MARTIN, DOMOTO	SMJ	Gaining from vertical partnerships: knowledge transfer, relationship duration, and supplier performance improvement in the U.S. and Japanese automotive industries	Compartilhamento de conhecimento	Díade buyer-supplier	VR, KBV	Survey

Ano	Autor(es)	Journal	Título	Construto principal	U.A.	Teoria	Metodologia
2004	ZHU, SARKIS	JOM	Relationships between operational practices and performance among early adopters of green supply chain management practices in Chinese manufacturing enterprises	GSCM	Díade		Survey
2004	PRAHINSKI, BENTON	JOM	Supplier evaluations: communication strategies to improve supplier performance	Comunicação, cooperação, comprometimento, integração operacional	Díade buyer-supplier		Survey
2004	HUMPHREY, LI, CHAN	OMEGA	The impact of supplier development on buyer-supplier performance	Desenvolvimento do fornecedor			Survey
2004	DROGE, JAYARAM, VICKERY	JOM	The effects of internal versus external integration practices on time-based performance and overall firm performance	Integração, colaboração	Empresa		survey
2005	GIMENEZ, VENTURA	IJOPM	Logistics-production, logistics-marketing and external integration: Their impact on performance	Integração	Díade		SURVEY
2005	LUO; YADONG	AMJ	How important are shared perceptions of procedural justice in cooperative alliances	Eqüidade, cultura	díade		Survey
2005	FYNES, VOSS, BÚRCA	IJOPM	The impact of supply chain relationship dynamics on manufacturing performance	Comunicação, confiança, colaboração, especificidade de ativos	Díade buyer-supplier		Survey
2005	FLYNN, FLYNN	IJPR	Synergies between supply chain management and quality management: emerging implications	Práticas de qualidade e práticas de integração.			Survey
2005	SANCHEZ, PEREZ	IJOPM	Supply chain flexibility and firm performance: A conceptual model and empirical study in the automotive industry	Integração e flexibilidade de cadeia	Empresa		Survey
2005	RAO; HOLT	IJOPM	Do green supply chains lead to competitiveness and economic performance?	Cadeias verdes	Díade		Survey

Ano	Autor(es)	Journal	Título	Construto principal	U.A.	Teoria	Metodologia
2006	KRISHNAN, MARTIN, NOORDERHAVEN	AMJ	WHEN DOES TRUST MATTER TO ALLIANCE PERFORMANCE?	Confiança			Survey
2006	GRIFFITH; HARVEY, LUSCH	JOM	Social exchange in supply chain relationships: The resulting benefits of procedural and distributive justice	Poder	Díade indústria-distribuidor	Social exchange theory	Survey
2006	HULT et al	JOM	Knowledge as a strategic resource in supply chains	Conhecimento	Empresa	RBV, Strategic choice theory e configurational inquiry	Survey
2006	COUSINS, MENGUC	JOM	The implications of socialization and integration in supply chain management	Integração e compartilhamento de informação e conhecimento	Díade buyer-supplier		Survey
2006	LI et al	Omega	The impact of supply chain management practices on competitive advantage and organizational performance	Relacionamento, comunicação.	Tríade		survey
2007	SILVEIRA, ARKADER	IJOPM	The direct and mediated relationships between supply chain coordination investments and delivery performance	Especificidade de ativos	Tríade	TCT	Survey
2007	PAULRAJ, CHEN	JSCM	Environmental Uncertainty and Strategic Supply Management: A Resource Dependence Perspective and Performance Implications	Compras estratégicas, RLP, comunicação, colaboração e integração	Díade buyer-supplier	RDT	SURVEY

Ano	Autor(es)	Journal	Título	Construto principal	U.A.	Teoria	Metodologia
2007	LAVIE	SMJ	Alliance portfolios and firm performance: a study of value creation and value appropriation in the US software industry	Poder relativo na rede	Cadeia	RBV, VR	Dados secundários
2007	DEVARAJ, KRAJEWSKI, WEI	JOM	Impact of eBusiness technologies on operational performance: The role of production information integration in the supply chain	TI, Integração	Tríade		Survey
2007	FORSLUND, JONSSON	IJOPM	The impact of forecast information quality on supply chain performance	Comunicação	Díade buyer-supplier		Survey
2007	HULT, KETCHEN, ARRFELT	SMJ	Strategic supply chain management: Improving performance through a culture of competitiveness and knowledge development	Conhecimento e complementaridade de recursos.	Cadeia	RBV, KBV	Survey
2007	KLEIN; RAI; STRAUB	DS	Competitive and Cooperative Positioning in Supply Chain Logistics Relationships	Colaboração, TI	Díade	VR	Survey
2007	KRAUSE, HANDFIELD, TYLER	JOM	The relationships between supplier development, commitment, social capital accumulation and performance improvement	Desenvolvimento do fornecedor (conhecimento e ativos compartilhados, dependência, compartilhamento de valores de info).	Díade buyer-supplier	Capital social, VR	survey
2007	MODI, MABERT	JOM	Supplier development: Improving supplier performance through knowledge transfer	Transferência de conhecimento e informação (desenvolvimento de fornecedor)	Díade buyer-supplier	KBV	Survey

Ano	Autor(es)	Journal	Título	Construto principal	U.A.	Teoria	Metodologia
2007	DONK, VAART	IJOPM	Responsiveness through buyer-focused cells: exploring a new supply strategy	Agilidade	Díade buyer-supplier		Estudo de caso
2008	GERMAIN, CLAYCOMB, DRÖGE	JOM	Supply chain variability, organizational structure, and performance: The moderating effect of demand unpredictability	Variabilidade de processo em SC (VPSC), incerteza de demanda, estrutura organizacional	Empresa	Teoria contingencial	Survey
2008	COUSINS, LAWSON, SQUIRE	IJOPM	Performance measurement in strategic buyer-supplier relationships: The mediating role of socialization mechanisms	Colaboração e compartilhamento de conhecimento, comunicação	Díade buyer-supplier	VR	Survey
2008	CARR ET AL	IJOPM	Supplier dependence: impact on supplier's participation and performance	Dependência, colaboração	Díade buyer-supplier	RDT	Survey
2008	HOLWEG, PIL	JOM	Theoretical perspectives on the coordination of supply chains	TI, complexidade	Cadeia	RBV, Sistemas complexos adaptativos (CAS), teoria da estruturação adaptativa (AST)	estudo de caso

Ano	Autor(es)	Journal	Título	Construto principal	U.A.	Teoria	Metodologia
2009	ADNER, KAPOOR	SMJ	Value creation in innovation ecosystems: how the structure of technological interdependence affects firm performance in new technology generations	Inovação (mudanças tecnológicas)	Empresa	Inovação e Ecossistema (interdependência de recursos)	Dados secundários e entrevistas
2008	MESQUITA, ANAND, BRUSH	SMJ	Comparing the resource-based and relational views: knowledge transfer and spillover in vertical alliances	Conhecimento, ativos específicos, governança	Díade buyer-supplier	RBV, VR	Survey
2008	KAYNAK, HARTLEY	JOM	A replication and extension of quality management into the supply chain	Gestão da qualidade	Triáde		Survey
2009	HOETKER, MELLEWIGT	SMJ	Choice and performance of governance mechanisms: matching alliance governance to asset type	Ativos, governança		TCT, VR	
2009	ELLIS, REUS, LAMONT	JOM	The effects of procedural and informational justice in the integration of related acquisitions	Justiça	Fusão ou aquisição	Teoria da justiça organizacional	Survey
2009	CRAIGHEAD, HULT, KETCHEN	JOM	The effects of innovation–cost strategy, knowledge, and action in the supply chain on firm performance	Conhecimento	empresa	RBV, KBV e Escolha estratégica	Survey
2009	GREVE	SMJ	Bigger and safer: the diffusion of competitive advantage	Inovação	Inovação	Cluster e de redes e RBV	Dados secundários
2009	FORSLUND, JONSSON	IJOPM	Obstacles to supply chain integration of the performance management process in buyer-supplier dyads: The buyers' perspective	Integração			Survey

