

**FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS**  
**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO**

**FÁBIO VIARD DE CAMPOS DA SILVA TESCARI**

**CRIAÇÃO DE VALOR NO RELACIONAMENTO ENTRE EMPRESAS  
QUÍMICAS E SEUS CLIENTES**

São Paulo  
2013

FÁBIO VIARD DE CAMPOS DA SILVA TESCARI

**CRIAÇÃO DE VALOR NO RELACIONAMENTO ENTRE EMPRESAS QUÍMICAS  
E SEUS CLIENTES**

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

Campo de Conhecimento:

Gestão de Operações e Competitividade

Orientador:

Prof. Dr. Luiz Artur Ledur Brito

São Paulo  
2013

Tescari, Fábio Viard de Campos da Silva.

Criação de valor no relacionamento entre empresas químicas e seus clientes / Fábio Viard de Campos da Silva Tescari. - 2013.

136 f.

Orientador: Luiz Artur Ledur Brito.

Dissertação (mestrado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Valor adicionado. 2. Clientes e fornecedores - Relacionamento. 3. Análise de regressão. 4. Indústria Química – Brasil. I. Brito, Luiz Artur Ledur. II. Dissertação (mestrado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Título.

CDU 658.818

FÁBIO VIARD DE CAMPOS DA SILVA TESCARI

**CRIAÇÃO DE VALOR NO RELACIONAMENTO ENTRE EMPRESAS  
QUÍMICAS E SEUS CLIENTES**

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

Campo de Conhecimento: Gestão de Operações e Competitividade

Orientador: Prof. Dr. Luiz Artur Ledur Brito

Data de apresentação: 31 de janeiro de 2013.

**BANCA EXAMINADORA**

---

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

---

Prof. Dr. Ely Laureano Paiva  
FGV-EAESP

---

Prof<sup>ª</sup>. Dra. Eliciane Maria da Silva  
Universidade Metodista de Piracicaba (UNIMEP)

## **Dedicatória**

À minha mãe e professora Lúcia (*in memoriam*), que me ensinou o gosto, a disciplina e a importância do estudo.

Ao meu pai Ignácio de Loyola, que me proporcionou as condições para que eu pudesse, sempre e em todos os aspectos, buscar as realizações dos meus projetos.

## **Agradecimentos**

A Deus.

À minha esposa Daniela, pelo apoio incondicional a este meu projeto de vida.

Ao meu filho João Henrique, companheiro de todas as horas.

Ao professor Brito, pelo incentivo e disposição a fazer melhor.

Aos professores da FGV-EAESP, pela acolhida.

Ao amigo Renato Endres, pela atenção e por manter as portas abertas na ABIQUIM.

A todos os amigos que indicaram contatos para envio dos questionários, em especial Cléber de Moraes, Hugo Ladeira, Lincoln Romero, Luís Carlos Cardoso, Marcelo Amaral e Rafael Kambara.

Aos companheiros do grupo de pesquisa: Aline Fernandes, Guilherme Martins, Janaína Siegler e Priscila Miguel.

Aos colegas da academia, pelo apoio, disponibilidade e torcida, em especial Cris Villar, Jalba Miniussi, Leonardo Maia, Michele Martins e Roberto Seiti.

A Gabriela Noronha, Mayara Romon e Priscila Lara pelo apoio na coleta de dados.

Por fim, um agradecimento especial à FAPESP pela concessão de bolsa de estudos para o desenvolvimento deste projeto de pesquisa.

## RESUMO

Relacionamentos entre fornecedores e compradores são fatores importantes para a melhoria do desempenho das empresas. A literatura nem sempre confirma que a relação entre relacionamento e desempenho é positiva. Alguns estudos demonstram que uma empresa pode ter vantagem competitiva e não apresentar desempenho financeiro superior. A falta de um modelo integrativo para os benefícios do relacionamento, as diferentes formas de captura de valor pelas partes e a influência do contexto no relacionamento podem ser apontadas como causas destes resultados inconclusivos. Para contribuir nesta discussão, o presente estudo propõe e testa um modelo de criação e captura de valor como forma de avaliar os benefícios dos relacionamentos de forma integrada, na presença de incerteza e competição. O uso do valor como variável dependente em estudos sobre relacionamentos comprador-fornecedor é uma inovação, mas mostra-se mais adequado, pois é mais abrangente que a medição de desempenho, a qual enfoca somente a captura de valor pelas partes, e não o valor total criado no relacionamento. Para o teste do modelo, a Visão Relacional da Estratégia foi adotada como perspectiva teórica. Ela tem grande aderência aos conceitos de criação de valor, embora a operacionalização de seus quatro construtos, chamados de recursos relacionais, não encontre um padrão na literatura. Desta forma, outra contribuição a que o estudo se propôs foi testar esses construtos separadamente. Uma *survey* foi conduzida junto a empresas químicas com operação no Brasil. Foi testada uma nova forma de operacionalização da criação de valor, com três variáveis dependentes distintas (valor capturado pelo fornecedor, valor capturado pelo comprador e valor gerado ao longo do tempo). Este modelo possibilitou observar a existência de benefícios capturados pelas partes e advindos do relacionamento, além de fornecer evidências de que há diferenças entre a captura de valor pelo comprador e pelo fornecedor. Não foi possível comprovar a validade discriminante de três dos construtos da visão relacional, o que confirma a necessidade de uma evolução de sua operacionalização. Por fim, observou-se que os recursos relacionais impactam na criação de valor e que a incerteza e a competição influenciam a captura de valor pelas partes e o valor criado no relacionamento.

**Palavras-chave:** visão relacional; criação de valor; captura de valor; relacionamentos comprador-fornecedor.

## ABSTRACT

Buyer-supplier relationships are important factors for improving business performance. However, the literature does not always show that this relation is positive. Some studies show that a firm may have competitive advantage but may not have a superior financial performance at the same time. Some gaps can be identified as causes of these inconclusive results: the lack of an integrative model for measuring the benefits of the relationship, different forms of value capture and the influence of context in the relationship. In order to contribute to this discussion, this study proposes and tests an integrative model based on the concepts of value creation and capture, which evaluates the benefits of the relationships in the presence of uncertainty and competitive hostility. The use of value as a dependent variable in studies of buyer-supplier relationships is an innovation, and it seems to be more appropriate as it encompasses all value created in the relationship, instead of the performance measure that focuses only on the value captured by the parties. The Relational View was adopted as the theoretical lens in this study as it has great adherence to the concepts of value creation. However, its related literature does not show a pattern when using the four constructs of the Relational View, i.e. the four key sources of relational rents. Thus, another contribution provided by this study aims to test these constructs separately. A survey was conducted along with the chemical companies operating in Brazil. Value creation was tested in an innovative way, with three dependent variables (value captured by the supplier, value captured by the buyer and value generated over time). The results confirm that there are benefits captured by the parties and that some value arises out of the relationship, and also provide evidence that there are differences between the value capture by the buyer and by the supplier. It was not possible to verify the discriminant validity among three constructs of the relational view, which confirms the need for an evolution of its empirical use. Finally, it was observed that the relational resources impact on value creation, and that uncertainty and competitive hostility influence the value captured and created by the parties in the relationship.

**Keyword:** relational view, value creation, value capture, buyer-supplier relationships.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Valor criado por uma empresa focal.....	26
Figura 2 - Valor criado na díade.....	27
Figura 3 - Modelo integrado considerando duas opções de fornecimento.....	29
Figura 4 - Modelo para medir o efeito dos recursos relacionais sobre a criação de valor.....	40
Figura 5 - Modelo para medir o efeito das variáveis de contexto na criação de valor.....	49
Figura 6 - Modelo completo de pesquisa.....	53
Figura 7 - Modelo completo de pesquisa enfatizando escalas de criação de valor.....	65
Figura 8 - Modelo de medição ajustado de recursos relacionais.....	85
Figura 9 - Modelo de medição ajustado de criação de valor.....	87
Figura 10 - Modelo de medição ajustado das variáveis de contexto.....	88
Figura 11 - Visão agregada dos testes de hipóteses.....	103

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Estudos sobre desempenho em relacionamentos comprador-fornecedor.....	22
Quadro 2 - Correntes de pesquisa na literatura sobre valor.....	24
Quadro 3 - Estudos sobre relacionamento comprador-fornecedor utilizando TCT e RV.....	37
Quadro 4 - Estudos sobre relacionamento interorganizacional que abordam incerteza.....	50
Quadro 5 - Escalas, indicadores e suas referências.....	57
Quadro 6 - Escalas utilizadas na medição de Especificidade de Ativos.....	60
Quadro 7 - Escalas utilizadas na medição de Compartilhamento de Conhecimento.....	61
Quadro 8 - Escalas utilizadas na medição de Complementaridade de Recursos.....	62
Quadro 9 - Escalas utilizadas na medição de Governança Relacional.....	63
Quadro 10 - Escalas utilizadas na medição das variáveis de contexto.....	67
Quadro 11 - Variáveis de controle utilizadas.....	74
Quadro 12 - Revisão das hipóteses formuladas.....	91
Quadro 13 - Teste de hipóteses para o valor capturado pelo comprador.....	99
Quadro 14 - Teste de hipóteses para o valor capturado pelo fornecedor.....	101
Quadro 15- Teste de hipóteses para o valor advindo do relacionamento.....	102

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Índice de Kappa.....	69
Tabela 2 - Índices de concordância para a Visão Relacional.....	70
Tabela 3 - Comparativo entre a alocação dos construtos da Visão Relacional.....	70
Tabela 4 - Índice de concordância para Criação de Valor.....	71
Tabela 5 - Comparativo entre a alocação dos construtos de Criação de Valor.....	72
Tabela 6 - Índice de concordância por construtos de contexto.....	72
Tabela 7 - Comparativo entre a alocação dos construtos de contexto.....	72
Tabela 8 - Caracterização dos produtos entre as respostas obtidas.....	77
Tabela 9 - Perfil demográfico da amostra.....	77
Tabela 10 - Atuação dos respondentes e tempo de relacionamento com o cliente.....	78
Tabela 11 - Estatística descritiva dos indicadores.....	80
Tabela 12 - Índices de ajuste dos modelos de medição analisados.....	82
Tabela 13 - Validade discriminante dos recursos relacionais.....	83
Tabela 14 - Validade discriminante dos construtos de criação de valor.....	86
Tabela 15 - Confiabilidade e validade dos construtos de criação de valor.....	86
Tabela 16 - Matriz de correlação e estatística descritiva das escalas somadas.....	90
Tabela 17 - Resultados das regressões múltiplas com as variáveis de controle.....	93
Tabela 18 - Resultados das regressões múltiplas para criação de valor.....	95

## LISTA DE SIGLAS

**ABIQUM:** Associação Brasileira da Indústria Química  
**AFC:** Análise Fatorial Confirmatória  
**BNDES:** Banco Nacional do Desenvolvimento  
**C:** Custo  
**CC:** Compartilhamento de Conhecimento  
**CFI:** Índice de ajuste comparativo (*Comparative Fit Index*)  
**CMIN/DF:** Razão do teste chi-quadrado ( $\chi^2$ ) por grau de liberdade  
**CR:** Complementaridade de Recursos  
**EA:** Especificidade de Ativos  
**FAPESP:** Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo  
**FATUR:** Faturamento bruto médio anual da empresa focal (fornecedor)  
**GCMF:** Grau de Competição no Mercado Fornecedor  
**GFI:** Índice de qualidade de ajuste (*Goodness of Fit*)  
**GR:** Governança Relacional  
**IS:** Incerteza Subjetiva  
**NFI:** Índice de ajuste normado (*Normed Fit Index*)  
**OC:** Custo de oportunidade do fornecedor (*opportunity cost*)  
**P:** Preço  
**PORTE:** Porte relativo do comprador em relação ao fornecedor  
**PR:** Práticas do Relacionamento  
**RBV:** Visão Baseada em Recursos (*Resource Based View*)  
**REPRES:** Representatividade do comprador no total de vendas do fornecedor  
**RMR:** Raiz do resíduo médio (*Root Mean Residual*)  
**RMSEA:** Raiz do erro quadrático médio de aproximação (*Root Mean Square Error of Approximation*)  
**RV:** Visão Relacional da Estratégia (*Relational View*)  
**SCM:** Gestão da cadeia de suprimentos (*Supply Chain Management*)  
**STDZT:** Grau de padronização dos produtos fornecidos  
**TCT:** Teoria dos Custos de Transação  
**TPROD:** Tipo de produto comercializado pela empresa fornecedora  
**TRELEE:** Tempo de relacionamento entre as empresas fornecedora e compradora  
**TRELRC:** Tempo de relacionamento do respondente (fornecedor) com a empresa compradora  
**VAC:** Valor Capturado pelo Comprador  
**VAF:** Valor Capturado pelo Fornecedor  
**VAR:** Valor Advindo do Relacionamento  
**VIF:** Fator de Inflação de Variância  
**WTP:** Disposição a pagar do comprador (*willingness to pay*)

## SUMÁRIO

<b>1 - INTRODUÇÃO.....</b>	<b>14</b>
<b>2 - REVISÃO DA LITERATURA.....</b>	<b>20</b>
2.1 - CRIAÇÃO E CAPTURA DE VALOR EM RELACIONAMENTOS .....	20
2.1.1 - Estudos Empíricos sobre Benefícios do Relacionamento .....	21
2.1.2 - Perspectivas de Valor nos Relacionamentos .....	23
2.2 - ABORDAGENS TEÓRICAS DOS RELACIONAMENTOS.....	32
2.2.1 - Teoria dos Custos de Transação .....	32
2.2.2 - Visão Relacional da Estratégia.....	34
2.2.3 - Operacionalização das Lentes Teóricas TCT e RV .....	36
<b>3 - MODELO PROPOSTO E HIPÓTESES.....</b>	<b>40</b>
3.1 - ESPECIFICIDADE DE ATIVOS .....	41
3.2 - COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO.....	42
3.3 - COMPLEMENTARIDADE DE RECURSOS.....	44
3.4 - GOVERNANÇA RELACIONAL.....	45
3.5 - O CONTEXTO E A CRIAÇÃO E CAPTURA DE VALOR .....	47
3.5.1 - Incerteza Subjetiva .....	48
3.5.2 - Grau de Competição no Mercado Fornecedor.....	51
<b>4 - METODOLOGIA .....</b>	<b>54</b>
4.1 - UNIDADE DE ANÁLISE .....	55
4.2 - ESCALAS DE MEDIÇÃO .....	55
4.2.1 - Definição das Escalas de Medição .....	55
4.2.2 - Q-Sort .....	68
4.3 - VARIÁVEIS DE CONTROLE.....	73
4.4 - INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS .....	74
4.5 - AMOSTRAGEM.....	75

<b>5 - RESULTADOS .....</b>	<b>79</b>
5.1 - ESTATÍSTICA DESCRITIVA .....	79
5.2 - ANÁLISE FATORIAL CONFIRMATÓRIA .....	81
5.2.1 - Modelo de Medição dos Recursos Relacionais .....	83
5.2.2 - Modelo de Medição de Criação de Valor .....	85
5.2.3 - Modelo de Medição das Variáveis de Contexto .....	87
5.2.4 - Variância comum ao método .....	89
5.3 - REGRESSÃO MÚLTIPLA .....	90
5.3.1 - Análise de Regressão do Modelo de Valor Capturado pelo Comprador .....	94
5.3.2 - Análise de Regressão do Modelo de Valor Capturado pelo Fornecedor .....	99
5.3.3 - Análise de Regressão do Modelo de Valor Advindo do Relacionamento .....	101
5.3.4 - Análise Agregada dos Testes de Hipóteses .....	102
<b>6 - CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES .....</b>	<b>105</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>110</b>
<b>APÊNDICE A: Instrumento de Coleta de Dados .....</b>	<b>127</b>
<b>APÊNDICE B: Matriz de correlação dos indicadores (continua).....</b>	<b>132</b>
<b>APÊNDICE C: Testes para verificação de viés de respostas.....</b>	<b>135</b>
<b>APÊNDICE D: Estatística descritiva das variáveis de controle.....</b>	<b>136</b>

## 1 - INTRODUÇÃO

A gestão da cadeia de suprimentos (*Supply Chain Management*, ou SCM) e o desenvolvimento de relacionamentos entre fornecedores e compradores têm sido crescentemente pesquisados como fatores que podem contribuir para a melhoria do desempenho das empresas (CAO; ZHANG, 2011). A existência de diferentes abordagens possíveis para o estudo de SCM faz deste campo uma grande oportunidade para desenvolvimento de pesquisa acadêmica (BURGESS; SINGH; KOROGLU, 2006).

A literatura indica que os relacionamentos entre fornecedores e compradores podem trazer benefícios à competitividade das empresas, tais como compartilhar riscos, acessar recursos complementares, reduzir custos de transação, criar inovações, melhorar a qualidade dos produtos e serviços e melhorar a produtividade (CAO; ZHANG, 2011; CARR; PEARSON, 1999; JOHNSTON et al., 2004; KALWANI; NARAYANDAS, 1995; NYAGA; WHIPPLE; LYNCH, 2010). Entretanto, muitas empresas que atuam colaborativamente não atingem seus objetivos ou, ainda, não traduzem os benefícios obtidos em desempenho financeiro ou operacional (CAO; ZHANG, 2011; DYER; KALE; SINGH, 2001; PIGATTO; ALCANTARA, 2007; VILLENA; REVILLA; CHOI, 2011).