Ano	Autor(es)	Journal	Título	Construto principal	U.A.	Teoria	Metodologia
2009	FUGATE, STANK, MENTZER	JOM	Linking improved knowledge management to operational and organizational performance	Logística e conhecimento	Indivíduo	KBV	Survey
2009	ADNER, KAPOOR	SMJ	Value creation in innovation ecosystems: how the structure of technological interdependence affects firm performance in new technology generations	Inovação (mudanças tecnológicas)	Empresa	Inovação e Ecossistema (interdependência de recursos)	Dados secundários e entrevistas
2009	WIGELT	SMJ	The impact of outsourcing new technologies on integrative capabilities and performance	Inovação em TI, transferência de conhecimento	empresa	RBV, KBV	Survey, dados secundários
2009	LEIBLEIN; MADSEN	SMJ	UNBUNDLING COMPETITIVE HETEROGENEITY: INCENTIVE STRUCTURES AND CAPABILITY INFLUENCES ON TECHNOLOGICAL INNOVATION	Inovação			Documental
2009	ROSENZWEIG	JOM	A contingent view of e-collaboration and performance in manufacturing	TI (internet)	Diáde buyer-supplier	VR, Teoria contingencial	Survey
2009	KANG; MAHONEY; TAN	SMJ	WHY FIRMS MAKE UNILATERAL INVESTMENTS SPECIFIC TO OTHER FIRMS: THE CASE OF OEM SUPPLIERS	Ativos específicos	empresa	TCT	Survey
2009	HANDLEY, BENTON	JOM	Unlocking the business outsourcing process model	Outsourcing	EMPRESA	TCT	SURVEY
2009	BROEDNER, KINKEL, LAY	IJOPM	Productivity effects of outsourcing: New evidence on the strategic importance of vertical integration decisions	Terceirização	Empresa	TCT, RBV, VR	Survey

Ano	Autor(es)	Journal	Título	Construto principal	U.A.	Teoria	Metodologia
2009	MISHRA; SHAH	JOM	In union lies strength: Collaborative competence in new product development and its performance effects	Inovação	Projeto de NPD	RBV e teoria de complementaridade	Survey
2009	HANFIELD et al	IJOPM	An organizational entrepreneurship model of supply management integration and performance outcomes	Empreendedorismo, integração	Empresa		survey e entrevistas qualitativas
2009	SQUIRE et al	IJOPm	The effect of supplier manufacturing capabilities on buyer responsiveness: The role of collaboration	Seleção de fornecedores	Diade buyer-supplier	VR	Survey
2009	PAGELL; WU	JSCM	Building a more complete theory of sustainable supply chain management using case studies of 10 exemplars	Sustentabilidade	empresa		Estudo de caso
2009	MCIVOR et al	IJOPM	Performance management and the outsourcing process: Lessons from a financial services organisation	Outsourcing			
2009	MCIVOR	JOM	How the transaction cost and resource-based theories of the firm inform outsourcing evaluation	Outsourcing			Estudo de caso
2009	HOETKER; MELLEWIGT	SMJ	CHOICE AND PERFORMANCE OF GOVERNANCE MECHANISMS: MATCHING ALLIANCE GOVERNANCE TO ASSET TYPE	Aliança estratégica			Documental
2010	LI et al	JOM	Formal control and social control in domestic and international buyer-supplier relationships	Controle, histórico, cultura			Survey

Ano	Autor(es)	Journal	Título	Construto principal	U.A.	Teoria	Metodologia
2010	HUANG, STEWART; CHEN	IJOPM	Identifying key enablers to improve business performance in Taiwanese electronic manufacturing companies	Gestão de fornecedores, NPD e compartilhamento de conhecimento	empresa		SURVEY e entrevistas qualitativas
2010	LANIER, WEMPE, ZACHARIA	JOM	Concentrated supply chain membership and financial performance: Chain- and firm-level perspectives	Concentração e extensão (n. membros) da cadeia.	Cadeia	TCT, KBV	Dados secundários
2010	NARAYANAN et al	JOM	The antecedents of process integration in business process outsourcing and its effect on firm performance	Integração, serviços	Empresa	Teoria de processamento de informação	Survey
2010	AZADEGAN; DOOLEY	JOM	Supplier innovativeness, organizational learning styles and manufacturer performance: An empirical assessment.	Outsourcing, aprendizado, seleção de fornecedores, inovação	Díade buyer-supplier	Organizational learning	survey
2010	LAU, YAM, TANG	IJOPM	Supply chain integration and product modularity: An empirical study of product performance for selected Hong Kong manufacturing industries	Integração, colaboração, comunicação, modularização	tríade		Survey
2010	AUTRY, GOLICIC	JOM	Evaluating buyer–supplier relationship–performance spirals: A longitudinal study	Relacionamento de longo prazo (frequência e intensidade)	Díade buyer-supplier		Dados secundários

Ano	Autor(es)	Journal	Título	Construto principal	U.A.	Teoria	Metodologia
2010	KROES, GHOSH	JOM	Outsourcing congruence with competitive priorities: Impact on supply chain and firm performance	Terceirização	Empresa	Teoria das agências, TCT, RBV, KBV	Survey
2010	WU, CHOI, RUNGTUSANAN THAM	JOM	Supplier–supplier relationships in buyer–supplier–supplier triads: Implications for supplier performance	Colaboração, comunicação e liderança	Triade	Teoria dos jogos	Survey
2010	KRISTAL, HUANG, ROTH	JOM	The effect of an ambidextrous supply chain strategy on combinative competitive capabilities and business performance	Inovação e melhorias	Empresa	Dynamic capabilities, KBV	SURVEY
2010	JEFFERS	IJOPM	Embracing sustainability: Information technology and the strategic leveraging of operations in third-party logistics	TI, Integração	Empresa	RBV	SURVEY
2010	NYAGA, WHIPPLE, LYNCH	JOM	Examining supply chain relationships: Do buyer and supplier perspectives on collaborative relationships differ?	Confiança, comprometimento e colaboração	Díade buyer-supplier	TCT, SET	Survey
2010	OKE, IDIAGBON-OKE	JOM	Communication channels, innovation tasks and NPD project outcomes in innovation-driven horizontal networks	Comunicação e inovação	Cadeia		Survey
2010	CHEUNG; MYERS; MENTZER	JOM	Does relationship learning lead to relationship value? A cross-national supply chain investigation	Conhecimento, complementaridade, compatibilidade, ativos específicos, confiança	Díade buyer-supplier	RBV, TCT, TVT, RV	Survey
2011	CAO, ZHANG	JOM	Supply chain collaboration: Impact on collaborative advantage and firm performance	Colaboração na SC	Empresa e díade	TCT, RBV, VR	Survey

Ano	Autor(es)	Journal	Título	Construto principal	U.A.	Teoria	Metodologia
2011	VILLENA, REVILLA, CHOI	JOM	The dark side of buyer–supplier relationships: A social capital perspective	Capital social	Díade buyer- supplier	Capital social	Survey

APÊNDICE B - PROTOCOLO DE ENTREVISTA

CRIAÇÃO DE VALOR EM RELACIONAMENTOS ENTRE EMPRESAS COMPRADORAS E FORNECEDORES

Problema de pesquisa: Como ocorre a criação de valor em relacionamentos entre empresas compradoras e seus fornecedores de setores de alimentos e bebidas e cosméticos e higiene pessoal

Objetivo: A pesquisa tem como objetivo explorar um conjunto de questões específicas cujas respostas não estão totalmente respondidas:

1. Colaborar com um fornecedor realmente vale a pena? O relacionamento com o fornecedor deve ser de cooperação ou de competição? Em quais casos, isto realmente contribui para o desempenho da empresa?
2. Como desenvolver um relacionamento colaborativo de longo prazo? Com quem colaborar e com quem trabalhar de forma tradicional? Como motivar um fornecedor a colaborar e gerar valor para sua empresa? Como organizar a base de fornecedores: concentrando ou dividindo fornecimento?
3. Empresas compradoras e fornecedoras pensam de maneira diferente? Quais as similaridades e divergências nas percepções?
4. Quem ganha com a colaboração? Os ganhos são imediatos? E quais são estes ganhos para as diferentes empresas envolvidas?