Três razões podem ser apontadas como causas desta falta de consenso:

- a) os benefícios são de várias naturezas e os pesquisadores usam diferentes medidas para eles, não havendo, portanto, uma forma de integrá-los em um único conceito (CAO; ZHANG, 2011; GONZALEZ-BENITO, 2005; JOHNSTON et al., 2004);
- b) os benefícios criados num relacionamento muitas vezes são capturados de forma distinta entre as partes, ou mesmo por apenas uma delas ou por um terceiro (CROOK; COMBS, 2007; NYAGA; WHIPPLE; LYNCH, 2010);
- c) tanto a geração dos benefícios como sua captura dependem do contexto no qual o relacionamento ocorre (COMBS; KETCHEN JR., 1999; HAAS; SNEHOTA; CORSARO, 2012; LAVIE, 2007).

Em relação ao primeiro tópico, a literatura de Operações apresenta diversos estudos sobre relacionamentos comprador-fornecedor que se utilizam de diferentes medidas de desempenho, no âmbito operacional e financeiro (AHMAD; SCHROEDER, 2003; CHEN; PAULRAJ, 2004; FLYNN; HUO; ZHAO, 2010). Uma abordagem que efetivamente integre esses benefícios num conceito único eliminaria uma fonte de divergências.

Estudos recentes na linha de Estratégia têm evoluído no sentido de avaliar vantagem competitiva em termos de valor e não de desempenho, indicando que a capacidade de uma firma criar valor superior a seus concorrentes configura-se como vantagem competitiva (BESANKO et al., 2012; ITO et al., 2012; PETERAF; BARNEY, 2003).

O conceito de valor ainda é pouco compreendido e apresenta indefinição, dado que existem diversas correntes de estudo que levam a um amplo espectro de interpretações (ITO et al., 2012; PAYNE; HOLT, 2001). O presente estudo propõe a adoção de um modelo integrativo para os benefícios advindos do relacionamento comprador-fornecedor a partir de uma definição mais restrita, de valor econômico. Ela se baseia no modelo desenvolvido por Brandenburger e Stuart (1996), segundo o qual o valor total criado surge da diferença entre a disposição a pagar do comprador e o custo de oportunidade do fornecedor. Disposição a pagar é o preço máximo que um comprador se dispõe a pagar por um produto, representa o valor percebido pelo comprador e deve ser superior ao preço pago (LE GALL-ELY, 2009). Pode-se considerar que a disposição a pagar resume de forma integrativa a percepção de todos os benefícios que o fornecedor oferece ao comprador. Custo de oportunidade é o preço mínimo que um fornecedor aceitaria cobrar por um produto, ou o preço da sua segunda melhor opção. Quanto menor o custo de oportunidade, maiores os benefícios percebidos na relação, frente a outras possibilidades (VICTORAVICH, 2010). Analogamente, o custo de oportunidade exibe o mesmo caráter integrativo dos benefícios para o fornecedor de permanecer na relação. Ou seja, por meio da análise da disposição a pagar do comprador e do custo de oportunidade do fornecedor é possível abranger os benefícios às partes, que podem ser expressos por diferentes formas, mas que, em conjunto, consolidam o valor criado no relacionamento.

Essa definição de valor econômico também contribui para a discussão sobre formas de captura de valor. A diferença entre a disposição a pagar e o preço pago representa a fração do valor total criado que é capturada pelo comprador. O fornecedor captura a diferença entre o custo econômico incorrido pela empresa focal e o seu custo de oportunidade. A diferença entre o preço e o custo é a parcela de valor que é diretamente capturada pela empresa focal (BOWMAN; AMBROSINI, 2000; BRANDENBURGER; STUART, 1996; GHEMAWAT; RIVKIN, 2006). Este estudo aborda a distribuição do valor ao longo da cadeia de suprimento, por meio da medição perceptual das parcelas de valor capturadas pelo comprador e pelo fornecedor.



Medidas de desempenho não estão relacionadas à criação, mas sim à captura de valor pela firma, que é influenciada por múltiplos aspectos, tais como o poder de barganha das partes, a dimensão dos investimentos realizados e a reputação (BOWMAN; AMBROSINI, 2000; BRANDENBURGER; STUART, 1996; CROOK; COMBS, 2007; ITO et al., 2012; MATTHYSSENS; VANDENBEMPT; GOUBAU, 2009; OBLOJ; CAPRON, 2011). Uma vez que o desempenho reflete apenas o valor capturado, os estudos sobre relacionamentos que enfocam o desempenho não consideram a criação de valor como um todo, o que pode limitar os resultados obtidos. A adoção do valor como variável dependente em estudos sobre relacionamentos comprador-fornecedor é, portanto, a mais adequada.

Os relacionamentos também são fonte de geração de benefícios que podem ampliar o valor criado para as partes. Em um relacionamento, melhorias de desempenho podem advir de experiências anteriores particulares das firmas (*spillover*), que conformam os recursos intrínsecos de cada uma, ou por meio de uma parcela relacional que transcende a simples troca de bens, e que se desenvolve à medida que o relacionamento evolui (CROOK; COMBS, 2007; KANG; MAHONEY; TAN, 2009; MESQUITA; ANAND; BRUSH, 2008).

Assim, o modelo de medição de criação de valor reflete a captura dos benefícios oferecidos a cada uma das partes, incluindo a parcela do valor advindo do relacionamento, e expande a abordagem transacional que é medida sob a forma de desempenho.

Nesse contexto, o uso da perspectiva teórica da Visão Relacional da Estratégia (RV) mostra-se adequado, visto que ela possibilita uma visão abrangente dos benefícios que relacionamentos comprador-fornecedor podem gerar. Segundo a RV, um par de empresas pode desenvolver relações que resultam em vantagem competitiva sustentável, a partir do desenvolvimento de atividades sinérgicas que levam à obtenção de rendas relacionais (DYER; SINGH, 1998). Rendas relacionais são lucros adicionais que uma firma tem devido ao relacionamento. Em outras palavras, o relacionamento é fonte de valor para as firmas.

Há quatro fontes de geração de rendas relacionais: especificidade de ativos, compartilhamento de conhecimento, complementaridade de recursos e governança relacional (DYER; SINGH, 1998). Essas fontes são chamadas de recursos relacionais. Os recursos relacionais contribuem para o processo de criação de valor, ao mesmo tempo em que podem interferir no equilíbrio da captura de valor pelas partes.

A despeito da pertinência e da larga utilização da RV em estudos sobre relacionamentos (BINDER; EDWARDS, 2010; BURGESS; SINGH; KOROGLU, 2006), há

divergências quanto à sua operacionalização. Não foram encontrados estudos que consideram simultaneamente os quatro recursos relacionais, o que pode sugerir que o modelo da RV é muito detalhado e não parcimonioso. Dyer e Singh (1998) comentaram sobre a possível influência da governança nos demais recursos relacionais. Hernández-Espallardo, Rodríguez-Orejuela e Sánchez-Pérez (2010) verificaram que a especificidade de ativos impacta no compartilhamento de conhecimento. Outros artigos utilizaram construtos que contêm simultaneamente indicadores de diferentes recursos relacionais (LIU; LUO; LIU, 2009; NARASIMHAN; NAIR, 2005). Este estudo também endereça a questão, ao testar separadamente os quatro construtos principais da RV (os recursos relacionais) no modelo.

A pesquisa também contempla a análise da criação de valor pelos recursos relacionais na presença de variáveis de contexto, por meio da coleta de dados em um setor específico e adequado ao problema (indústria química brasileira) e da introdução de duas variáveis ambientais já empregadas na literatura de relacionamentos comprador-fornecedor.

A indústria química caracteriza-se pela complexidade do portfólio de produtos, o que requer estratégias e competência técnica na oferta de aplicações que podem levar à criação de valor (BARTELS; AUGAT; BUDDE, 2006; GALEMBECK et al., 2007). Por sua vez, a competição e a incerteza são variáveis ambientais relevantes na relação entre o relacionamento comprador-fornecedor e a criação/captura de valor. No primeiro caso, a percepção de uma competição intensa tem influência na definição de estratégias de negócio, podendo levar a respostas mais ágeis e agressivas por parte das empresas (FOUSKAS; DROSSOS, 2010; HUO et al., 2008; WARD et al., 1995). No que tange à incerteza, mudanças de cenário levam a um aumento da disposição ao desenvolvimento do relacionamento, com vistas a adaptar processos relacionais para melhorar o desempenho (CHEUNG; MYERS; MENTZER, 2010; PALMATIER; DANT; GREWAL, 2007). Estas constatações indicam que tanto a incerteza quanto o grau de competição têm efeito moderador sobre a relação entre a natureza dos relacionamentos e a criação de valor.

Diante do exposto, o presente estudo propõe-se a responder a seguinte questão de pesquisa:

**O emprego de recursos relacionais tem impacto positivo na criação de valor em relacionamentos entre empresas químicas e seus clientes?**

Mais especificamente, este estudo tem como objetivos principais:

- a) propor e testar um modelo de criação e captura de valor econômico como forma de avaliar os benefícios dos relacionamentos;
- b) testar esse modelo com a visão relacional.

Em resumo, existem diferentes formas de medir e definir relacionamentos comprador-fornecedor e identificar os benefícios decorrentes deles, e a abordagem da visão relacional, que adota os recursos relacionais como fontes de criação de valor, apresenta vantagens para aplicabilidade no modelo teórico. Esta pesquisa testa os construtos da visão relacional tendo a criação de valor como variável dependente, cuja medição, ao utilizar um modelo integrativo de cunho econômico, representa uma inovação e permite a compreensão de como esse valor é capturado pelas partes, o que se reflete no desempenho de cada uma individualmente. Como contribuição adicional, a pesquisa tem os objetivos específicos de:

- a) analisar a criação de valor pelos recursos relacionais na presença de variáveis de contexto;
- b) verificar a validade discriminante dos construtos da visão relacional.

Para atender aos objetivos propostos, foi conduzida uma *survey* com 109 respostas obtidas junto a empresas fornecedoras de produtos químicos com operação no Brasil. A validação das escalas utilizadas foi feita a partir de uma análise fatorial confirmatória. Para a análise dos dados, foi adotado o método de regressão múltipla para testar o efeito dos quatro recursos relacionais (variáveis independentes), das duas variáveis de contexto (incerteza e competição) e das oito interações entre recursos e variáveis de contexto na criação de valor, que foi operacionalizada com três variáveis dependentes distintas (valor capturado pelo fornecedor, valor capturado pelo comprador e valor advindo do relacionamento), sendo uma regressão para cada variável dependente.

Os resultados fornecem evidências de que os recursos relacionais geram valor ao longo do tempo e para o comprador, e que o contexto importa: a incerteza reduz a captura de valor pelo comprador e diminui o efeito da especificidade de ativos sobre a captura de valor pelo fornecedor, ao passo que a competição impacta no efeito dos recursos relacionais sobre o valor gerado ao longo do tempo do relacionamento.

A forma proposta de medição de valor contribuiu para um entendimento mais completo e integrado dos relacionamentos, ao permitir a identificação dos diferentes aspectos do valor nas relações entre comprador e fornecedor. Há diferenças entre o valor capturado pelo comprador e pelo fornecedor, e por consequência no desempenho de cada um deles,

assim como existe uma parcela do valor que advém da relação e se manifesta ao longo da duração do fornecimento. A escala de medição de criação de valor apresentou boa qualidade de ajuste e representa uma evolução em relação a outra escala proposta anteriormente.

Por fim, a pesquisa sustenta a discussão sobre a operacionalização empírica da visão relacional, em virtude da necessidade de agrupamento dos construtos que não apresentaram validade discriminante. Uma evolução possível é considerar os recursos relacionais segundo uma perspectiva do envolvimento das pessoas na construção do relacionamento em complemento a uma orientação voltada às questões de rotina operacional.

## 2 - REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 - CRIAÇÃO E CAPTURA DE VALOR EM RELACIONAMENTOS

No estudo de organizações, o tema de relacionamentos interorganizacionais ganhou força a partir do final da década de 1970, com o surgimento de diversas abordagens teóricas que deram suporte à investigação sobre as inter-relações e os impactos das organizações além de suas fronteiras (LOMI; NEGRO; FONTI, 2009). Na literatura de Operações, essa maior amplitude de abordagem dos negócios de uma organização está retratada nos estudos de *Supply Chain Management* (SCM) (COOPER; ELLRAM, 1993; MENTZER et al., 2001). A partir do início dos anos 2000, o tema SCM tem apresentado crescente popularidade, em função do interesse de pesquisadores em estudar de que forma ele contribui para a melhoria do desempenho organizacional (KOUVELIS; CHAMBERS; WANG, 2006; PILKINGTON; FITZGERALD, 2006). Uma unidade básica do SCM, largamente empregada nos estudos mais recentes da área, é a gestão de relacionamentos comprador-fornecedor, que pode ser caracterizada por interações sinérgicas e de longo prazo pautadas por objetivos comuns e que levam a benefícios mútuos (SILVA; SACOMANO NETO; PIRES, 2012).

Esses benefícios gerados a cada uma das partes são percebidos como um diferencial em relação aos custos econômicos incorridos para obtê-los. Este diferencial é entendido como valor, mais especificamente como o valor criado no relacionamento entre as firmas (PETERAF; BARNEY, 2003). Caso o fornecedor consiga criar valor superior aos seus concorrentes, isso lhe configurará uma vantagem competitiva, o que também pode ser fonte de geração de outros benefícios (PETERAF; BARNEY, 2003).

Hansen e Nohria (2004) sugerem que a capacidade de estabelecer relacionamentos pode ser vista como um fator de diferenciação no mercado e agrega vantagem competitiva à firma. Por conta disso, os benefícios advindos dos relacionamentos comprador-fornecedor tornaram-se fonte de interesse para pesquisadores. A próxima seção aborda a diversidade de formas com que estes benefícios são tratados. Na sequência, é discutida a possibilidade de integrar essas diferentes visões em um conceito restrito de criação de valor, que considera a forma com que os benefícios são capturados pelas partes e a maneira como o relacionamento em si contribui para a obtenção de vantagem competitiva.

### 2.1.1 - Estudos Empíricos sobre Benefícios do Relacionamento

Diversos estudos têm demonstrado que relacionamentos entre compradores e fornecedores levam a um desempenho superior, por meio da construção de processos e definição de objetivos comuns que acabam por pressupor uma relação longa e continuada entre as firmas (LIU; LUO; LIU, 2009; NYAGA; WHIPPLE; LYNCH, 2010; ULAGA; EGGERT, 2006). Adicionalmente, relacionamentos entre compradores e fornecedores podem facilitar o intercâmbio de informações, conhecimento e ativos, os quais podem ser compartilhados de maneira a otimizar o desempenho de cada uma das partes (CHEN; PAULRAJ; LADO, 2004; JOHNSTON et al., 2004; KALWANI; NARAYANDAS, 1995).

Porém, a despeito do grande número de artigos abordando o tema, ainda não há consenso sobre a maneira de medir o desempenho da firma (COMBS; CROOK; SHOOK, 2005; VENKATRAMAN, RAMANUJAM, 1986). Para exemplificar esta falta de consenso, o Quadro 1 apresenta alguns estudos sobre relacionamento interorganizacional que utilizam diferentes medidas de desempenho.

Esta diversidade de abordagens tem, ao menos, dois aspectos negativos. Em primeiro lugar, a utilização de medidas de desempenho é incompleta, pois ela aborda somente uma das perspectivas do relacionamento. Em uma cadeia de suprimentos, o aumento da vantagem competitiva não decorre somente do uso de produtos e serviços por uma das partes isoladamente, mas sim dos ganhos obtidos a partir de parcerias entre compradores e fornecedores (AARIKKA-STENROOS; JAAKKOLA, 2012; LINDGREEN et al., 2012; LINDGREEN; WYNSTRA, 2005).

Outro aspecto negativo advém do fato de que o uso do desempenho financeiro é discutível, em função dos múltiplos indicadores que podem ser utilizados e que podem não ter uma relação direta entre si, como por exemplo lucratividade (“retornos contábeis”), crescimento e valor de mercado (valor das ações) (COMBS; CROOK; SHOOK, 2005; RICHARD et al., 2009). A medição do desempenho operacional em estudos sobre relacionamento comprador-fornecedor também é questionável, devido à multiplicidade de indicadores e ao fato de que ele pode ser influenciado por diferentes práticas de produção adotadas pelas empresas (SILVA; SANTOS; CASTRO, 2010).

ARTIGO	TIPO DE DESEMPENHO	MEDIDAS DE DESEMPENHO
AHMAD; SCHROEDER, 2003	Operacional	Custo, qualidade, entrega, flexibilidade, velocidade na introdução de novos produtos, comprometimento.
CAO; ZHANG, 2011	Financeiro	Crescimento de vendas, retorno sobre investimento, lucratividade.
CARR; PEARSON, 1999	Financeiro	Retorno sobre investimento, lucratividade, faturamento, valor presente da firma.
CHEN; PAULRAJ, 2004	Operacional e Financeiro	Qualidade, custo, flexibilidade, entrega, pronto atendimento, retorno sobre investimento, lucratividade, faturamento.
CLARO; CLARO, 2004	Financeiro	Lucratividade, taxa de crescimento em volume de vendas.
CUNHA; ZWICKER, 2009	Operacional e Financeiro	Preço, prazo de pagamento, rapidez na entrega, pontualidade na entrega, perfeição de atendimento do pedido, qualidade dos principais produtos ou das embalagens, mix de produtos.
FLYNN; HUO; ZHAO, 2010	Operacional e Financeiro	Modificação de produtos, introdução de novos produtos, pontualidade de entrega, crescimento de vendas, retorno sobre investimento, crescimento em <i>market share</i> , etc.
KRAUSE; HANDFIELD; TYLER, 2007	Operacional	Custo, qualidade, velocidade e confiabilidade de entrega, flexibilidade.
LI et al., 2006	Financeiro	<i>Market share</i> , retorno sobre investimento, crescimento de vendas, lucratividade, posição competitiva.
NYAGA; WHIPPLE; LYNCH, 2010	Operacional	Ciclo de pedido, acuracidade de pedidos, pontualidade na entrega, acuracidade da demanda.

Quadro 1 - Estudos sobre desempenho em relacionamentos comprador-fornecedor.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para corroborar a dificuldade de se utilizar medidas de desempenho no estudo sobre relacionamentos interorganizacionais, alguns artigos demonstram que uma empresa pode ter vantagem competitiva e não apresentar desempenho financeiro superior (BOWMAN; AMBROSINI, 2000; COFF, 1999). Isto decorre de características específicas de uma das partes, que permitem a ela apropriar-se de uma parcela maior dos benefícios obtidos na relação, em detrimento da outra parte, o que demonstra que a vantagem competitiva é uma condição insuficiente para o desempenho financeiro (BRITO; BRITO, 2012).

Em suma, existe pouco consenso sobre os indicadores de relacionamento que levam a um aumento da vantagem competitiva (COUSINS; LAWSON; SQUIRE, 2006). Os benefícios advêm de diferentes origens e são distribuídos entre as partes com base em critérios nem sempre evidentes. É necessário, portanto, identificar uma dimensão de estudo de

relacionamentos que possa integrar a geração e captura de todos os benefícios gerados, considerando as características que levam cada uma das partes a obter determinado grau de vantagem competitiva. A próxima seção discute como o conceito de valor pode ser essa visão alternativa que explica a obtenção de vantagem competitiva em relacionamentos interorganizacionais.

### 2.1.2 - Perspectivas de Valor nos Relacionamentos

O valor, para os compradores, é consequência de um processo que se inicia com a oferta de algum diferencial por parte do fornecedor (LINDGREEN; WYNSTRA, 2005). Neste contexto, as empresas criam valor para si mesmas quando buscam maneiras de criar valor para seus clientes. A capacidade de apropriar-se deste valor possibilita a manutenção da vantagem competitiva no longo prazo (COFF, 1999; PETERAF; BARNEY, 2003).

Diferentes áreas de pesquisa trazem contribuições interessantes para a questão do valor. Na economia, o valor econômico tem influência na definição de preços. No marketing, a abordagem recai sobre o impacto da preferência dos consumidores. Em finanças, tem-se uma perspectiva ligada ao mercado acionário. Em estratégia, são tratados aspectos que influenciam a criação e captura de valor (BECERRA, 2009; WOODRUFF, 1997). Essa amplitude ilustra o fato de que valor é um tema emergente de pesquisa e que ainda carece de consenso em sua definição (BECERRA, 2009; ITO et al., 2012).

O artigo de Ito et al. (2012) traz um levantamento rigoroso sobre as origens e a evolução do conceito de valor, recorrendo a autores clássicos, como Adam Smith e Marx, até uma discussão atual sobre as implicações teóricas do conceito de valor na definição de vantagem competitiva. Os autores concluem que os pontos de atenção para a formulação de estratégias extrapolam os aspectos objetivos como a transação e o consumo, e devem incluir a subjetividade dos sentimentos e emoções dos consumidores (ITO et al., 2012).

O artigo de Payne e Holt (2001), por sua vez, sumariza e exemplifica a diversidade de conceitos de valor, categorizando os estudos da área em nove correntes, conforme ilustrado no Quadro 2.



<b>CORRENTE DE PESQUISA</b>	<b>PRINCIPAIS CONCEITOS RELACIONADOS</b>
Valor e valores do cliente	Crenças e preferências do cliente.
Conceito estendido de produto	Aspectos que complementam a oferta de valor de um produto.
Satisfação do cliente e qualidade de serviços	Enfoque na reação do cliente pós-venda.
Cadeia de valor	Ações coordenadas na cadeia, necessárias ao atendimento ao cliente.
Criação e distribuição de valor superior	Desempenho da firma resultante do valor criado para o cliente.
Valor do cliente para a firma	Enfoque nos clientes que aportam maior lucratividade à firma.
Valor percebido pelo cliente	Entendimento de como o cliente valoriza a oferta.
Valor do cliente e valor do acionista	Ampliação do escopo de atenção da firma, incluindo a visão e as expectativas do acionista.
Valor do relacionamento	O valor gerado em uma transação extrapola a aplicação do produto ou serviço.

Quadro 2 - Correntes de pesquisa na literatura sobre valor.

Fonte: Adaptado de PAYNE; HOLT, 2001.

A corrente baseada no conceito de valor do relacionamento é recente e tem sido crescentemente estudada (LINDGREEN; WYNSTRA, 2005; PAYNE; HOLT, 2001). Ulaga e Eggert (2003) conceituam o valor do relacionamento como aquele advindo do balanço entre benefícios (aplicação, serviços, tecnologia, sincronicidade, contexto social) e sacrifícios (custos, preço) do relacionamento.

Poucos e recentes estudos adotaram a visão de valor ao abordar relacionamentos comprador-fornecedor (CHATAIN, 2011; CROOK; COMBS, 2007). Tal visão amplia os resultados advindos das medidas de desempenho, as quais não são relacionadas à criação, mas sim à captura de valor. O valor criado resulta de ações da firma que visam a satisfazer ou superar as expectativas dos clientes (SIRMON et al., 2007). O valor capturado, por sua vez, é a parcela do valor criado que fica retida por uma firma, por meio de mecanismos de isolamento (proteção) que limitam o compartilhamento do valor criado com outros *stakeholders* (GULATI; SINGH, 1998; LEPAK; SMITH; TAYLOR, 2007).

O entendimento sobre valor deixou de ter uma visão puramente transacional, segundo a qual o comprador extrai valor de dado produto diretamente a partir do resultado funcional de sua aplicação (PAYNE; HOLT, 2001; WOODRUFF, 1997). O valor do relacionamento é mais abrangente do que esta dimensão econômica e inclui aspectos estratégicos e comportamentais que garantem a criação continuada de valor ao longo do tempo e, assim, sustentam a manutenção do relacionamento entre comprador e fornecedor (PAYNE; HOLT, 2001).

No âmbito de uma cadeia de suprimentos, é possível observar três diferentes perspectivas de criação de valor sob a ótica de uma empresa focal: o valor que ela captura, o valor que é distribuído ao seu fornecedor e o valor que é capturado pelo seu comprador (cliente) (BRANDENBURGER; STUART, 1996; GHEMAWAT; RIVKIN, 2006). Esta abordagem permite explorar as oportunidades oriundas dos relacionamentos entre as firmas, uma vez que eles integram os mecanismos de criação de valor total do relacionamento e de sua captura pela empresa focal e pelas empresas com as quais ela se relaciona (BOWMAN; AMBROSINI, 2000; GHEMAWAT; RIVKIN, 2006; LEPAK; SMITH; TAYLOR, 2007).

Empresas compradoras têm um papel cada vez mais ativo e abrangente no processo de criação de valor em relacionamentos, segundo o conceito de co-criação, ou criação compartilhada, de valor nas interações com seus fornecedores (VARGO; LUSCH, 2004). Tal abordagem é a lógica do serviço dominante, que explora a interação crescente entre comprador e fornecedor e apregoa a criação e integração de recursos, ao invés da simples operacionalização conjunta. Neste contexto, a ênfase dos relacionamentos recai sobre o diálogo entre as partes, o aprendizado compartilhado e a proposição diferenciada de valor na relação (LUSCH; VARGO; WESSELS, 2008).

O uso do conceito de criação de valor deve oferecer, portanto, uma solução integrativa e conceitualmente sólida para interpretar o processo de criação de benefícios para compradores e fornecedores. Publicações recentes na área de Estratégia têm adotado um conceito restrito de valor econômico proposto por Brandenburger e Stuart (1996), o qual surge da diferença entre a disposição a pagar do comprador e o custo de oportunidade do fornecedor, conforme a Figura 1 (BECERRA, 2009; CHATAIN, 2011). O valor total criado é posteriormente distribuído entre os participantes da respectiva cadeia de suprimento, o que remete ao conceito de captura de valor entre as partes. A diferença entre o preço e o custo é a parcela de valor que é diretamente capturada pela empresa focal.

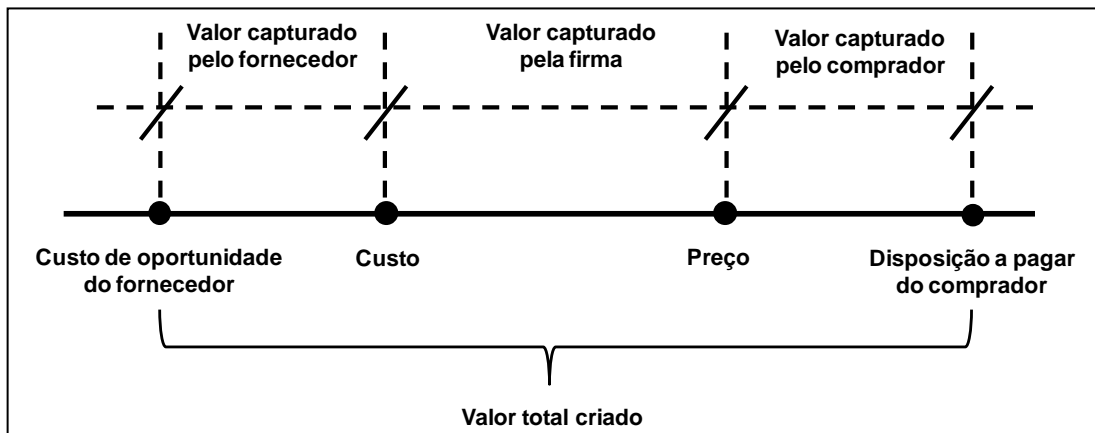


Figura 1 - Valor criado por uma empresa focal.

Fonte: Adaptado de BRANDENBURGER; STUART, 1996.

A diferença entre a disposição a pagar e o preço é o que regula a possibilidade de efetivação da compra e representa a fração do valor total criado que é capturada pelo comprador. A compra é definida pelo comprador em função de sua percepção sobre o custo-benefício de uma oferta frente a outras opções, o que implica na maximização da distância entre sua disposição a pagar e o preço praticado pelo fornecedor escolhido. Ou seja, quanto maior a disposição a pagar do comprador em relação ao preço sugerido pelo fornecedor, maior será o valor capturado pelo comprador. Le Gall-Ely (2009) destaca a importância de aplicar o conceito de disposição a pagar na definição de preços, possibilitando ao fornecedor otimizar sua rentabilidade com base nas diferentes percepções de valor de cada comprador. A capacidade de inovação e de adequação de produtos ou serviços de uma firma contribui para aumentar a disposição a pagar de seus clientes (LEPAK; SMITH; TAYLOR, 2007).

O fornecedor captura a diferença entre o custo econômico incorrido pela empresa focal e o seu custo de oportunidade, o qual simboliza uma opção limite de venda. Esta opção é uma alternativa para venda do produto ou serviço que representa até onde vai a disposição a vender deste fornecedor, ou seja, qual é o preço mínimo que o fornecedor considera aceitável praticar, tendo em vista outras possibilidades de destinação do produto (VICTORAVICH, 2010). O custo de oportunidade, a despeito de ser um componente básico da teoria econômica clássica, é frequentemente negligenciado em estudos acadêmicos e na prática gerencial (SHAVIT; ROSENBOIM; MALUL, 2011).

Em suma, o modelo de Brandenburger e Stuart (1996) ilustra diferentes maneiras de criar valor no relacionamento: por meio de uma maior disposição a pagar do comprador, por

meio de um menor custo de oportunidade do fornecedor, ou ambas as situações (GHEMAWAT; RIVKIN, 2006).

A operacionalização da medição do valor criado utilizada neste estudo permite a identificação da parcela do valor total que é capturada pelas partes individualmente. Ou seja, o que será medido não é o valor total criado no relacionamento, mas sim a parcela capturada pelo comprador e pelo fornecedor, segundo uma escala perceptual. Entretanto, o modelo não permite determinar o valor criado no relacionamento, uma vez que as medidas do valor capturado pelo comprador e pelo fornecedor têm estruturas diferentes.

Para um melhor entendimento de como o modelo apresentado na Figura 1 será utilizado, é preciso considerar que cada parte (comprador e fornecedor) tem a sua própria estrutura de criação de valor, a qual é específica para cada relacionamento. Ou seja, o modelo pode ser aplicado individualmente para todos os fornecedores e clientes de uma determinada firma, sendo que cada um deles possui patamares específicos de disposição a pagar e custo de oportunidade, em função do tipo de relacionamento estabelecido. A sobreposição de duas representações do valor criado torna mais clara a visualização gráfica do modelo de medição proposto, conforme ilustra a Figura 2.

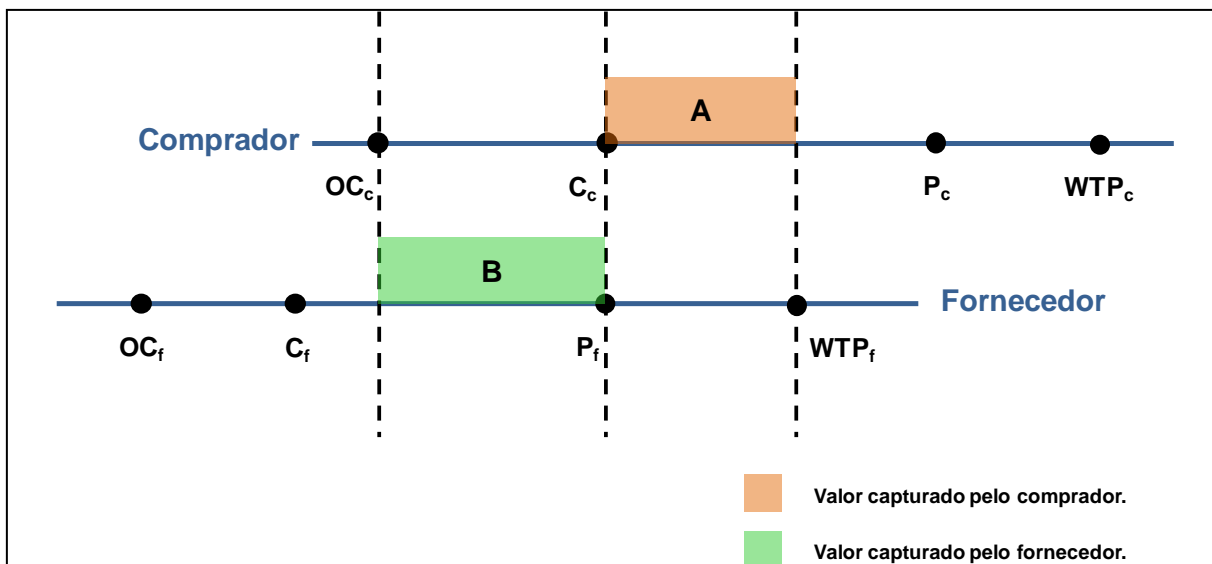


Figura 2 - Valor criado na díade.

Fonte: Adaptado de BRANDENBURGER; STUART, 1996.

A linha superior na Figura 2 representa a perspectiva do valor total criado por um comprador específico, que é a diferença entre a disposição a pagar de seu cliente ( $WTP_c$ ) e o custo de oportunidade do seu fornecedor ( $OC_c$ ). Para identificar a parcela do valor total que é

capturada por este comprador, é necessário visualizar conjuntamente a perspectiva do valor total criado por seu fornecedor (linha inferior da Figura 2). O valor capturado pelo comprador é a diferença entre sua disposição a pagar em relação ao fornecedor específico ( $WTP_f$ ) e o preço que ele efetivamente pagou ( $P_f$ ). Esta parcela, destacada na Figura 2 com a cor salmão (A), representa o valor criado pelo fornecedor que é capturado pelo comprador no contexto da díade.

Analogamente, a parcela B em destaque na cor verde representa a parcela do valor criado pelo comprador que é capturada pelo fornecedor. Ela resulta da diferença entre o preço praticado pelo fornecedor ( $P_f$  que, por simplificação, equivale ao custo incorrido pelo comprador,  $C_c$ ) e seu custo de oportunidade ( $OC_c$ ).

Integrando as duas perspectivas ilustradas na Figura 2, a soma das duas parcelas destacadas (A+B) representa o valor criado neste relacionamento específico. Ele pode ser obtido, portanto, pela diferença entre a disposição a pagar do comprador ( $WTP_f$ ) e o custo de oportunidade do fornecedor ( $OC_c$ ). Para aumentar o valor total criado no relacionamento, é necessário aumentar  $WTP_f$  ou reduzir  $OC_c$  ou ambos.