Definição:

Um relacionamento colaborativo ocorre quando existe um maior fluxo de comunicação e aprendizagem bilateral entre as empresas, há compartilhamento de ativos específicos e há complementaridade de recursos e competências. O relacionamento colaborativo está baseado nos princípios de confiança e comprometimento e pressupõe uma duração de longo prazo.

1. O Sr. poderia contar um pouco como vocês gerenciam suas bases de fornecedores.
2. O Sr. poderia nos informar se a empresa trabalha com diferentes tipos de relacionamentos entre seus fornecedores? Como estes relacionamentos podem ser categorizados?
3. Caso a empresa trabalhe com níveis diferentes de relacionamentos, como ocorre este processo de escolha de com quais fornecedores irá trabalhar de forma mais colaborativa? Esta escolha é feita com base em que critérios: tipo de produto, processo, histórico de fornecimento, contatos interorganizacionais, similaridades de culturas?
4. O que caracteriza, na sua opinião, um relacionamento mais colaborativo? E um menos colaborativo? Quais os mecanismos de controle do fornecimento usados em cada um destes tipos de relacionamentos?

5. Caso a empresa trabalhe com relacionamentos mais colaborativos, o que motivou a empresa a buscar maior parceria com o fornecedor? Como se dá a escolha desses fornecedores?
6. Na sua opinião, o que vem antes: a confiança entre as empresas ou a colaboração? Por que? Confiança na empresa ou no indivíduo ou na situação? O que leva a confiar?
7. Como se dá o programa de desenvolvimento de relacionamentos com os fornecedores? Você pode nos dar um exemplo de uma empresa cujo estágio de colaboração é maior.
 - a. Quem solicitou ou ofereceu maior parceria? Houve imposição?
 - b. Como era o relacionamento antes do programa? Ao escolher um parceiro, a empresa busca identificar aquele que possui uma maior complementaridade e similaridade de recursos, através de compatibilidade cultural e organizacional? Por que?
 - c. Como o relacionamento evoluiu ao longo do tempo?
 - d. A empresa reduziu o controle e manutenção de contratos? Como é hoje o processo de governança entre as empresas (relacional, contratual, transacional)?
 - e. Este desenvolvimento pressupôs times especiais alocados para o programa? Existem investimentos específicos em ativos (humanos, físicos, sistêmicos, processuais, etc) entre as partes? Quem investe?
 - f. Como é ocorre a troca de informações e conhecimentos entre as áreas? O Sr. poderia me dar um exemplo de como essa troca ocorre quando há mais colaboração e quando há menos?
 - g. Como foi a comunicação e o envolvimento da alta gerência neste processo?
 - h. Como as outras áreas de empresa perceberam este movimento?
 - i. A empresa começou programas paralelos ou estabeleceu programas pilotos?
 - j. Existe um sistema de aprimoramento deste processo? Como ele é mantido?
 - k. As empresas que participam destes programas continuam participando de processos de BID ou são fornecedores exclusivos?
 - l. Como é o processo de garantia de concorrência?
8. Na sua percepção, no estágio inicial, houve muito conflito de interesses entre as partes? Como foram solucionados?
9. Nos casos em que este programa foi desenvolvido, como os resultados do programa foram percebidos ao longo do tempo. Os benefícios para a empresa foram imediatos ou demoraram a aparecer? E para seus fornecedores?
10. Como o senhor percebe que estes relacionamentos mais colaborativos contribuíram para os resultados da empresa? A percepção geral na empresa é a mesma? As diversas áreas na sua empresa concordam com esta parceria? Por que?

11. O senhor chegou a participar diretamente deste desenvolvimento? Que outras informações o senhor acha mais importante ressaltar nestes processos?
12. Existe relação entre o relacionamento colaborativo e a satisfação com o cliente final? Como o relacionamento com o fornecedor repercute em relação a preferência do consumidor por seu produto? Quais são os principais ganhos para o cliente final?
13. Na sua opinião, o senhor estaria disposto a aceitar um aumento de preço por parte do fornecedor que está engajado em seus programas de parcerias? Por que? Caso a resposta seja negativa, de que forma este fornecedor é recompensado? Caso a resposta seja positiva, como o senhor garante que a empresa não seja oportunista?
14. O Sr. percebe que o relacionamento com alguns fornecedores se diferencia dos outros em relação aos resultados da empresa? Em caso positivo, o que, na sua opinião, explica esses resultados melhores?
15. O relacionamento torna a sua empresa mais eficiente? Como você diferencia os produtos ou serviços do fornecedor: Até que ponto a inovação do fornecedor é importante?
16. Como o relacionamento com o fornecedor afeta seus custos?

APÊNDICE C – INSTRUMENTO DE PESQUISA ETAPA QUANTITATIVA

Vantagem relacional Fornecedor

O objetivo dessa pesquisa é verificar se a prática de relacionamentos colaborativos entre empresas compradoras e fornecedoras cria valor para a cadeia.

Para responder a esse questionário, você deve escolher um cliente importante e/ou crítico dos setores de Alimentos e Bebidas ou Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos, com quem a empresa possui um relacionamento ativo de no mínimo 2 (dois) anos. Esse cliente não será identificado, mas todas as perguntas devem ser respondidas sobre o seu relacionamento com esse cliente específico.

Confidencialidade: Não é preciso se identificar. As empresas que se identificarem terão a confidencialidade preservada.

1. Qual o nome da sua empresa? (Resposta opcional)

2. Há quanto tempo a sua empresa mantém relacionamento ativo com esse cliente (em anos)?

2 a 3 anos
 5 a 10 anos
 3 a 5 anos
 Mais de 10 anos

3. Qual o tipo de material fornecido por sua empresa?

Matérias primas básicas
 Embalagens
 Produtos in natura (Extratos)
 Serviços
 Ingredientes (Fragrâncias, Corantes, Emulsificantes, etc)

Outro (especifique)

4. Qual o setor em que o seu cliente atua?

Alimentos ou Bebidas
 Ambos
 Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos

5. Existem outros fornecedores qualificados por esse cliente para esse material?

Não.
 Sim e nossa empresa atende todo o volume desse cliente.
 Sim e nossa empresa atende grande parte do volume.
 Sim e o volume é dividido entre vários fornecedores.

6. Comparado ao porte da nossa empresa, esse cliente é

Muito menor
 Melhor
 Menor
 Muito maior
 Mesmo porte

Vantagem relacional Fornecedor

7. As próximas perguntas referem-se às características de relacionamento com esse cliente específico. Por favor, indique seu grau de concordância com as seguintes afirmativas.

	Discordo totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo totalmente
Os produtos e processos de cada empresa são muito valiosos para a outra parte.	<input type="radio"/>				
As duas empresas têm visão e objetivos comuns.	<input type="radio"/>				
Nossa empresa participa e influencia o planejamento do nosso cliente.	<input type="radio"/>				
Em situações de emergência, ambas as partes contam com a ajuda de outra organização.	<input type="radio"/>				
Existe necessidade constante de renegociação de preços e condições entre as partes nesse relacionamento.	<input type="radio"/>				
Nosso cliente confia que cumprimos nossas promessas.	<input type="radio"/>				
Nossa empresa oferece a nosso cliente projetos de atualização tecnológica e/ou melhoria de processos operacionais.	<input type="radio"/>				
O alto grau de sinergia existente entre nossa empresa e esse cliente resulta em baixo grau de duplicidade de atividades.	<input type="radio"/>				
Existe alto nível de complementariedade de produtos e processos entre as duas empresas.	<input type="radio"/>				
A cultura organizacional das duas empresas é parecida.	<input type="radio"/>				
Os benefícios advindos do relacionamento são divididos entre nós e esse cliente.	<input type="radio"/>				
Existe um grau elevado de transparência de informações entre nós e esse cliente.	<input type="radio"/>				
Os estilos de gestão e de negócio das duas empresas são similares.	<input type="radio"/>				

Vantagem relacional Fornecedor

8. As próximas questões referem-se ao grau de investimento que sua empresa faz no relacionamento.

	Discordo totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo totalmente
Existem treinamentos formais de uma empresa para os colaboradores de outra.	<input type="radio"/>				
Nossa empresa tem feito investimentos significativos em sistemas de tecnologia de informação e sistemas logísticos dedicados a esse cliente.	<input type="radio"/>				
Nossa empresa tem feito investimentos significativos em equipamentos de produção e testes dedicados a esse cliente.	<input type="radio"/>				
Nossa empresa tem dedicado tempo e esforço significativo para coordenar os processos de operações de nossos próprios fornecedores de forma a atender às necessidades desse cliente	<input type="radio"/>				
Nossa empresa participa e tem papel estratégico no desenvolvimento de novos produtos e processos desse cliente.	<input type="radio"/>				
Existem visitas frequentes dos colaboradores das empresas às instalações do outro para aprimorar o uso do material ou embalagem em nosso processo.	<input type="radio"/>				
Nossa empresa tem peças alocadas exclusivamente para atender esse cliente.	<input type="radio"/>				
Nossa empresa tem feito ajustes significativos em nossos produtos e processos para adaptá-los às necessidades e especificações técnicas desse cliente.	<input type="radio"/>				
Nossa empresa tem feito investimentos significativos em pesquisa e desenvolvimento direcionado para atender às necessidades desse cliente	<input type="radio"/>				

Vantagem relacional Fornecedor

9. Avalie agora como os resultados de relacionamento com esse cliente têm evoluído nos últimos dois anos:

	Piorou	Piorou um pouco	Não afetou	Melhorou um pouco	Melhorou
Retrabalhos por problemas de fornecimento	<input type="radio"/>				
Prioridade na oferta de inovações em relação aos outros clientes	<input type="radio"/>				
Propostas de ganhos logísticos e/ou fiscais	<input type="radio"/>				
Propostas de projetos de redução de custos	<input type="radio"/>				
Quantidade de propostas de inovações	<input type="radio"/>				
Transparência nas negociações	<input type="radio"/>				
Prioridade no atendimento em relação aos outros clientes	<input type="radio"/>				
Outro (especifique)	<input type="text"/>				

10. Indique a contribuição (positiva ou negativa) de relacionamento com esse cliente para as seguintes características de desempenho de negócio DE SUA EMPRESA com todos os seus clientes (não apenas para o cliente específico). Considere os últimos dois anos.

	Prejudicou	Prejudicou um pouco	Não afetou	Contribuiu um pouco	Contribuiu
Flexibilidade em atender pedidos de mudanças	<input type="radio"/>				
Tempo de resposta a solicitações de clientes	<input type="radio"/>				
Crescimento do faturamento	<input type="radio"/>				
Confiabilidade nas entregas	<input type="radio"/>				
Capacidade tecnológica de inovação	<input type="radio"/>				
Qualidade dos produtos/serviços	<input type="radio"/>				
Saúde financeira	<input type="radio"/>				
Competitividade em custos	<input type="radio"/>				
Capacidade de produção	<input type="radio"/>				
Flexibilidade	<input type="radio"/>				
Outro (especifique)	<input type="text"/>				

Vantagem relacional Fornecedor

11. Indique a contribuição (positiva ou negativa) de relacionamento com esse cliente para as seguintes características de desempenho DDLB (para o negócio de seu cliente e não para seu desempenho). Considere os últimos dois anos.

	Prejudicou	Prejudicou um pouco	Não afetou	Contribuiu um pouco	Contribuiu
Inovação em produtos e serviços	<input type="radio"/>				
Qualidade dos produtos/serviços	<input type="radio"/>				
Flexibilidade para se ajustar ao mercado	<input type="radio"/>				
Competitividade em custos	<input type="radio"/>				
Confiabilidade das entregas	<input type="radio"/>				
Tempo de resposta ao mercado	<input type="radio"/>				
Outro (especifique)	<input type="text"/>				

12. Se o relacionamento com esse cliente for interrompido, sua empresa:

	Discordo totalmente	Discordo	Não discordo e nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
Perderá uma fonte de informação/conhecimento relevante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Terá perdas relevantes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sofrerá prejuízos à nossa reputação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perderá sinergias/desenvolvimentos conquistados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Terá dificuldades em realocar o volume com outros clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Terá dificuldades para sobreviver	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Se o relacionamento com esse cliente for interrompido e ele tiver que substituí-lo:

	Discordo totalmente	Discordo	Não discordo e nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
Nosso cliente terá que gastar tempo e esforços relevantes para encontrar um substituto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Será fácil para ele encontrar um substituto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nosso cliente terá que pagar mais para ter uma oferta equivalente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nosso cliente terá que investir em novas sinergias/desenvolvimentos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nosso cliente perderá uma fonte de informação/conhecimento relevante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Vantagem relacional Fornecedor

19. Por favor, escolha, entre as opções, aquela que melhor descreve a área de atuação de seu departamento.

Gestão estratégica de negócios

Finanças

Vendas/Marketing

Produção/Operação

Suprimentos/Logística

Outro (especifique)

| _____

20. Caso você deseje receber os resultados consolidados da pesquisa e a posição da sua empresa, informe um e-mail de contato.

| _____

APÊNDICE D - INDICADORES E SUAS REFERÊNCIAS (Continua)