Concluindo, o comprador captura a parcela de valor A, enquanto a parcela de valor B é capturada pelo fornecedor. A linha pontilhada central que demarca a fronteira entre as áreas coloridas representa o ponto em que a venda em questão (ou transferência de recursos) se realiza. O deslocamento desta linha para a direita ou para a esquerda define qual é o tamanho da parcela do valor criado no relacionamento que é capturada pelas partes individualmente. Há casos em que o valor criado pode ser capturado por apenas uma das partes (ou até por um terceiro) e não se manifestar no desempenho financeiro diretamente (COMBS; KETCHEN JR., 1999; CROOK; COMBS, 2007; LAVIE, 2007; NYAGA; WHIPPLE; LYNCH, 2010).

Para discutir a capacidade do modelo de Brandenburger e Stuart (1996) integrar os benefícios advindos do relacionamento comprador-fornecedor, será utilizado um exemplo anedótico que está representado esquematicamente na Figura 3.

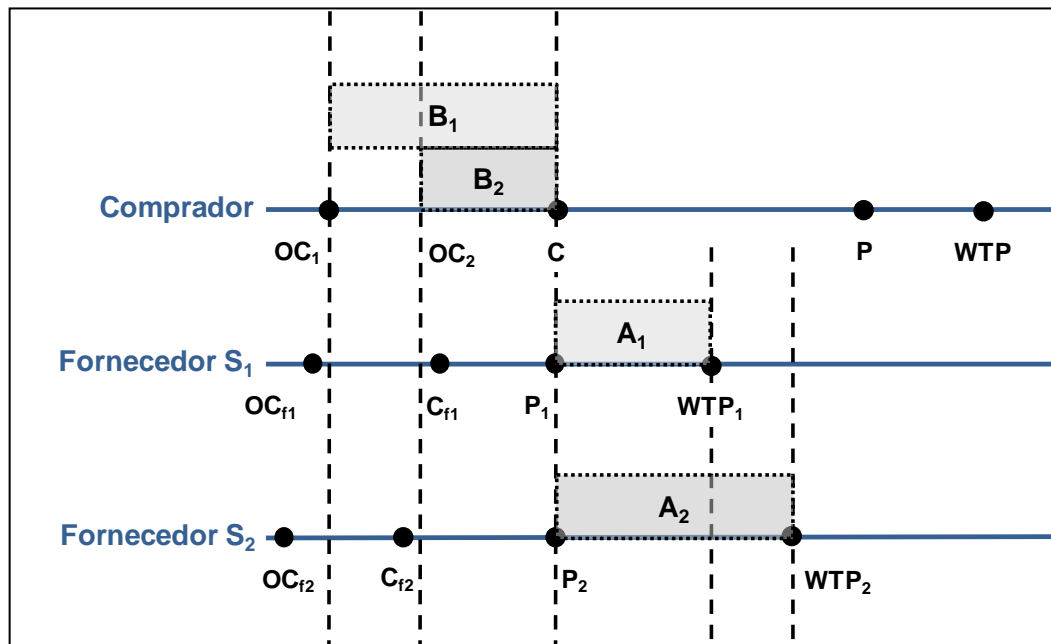


Figura 3 - Modelo integrado considerando duas opções de fornecimento.  
 Fonte: Adaptado de BRANDENBURGER; STUART, 1996.

Supõe-se que o comprador em questão seja um fabricante de líquido de arrefecimento de motores de veículos. Os fornecedores  $S_1$  e  $S_2$  são fabricantes de um insumo básico para a produção do líquido de arrefecimento, ao qual o comprador adiciona inibidores de corrosão e corantes para dar forma final ao produto vendido no mercado. Por simplificação, considera-se que  $S_1$  e  $S_2$  fazem a mesma oferta de preço ao comprador ( $C$ ).

O fornecedor  $S_1$  é tradicional e seu produto apresenta pouca diferenciação. Dispõe de elevada capacidade produtiva e, por conta disso, tem um custo de oportunidade menor que seu concorrente (o fornecedor  $S_2$ ). Por sua vez, o fornecedor  $S_2$  desenvolveu um produto tecnologicamente mais avançado e já pronto para ser vendido, ou seja, constituído de insumo básico + inibidor de corrosão + corante. Por conta desse desenvolvimento tecnológico, a disposição a pagar do comprador em relação a  $S_2$  ( $WTP_2$ ) é superior à da oferta do fornecedor  $S_1$  ( $WTP_1$ ), o que leva a uma parcela maior de valor capturado pelo comprador quando ele opta pela oferta do fornecedor  $S_2$  (representada por  $A_2$ ) quando comparada a  $A_1$ , que se refere à oferta do fornecedor  $S_1$ .

Nesta situação, uma alternativa ao fornecedor  $S_1$  para conquistar o fornecimento seria reduzir seu preço ( $P_1$ , por simplificação igual a  $C$ ), uma vez que este movimento aumentaria a parcela do valor capturado pelo comprador ( $A_1$ ). Tal redução de preço levaria à redução da parcela do valor capturado por  $S_1$  ( $B_1$ ), porém o fornecedor  $S_2$  poderia ter

dificuldades em responder a esse movimento, uma vez que ele tem um maior custo de oportunidade ( $OC_2$ ) frente a  $S_1$  e, conseqüentemente, maior limitação para capturar uma parcela positiva de valor.

Este exemplo ilustra de que forma o modelo de Brandenburger e Stuart (1996) integra todos os benefícios que o fornecedor oferece ao comprador no relacionamento, e vice-versa. Considerando que o valor criado no relacionamento é a diferença entre a disposição a pagar do comprador e o custo de oportunidade do fornecedor, ele pode ser chamado de valor da transação. Este valor da transação é capturado em diferentes intensidades pelo comprador e pelo fornecedor (BOWMAN; AMBROSINI, 2000; COMBS; KETCHEN JR., 1999; HAAS; SNEHOTA; CORSARO, 2012). O modelo de medição de valor adotado no presente estudo contempla estas parcelas capturadas pelas partes.

O valor da transação aborda a disposição a pagar do comprador e o custo de oportunidade do fornecedor. Estes fatores transcendem características econômicas e psicológicas, uma vez que o estudo sobre valor do relacionamento explora também outros aspectos da relação entre as firmas, tais como capacitação técnica, oferta de serviços, capacidade de inovação e reputação (LINDGREEN; WYNSTRA, 2005).

Os atributos compartilhados e trocados entre as partes podem pertencer genuinamente a uma delas ou terem sido desenvolvidos em um relacionamento dela com outro parceiro de negócios (JAP, 1999). Lin, Yang e Arya (2009) estudaram a influência de aspectos tão diversos quanto complementaridade de recursos e status no desempenho das firmas. A complementaridade de recursos é, tipicamente, algo que decorre do relacionamento, enquanto o status pode ser característico tanto de uma parte quanto da outra.

Nesta mesma direção, Mesquita, Anand e Brush (2008) discutem a transferência de conhecimento em relacionamentos verticais regulares ou em parcerias exclusivas, indicando melhorias de desempenho a partir do *spillover* e advindas da relação entre as firmas. A parcela do *spillover* refere-se aos benefícios aportados pelas partes individualmente, que derivam de acontecimentos anteriores ao relacionamento entre as firmas, sendo recursos intrínsecos a cada uma delas (KANG; MAHONEY; TAN, 2009; MESQUITA; ANAND; BRUSH, 2008). Esses recursos estão disponíveis para o relacionamento da firma com todas as demais firmas e não têm caráter específico. Por sua vez, a parcela relacional indica a evolução da relação comprador-fornecedor e transcende à simples troca de bens, sendo construída ao longo do tempo em que o relacionamento se desenvolve (CROOK; COMBS, 2007).

Castellucci e Ertug (2010) trazem uma discussão interessante sobre estas duas parcelas: há níveis diferentes de investimento no relacionamento em função do porte relativo do fornecedor frente ao comprador, com benefícios proporcionalmente apropriados pelas partes. Ou seja, a parcela de valor oriundo do relacionamento se soma aos benefícios advindos de recursos intrínsecos do fornecedor, os quais estão entre os fatores previamente conhecidos que motivaram o comprador a selecioná-lo.

O valor advindo do relacionamento está ligado ao tempo. Fornecedores veem-se continuamente na busca por ampliar o conhecimento sobre os clientes e superar as demandas deles, de modo a manter o relacionamento (EGGERT; ULAGA; SCHULTZ, 2006; LEPAK; SMITH; TAYLOR, 2007; REZENDE; LIMA; VERSIANI, 2012). Nestas condições, os sucessivos e iterativos investimentos no relacionamento levam à co-criação de valor, beneficiando comprador e fornecedor (TOON; ROBSON; MORGAN, 2012).

Em síntese, o uso do conceito de criação de valor é uma solução integrativa que auxilia na interpretação de como se dá a vantagem competitiva nos relacionamentos, estendendo uma abordagem puramente transacional, medida sob a forma de desempenho, a outra de enfoque mais estratégico e comportamental que reflete a captura dos benefícios oferecidos a cada uma das partes. O valor total criado no relacionamento pode ser obtido a partir da diferença entre a disposição a pagar do comprador e o custo de oportunidade do fornecedor, e é capturado em parcelas cujo tamanho depende do equilíbrio de barganha entre as partes. Visto sob outra perspectiva, o valor do relacionamento pode ser decomposto em parcelas que representem a origem dos benefícios, os quais podem ter sido gerados pelas firmas anteriormente ao relacionamento (*spillover*) ou serem exclusivos do relacionamento, sendo que, neste caso, eles usualmente aumentam à medida que o relacionamento evolui.

Por conta disso, este estudo se propõe a testar escalas de medição que cubram os vários aspectos do valor criado em relacionamentos comprador-fornecedor, considerando as parcelas capturadas tanto por um quanto pelo outro e, em especial, a parcela do valor advindo do relacionamento.



## 2.2 - ABORDAGENS TEÓRICAS DOS RELACIONAMENTOS

Na literatura de administração, há diversas abordagens quanto à natureza dos relacionamentos interorganizacionais, em função do campo de estudo. Na área de Marketing, as três principais perspectivas teóricas contemplam os estudos sobre relacionamentos pessoais entre comprador e fornecedor, relacionamentos orientados pela interação e pela teoria de redes e relacionamentos interfirmas que enfocam o comportamento do comprador organizacional (ROCHA; LUCE, 2006).

No âmbito da pesquisa em Operações, prevalecem as perspectivas de relacionamentos interorganizacionais. Estudos apontam evidências de que eles contribuem para ampliar a competitividade de toda a cadeia de suprimento, o que leva a um processo contínuo de busca por cooperação entre os membros (BURGESS; SINGH; KOROGLU, 2006; MYHR; SPEKMAN, 2005).

A Teoria dos Custos de Transação (TCT) e a Visão Relacional da Estratégia (RV) estão entre as principais perspectivas teóricas utilizadas nos estudos sobre relacionamentos interorganizacionais em Operações (BINDER; EDWARDS, 2010; BURGESS; SINGH; KOROGLU, 2006; TERPEND et al., 2008). As próximas seções apresentam os principais conceitos derivados destas lentes teóricas, com o intuito de destacar algumas razões para sua elevada aplicabilidade. A terceira seção é dedicada a uma análise da operacionalização destas teorias na literatura, enfatizando os aspectos que sustentam o uso da RV neste estudo.

### 2.2.1 - Teoria dos Custos de Transação

Os conceitos da TCT advêm do trabalho de Coase (1937), que atribui a existência das firmas aos custos de transação, por meio de uma visão que aborda o mercado. A expansão de uma firma tem como limite o custo de adquirir no mercado determinado produto ou serviço, em relação ao custo de produzi-lo ou executá-lo internamente (COASE, 1937). Entende-se por custos de transação aqueles relacionados a qualquer processo de troca (HOBBS, 1996).

Ao analisar as condições limítrofes de uma firma, a TCT enfatiza a busca pela eficiência, o que se reflete na criação de mecanismos de governança entre firmas que minimizem os custos de transação (RINDFLEISCH; HEIDE, 1997). Estes mecanismos englobam três possibilidades, partindo de estruturas voltadas para o mercado, sem nenhuma

integração, até uma integração vertical total (hierarquias) (GROVER; MALHOTRA, 2003; WILLIAMSON, 2008). Entre estes extremos, Williamson (2008) conceitua as estruturas híbridas, baseadas em contratos de longo prazo, que surgem a partir da integração parcial entre a firma e o mercado, em uma configuração que resulta em menores custos de transação.

Em casos em que os custos de transação forem baixos ou inexistentes, os mecanismos de governança de mercado deverão prevalecer. Na situação oposta, em que tais custos são altos a ponto de suplantarem as vantagens da inexistência de integração, as firmas darão preferência à estrutura hierárquica de governança (GROVER; MALHOTRA, 2003; RINDFLEISCH; HEIDE, 1997).

Os custos de transação têm como origem características advindas da raça humana (racionalidade limitada e oportunismo), bem como aspectos relacionados diretamente às transações (especificidade de ativos e incerteza). Apesar de independentes, estas dimensões guardam relação entre si.

A racionalidade limitada pressupõe que os indivíduos têm limitações para tomar decisões exclusivamente fundamentadas em aspectos racionais, uma vez que não há domínio completo das informações que têm impacto sobre determinada transação (GROVER; MALHOTRA, 2003; RINDFLEISCH; HEIDE, 1997). Uma das causas da impossibilidade de conhecer todas as informações é a incerteza, que pode ter sua origem no ambiente (*ex ante*) ou resultar em dificuldade para avaliar o resultado da transação (*ex post*) (RINDFLEISCH; HEIDE, 1997; WILLIAMSON, 2008).

O oportunismo é a característica de um indivíduo que procura, nas transações, satisfazer seus próprios interesses, não necessariamente considerando os reflexos no desempenho da outra parte. O oportunismo, visto como uma consequência de comportamentos ligados à incerteza, pode ser mitigado por meio do estabelecimento de contratos e desafios conjuntos entre as firmas (RINDFLEISCH; HEIDE, 1997). O estabelecimento de contratos, por sua vez, pode ser resultado de um cenário de alto grau de incerteza, quando comprador e fornecedor não desejam colocar seu relacionamento em risco.

A outra dimensão da TCT é a especificidade de ativos. Por um lado, ela aumenta os custos de transação na medida em que uma das partes pode agir de maneira oportunista e capturar para si o retorno do investimento (HOBBS, 1996). Porém, a existência de ativos específicos pode reforçar o comprometimento das partes com a relação, por meio de contratos

que estabelecem a duração do fornecimento ou via um melhor conhecimento mútuo entre as partes (DYER; SINGH, 1998).

Em resumo, a análise destas dimensões leva à conclusão que racionalidade limitada e oportunismo elevam os custos de transação, assim como um alto grau de ativos específicos e de incerteza ambiental e comportamental (GROVER; MALHOTRA, 2003).

A despeito de seu intenso uso em estudos sobre relacionamentos, alguns inconvenientes e limitações da TCT podem ser apontados. Um problema da aplicação da TCT em SCM se origina no fato de que é frequente a repetição de transações entre firmas, que podem se alterar em número e intervalo de tempo, até mesmo em relacionamentos regidos por contratos. Neste contexto, podem ocorrer transações que envolvam produtos com características diferentes, o que pode gerar interferências na interpretação do ambiente. Além disso, uma relação constante e duradoura entre as firmas possibilita um aprofundamento do conhecimento mútuo, mas a TCT negligencia essa interdependência entre as partes, a qual pode gerar um valor distinto para a transação (ZAJAC; OLSEN, 1993).

### 2.2.2 - Visão Relacional da Estratégia

A Visão Relacional da Estratégia (RV - *Relational View*) tem como autores fundamentais Dyer e Singh (1998) e é uma extensão da Visão Baseada em Recursos (RBV). A importância da RBV enquanto perspectiva teórica reside no fato de que ela representa a integração de diferentes pesquisas na área de Estratégia que objetivam avaliar a variação do desempenho individual entre firmas de uma mesma indústria (PETERAF, 1993).

A RBV considera que a vantagem competitiva das firmas, expressa por desempenhos diferenciados, advém de atributos próprios delas, denominados recursos. Os recursos podem ser tangíveis ou intangíveis e abrangem desde ativos, processos e *know how* até marca e competências. Para que uma empresa obtenha vantagem competitiva, os recursos que ela dispõe devem ser valiosos, raros e de difícil imitação e substituição por parte dos concorrentes (BARNEY; CLARK, 2007). A vantagem competitiva da firma ocorre somente se estes recursos são sustentáveis no longo prazo e se a ela tem capacidade de apropriar-se de seus retornos (GRANT, 1991).

No desenvolvimento teórico da RBV, Dyer e Singh (1998) vislumbraram que um par ou uma rede de empresas podem desenvolver relações que resultam em vantagem competitiva sustentável. Assim surgiu a RV. Os autores sugerem que os recursos críticos de uma firma

podem se estender além de seus limites, estando inseridos em recursos e rotinas interorganizacionais (DYER; SINGH, 1998).

No contexto da RV, as firmas buscam maximizar o valor que deriva do desempenho conjunto (DYER, 1997). O relacionamento entre as firmas permite a exploração de sinergias e o desenvolvimento de atividades que levam à obtenção de rendas relacionais. Rendas relacionais são lucros adicionais que a firma tem devido ao relacionamento, e são fontes de vantagem competitiva para ela. Tais rendas não poderiam ser geradas isoladamente, configurando-se, portanto, como valores da transação (DYER; SINGH, 1998; HOLCOMB; HITT, 2007). A parte que detiver o recurso mais raro ou escasso na relação deverá apropriar-se de mais rendas relacionais (DYER; SINGH, 1998).

Um relacionamento comprador-fornecedor pode contribuir para que as rendas relacionais sejam preservadas, uma vez que firmas concorrentes (i) podem não conseguir determinar o que gera tais rendas devido à ambiguidade causal; (ii) podem descobrir o que gera as rendas, mas não conseguir replicar rapidamente; (iii) podem não conseguir imitar práticas ou investimentos devido à interconexão dos ativos instalados; (iv) podem não conseguir encontrar um parceiro com recursos estratégicos complementares requeridos; (v) podem não conseguir adquirir competências eventualmente indivisíveis de um parceiro potencial; e, (vi) podem não conseguir replicar um ambiente institucional de oportunismo controlado e que encoraje comportamentos cooperativos (DYER; SINGH, 1998).

A preservação das rendas relacionais apoia a consolidação da vantagem competitiva da firma. A RV propõe a existência de quatro atributos inerentes ao relacionamento que são fontes de rendas relacionais: especificidade de ativos, compartilhamento de conhecimento, complementaridade de recursos e governança relacional (DYER; SINGH, 1998).

Esses atributos, denominados recursos relacionais, podem contribuir para o processo de criação de valor, ao mesmo tempo em que podem interferir no equilíbrio da captura de valor. Aqui se evidencia a conexão estreita entre a RV e o conceito de criação de valor, que é uma das indicações que levam à adoção desta lente teórica no presente estudo. A seguir, serão abordados os quatro recursos relacionais em relação ao seu potencial de criação de valor.

O investimento em ativos específicos pode levar à criação de valor por meio de redução de custos ao longo da cadeia, diferenciação de produtos, redução da taxa de defeitos e menores ciclos de desenvolvimento de novos produtos. A duração das salvaguardas contratuais e o volume de transações entre as firmas parceiras são fatores que influenciam a

criação de valor, cujo maior potencial decorre de quanto maiores forem os investimentos em ativos específicos do relacionamento (DYER; SINGH, 1998).

Da mesma forma, é esperado que quanto maiores os investimentos em rotinas de compartilhamento de conhecimento entre as firmas, maior será o potencial de criação de valor. Estas rotinas pressupõem capacidade de aplicação do conhecimento recebido e existência de transparência e pró-atividade no relacionamento (DYER; SINGH, 1998). Marchi, Cassanego Junior e Wittman (2012) exploram de que forma o compartilhamento de conhecimento e a aprendizagem conjunta criam valor, trazendo evidências relacionadas a melhorias (de produtos, de processos e na imagem da organização, entre outros) e inovações (por exemplo, novas maneiras de organizar o trabalho e novos produtos e serviços).

O potencial de criação de valor a partir da complementaridade de recursos depende de quanto as firmas são capazes de desenvolver maneiras para capturá-lo (DYER; SINGH; 1998). A partir do desenvolvimento de combinações de recursos, estabelece-se um ritmo crescente de troca de conhecimento entre as firmas, que acentua as capacidades complementares e leva à exploração mútua de potencialidades individuais, permitindo que elas se apropriem de uma parcela maior de valor (PEREIRA; PEDROZO, 2005).

Por fim, uma governança efetiva do relacionamento contribui para reduzir os custos de transação (por exemplo, custos com contratos e monitoramento), levando as firmas parceiras a adotar iniciativas que resultem em criação de valor, tais como investir em ativos específicos e compartilhar conhecimento e recursos complementares (DYER; SINGH; 1998). O Capítulo 3 abordará em maior profundidade as definições e os conceitos dos quatro recursos relacionais.

Uma limitação do emprego da RV em estudos sobre relacionamentos é que ela enfoca mais a gestão sobre os recursos existentes, ao invés de aprofundar o entendimento sobre como desenvolver competências individuais que possam vir a tornar-se fontes de rendas relacionais (BARRINGER; HARRISON, 2000).

### 2.2.3 - Operacionalização das Lentes Teóricas TCT e RV

As duas teorias discutidas neste capítulo têm larga utilização em estudos de SCM. Esta informação torna-se ainda mais significativa quando se constata que cerca de 20% dos estudos sobre SCM não reportam o uso de correntes teóricas (BURGESS; SINGH; KOROGLU, 2006).

Diversos artigos quantitativos utilizaram estas lentes teóricas em conjunto para fundamentar os modelos testados de relacionamento comprador-fornecedor. O Quadro 3 contempla os quatro construtos principais da TCT (racionalidade limitada, oportunismo, incerteza e especificidade de ativos) e os quatro principais da RV (especificidade de ativos, compartilhamento de conhecimento, complementaridade de recursos e governança relacional), além de outros construtos que têm relação com estas teorias. Dentre estes construtos, por exemplo, estão a confiança, que é um dos tipos de salvaguardas informais que promovem maiores níveis de governança relacional (DYER; SINGH, 1998), e as normas relacionais (LIU; LUO; LIU, 2009), que foram operacionalizadas com indicadores que se referem a diferentes recursos relacionais: compartilhamento de conhecimento (comunicação aberta e fluida) e complementaridade (solução de conflitos, suporte da outra parte, entendimento mútuo).

ARTIGO	PRINCIPAIS CONSTRUTOS UTILIZADOS							OUTROS CONSTRUTOS RELACIONADOS
	RL	OP	IN	EA	CC	CR	GR	
ANDRADE et al., 2011.								Confiança, custos de transação.
CAO; ZHANG, 2011.					X	X		Congruência de objetivos, comunicação colaborativa, criação conjunta de conhecimento.
CHEUNG; MYERS; MENTZER, 2010.			X	X		X		Aprendizado do relacionamento, confiança.
HOETKER; MELLEWIGT, 2009.				X		X	X	
KALE; SINGH; PERLMUTTER, 2000.						X		Aprendizado, capital relacional, gerenciamento de conflitos.
KLEIN; RAI; STRAUB, 2007.				X	X			Confiança.
LIU; LUO; LIU, 2009.		X		X				Confiança, contratos, normas relacionais.
MESQUITA; ANAND; BRUSH, 2008.				X	X		X	
NARASIMHAN; NAIR, 2005.					X			Confiança.
NYAGA; WHIPPLE; LYNCH, 2010.				X	X			Confiança, comprometimento, satisfação com o relacionamento.
POPPO; ZENGER, 2002.							X	Contratos, relações prévias.
VIEIRA; YOSHIKAZI; LUSTOSA, 2010.					X			Confiança, objetivos comuns, formalização de contratos.
ZAHEER; VENKATRAMAN, 1995.			X	X			X	Confiança.

Quadro 3 - Estudos sobre relacionamento comprador-fornecedor utilizando TCT e RV.

Fonte: Elaborado pelo autor.

RL: Racionalidade Limitada; OP: Oportunismo; IN: Incerteza; EA: Especificidade de Ativos; CC: Compartilhamento de Conhecimento; CR: Complementaridade de Recursos; GR: Governança Relacional.

Cousins (2005) comenta que as abordagens de custos de transação e visão baseada em recursos, aparentemente opostas, deveriam ser combinadas na gestão de empresas, considerando a capacidade de produzir a custos mais baixos em sintonia com a competição através de competências e recursos.

De fato, ao se observar a conceituação da RV e TCT, é possível constatar uma aderência entre os diversos construtos. Uma das dimensões fundamentais da TCT, a especificidade de ativos, foi apropriada pela RV como um dos recursos que podem contribuir para aumentar o valor de um relacionamento (DYER; SINGH, 1998). O uso de contratos e outras salvaguardas formais e informais, que se constitui como um dos subprocessos da governança relacional, é uma forma de reduzir comportamentos oportunistas das firmas nos relacionamentos (RINDFLEISCH; HEIDE, 1997). Mecanismos de governança relacional também reduzem custos de transação que são causados pelo desbalanço entre as estruturas das firmas, oriundo da incerteza e da racionalidade limitada (DYER; SINGH, 1998). Analogamente, o compartilhamento de conhecimento eleva a capacidade de tomada de decisão, uma vez que amplia o espectro de informações necessárias à efetivação da transação e, assim, reduz a incerteza e a racionalidade limitada (GROVER; MALHOTRA, 2003; RINDFLEISCH; HEIDE, 1997). Em síntese, os quatro construtos principais da RV abrangem os construtos da TCT, além de abordar de que maneira os relacionamentos tornaram-se importante fonte de vantagem competitiva por meio da criação de valor a partir dos recursos relacionais. Este é um fenômeno que a TCT não explora, pois está fora de seu escopo.

A TCT aborda a questão dos custos de maneira bastante completa e, neste aspecto, permite inúmeras aplicações nas pesquisas de Operações e SCM (GROVER; MALHOTRA, 2003). Porém, esta visão unilateral de custos limita a aplicação da TCT para analisar estratégias interorganizacionais, uma vez que ela negligencia a interdependência entre as firmas envolvidas no relacionamento (ZAJAC; OLSEN, 1993). Isto significa que a TCT não considera oportunidades de criação de valor por meio do aumento da disposição a pagar, mas apenas pela redução do custo. Há exemplos na indústria automobilística japonesa de uma contínua melhoria no desempenho derivada da maximização de benefícios obtidos a partir do uso de ativos específicos do relacionamento (DYER, 1997). Tais exemplos suportam o fato de que as firmas não devem perseguir um objetivo único de reduzir os custos de transação, mas também ampliar o valor criado a ambas as partes inseridas no relacionamento (ZAJAC; OLSEN, 1993).

A despeito da amplitude dos construtos da RV na abordagem sobre relacionamentos interorganizacionais, a operacionalização de modelos que consideram simultaneamente os quatro recursos relacionais propostos por Dyer e Singh (1998) é rara na literatura, conforme demonstra o Quadro 3. Observa-se a predominância de estudos que incluem os construtos especificidade de ativos, compartilhamento de conhecimento e confiança, porém nenhum deles aborda individualmente os quatro construtos principais de cada corrente teórica. Uma das possíveis causas é a sobreposição dos conceitos, comentada pelos próprios autores que desenvolveram a RV: “embora a governança possa gerar rendas relacionais simplesmente reduzindo os custos de transação, as questões de governança são transversais às demais fontes de rendas” (DYER; SINGH, 1998, p. 662, tradução nossa). Hernández-Espallardo, Rodríguez-Orejuela e Sánchez-Pérez (2010), por exemplo, testaram o impacto da especificidade de ativos e de aspectos sociais da governança (baseados em relações de confiança e reputação) sobre o investimento do comprador em rotinas de compartilhamento de conhecimento, obtendo resultados positivos.

Outra possível fonte de sobreposição é interpretar o “investimento em rotinas de compartilhamento de conhecimento” (DYER; SINGH, 1998, p. 665, tradução nossa) como uma forma adicional de investimento em ativos específicos do relacionamento. Handfield e Bechtel (2002), por exemplo, utilizam dois construtos para indicar o tipo de ativo específico: os ativos específicos operacionais (equipamentos, capacidade, etc) e os ativos específicos humanos (esforços conjuntos de engenharia para desenvolvimento de produtos e compartilhamento de informações sensíveis, entre outros).

Em resumo, a RV tem um escopo abrangente de conceitos que a fazem bastante adequada ao estudo de relacionamentos comprador-fornecedor. Além disso, ela aborda estes relacionamentos como fonte de vantagem competitiva, uma vez que eles possibilitam a criação de valor por meio de diferentes estratégias de utilização dos recursos relacionais. A abordagem de valor é recente na literatura e, por conta da proximidade entre a RV e este tema, esta lente teórica parece ser a mais adequada para o uso em modelos de pesquisa que incluem valor. Por fim, a utilização dos construtos da RV em estudos sobre relacionamentos comprador-fornecedor apresenta resultados inconclusivos e há divergências quanto à sua operacionalização. Todos estes fatos colocam em destaque lacunas teóricas que serão tratadas primariamente neste estudo, por meio do teste da RV usando o conceito de valor como variável dependente.



### 3 - MODELO PROPOSTO E HIPÓTESES

A Figura 4 contempla o modelo de pesquisa a ser testado. A partir dele, serão apresentadas as hipóteses de pesquisa, elaboradas com o objetivo principal de responder ao problema de pesquisa: testar os construtos da Visão Relacional e seu impacto na criação de valor em relacionamentos comprador-fornecedor na presença de incerteza e de competição.

A variável dependente do modelo é a criação de valor. A medição do valor criado contemplará três parcelas. Duas delas referem-se às parcelas de valor capturadas pelo comprador e pelo fornecedor que, somadas, equivalem à diferença entre a disposição a pagar do comprador e o custo de oportunidade do fornecedor. A terceira parcela reflete o valor advindo do relacionamento, ou seja, o valor que é criado exclusivamente pelas partes naquele relacionamento específico e está relacionada ao tempo em que o ele se desenvolve. Desta forma, o modelo de medição será aplicado três vezes, para analisar o efeito dos recursos relacionais sobre a perspectiva do fornecedor, do cliente e do relacionamento.

O modelo utilizado deverá suportar a Visão Relacional, que considera que o relacionamento entre empresas é fonte potencial de vantagem competitiva, entendida aqui como capacidade de criação de valor superior. É esperado, portanto, que quanto maiores forem os recursos relacionais, maior será a criação de valor.

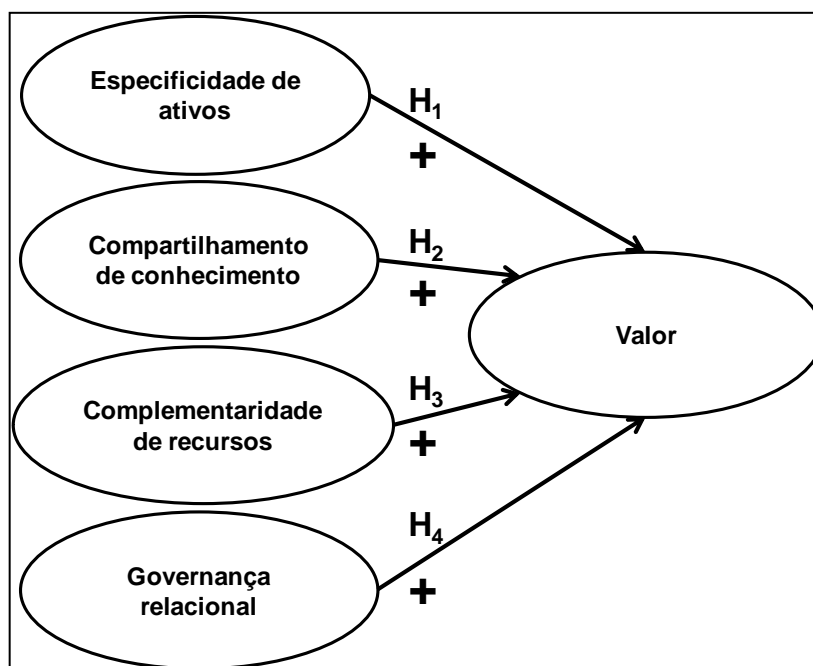


Figura 4 - Modelo para medir o efeito dos recursos relacionais sobre a criação de valor.

Fonte: Elaboração própria.

### 3.1 - ESPECIFICIDADE DE ATIVOS

A primeira hipótese trata da relação entre a especificidade de ativos e a criação de valor.

A especificidade de ativos ocorre por meio de investimentos destinados exclusivamente a um parceiro no relacionamento. Tais ativos não devem ser facilmente imitáveis e podem ser tangíveis (como equipamentos fabris, moldes e ferramentas, capacidade produtiva) ou intangíveis (conhecimento e tecnologia, por exemplo) (CHEUNG; MYERS; MENTZER, 2010; COUSINS, 2005; HANDFIELD; BECHTEL, 2002).

O investimento na aquisição destes ativos pode advir do fornecedor, que muitas vezes é obrigado a investir na implantação de equipamentos dedicados a um cliente específico, ou do comprador, que pode financiar o equipamento que será instalado na fábrica do fornecedor (HARLAND et al., 2004).

Segundo Dyer e Singh (1998), “as rendas relacionais geradas a partir de investimentos específicos no relacionamento podem refletir-se em custos menores de transação, maior diferenciação de produtos, menor nível de defeitos e ciclos de desenvolvimento de produtos mais ágeis” (p. 663-664, tradução nossa). Há dois subprocessos que influenciam na capacidade de geração destas rendas relacionais. Em primeiro lugar, a duração do fornecimento, geralmente via contratos, reduz o oportunismo do comprador e pode garantir o adequado retorno do investimento no ativo específico, pressupondo a continuidade da relação. A redução do oportunismo pode levar a uma menor necessidade de estabelecimento de contratos ao longo do tempo, o que reduz os custos de transação. Em segundo lugar, a frequência e a recorrência de transações entre as partes aumenta a probabilidade de ganhos de produtividade. Esta eficiência, aliada ao aumento do *know how* técnico-fabril acumulado pelo fornecedor, pode dificultar a compreensão de empresas concorrentes sobre os benefícios originados pelos recursos específicos (DYER, 1997; DYER; SINGH, 1998; MESQUITA; ANAND; BRUSH, 2008; WILLIAMSON, 1999).