Item	Descrição	Referências principais
GR1	Nosso cliente confia que cumprimos nossas promessas.	POPPO, ZENGER (2000), LIU, LUO, LIU (2009)
GR2	Os benefícios advindos do relacionamento são divididos entre nós e esse cliente.	MESQUITA, ANAND, BRUSH (2008)
GR3	Em situações de emergência, ambas as partes contam com a ajuda da outra organização.	LIU, LUO, LIU (2009)
GR4 (invertida)	Existe necessidade constante de renegociação de preços e condições entre as partes nesse relacionamento.	
GR5	As duas empresas têm visão e objetivos comuns.	MENTZER ET AL, 2001; MIN; MENTZER (2004)
GR6	Existe um grau elevado de transparência de informações entre nós e esse cliente.	LIU, LUO, LIU (2009); MESQUITA; ANAND; BRUSH (2008)
EA1	Nossa empresa tem pessoas alocadas exclusivamente para atender esse cliente.	DYER; SINGH (1998), KWON (2004); LAVIE (2007)
EA2	Nossa empresa tem feito investimentos significativos em pesquisa e desenvolvimento direcionado para atender as necessidades desse cliente	LAVIE (2007)
EA3	Nossa empresa tem feito investimentos significativos em equipamentos de produção e testes dedicados a esse cliente.	MESQUITA, BRUSH, ANAND (2008); KWON (2004); LAVIE (2007)
EA4	Nossa empresa tem feito investimentos significativos em sistemas de tecnologia de informação e sistemas logísticos dedicados a esse cliente.	POPPO, ZENGER (2000)
EA5	Nossa empresa tem feito ajustes significativos em nossos produtos e processos para adaptá-los às necessidades e especificações técnicas desse cliente.	MESQUITA, BRUSH, ANAND (2008); KWON (2004); LAVIE (2007)
EA6	Nossa empresa tem dedicado tempo e esforço significativo para coordenar os processos de operações de nossos próprios fornecedores de forma a atender às necessidades desse cliente	NOVO
CC1	Nossa empresa participa e influencia o planejamento do nosso cliente.	HULT, KETCHEN, ARRFELT (2007); CHEN; PAULRAJ (2004)
CC2	Nossa empresa oferece a nosso cliente projetos de atualização tecnológica e/ou melhoria de processos operacionais.	KALE; SINGH, PERLMUTTER (2000)
CC3	Existem treinamentos formais de uma empresa para os colaboradores da outra.	MESQUITA, BRUSH, ANAND (2008)

APÊNDICE D - INDICADORES E SUAS REFERÊNCIAS (Continuação)

Item	Descrição	Referências principais
CC4	Existem visitas freqüentes dos colaboradores das empresas às instalações do outro para aprimorar o uso do material ou embalagem em nosso processo.	NOVO
CC5	Nossa empresa participa e tem papel estratégico no desenvolvimento de novos produtos e processos desse cliente.	CHEN; PAULRAJ (2004); MENTZER ET AL (2001)
CR1	O alto grau de sinergia existente entre nossa empresa e esse cliente resulta em baixo grau de duplicidade de atividades.	CHEUNG; MYERS; MENTZER (2010)
CR2	Existe alto nível de complementaridade de produtos e processos entre as duas empresas.	KALE; SINGH, PERLMUTTER (2000); CHEUNG; MYERS; MENTZER (2010)
CR3	Os produtos e processos de cada empresa são muito valiosos para a outra parte.	KALE; SINGH, PERLMUTTER (2000); CHEUNG; MYERS; MENTZER (2010)
CR4	A cultura organizacional das duas empresas é parecida.	KALE; SINGH, PERLMUTTER (2000); CHEUNG; MYERS; MENTZER (2010)
CR5	Os estilos de gestão e de negócio das duas empresas são similares.	KALE; SINGH, PERLMUTTER (2000); CHEUNG; MYERS; MENTZER (2010)
BC1	Competitividade em custos	BARRY; TERRY (2008); ULAGA; EGGERT (2006)
BC2	Qualidade dos produtos/serviços	ULAGA; EGGERT (2006); WARD ET AL., 1998; SHIN; COLLIER; WILSON, 2000; CHEN; PAULRAJ, 2004; MIN, MENTZER, 2004 TRACEY; FITE; SUTTON, 2004; PRAHINSKI; BENTON, 2004; GERMAN; IYER, 2006; VEREECKE; MUYLLE, 2006; CARR; KAYNAK, 2007.
BC3	Flexibilidade para se ajustar ao mercado	JOHNSTON ET AL., 2004; WARD ET AL., 1998; SHIN; COLLIER; WILSON, 2000; FROHLICH; WESTBROOK, 2001; NARASIMHAN; DAS, 2001; VICKERY ET AL., 2003; CHEN; PAULRAJ, 2004; DROGE, JAYARAM, VICKERY, 2004; MIN; MENTZER, 2004; PRAHINKI; BENTON, 2004; FYNES; VOSS; BÚRCA, 2005; GIMENEZ; VENTURA, 2005; GERMAN; IYER, 2006; VEREECKE; MUYLLE, 2006.

APÊNDICE D - INDICADORES E SUAS REFERÊNCIAS (Continuação)

Item	Descrição	Referências principais
BC4	Confiabilidade das entregas	JOHNSTON ET AL., 2004; WARD ET AL., 1998; SHIN; COLLIER; WILSON, 2000; FROHLICH; WESTBROOK, 2001; NARASIMHAN; DAS, 2001; VICKERY ET AL., 2003; CHEN; PAULRAJ, 2004; DROGE, JAYARAM, VICKERY, 2004; MIN; MENTZER, 2004; PRAHINKI; BENTON, 2004; FYNES; VOSS; BÚRCA, 2005; GIMENEZ; VENTURA, 2005; GERMAN; IYER, 2006; VEREECKE; MUYLLE, 2006.
BC5	Tempo de resposta ao mercado	WARD ET AL., 1998; VICKERY ET AL., 2003; CHEN; PAULRAJ, 2004; CHEN; PAULRAJ; LADO, 2004; DROGE; JAYARAM; VICKERY, 2004; PRAHINSKI; BENTON, 2004; FYNES; VOSS; BÚRCA, 2005.
BC6	Inovação em produtos e serviços	AZADEGAN; DOOLEY (2010), BARRY; TERRY (2008); ULAGA; EGGERT (2006)
BF1	Competitividade em custos	CHEN; PAULRAJ (2004)
BF10	Flexibilidade em atender pedidos de mudanças	CHEN; PAULRAJ (2004)
BF2	Qualidade dos produtos/serviços	CHEN; PAULRAJ (2004)
BF3	Flexibilidade	CHEN; PAULRAJ (2004)
BF4	Confiabilidade nas entregas	CHEN; PAULRAJ (2004)
BF5	Tempo de resposta a solicitações de clientes	CHEN; PAULRAJ (2004)
BF6	Capacidade tecnológica de Inovação	WALTER, RITTER ET AL, 2001; CROOK; COMBS (2007)
BF7	Saúde financeira	WALTER, RITTER ET AL, 2001; CROOK; COMBS (2007)
BF8	Capacidade de produção	CHEN; PAULRAJ (2004)
BF9	Crescimento do faturamento	WALTER, RITTER ET AL, 2001; CROOK; COMBS (2007)
BR1	Retrabalhos por problemas de fornecimento	ETAPA QUALITATIVA
BR2	Transparência nas negociações	ETAPA QUALITATIVA
BR3	Propostas de projetos de redução de custos	ETAPA QUALITATIVA
BR4	Prioridade no atendimento em relação aos outros clientes	ETAPA QUALITATIVA
BR5	Quantidade de propostas de inovações	ETAPA QUALITATIVA
BR6	Propostas de ganhos logísticos e/ou fiscais	ETAPA QUALITATIVA

APÊNDICE D - INDICADORES E SUAS REFERÊNCIAS (Conclusão)

Item	Descrição	Referências principais
BR7	Prioridade na oferta de inovações em relação aos outros clientes	ETAPA QUALITATIVA
CF1	Terá perdas relevantes	WALTER, RITTER ET AL, 2001; CROOK; COMBS (2007)
CF2	Terá dificuldades para sobreviver	WALTER, RITTER ET AL, 2001; CROOK; COMBS (2007)
CF3	Terá dificuldades em recolocar o volume com outros clientes	WALTER, RITTER ET AL, 2001; CROOK; COMBS (2007)
CF4	Sofrerá prejuízos à nossa reputação	WALTER, RITTER ET AL, 2001; CROOK; COMBS (2007)
CF5	Perderá uma fonte de informação/conhecimento relevante	WALTER, RITTER ET AL, 2001; CROOK; COMBS (2007)
CF6	Perderá sinergias/desenvolvimentos conquistados	WALTER, RITTER ET AL, 2001; CROOK; COMBS (2007)
CUC1	Será fácil para ele encontrar um substituto	CROOK; COMBS (2007)
CUC2	Nosso cliente terá que pagar mais para ter uma oferta equivalente	CROOK; COMBS (2007)
CUC3	Nosso cliente perderá uma fonte de informação/conhecimento relevante	CROOK; COMBS (2007)
CUC4	Nosso cliente terá que investir em novas sinergias/desenvolvimentos	CROOK; COMBS (2007)
CUC5	Nosso cliente terá que dispende tempo e esforços relevantes para encontrar um substituto	CROOK; COMBS (2007)