Em termos de logística, a integração possibilitada pela especificidade de ativos contribui para melhorar o posicionamento do fornecedor frente à concorrência, por meio de configuração mais adequada da fábrica, localização próxima que reduz custos de transporte e redução da probabilidade de terceirização de operações estratégicas (HARLAND et al., 2004; MESQUITA; ANAND; BRUSH, 2008; WILLIAMSON, 1999).

Sob o ponto de vista do comprador, pode-se considerar que os investimentos em ativos específicos minimizam a ocorrência de conflitos e levam a menores custos de transação, devido à menor necessidade de estabelecimento de contratos e a vantagens logísticas (DYER; SINGH, 1998).

Mesquita, Anand e Brush (2008) concluíram que ativos específicos do fornecedor levam a um maior desempenho relacional. Kang, Mahoney e Tan (2009) encontraram uma maior disposição em fazer investimentos específicos no relacionamento quando há maior expectativa em obter benefícios econômicos (desenvolvimento de competências, aprendizado e *spillovers*).

O estudo da relação entre especificidade de ativos e criação de valor é uma inovação e está contemplado nas hipóteses apresentadas a seguir. Uma vez que o modelo de medição da criação de valor considera três perspectivas (valor capturado pelo comprador, valor capturado pelo fornecedor e valor advindo do relacionamento), tanto a hipótese 1 como as demais abordarão as três relações.

*Hipótese 1a: A especificidade de ativos influencia positivamente a captura de valor pelo comprador.*

*Hipótese 1b: A especificidade de ativos influencia positivamente a captura de valor pelo fornecedor.*

*Hipótese 1c: A especificidade de ativos influencia positivamente a criação de valor advindo do relacionamento.*

### 3.2 - COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO

O compartilhamento de conhecimento é um processo constante de comunicação entre firmas, de caráter aberto, ou seja, com pouca necessidade de sigilo e formalidade, com vistas a facilitar as atividades da outra parte (HEIDE; MINER 1992; KALE; SINGH; PERLMUTTER, 2000). O compartilhamento de conhecimento contribui para a identificação das potencialidades e fraquezas dos membros da cadeia de suprimento, o que permite direcionar esforços e táticas no sentido de obter custos menores na cadeia como um todo, bem como melhorar seu desempenho operacional e financeiro a partir do equilíbrio ideal de funções entre as partes (CAO; ZHANG, 2011; DYER; SINGH, 1998; NYAGA; WHIPPLE; LYNCH, 2010). O conhecimento mútuo permite o desenvolvimento de uma visão compartilhada do longo prazo, e os ganhos advindos da coordenação entre as firmas e da

agilidade na resolução de conflitos podem ser capturados pelas partes (HOLCOMB; HITT, 2007; STANKO; BONNER; CALANTONE, 2007; ZAJAC; OLSEN, 1993).

No âmbito da Visão Relacional, Dyer e Singh (1998) propõem que o estabelecimento de rotinas para compartilhamento de conhecimento contribui para a geração de rendas relacionais e, por consequência, leva ao aumento da vantagem competitiva via criação de valor. Isto ocorre por meio de dois processos. O primeiro é a capacidade absorptiva. Por capacidade absorptiva, entende-se a habilidade de uma firma em reconhecer o valor das informações recebidas, assimilá-las e aplicá-las para fins comerciais (COHEN; LEVINTHAL, 1990). O relacionamento pode gerar novos conhecimentos e ideias para as firmas, propiciando seu desenvolvimento tecnológico que pode converter-se em vantagem competitiva (DYER; SINGH, 1998).

O segundo processo refere-se ao encorajamento da transparência e à mitigação do parasitismo (isto é, beneficiar-se passivamente dos ganhos da outra parte). Estas práticas incentivam a transferência de conhecimento e, por consequência, reduzem os custos relacionados a ela que são geralmente elevados (DYER; SINGH, 1998).

Alguns autores enfatizam, também, que o compartilhamento de conhecimento ocorre em maior grau quando há um alinhamento de interesses e objetivos. Este alinhamento deriva de aspectos que dizem respeito à cultura, à transparência, à motivação dos funcionários, à similaridade de processos internos, à infraestrutura de TI e à disposição a compartilhar (COHEN; LEVINTHAL, 1990; DYER; SINGH, 1998; FAWCETT et al., 2007; HOLCOMB; HITT, 2007; KRAUSE; HANDFIELD; TYLER, 2007; VILLENA; REVILLA; CHOI, 2011).

Na literatura, a maioria dos textos que trata de compartilhamento de conhecimento o faz com enfoque em troca ou transferência informação. A informação é o tipo mais simples de conhecimento, em oposição ao *know how*, um tipo de conhecimento que pressupõe maior complexidade (DYER; SINGH, 1998; KOGUT; ZANDER, 1992).

Embora tenham utilizado o construto Rotinas de Compartilhamento de Conhecimento, Hernández-Espallardo, Rodríguez-Orejuela e Sánchez-Pérez (2010) não abordaram sua influência direta no desempenho, mas sim como antecedente do aprendizado na cadeia de suprimento. Lawson et al. (2009) utilizaram o construto Compartilhamento de Conhecimento como antecedente de benefícios advindos do desenvolvimento de fornecedores, também sem relacioná-lo diretamente a desempenho.

Para testar o modelo proposto neste estudo, que considera a influência dos recursos relacionais na criação de valor, desenha-se mais uma hipótese:

*Hipótese 2a: O compartilhamento de conhecimento influencia positivamente a captura de valor pelo comprador.*

*Hipótese 2b: O compartilhamento de conhecimento influencia positivamente a captura de valor pelo fornecedor.*

*Hipótese 2c: O compartilhamento de conhecimento influencia positivamente a criação de valor advindo do relacionamento.*

### 3.3 - COMPLEMENTARIDADE DE RECURSOS

A complementaridade de recursos afeta positivamente o relacionamento ao aumentar o desempenho de ativos e competências quando estes são compartilhados entre os membros da cadeia de suprimentos (CAO; ZHANG, 2011; DYER; SINGH, 1998). Esses recursos não podem ser obtidos no mercado, pois são frutos do relacionamento, o que incentiva a manutenção do relacionamento diádico em detrimento da integração (DYER; SINGH, 1998; PARMIGIANI; MITCHELL, 2009). A combinação de recursos entre as partes resulta em uma sinergia que agrega valor à relação. Sem este efeito sinérgico, as firmas poderiam não se beneficiar dos impactos positivos do relacionamento em seu desempenho, através da redução dos custos da transação (DYER; SINGH, 1998; LIN; YANG; ARYA, 2009).

Algumas características aumentam a possibilidade da complementaridade de recursos gerar valor para as firmas. Em primeiro lugar, a habilidade de identificar e avaliar o potencial de complementaridade em um relacionamento pode elevar a utilização de recursos complementares. Estes recursos criam interdependência mútua, o que leva ao fortalecimento e à maior eficiência da aliança entre as firmas (DYER; SINGH, 1998; PARKHE, 1991; SARKAR et al., 2001). Outra característica está relacionada a como os benefícios obtidos pela complementaridade são usufruídos pela firma. As firmas precisam dispor de mecanismos que as auxiliem a desenvolver a complementaridade organizacional, a qual se manifesta por meio de sistemas operacionais, processos de tomada de decisão e culturas compatíveis (CHEUNG; MYERS; MENTZER, 2010; DYER; SINGH, 1998). Nesta visão, o conceito de complementaridade se expande, ao incluir aspectos de compatibilidade entre as firmas.

Krause, Handfield e Tyler (2007) abordam o tema de complementaridade de recursos por meio do conceito de co-especialização, em que as partes desenvolvem e adaptam habilidades e rotinas aumentando a intensidade do relacionamento.

Alguns autores utilizaram o conceito de adequação organizacional (*organizational fit*) em seus modelos de pesquisa, abrangendo complementaridade e compatibilidade, porém sem testá-lo frente a indicadores de desempenho das firmas. Cheung, Myers e Mentzer (2010) mediram separadamente estas duas dimensões, em relação ao impacto delas no aprendizado mútuo gerado pelo relacionamento (*relationship learning*). Kale, Singh e Perlmutter (2000), por sua vez, utilizaram um construto unidimensional (*partner fit*) e testaram sua relação com o aprendizado e com o desenvolvimento de confiança oriundos do relacionamento.

Em suma, a complementaridade de recursos propicia uma combinação única de recursos que leva à criação de valor, quer sob a ótica do comprador, via redução de custos de transação, quer sob a ótica do fornecedor, o qual cria mecanismos específicos para acesso aos recursos compartilhados, dificultando a entrada de concorrentes. Daí decorre a formulação da terceira hipótese deste estudo:

*Hipótese 3a: A complementaridade de recursos influencia positivamente a captura de valor pelo comprador.*

*Hipótese 3b: A complementaridade de recursos influencia positivamente a captura de valor pelo fornecedor.*

*Hipótese 3c: A complementaridade de recursos influencia positivamente a criação de valor advindo do relacionamento.*

### 3.4 - GOVERNANÇA RELACIONAL

A principal ideia contida no conceito de governança relacional é a busca por uma estrutura e mecanismos que minimizem os custos de transação. A governança influencia os custos de transação e a disposição das partes em se engajar em iniciativas que promovam a criação de valor, ou seja, a governança gera vantagem competitiva em relação a outras firmas que não adotam a mesma estrutura ou os mesmos mecanismos (DYER; CHU, 2003; DYER; SINGH, 1998).

Os mecanismos de governança que contribuem para a geração de rendas relacionais caracterizam-se pelo uso de acordos mútuos e pelo estabelecimento de confiança entre os

parceiros. Estes mecanismos reduzem os custos de transação à medida que os custos de elaboração, monitoramento e renovação de contratos são evitados, e a necessidade de adaptações complexas é menor (DYER; SINGH, 1998). A existência de acordos mútuos deriva de uma experiência passada satisfatória e da expectativa de que o relacionamento possa gerar ganhos às partes. Geralmente, as alianças se iniciam com o uso de salvaguardas formais que exigem comprometimento financeiro, tais como investimentos e estoques, que ao longo do tempo são substituídas por salvaguardas informais, na forma de mecanismos de coordenação interfirmas que se contrapõem ao uso de controles formais. A confiança é um tipo de salvaguarda informal da relação, desenvolvida a partir da melhora do desempenho das interações entre as firmas e da construção de reputação (DYER; SINGH, 1998). Outros exemplos de salvaguardas informais podem ser citados: altruísmo, flexibilidade, integridade, reciprocidade, restrição ao uso do poder, solidariedade e troca de informações (DYER; SINGH, 1998; HEIDE; MINER, 1992; JOHNSTON et al., 2004; MESQUITA; ANAND; BRUSH, 2008; PAULRAJ; LADO; CHEN, 2008; POPPO; ZENGER, 2002). Estas conquistas vêm ao longo do tempo e, quanto maior a duração do relacionamento, adquirem mais a forma de recursos valiosos e de difícil imitação, configurando-se como fonte de vantagem competitiva (DYER; SINGH, 1998).

Uma vez que o uso de salvaguardas formais e informais ocorre ao longo da duração do relacionamento, é necessário compreender como elas contribuem para o sucesso da aliança. Liu, Luo e Liu (2009) chegaram a importantes conclusões. Primeiramente, os mecanismos transacionais (contratos e investimentos específicos) e relacionais (confiança e acordos mútuos) são importantes para reduzir o oportunismo no relacionamento, sendo que os primeiros têm um potencial de redução mais significativo. Em segundo lugar, o uso concomitante de ambos é mais benéfico para o relacionamento, em termos de redução de oportunismo e melhoria de desempenho, do que se usados separadamente (LIU; LUO; LIU, 2009). Hoetker e Mellewigt (2009) estudaram relacionamentos baseados em ativos de conhecimento e concluíram que mecanismos relacionais de governança contribuem para o sucesso do relacionamento, ao passo que os mecanismos formais não interferem no resultado global. Outros autores contemplaram dimensões alternativas para o estudo da governança relacional como fonte de sucesso do relacionamento, tais como o estabelecimento de metas e medidas de desempenho, a gestão de relacionamentos de longo prazo e a solução conjunta de

problemas e conflitos (BENTON; MALONI, 2005; CHEN; PAULRAJ; LADO, 2004; JOHNSTON et al., 2004; NYAGA; WHIPPLE; LYNCH, 2010).

Em relação ao potencial de criação de valor proporcionado pela governança relacional, surge a quarta hipótese do estudo:

*Hipótese 4a: A governança relacional influencia positivamente a captura de valor pelo comprador.*

*Hipótese 4b: A governança relacional influencia positivamente a captura de valor pelo fornecedor.*

*Hipótese 4c: A governança relacional influencia positivamente a criação de valor advindo do relacionamento.*

### 3.5 - O CONTEXTO E A CRIAÇÃO E CAPTURA DE VALOR

Segundo Cheung, Myers e Mentzer (2010), há três grupos de fatores que impactam o valor do relacionamento: condições do ambiente externo, características do relacionamento interorganizacional presentes na díade e microcondições do relacionamento em nível interpessoal. A métrica adotada pelos autores para os relacionamentos interpessoais foi a confiança, que também pode ser considerada como um indicador de relacionamentos interorganizacionais (CHEN; PAULRAJ, 2004; NYAGA; WHIPPLE; LYNCH, 2010; SKJOETT-LARSEN; THERNØE; ANDRESEN, 2003). Desta maneira, pode-se reduzir a abordagem de Cheung, Myers e Mentzer (2010) a dois grupos de fatores: características do relacionamento interorganizacional e condições do ambiente externo.

O presente estudo adota estes dois grupos de fatores e testa seu efeito sobre a criação de valor. De um lado, os recursos relacionais (especificidade de ativos, compartilhamento de conhecimento, complementaridade de recursos e governança relacional) podem ser analisados enquanto características de relacionamentos interorganizacionais. De outro, as condições do ambiente externo serão estudadas por meio de dois construtos: incerteza e grau de competição.

Uma das formas mais empregadas na literatura para medir os impactos do ambiente externo é a incerteza, a qual resulta de mudanças nas condições econômicas do mercado (KRISHNAN; MARTIN; NOORDERHAVEN, 2006; PALMATIER; DANT; GREWAL, 2007; WONG; BOON-ITT; WONG, 2011).



Há múltiplos entendimentos sobre o conceito de incerteza. Uma fonte de imprecisão decorre da diferença entre a incerteza que descreve o estado do ambiente organizacional e a incerteza que descreve a percepção do indivíduo em relação à previsibilidade do ambiente, que pode ser chamada de incerteza subjetiva (MILLIKEN, 1987). O presente estudo adotará a segunda descrição, uma vez que abordará a visão do fornecedor em relação ao cenário que qualifica o relacionamento. Dentre os antecedentes da percepção de incerteza, pode-se citar condições pessoais, dinâmica corporativa, ambiente externo, mudanças de comportamentos sociais e curta duração de contratos, evidenciando uma dualidade entre razões intrínsecas ao indivíduo ou ao ambiente (LOMBARDI; BRITO, 2010).

A competição representa outra característica importante do ambiente externo a ser considerada. No setor químico, a competência industrial e técnico-comercial de aplicação, o conhecimento do mercado e a criação de produtos de melhor desempenho são fatores primordiais para o sucesso de uma empresa (BRUNO, 1995). Essas características indicam que os fornecedores devem buscar constantemente mecanismos para atender às demandas de seus clientes de forma mais eficiente, o que lhes propicia diferenciação e, conseqüentemente, desempenho superior. Portanto, a posição relativa do fornecedor em relação a seus concorrentes influencia a criação de valor no contexto de um dado relacionamento e, desta forma, a análise do impacto do grau de competição no mercado fornecedor torna-se pertinente para este estudo.

A Figura 5 contempla as relações que serão testadas no modelo de pesquisa, no que se refere ao contexto externo. Em primeiro lugar, será analisado seu efeito moderador na relação entre os recursos relacionais e a criação de valor. Adicionalmente, será testado o impacto direto das duas variáveis de contexto na criação de valor. As hipóteses derivadas dessa análise são apresentadas a seguir.

### 3.5.1 - Incerteza Subjetiva

Segundo Milliken (1987), “a incerteza tem sido um conceito central na literatura de Teoria das Organizações, particularmente em teorias que visam a explicar a natureza do relacionamento entre organizações e seus ambientes” (p. 133, tradução nossa).

Na literatura de Operações, a incerteza é estudada sob vários aspectos. Chen e Paulraj (2004), Cheung, Myers e Mentzer (2010) e Holcomb e Hitt (2007) abordam a incerteza relacionada a mudanças tecnológicas. A incerteza sobre as flutuações e variações da

demanda também tem impacto na tomada de decisões por parte das firmas (CHEN; PAULRAJ, 2004; KRISHNAN; MARTIN; NOORDERHAVEN, 2006; WARD et al., 1995). Chen e Paulraj (2004) abordaram a incerteza advinda do suprimento e como ela impacta o desempenho operacional, considerando itens relacionados a qualidade e confiabilidade. Outra dimensão da incerteza advém da percepção de riscos para o relacionamento. A literatura aborda diversos riscos que ameaçam a cadeia de suprimento e, portanto, trazem incerteza tanto para a demanda quanto para o suprimento. Interrupções abruptas de fornecimento, ocorrência de avarias, falhas no processo de aquisição e imprecisões na previsão de demanda são alguns dos riscos identificados (SPEIER et al., 2011).

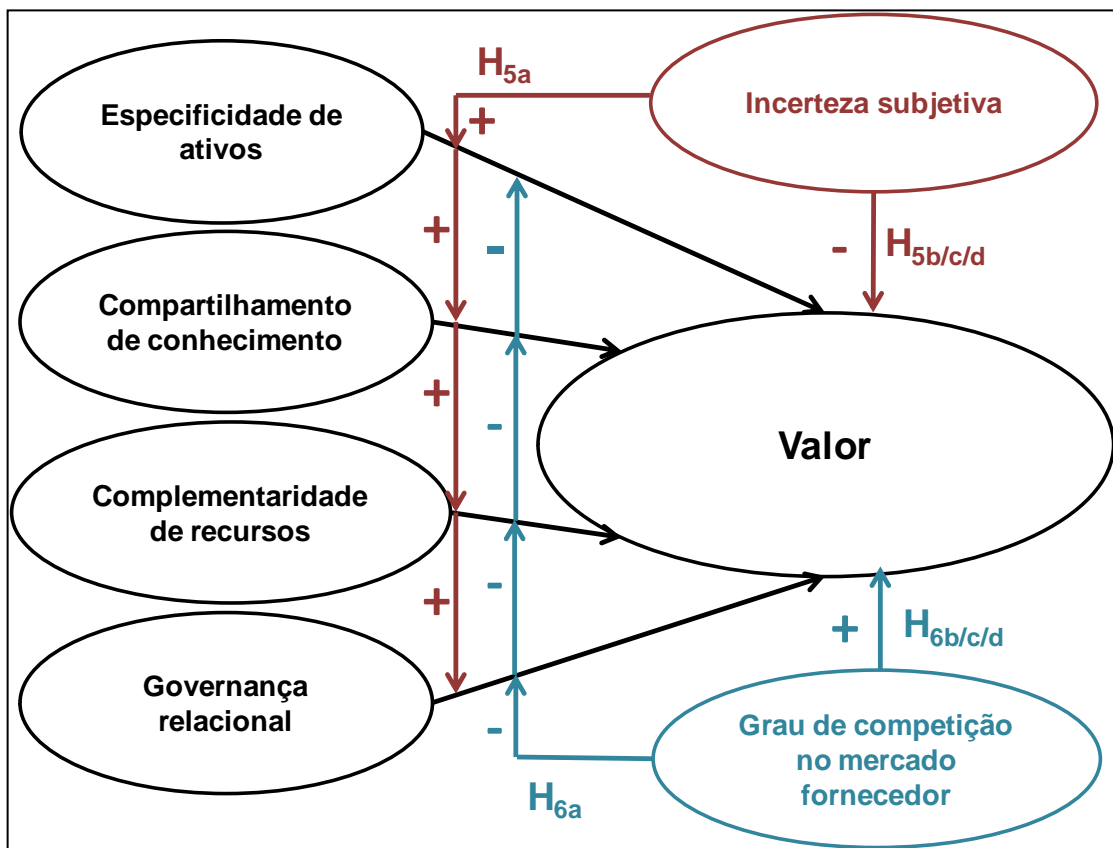


Figura 5 - Modelo para medir o efeito das variáveis de contexto na criação de valor.

Fonte: Elaboração própria.

Grande parte dos artigos publicados trata do impacto da incerteza em temas mais diretamente ligados a manufatura e qualidade. Poucos estudos abordam modelos que testam o impacto da incerteza nos relacionamentos interorganizacionais. O Quadro 4 traz alguns destes estudos.

Um ambiente de incerteza caracteriza-se pela dificuldade de acesso a informações e de previsão de mudanças. Quanto mais instável for o ambiente, mais abruptas serão as mudanças (ZHANG; LINDERMAN; SCHROEDER, 2012). Mudanças de cenário levam a um aumento da disposição das firmas em adaptar processos relacionais para melhorar seu desempenho (CHEUNG; MYERS; MENTZER, 2010; O’LEARY-KELLY; FLORES, 2002; PALMATIER; DANT; GREWAL, 2007; WONG; BOON-ITT; WONG, 2011; ZAHEER; VENKATRAMAN, 1995).

ARTIGO	ABORDAGEM DE INCERTEZA
AMBROSE; MARSHALL; LYNCH, 2010.	A incerteza é uma das dimensões-chave no estudo de relacionamentos, comparando-se a percepção de compradores e fornecedores.
ARCELUS; PAKKALA; SRINIVASAN, 2002.	Modelo de gestão de fornecedores a partir da incerteza de preços.
BALESTRIN; ARBAGE, 2007.	Impacto da redução da incerteza decorrente do desconhecimento de informações estratégicas na cooperação interorganizacional.
DE TREVILLE; SHAPIRO; HAMERI, 2004.	Impacto da redução de <i>lead times</i> na incerteza das transações em uma cadeia de suprimentos.
HANDLEY; BENTON, 2012.	Impacto da incerteza tecnológica sobre o oportunismo em relacionamentos de serviços terceirizados.
KAUFMANN; CARTER, 2006.	Impacto da incerteza no desempenho não-financeiro em fornecimentos internacionais.
WONG; BOON-ITT; WONG, 2011.	Efeito da incerteza do ambiente na relação entre integração da cadeia de suprimento e desempenho operacional.

Quadro 4 - Estudos sobre relacionamento interorganizacional que abordam incerteza.  
Fonte: Elaborado pelo autor.

Em mercados de alta incerteza, as empresas constantemente buscam aprimorar seus relacionamentos com fornecedores para mitigar problemas futuros com a perda de competitividade frente a inovações tecnológicas (VILLENNA; REVILLA; CHOI, 2011). Neste mesmo contexto de mercado, Shervani, Frazier e Challagalla (2007) apontam que os custos de transação são maiores, o que leva as firmas a buscarem um maior grau de integração.

Essas evidências da literatura indicam que, à medida que a incerteza aumenta, as organizações buscam aprimorar seus processos relacionais de modo a mitigar custos de transação e, por consequência, aumentar sua vantagem competitiva via criação de valor superior a seus concorrentes. Daí deriva a próxima hipótese:

*Hipótese 5a: A incerteza subjetiva modera positivamente a relação entre os recursos relacionais e a criação de valor.*

O modelo proposto também verificará o efeito direto da incerteza subjetiva na criação de valor. Hult, Ketchen e Arrfelt (2007) comprovaram que, a despeito da incerteza aumentar a propensão à ampliação do conhecimento entre as partes, ela influencia negativamente na relação entre satisfação dos compradores e desempenho operacional. Ou seja, quando há maior incerteza, há uma menor captura de valor por parte do fornecedor.

Por outro lado, os compradores tendem a diminuir sua disposição a pagar com vistas a reduzir os riscos associados à imprevisibilidade em um ambiente de alta incerteza. Similarmente, mas com uma ótica inversa, Amit e Zott (2001) comentam que a criação de valor deriva da diminuição da incerteza, pois com menor incerteza pode-se obter maior eficiência nas transações. Com base nestas considerações, foram formuladas as seguintes hipóteses:

*Hipótese 5b: A incerteza subjetiva influencia negativamente a captura de valor pelo comprador.*

*Hipótese 5c: A incerteza subjetiva influencia negativamente a captura de valor pelo fornecedor.*

*Hipótese 5d: A incerteza subjetiva influencia negativamente a criação de valor advindo do relacionamento.*

### 3.5.2 - Grau de Competição no Mercado Fornecedor

A competição ocorre quando as diversas ações e reações dos competidores causam redução nos lucros vigentes (FOUSKAS; DROSSOS, 2010). Na díade, a competição mais evidente é no âmbito do mercado fornecedor, pois diferentes empresas podem estar competindo por uma única decisão de transação do comprador. Por conta disto, a variável de contexto utilizada no estudo será o grau de competição no mercado fornecedor.

É esperado que o grau de competição no mercado fornecedor afete negativamente a relação entre os recursos relacionais e a criação de valor, na medida em que, ao dispor de mais fontes de fornecimento, os compradores agem com oportunismo ao limitar seus investimentos em recursos relacionais e relutam em comprometer um número significativo de transações junto a um único fornecedor (GEIGER et al., 2012; MESQUITA; ANAND; BRUSH, 2008). A hipótese que decorre deste fato é:

*Hipótese 6a: O grau de competição no mercado fornecedor modera negativamente a relação entre os recursos relacionais e a criação de valor.*

Em um mercado com alto grau de hostilidade, com acirrada concorrência, as firmas tendem a arriscar mais, pois os fornecedores sofrem com consequências econômicas negativas em caso de interrupção de fornecimento (LI; WANG; CHENG, 2010; MCGEE; RUBACH, 1997). Sendo assim, os fornecedores reduzem seu custo de oportunidade com vistas a incrementar vendas frente aos competidores, escoando, assim, seus produtos pela melhor alternativa de preço possível. Agindo assim, garantem uma vantagem competitiva duradoura, já que mantêm os recursos e competências (*capabilities*) desenvolvidos para atender seus clientes de forma diferenciada, sustentando a criação de valor para as partes (FOUSKAS; DROSSOS, 2010; O'CASS; WEERAWARDENA, 2010).

A partir destas considerações, observa-se que o grau de competição no mercado fornecedor leva a uma diminuição do custo de oportunidade, o que contribui para que mais valor seja criado no relacionamento como um todo (BRANDENBURGER; STUART, 1996). Considerando que os esforços feitos pelo fornecedor sejam reconhecidos pelo comprador sob a forma de continuidade no relacionamento, é esperado que também o comprador se beneficie de parte desse valor. Assim sendo, as seguintes hipóteses podem ser expressas:

*Hipótese 6b: O grau de competição no mercado fornecedor influencia positivamente a captura de valor pelo comprador.*

*Hipótese 6c: O grau de competição no mercado fornecedor influencia positivamente a captura de valor pelo fornecedor.*

*Hipótese 6d: O grau de competição no mercado fornecedor influencia positivamente a criação de valor advindo do relacionamento.*

A Figura 6 sumariza as relações hipotetizadas e apresenta o modelo completo que será testado na pesquisa. O modelo contempla três variáveis dependentes (valor capturado pelo fornecedor, valor capturado pelo comprador e valor advindo do relacionamento), quatro variáveis independentes referentes aos recursos relacionais, duas variáveis de contexto (incerteza subjetiva e grau de competição no mercado fornecedor) e oito interações entre recursos e variáveis de contexto em cada variável dependente.

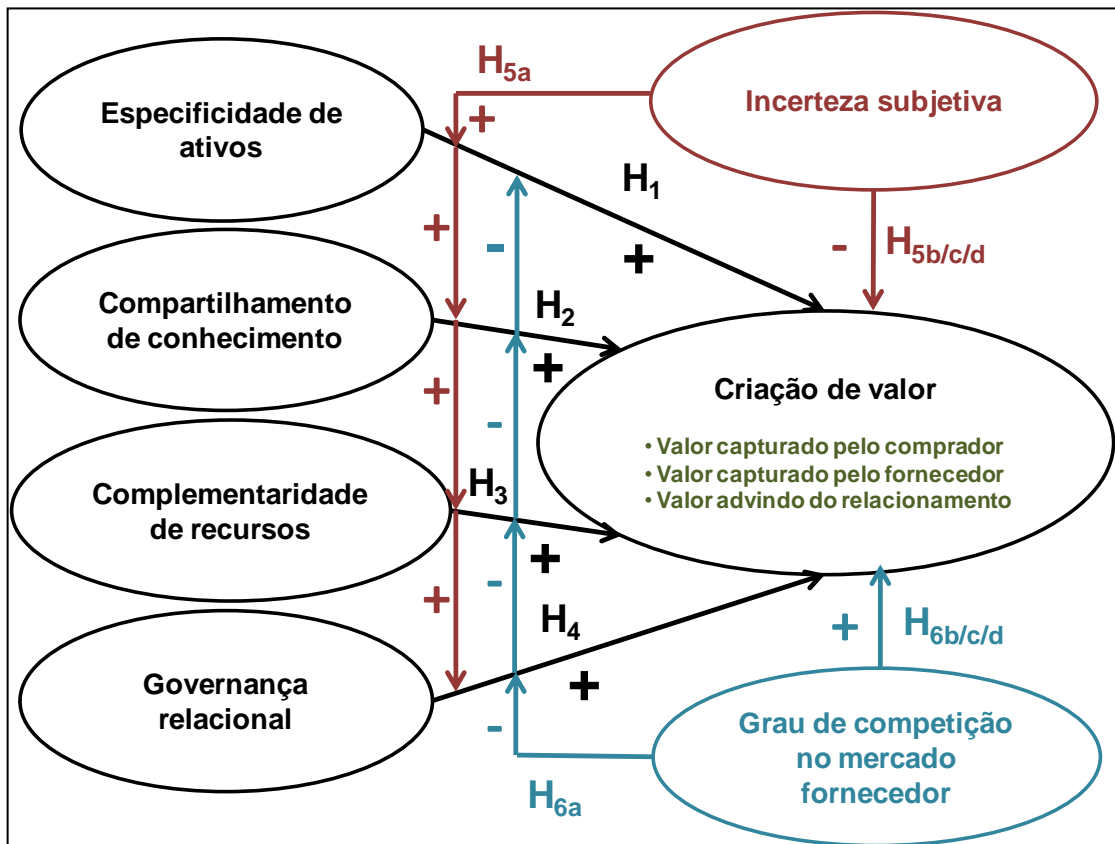


Figura 6 - Modelo completo de pesquisa.

Fonte: Elaborado pelo autor.

#### 4 - METODOLOGIA

Partindo do modelo desenvolvido para a análise da relação entre o relacionamento comprador-fornecedor e a criação de valor para as firmas frente a variáveis de contexto, foi conduzido um estudo quantitativo dentro de um paradigma funcionalista / positivista.

O método de pesquisa escolhido foi uma *survey* transversal, que enfocou o relacionamento vertical da firma, ou seja, dela com seus clientes, analisando as díades. A perspectiva do relacionamento adotada foi o ponto de vista do fornecedor, o qual representa diferentes produtos, processos e tecnologias que são utilizados de maneira competitiva no relacionamento com firmas compradoras de diferentes indústrias (CURKOVIC; VICKERY; DRÖGE, 2000; DRÖGE; JAYARAM; VICKERY, 2004). A coleta de dados foi feita por meio de envio de questionários a responsáveis pelo atendimento comercial (vendas), de modo a refletir as estratégias das organizações que eles representam, voltadas a um cliente específico. O instrumento de coleta de dados partiu de escalas validadas previamente na literatura, que foram refinadas para que estivessem mais bem adaptadas ao contexto do estudo.

A *survey* foi aplicada junto a empresas químicas com operação no Brasil. O acesso inicial à base de respondentes deu-se a partir de uma lista fornecida pela ABIQUIM (Associação Brasileira da Indústria Química) em 09/08/2012.

A escolha da indústria química deve-se à sua relevância no cenário nacional. É o terceiro maior setor industrial brasileiro, respondendo por 11,2% do PIB da indústria de transformação (ABIQUIM, 2011). Além disso, o setor químico dispõe de um potencial relevante para a construção de relacionamentos duradouros, tendo em vista a natureza técnica dos produtos e a possibilidade de customização de múltiplos usos e aplicações para eles (GALEMBECK et al., 2007). O engajamento das firmas nessa construção de relacionamentos é fonte de criação de valor, a despeito da ocorrência de comportamentos oportunistas gerados por um cenário de compressão de margens, indicando que o setor químico é adequado para a coleta de dados para este estudo (CHEUNG; MYERS; MENTZER, 2011).

Outro aspecto relevante da indústria química é que ela se caracteriza por investimentos intensivos em pesquisa e desenvolvimento, na busca por inovações tecnológicas que permitem às empresas acompanharem o rápido avanço das demandas de mercado (BRITO; BRITO; MORGANTI, 2009; BRUNO, 1995). As inovações são uma

forma de dar respostas ágeis e tempestivas às demandas dos clientes, o que possibilita a criação de valor na cadeia de suprimento como um todo (LINDGREEN et al., 2012).

As próximas seções abordam questões relacionadas à metodologia: unidade de análise, escalas de medição, variáveis de controle, instrumento de coleta de dados e amostragem.

#### 4.1 - UNIDADE DE ANÁLISE

Ao abordar o relacionamento entre fornecedor (empresa focal) e comprador, este estudo enfoca a díade, ou seja, os dois elos de uma cadeia de suprimentos que estabelecem entre si um número elevado de transações. Apesar do instrumento de coleta ter sido aplicado aos fornecedores, ele reflete as perspectivas do relacionamento de ambas as partes. Desta forma, o relacionamento comprador-fornecedor constitui-se como a unidade de análise empregada no estudo (CHEN; PAULRAJ, 2004; HANDFIELD; BECHTEL, 2002).

#### 4.2 - ESCALAS DE MEDIÇÃO

Com vistas a garantir preliminarmente a validade de conteúdo dos construtos, o processo de desenvolvimento do instrumento de coleta de dados e das escalas de medição incluiu uma extensa busca na literatura existente e a realização de Q-sort (CAO; ZHANG, 2011; STRATMAN; ROTH, 2002). À exceção das escalas para medição da criação de valor em suas três perspectivas (valor capturado pelo fornecedor, valor capturado pelo comprador e valor advindo do relacionamento), as demais foram adaptadas de escalas validadas na literatura, o que maximiza sua aplicabilidade dado que confere validade de conteúdo (DEVELLIS, 2003).