APÊNDICE E – MATRIZ DE CORRELAÇÃO DOS INDICADORES (Continua)

	<i>DP</i>	<i>PT</i>	<i>GR1</i>	<i>CC6</i>	<i>GR2</i>	<i>GR3</i>	<i>GR4</i> (<i>INVERTI</i> <i>DA</i>)	<i>CC1</i>	<i>CC2</i>	<i>CR1</i>	<i>CR2</i>	<i>CR3</i>	<i>GR5</i>
DP	1,00												
PT	0,08	1,00											
GR1	-0,34	-0,17	1,00										
CC6	-0,16	-0,18	0,54	1,00									
GR2	-0,16	-0,12	0,32	0,55	1,00								
GR3	-0,25	-0,01	0,29	0,50	0,56	1,00							
GR4 (<i>INVERTI</i> <i>DA</i>)	0,09	-0,05	-0,08	-0,07	-0,09	-0,01	1,00						
CC1	0,03	-0,01	0,08	0,26	0,29	0,34	0,10	1,00					
CC2	-0,11	-0,05	0,14	0,22	0,35	0,14	-0,21	0,30	1,00				
CR1	-0,41	0,09	0,30	0,41	0,37	0,40	-0,18	0,17	0,27	1,00			
CR2	0,07	-0,10	0,22	0,28	0,49	0,39	0,12	0,35	0,32	0,36	1,00		
CR3	0,02	-0,21	0,18	0,33	0,47	0,34	0,03	0,28	0,28	0,17	0,43	1,00	
GR5	-0,03	0,05	0,10	0,34	0,41	0,19	-0,21	0,23	0,31	0,18	0,25	0,20	1,00
CR4	0,00	0,07	0,09	0,34	0,36	0,32	-0,05	0,37	0,10	0,26	0,23	0,32	0,49
CR5	0,02	0,17	0,01	0,32	0,48	0,41	-0,05	0,21	0,15	0,28	0,35	0,31	0,40
EA1	0,14	0,19	0,03	0,02	0,20	0,19	-0,04	0,16	0,28	0,03	0,25	0,13	0,39
EA2	0,10	0,15	-0,06	0,09	0,30	0,22	-0,04	0,34	0,42	0,26	0,23	0,25	0,40
EA3	0,24	0,05	0,06	0,09	0,27	0,11	-0,15	0,19	0,38	0,19	0,28	0,28	0,25
EA4	0,18	-0,01	-0,09	0,13	0,23	0,21	-0,10	-0,05	0,18	-0,02	0,15	0,15	0,35
EA5	0,14	0,05	0,01	0,12	0,23	0,12	-0,19	0,26	0,24	0,06	0,11	0,10	0,23
EA6	0,05	0,28	0,08	0,06	0,19	0,29	-0,00	0,28	0,24	0,10	0,12	0,13	0,17
CC3	-0,16	0,19	0,07	0,23	0,31	0,34	-0,21	0,33	0,42	0,33	0,24	0,19	0,10
CC4	0,03	-0,00	0,08	0,32	0,30	0,31	-0,05	0,32	0,36	0,19	0,20	0,10	0,20
CC5	-0,06	0,11	0,21	0,38	0,39	0,41	-0,06	0,30	0,49	0,38	0,37	0,20	0,35
BR1	-0,04	-0,21	0,16	0,03	0,06	0,22	0,08	0,02	0,06	-0,04	0,17	0,19	0,09
BR2	-0,13	0,06	0,00	0,23	0,06	0,34	0,07	0,38	-0,03	0,14	0,04	0,06	-0,07
BR3	-0,10	0,01	0,28	0,39	0,49	0,26	0,09	0,30	0,20	0,23	0,29	0,18	0,23
BR4	-0,09	-0,05	0,09	0,19	0,09	0,24	0,04	0,17	0,00	0,10	0,00	0,10	0,10
BR5	-0,06	-0,02	0,12	0,20	0,27	0,33	0,01	0,37	0,31	0,17	0,25	0,22	0,20
BR6	-0,17	0,01	0,07	0,31	0,18	0,40	0,09	0,24	0,08	0,20	0,17	0,07	0,28

APÊNDICE E – MATRIZ DE CORRELAÇÃO DOS INDICADORES (Continua)

	<i>DP</i>	<i>PT</i>	<i>GR1</i>	<i>CC6</i>	<i>GR2</i>	<i>GR3</i>	<i>GR4</i> (<i>INVERTI</i> <i>DA</i>)	<i>CC1</i>	<i>CC2</i>	<i>CR1</i>	<i>CR2</i>	<i>CR3</i>	<i>GR5</i>
BR7	-0,07	-0,16	-0,04	0,17	0,22	0,29	0,08	0,21	0,20	0,28	0,17	0,18	0,16
BF1	-0,12	-0,01	0,14	0,24	0,20	0,26	-0,07	0,26	0,27	0,22	0,26	0,26	0,17
BF2	0,02	0,04	0,18	0,15	0,10	0,14	0,03	0,13	0,00	-0,06	0,04	0,21	0,17
BF3	0,07	-0,05	0,12	0,13	0,07	0,10	0,09	0,14	-0,01	0,09	0,06	-0,01	0,11
BF4	-0,18	0,06	0,11	0,23	0,11	0,13	-0,08	0,01	-0,01	0,12	0,02	0,05	0,32
BF5	-0,27	-0,04	0,26	0,24	0,16	0,26	0,01	0,15	0,09	0,30	0,06	0,08	0,17
BF6	-0,22	0,08	0,15	0,33	0,33	0,35	-0,11	0,28	0,44	0,30	0,31	0,26	0,33
BF7	-0,12	-0,02	0,30	0,46	0,32	0,36	0,01	0,25	0,17	0,34	0,28	0,33	0,14
BF8	0,02	0,14	0,10	0,10	0,08	0,12	0,01	0,00	0,05	-0,02	0,07	0,10	0,21
BF9	-0,15	-0,07	0,38	0,29	0,32	0,48	-0,03	0,29	0,24	0,33	0,44	0,34	0,21
BF10	-0,04	-0,12	0,24	0,24	0,12	0,20	0,05	0,12	-0,01	0,18	-0,02	-0,00	0,13
BC1	-0,09	-0,11	0,36	0,46	0,23	0,29	0,10	0,19	0,17	0,22	0,40	0,32	0,18
BC2	-0,15	-0,17	0,38	0,50	0,33	0,27	0,22	0,17	0,23	0,26	0,23	0,35	0,21
BC3	-0,26	-0,09	0,34	0,33	0,17	0,27	-0,09	0,25	0,29	0,34	0,26	0,22	0,30
BC4	-0,26	-0,05	0,40	0,31	0,14	0,16	-0,08	-0,10	-0,08	0,26	0,03	0,00	0,24
BC5	-0,25	0,02	0,39	0,41	0,19	0,35	0,07	0,12	0,09	0,26	0,20	0,21	0,34
BC6	-0,10	-0,02	0,14	0,31	0,25	0,28	-0,01	0,43	0,55	0,38	0,21	0,24	0,28
CF1	0,01	-0,08	-0,05	-0,10	0,11	0,03	-0,32	-0,06	0,14	-0,16	-0,12	-0,04	0,23
CF2	0,18	0,28	-0,45	-0,28	-0,00	-0,16	-0,08	-0,07	-0,07	-0,22	-0,05	0,05	0,20
CF3	0,08	0,12	-0,20	-0,25	-0,10	0,00	-0,12	-0,06	-0,22	-0,27	-0,13	-0,14	0,21
CF4	0,24	0,14	-0,41	-0,16	-0,05	-0,05	0,03	-0,03	-0,01	-0,16	0,02	0,06	0,14
CF5	0,01	0,04	0,01	0,28	0,30	0,32	0,01	0,25	-0,06	0,02	0,04	0,27	0,08
CF6	0,15	-0,01	-0,03	0,00	0,23	0,22	0,12	0,21	0,10	-0,17	0,15	0,34	0,23
CUC1 (INVERS O)	0,16	0,03	-0,05	-0,08	-0,12	-0,21	0,01	-0,25	-0,08	-0,07	-0,10	-0,01	-0,23
CUC2	-0,11	-0,07	0,18	0,20	0,08	0,09	0,13	0,11	0,13	0,01	0,18	0,23	0,03
CUC3	-0,08	0,01	0,28	0,46	0,27	0,30	0,08	0,34	0,38	0,29	0,18	0,31	0,14
CUC4	-0,09	0,16	0,10	0,08	0,25	0,18	-0,09	0,31	0,27	0,19	0,10	0,28	0,24
CUC5	-0,05	0,14	0,19	0,22	0,18	0,26	-0,04	0,23	0,12	0,07	0,08	0,05	0,31

APÊNDICE E – MATRIZ DE CORRELAÇÃO DOS INDICADORES (Continua)

	<i>CR4</i>	<i>CR5</i>	<i>EA1</i>	<i>EA2</i>	<i>EA3</i>	<i>EA4</i>	<i>EA5</i>	<i>EA6</i>	<i>CC3</i>	<i>CC4</i>	<i>CC5</i>	<i>BR1</i>	<i>BR2</i>
CR4	1,00												
CR5	0,61	1,00											
EA1	0,24	0,18	1,00										
EA2	0,44	0,30	0,55	1,00									
EA3	0,25	0,23	0,44	0,45	1,00								
EA4	0,21	0,30	0,50	0,39	0,62	1,00							
EA5	0,24	0,04	0,23	0,33	0,57	0,35	1,00						
EA6	0,26	0,25	0,34	0,37	0,25	0,36	0,14	1,00					
CC3	0,26	0,37	0,27	0,43	0,26	0,29	0,22	0,36	1,00				
CC4	0,16	0,18	0,28	0,39	0,47	0,48	0,39	0,28	0,52	1,00			
CC5	0,38	0,29	0,34	0,45	0,17	0,11	0,17	0,41	0,40	0,35	1,00		
BR1	-0,02	0,04	0,24	0,04	0,23	0,44	0,06	0,25	0,18	0,16	0,09	1,00	
BR2	0,23	0,14	0,03	0,04	-0,01	-0,03	0,10	-0,05	0,16	0,19	0,14	-0,08	1,00
BR3	0,32	0,29	0,15	0,18	0,22	0,16	0,07	0,20	0,24	0,26	0,29	0,12	0,27
BR4	0,13	0,13	-0,11	-0,03	-0,01	0,15	0,17	0,03	0,17	0,13	-0,02	0,24	0,22
BR5	0,20	0,26	0,22	0,31	0,14	0,11	0,27	0,13	0,37	0,27	0,34	0,06	0,24
BR6	0,19	0,24	0,22	0,28	0,23	0,33	0,29	0,20	0,24	0,31	0,17	0,30	0,35
BR7	-0,05	-0,01	0,31	0,24	0,18	0,16	0,21	0,03	0,22	0,38	0,15	0,25	0,13
BF1	0,33	0,29	0,16	0,23	0,31	0,09	0,18	0,10	0,27	0,11	0,24	-0,04	0,21
BF2	0,15	0,12	0,19	-0,02	0,10	0,02	0,06	0,01	0,01	-0,11	-0,04	0,20	0,12
BF3	0,14	0,28	0,21	0,12	0,22	0,24	0,15	0,12	0,19	0,10	-0,10	0,08	0,16
BF4	0,08	0,26	0,07	-0,03	0,07	0,17	0,07	0,07	0,19	0,01	-0,16	0,18	0,06
BF5	0,18	0,20	0,15	0,14	0,01	0,08	-0,05	0,16	0,30	0,11	0,11	0,01	0,13
BF6	0,33	0,32	0,33	0,34	0,40	0,26	0,24	0,15	0,39	0,41	0,35	-0,04	0,30
BF7	0,31	0,42	0,16	0,17	0,28	0,06	0,14	-0,04	0,26	0,16	0,21	0,05	0,32
BF8	0,01	0,07	0,18	0,08	0,34	0,16	0,23	-0,02	-0,01	0,08	-0,10	0,10	0,12
BF9	0,38	0,29	0,35	0,28	0,29	0,19	0,07	0,26	0,24	0,10	0,38	0,14	0,24
BF10	0,21	0,18	0,21	0,06	0,13	0,09	0,15	0,03	0,07	0,04	-0,05	0,01	0,26
BC1	0,10	0,28	0,05	0,08	0,30	0,19	0,26	0,10	0,21	0,22	0,24	0,13	0,12
BC2	0,29	0,24	0,02	0,19	0,28	0,12	0,14	0,05	0,17	0,15	0,24	0,11	0,10
BC3	0,21	0,21	0,13	0,24	0,32	0,19	0,25	0,02	0,41	0,31	0,31	0,03	0,07
BC4	0,08	0,26	0,11	-0,08	0,21	0,25	0,06	-0,04	0,21	0,12	0,01	0,09	0,04
BC5	0,22	0,33	0,21	0,25	0,25	0,36	0,09	0,19	0,40	0,23	0,22	0,30	0,18

APÊNDICE E – MATRIZ DE CORRELAÇÃO DOS INDICADORES (Continua)

	CR4	CR5	EA1	EA2	EA3	EA4	EA5	EA6	CC3	CC4	CC5	BR1	BR2
BC6	0,24	0,24	0,16	0,50	0,33	0,16	0,28	0,21	0,45	0,40	0,39	0,05	0,20
CF1	0,05	-0,07	0,00	0,02	0,16	0,19	0,09	0,01	-0,07	0,07	0,06	0,10	-0,05
CF2	0,01	0,09	0,18	0,07	0,02	0,10	0,02	-0,05	-0,14	-0,13	-0,17	-0,22	-0,04
CF3	0,09	0,01	0,13	0,02	0,09	0,26	-0,04	0,04	-0,05	0,13	-0,02	0,14	-0,04
CF4	-0,08	0,14	0,17	0,16	0,03	0,22	-0,05	-0,05	0,04	0,08	0,08	0,01	0,05
CF5	0,15	0,12	0,03	-0,02	0,01	0,17	0,18	0,16	0,15	0,30	0,20	0,09	0,37
CF6	0,25	0,17	0,31	0,31	0,21	0,35	0,08	0,21	0,17	0,29	0,20	0,26	0,05
CUC1 (INVERSO)	-0,18	-0,07	0,04	-0,13	0,13	-0,00	0,08	-0,14	-0,21	-0,17	-0,30	0,05	-0,04
CUC2	0,06	0,01	0,13	0,17	0,31	0,13	0,06	-0,01	-0,09	-0,06	0,06	0,05	0,18
CUC3	0,15	0,07	0,07	0,28	0,03	-0,07	0,02	0,22	0,35	0,28	0,51	-0,06	0,24
CUC4	0,19	0,16	0,30	0,43	0,28	0,05	0,28	0,07	0,22	0,23	0,37	-0,05	0,24
CUC5	0,22	0,11	0,33	0,21	0,22	0,19	0,25	0,23	0,13	0,29	0,43	-0,01	0,16

	BR3	BR4	BR5	BR6	BR7	BF1	BF2	BF3	BF4	BF5	BF6	BF7	BF8
BR1													
BR2													
BR3	1,00												
BR4	0,21	1,00											
BR5	0,28	0,28	1,00										
BR6	0,16	0,34	0,13	1,00									
BR7	0,13	0,33	0,47	0,33	1,00								
BF1	0,21	0,12	0,30	0,17	0,20	1,00							
BF2	0,21	0,14	0,12	0,03	0,07	0,31	1,00						
BF3	0,06	0,21	0,13	0,23	0,10	0,25	0,45	1,00					
BF4	0,08	0,26	0,07	0,28	0,10	0,22	0,62	0,71	1,00				
BF5	0,17	0,36	0,30	0,19	0,24	0,34	0,44	0,49	0,50	1,00			
BF6	0,39	0,10	0,41	0,27	0,33	0,53	0,29	0,20	0,22	0,41	1,00		
BF7	0,34	0,22	0,38	0,27	0,27	0,63	0,46	0,35	0,27	0,31	0,56	1,00	
BF8	0,17	0,13	0,27	0,16	0,23	0,36	0,49	0,33	0,43	0,31	0,46	0,43	1,00

APÊNDICE E – MATRIZ DE CORRELAÇÃO DOS INDICADORES (Continua)

	BR3	BR4	BR5	BR6	BR7	BF1	BF2	BF3	BF4	BF5	BF6	BF7	BF8
BF9	0,33	0,06	0,44	0,24	0,18	0,56	0,33	0,24	0,17	0,45	0,56	0,56	0,24
BF10	0,21	0,30	0,31	0,15	0,32	0,26	0,46	0,66	0,44	0,65	0,35	0,44	0,42
BC1	0,25	0,23	0,26	0,21	0,17	0,46	0,38	0,35	0,40	0,34	0,41	0,48	0,34
BC2	0,28	0,25	0,36	0,22	0,27	0,55	0,33	0,28	0,25	0,42	0,47	0,59	0,38
BC3	0,13	0,17	0,27	0,22	0,14	0,40	0,23	0,34	0,31	0,43	0,51	0,39	0,24
BC4	0,04	0,27	0,07	0,21	0,09	0,28	0,30	0,45	0,47	0,44	0,23	0,44	0,33
BC5	0,21	0,39	0,23	0,44	0,20	0,38	0,29	0,40	0,42	0,47	0,41	0,49	0,26
BC6	0,04	0,13	0,35	0,25	0,33	0,39	0,10	0,31	0,26	0,31	0,54	0,31	0,04
CF1	0,09	-0,08	-0,03	-0,15	-0,04	-0,01	-0,13	-0,25	-0,17	-0,27	0,03	-0,12	0,01
CF2	-0,07	-0,25	0,00	-0,21	0,01	-0,03	0,01	-0,11	-0,05	-0,25	0,04	-0,14	0,10
CF3	-0,04	-0,06	-0,20	-0,01	-0,04	-0,11	-0,18	-0,17	-0,13	-0,26	-0,11	-0,22	-0,02
CF4	-0,04	-0,12	0,20	0,07	0,15	-0,15	-0,12	-0,09	-0,13	-0,25	0,02	-0,04	-0,02
CF5	0,23	0,07	0,19	0,11	0,14	-0,13	0,08	-0,05	-0,01	0,00	0,19	-0,04	-0,03
CF6	0,23	-0,05	0,06	0,09	0,10	-0,04	0,02	-0,18	-0,16	-0,02	0,25	-0,06	-0,01
CUC1 (INVERSO)	-0,03	-0,12	-0,14	-0,05	-0,10	-0,10	0,12	-0,03	0,00	-0,25	-0,06	0,15	0,10
CUC2	0,01	-0,11	0,17	0,08	0,00	0,25	0,08	0,15	0,11	0,05	0,20	0,16	0,28
CUC3	0,21	0,08	0,37	0,04	0,25	0,17	-0,17	-0,14	-0,19	0,14	0,26	0,18	-0,02
CUC4	-0,06	0,02	0,26	0,16	0,26	0,23	0,03	0,12	0,06	0,16	0,39	0,19	0,14
CUC5	0,07	-0,08	0,15	0,11	0,08	0,12	-0,03	0,07	-0,01	0,13	0,23	-0,05	0,10

	BF9	BF10	BC1	BC2	BC3	BC4	BC5	BC6	CF1	CF2	CF3	CF4	CF5
BF9	1,00												
BF10	0,40	1,00											
BC1	0,43	0,29	1,00										
BC2	0,48	0,35	0,54	1,00									
BC3	0,42	0,23	0,57	0,54	1,00								
BC4	0,24	0,41	0,52	0,42	0,54	1,00							
BC5	0,42	0,36	0,62	0,56	0,63	0,64	1,00						
BC6	0,35	0,22	0,39	0,48	0,59	0,17	0,51	1,00					
CF1	-0,09	-0,17	-0,25	-0,07	-0,12	-0,09	-0,16	-0,07	1,00				
CF2	-0,25	-0,15	-0,18	-0,25	-0,19	-0,19	-0,27	-0,15	0,34	1,00			

APÊNDICE E – MATRIZ DE CORRELAÇÃO DOS INDICADORES (Conclusão)

	BF9	BF10	BC1	BC2	BC3	BC4	BC5	BC6	CF1	CF2	CF3	CF4	CF5
CF3	-0,15	-0,26	-0,21	-0,30	0,00	-0,02	0,04	-0,14	0,54	0,31	1,00		
CF4	-0,23	-0,21	-0,22	-0,20	-0,14	-0,21	-0,11	-0,11	0,22	0,55	0,26	1,00	
CF5	-0,06	-0,10	0,04	-0,02	-0,00	-0,17	-0,03	0,04	0,19	0,17	0,16	0,35	1,00
CF6	0,09	-0,08	-0,00	-0,01	-0,04	-0,19	0,08	0,08	0,39	0,22	0,34	0,38	0,46
CUC1 (INVERSO)	-0,09	0,04	-0,15	-0,13	-0,24	-0,17	-0,11	-0,11	-0,14	0,02	-0,14	-0,05	-0,20
CUC2	0,21	0,05	0,32	0,38	0,18	0,06	0,19	0,16	0,06	-0,07	-0,07	-0,02	0,03
CUC3	0,21	-0,04	0,17	0,38	0,29	0,06	0,25	0,44	-0,00	-0,20	-0,08	0,03	0,31
CUC4	0,16	0,05	0,26	0,22	0,40	0,15	0,26	0,54	0,07	0,13	0,10	0,09	0,23
CUC5	0,16	0,02	0,28	0,12	0,35	0,21	0,15	0,20	0,14	0,03	0,19	0,00	0,38

	CF6	CUC1 (INVERSO)	CUC2	CUC3	CUC4	CUC5
CF6	1,00					
CUC1 (INVERSO)	-0,10	1,00				
CUC2	-0,01	-0,12	1,00			
CUC3	0,15	-0,41	0,18	1,00		
CUC4	0,24	-0,25	0,39	0,38	1,00	
CUC5	0,12	-0,54	0,36	0,37	0,58	1,00