##### 4.2.1 - Definição das Escalas de Medição

A escolha das escalas de medição dos construtos utilizados no modelo de pesquisa baseou-se em três aspectos principais. Em primeiro lugar, buscou-se escalas previamente validadas na literatura, com índices satisfatórios de confiabilidade. Em segundo lugar, verificou-se se as escalas escolhidas continham itens que se ajustassem melhor à definição constitutiva dos construtos. O uso de itens múltiplos para medição dos construtos permite uma melhor especificação do domínio do construto, ao mesmo tempo em que contribui para



aumentar sua confiabilidade (FORZA, 2002; HAIR et al., 2009; O'LEARY-KELLY; VOKURKA, 1998). Por fim, a busca concentrou-se em escalas reflexivas, ou seja, aquelas que apresentam correlação entre os indicadores, o que permite a verificação de sua validade convergente (EDWARDS; BAGOZZI, 2000).

Nas próximas seções são apresentados as definições constitutivas de cada construto e os critérios que levaram à escolha das respectivas escalas de medição. O Quadro 5, apresentado a seguir, traz o conjunto de escalas que foi utilizado no estudo. Uma vez que a redação original dos indicadores é no idioma inglês, uma versão em português das escalas foi elaborada pelo autor e, posteriormente, traduzida novamente para o inglês por dois estudantes de doutorado na linha de Gestão de Operações. As discrepâncias foram identificadas e a redação do questionário, ajustada (FLYNN; HUO; ZHAO, 2010).

O quadro aborda outras informações relacionadas ao instrumento de coleta de dados. Na primeira coluna, juntamente com a identificação do construto, é apresentada a pergunta feita no instrumento de coleta, com o objetivo de tornar melhor a compreensão da redação dos itens.

A terceira coluna indica o número da pergunta no instrumento de coleta. Alguns itens não constam do instrumento, uma vez que foram excluídos a partir da análise dos resultados do Q-Sort.

No que tange ao modelo de medição da criação de valor, tendo em vista a discussão teórica feita neste estudo sobre as parcelas que o constituem, foram propostas novas escalas cujo conteúdo e redação derivaram da literatura que está indicada no Quadro 5.

<b>CONSTRUTO (PERGUNTA)</b>	<b>ITEM</b>	<b>PERG.</b>	<b>DESCRIÇÃO DO ITEM</b>	<b>REFERÊNCIA</b>
Especificidade de ativos (Avalie a intensidade dos investimentos realizados pela sua empresa para este relacionamento específico)	EA1	3	Sua empresa tem investido tempo junto a este cliente para conhecer suas rotinas operacionais e para construir relacionamentos com os funcionários dele.	KANG; MAHONEY; TAN, 2009.
	EA2	3	Sua empresa tem feito ajustes em produtos e sistemas de produção a fim de se adaptar às necessidades e especificações técnicas diferenciadas que este cliente requer.	
	EA3	3	Sua empresa tem feito ajustes significativos nos processos internos a fim de se adaptar às necessidades e especificações técnicas diferenciadas que este cliente requer.	
	EA4	3	Sua empresa tem investido tempo e esforço na coordenação de processos operacionais junto a seus fornecedores a fim de se adaptar às necessidades e especificações técnicas diferenciadas que este cliente requer.	
Compartilhamento de conhecimento (Indique seu grau de concordância com as afirmativas)	CC1	2	Nossa empresa e esse cliente têm contatos frequentes em uma base regular.	CAO; ZHANG, 2011.
	CC2	1	Nossa empresa e esse cliente têm uma comunicação aberta e de duas vias.	
	CC3	2	Nossa empresa e esse cliente têm comunicação informal.	
	CC4	1	Nossa empresa e esse cliente têm muitos canais diferentes de comunicação.	
	CC5	-	Nossa empresa e esse cliente influenciam as decisões da outra parte por meio de discussão ao invés de exigências.	
Complementaridade de recursos (Indique seu grau de concordância com as afirmativas)	CR1	1	As competências aportadas na relação por cada uma das empresas têm sido muito valiosas para a outra parte (Complementaridade).	CHEUNG; MYERS; MENTZER, 2010.
	CR2	2	As competências aportadas individualmente pelas empresas no relacionamento contribuíram de forma significativa para a realização do trabalho (Complementaridade).	
	CR3	2	As duas empresas têm habilidades individuais que, quando combinadas, permitem a ambas obterem resultados superiores aos esperados separadamente (Complementaridade).	
	CR4	1	Nossa empresa e esse cliente compartilham objetivos e metas comuns (Compatibilidade).	
	CR5	1	Há correspondência entre as filosofias e abordagens de ambas as empresas na condução dos negócios (Compatibilidade).	
	CR6	1	Ambas as empresas compartilham uma cultura corporativa e um estilo de gestão similares (Compatibilidade).	

Quadro 5 - Escalas, indicadores e suas referências (continua).

Fonte: Elaborado pelo autor.

<b>CONSTRUTO (PERGUNTA)</b>	<b>ITEM</b>	<b>PERG.</b>	<b>DESCRIÇÃO DO ITEM</b>	<b>REFERÊNCIA</b>
Governança relacional (Indique seu grau de concordância com as afirmativas)	GR1	1	Nossas promessas para esse cliente são confiáveis.	JAP, 1999.
	GR2	2	Ambas as empresas são muito honestas no trato com a outra parte.	
	GR3	2	Nós confiamos nesse cliente.	
	GR4	1	Nossa empresa não mediria esforços para ajudar esse cliente.	
	GR5	2	Nós consideramos os interesses desse cliente quando surgem problemas.	
Valor capturado pelo fornecedor (Se o relacionamento com este cliente fosse interrompido e sua empresa tivesse que recolocar este volume no mercado)	VAF1	4	Sua empresa terá dificuldades de recolocar o volume.	CROOK; COMBS, 2007; KRAUSE; HANDFIELD; TYLER, 2007; PALMATIER; DANT; GREWAL, 2007; WALTER; RITTER; GEMÜNDEN, 2001.
	VAF2	4	Sua empresa terá dificuldades de repor o volume mantendo a mesma margem.	
	VAF3	4	Sua empresa sofrerá um impacto negativo no mercado pela relevância desse cliente.	
	VAF4	4	Sua empresa perderá ganhos conquistados.	
	VAF5	4	Sua empresa terá que despender tempo e esforços relevantes para desenvolver cliente(s) equivalente(s).	
Valor capturado pelo comprador (Na situação hipotética de interrupção do seu fornecimento, no caso do cliente ter que procurar outro fornecedor)	VAC1	5	Ele terá dificuldades em obter o volume de outro(s) fornecedor(es).	CROOK; COMBS, 2007; KRAUSE; HANDFIELD; TYLER, 2007; PALMATIER; DANT; GREWAL, 2007; WALTER; RITTER; GEMÜNDEN, 2001.
	VAC2	5	Ele terá dificuldades de conseguir o volume mantendo o mesmo custo de aquisição.	
	VAC3	5	Ele perderá uma fonte relevante de competitividade.	
	VAC4	5	Ele perderá ganhos conquistados.	
	VAC5	5	Ele terá que despender tempo e esforços relevantes para desenvolver fornecedor(es) equivalente(s).	

Quadro 5 - Escalas, indicadores e suas referências (continua).

Fonte: Elaborado pelo autor.

<b>CONSTRUTO (PERGUNTA)</b>	<b>ITEM</b>	<b>PERG.</b>	<b>DESCRIÇÃO DO ITEM</b>	<b>REFERÊNCIA</b>
Valor advindo do relacionamento (Como você avalia a evolução do relacionamento com este cliente ao longo dos últimos anos?)	VAR1	6	Os benefícios que a nossa empresa tem com este cliente.	CHATAIN, 2011; JAP, 1999.
	VAR2	6	A relevância deste cliente para o meu negócio.	
	VAR3	6	A contribuição para o meu negócio decorrente das melhorias desenvolvidas em conjunto com este cliente.	
Incerteza subjetiva (Indique sua concordância com as afirmativas sobre os fornecedores de produtos equivalentes ao principal produto vendido para este cliente)	IS1	8	O <i>market share</i> de sua empresa é estável.	CHEUNG; MYERS; MENTZER, 2010.
	IS2	8	O volume de vendas nessa indústria é estável.	
	IS3	8	As previsões de venda são precisas.	
	IS4	8	A mudança nas necessidades e preferências do consumidor final é lenta.	
	IS5	-	A natureza da competição é fácil de prever.	
Grau de competição no mercado fornecedor (Indique sua concordância com as afirmativas sobre os fornecedores de produtos equivalentes ao principal produto vendido para este cliente)	GCMF1	8	As empresas competem intensamente.	O'CASS; WEERAWARDENA, 2010.
	GCMF2	-	Os movimentos competitivos são facilmente percebidos.	
	GCMF3	8	O setor se caracteriza pela concorrência por preços.	
	GCMF4	8	O setor tem prática de descontos.	
	GCMF5	8	A competição é intensa e feroz.	

Quadro 5 - Escalas, indicadores e suas referências (conclusão).

Fonte: Elaborado pelo autor.

#### 4.2.1.1 - Especificidade de ativos

##### **Definição constitutiva**

A especificidade de ativos ocorre por meio de investimentos destinados exclusivamente a um parceiro. Tais ativos não devem ser facilmente imitáveis e podem ser tangíveis (como equipamentos fabris) ou intangíveis (conhecimento e tecnologia) (CHEUNG; MYERS; MENTZER, 2010).

Os benefícios gerados pela especificidade de ativos podem ser influenciados por dois subprocessos: (i) a duração das salvaguardas que objetivam reduzir o oportunismo no relacionamento e minimizam a ocorrência de conflitos; e (ii) o volume de transações realizadas que utilizam os ativos específicos, o qual possibilita ganhos de produtividade (DYER; SINGH, 1998).

##### **Medição**

Muitos artigos não consideram a bilateralidade da questão da especificidade de ativos, ou seja, operacionalizam a escala considerando apenas os investimentos em ativos específicos realizados por uma das partes, geralmente os fornecedores.

A escala selecionada foi a utilizada por Kang, Mahoney e Tan (2009). Originalmente operacionalizada com sete itens, os três primeiros não serão adotados neste estudo, por terem um caráter mais formativo. O Quadro 6 apresenta outras escalas testadas na literatura e as razões pelas quais elas não foram escolhidas para este estudo.

<b>ARTIGO</b>	<b>RAZÃO DO DESCARTE</b>
CORSTEN; KUMAR, 2005.	O conteúdo dos itens seria mais adequado para uma escala formativa.
HANDFIELD; BECHTEL, 2002.	O conteúdo dos itens seria mais adequado para uma escala formativa.
KWON; SUH, 2004.	Escala contempla a bilateralidade, mas tem somente três indicadores, o que pode limitar a análise fatorial confirmatória para o ajuste do modelo.
SUBRAMANI; VENKATRAMAN, 2003.	O conteúdo dos itens seria mais adequado para uma escala formativa.

Quadro 6 - Escalas utilizadas na medição de Especificidade de Ativos.

Fonte: Elaborado pelo autor.

#### 4.2.1.2 - Compartilhamento de conhecimento

##### **Definição constitutiva**

O compartilhamento de conhecimento é um processo caracterizado pela troca, recombinação ou criação de conhecimento específico (DYER; SINGH, 1998; KALE; SINGH; PERLMUTTER, 2000). As rotinas de compartilhamento de conhecimento são suportadas pela

capacidade absorviva, que diz respeito à habilidade das partes em capturar e assimilar o conhecimento relevante para o desenvolvimento de seus negócios, e pela transparência na relação, que leva a acordos informais de reciprocidade (DYER; SINGH, 1998).

### Medição

As dimensões de compartilhamento de conhecimento e de informação são bastante utilizadas na literatura. Informação é um tipo mais simples de conhecimento, em oposição ao *know how*, um tipo de conhecimento que pressupõe maior complexidade (DYER; SINGH, 1998; KOGUT; ZANDER, 1992). Com base nesta sobreposição, a revisão de literatura sobre medição do compartilhamento de conhecimento contemplou, indistintamente, construtos que utilizassem as palavras conhecimento, informação ou *know how*.

O processo de definição da escala de medição de Compartilhamento de Conhecimento buscou identificar itens que expressassem as rotinas de compartilhamento de conhecimento conforme definidas por Dyer e Singh (1998): (i) bases de conhecimento comuns; (ii) frequência e intensidade; e (iii) transparência e reciprocidade. Dyer e Singh (1998), em uma das proposições de seu artigo, falam em investimento em compartilhamento de conhecimento, o que pode ter levado à sobreposição deste conceito com o de especificidade de ativos encontrada em alguns artigos que não foram abordados nesta análise.

A escala utilizada por Cao e Zhang (2011), denominada Comunicação Colaborativa, abordou as três rotinas indicadas por Dyer e Singh (1998), além de utilizar como referência outra escala testada em estudos anteriores (CHEN; PAULRAJ, 2004; CHEN; PAULRAJ; LADO, 2004; PAULRAJ; LADO; CHEN, 2008) que também abrangeu as três rotinas. Por essa razão, a escala de Cao e Zhang (2011) foi escolhida. O Quadro 7 descreve outras escalas analisadas para o construto Compartilhamento de Conhecimento.

ARTIGO	RAZÃO DO DESCARTE
CHEN; PAULRAJ, 2004; CHEN; PAULRAJ; LADO, 2004; PAULRAJ; LADO; CHEN, 2008.	Faz referência às três rotinas descritas por Dyer e Singh (1998), porém é anterior ao artigo publicado de Cao e Zhang (2011).
HERNÁNDEZ-ESPALLARDO; RODRÍGUEZ-OREJUELA; SÁNCHEZ-PÉREZ, 2010.	O conteúdo dos itens seria mais adequado para uma escala formativa.
KRAUSE; HANDFIELD; TYLER, 2007.	Faz referência a apenas duas rotinas descritas por Dyer e Singh (1998).
NYAGA; WHIPPLE; LYNCH, 2010.	Faz referência a apenas uma rotina descrita por Dyer e Singh (1998).

Quadro 7 - Escalas utilizadas na medição de Compartilhamento de Conhecimento.

Fonte: Elaborado pelo autor.

#### 4.2.1.3 - Complementaridade de recursos

##### **Definição constitutiva**

A complementaridade ocorre quando as partes aportam competências e recursos próprios (não similares) que são valiosos para o relacionamento (CHEUNG; MYERS; MENTZER, 2010; KALE; SINGH; PERLMUTTER, 2000). Ela melhora o desempenho de ativos e competências (*capabilities*) quando estes são operados com recursos compartilhados entre os membros da cadeia de suprimentos (CAO; ZHANG, 2011; DYER; SINGH, 1998).

Dyer e Singh (1998) discorrem sobre dois subprocessos relacionados à complementaridade de recursos que contribuem para a obtenção de rendas relacionais: a habilidade das organizações para identificar e avaliar potenciais complementaridades no relacionamento e os mecanismos que permitem o acesso a estes benefícios. Trata-se da complementaridade organizacional, obtida por meio de um alto grau de compatibilidade entre a gestão de operações, os processos de tomada de decisão e a cultura das duas organizações (DYER; SINGH, 1998).

##### **Medição**

A definição da escala de medição procurou atender aos dois subprocessos de complementaridade apontados por Dyer e Singh (1998): sinergias e benefícios obtidos e compatibilidade. A escala selecionada foi a utilizada por Cheung, Myers e Mentzer (2010), denominada Adequação Organizacional (*organizational fit*), que é mais parcimoniosa em relação à utilizada por Sarkar et al. (2001) e mede dois construtos: Complementaridade e Compatibilidade. A análise dos dados coletados permitirá avaliar se é possível tratar os itens em um único construto, ou se o trabalho será conduzido com um construto de segunda ordem para Complementaridade de Recursos. As razões para descarte de outras escalas estão apresentadas no Quadro 8.

ARTIGO	RAZÃO DO DESCARTE
KALE; SINGH; PERLMUTTER, 2000.	Dois itens relacionados a compatibilidade apresentaram cargas inferiores a 0,70.
SARKAR et al., 2001.	Três construtos com nove itens ao todo, sendo que um deles apresenta itens que seriam mais adequados para uma escala formativa.

Quadro 8 - Escalas utilizadas na medição de Complementaridade de Recursos.

Fonte: Elaborado pelo autor.

#### 4.2.1.4 - Governança relacional

##### **Definição constitutiva**

A governança relacional pressupõe que as partes solucionem seus conflitos sem a necessidade de intervenção de terceiros, estabelecendo comportamentos confiáveis que necessitam menos requisitos formais e exigências de contratos (DYER; SINGH, 1998).

A literatura sobre governança relacional traz uma visão abrangente e multidimensional que enfoca os sistemas sociais informais como mecanismos de coordenação interfirmas, contrapondo-os ao uso de controles formais (DYER; SINGH, 1998; JAP, 1999; LIU; LUO; LIU, 2009; POPPO; ZENGER, 2002).

##### **Medição**

Buscou-se identificar na literatura uma escala que refletisse a definição constitutiva de Governança espelhada nos conceitos da Visão Relacional propostos por Dyer e Singh (1998). A escolha recaiu sobre a escala que foi operacionalizada por Jap (1999) junto a compradores e fornecedores com bons índices de confiabilidade. O Quadro 9 traz outras escalas analisadas e não escolhidas para a medição de Governança Relacional.

<b>ARTIGO</b>	<b>RAZÃO DO DESCARTE</b>
HERNÁNDEZ-ESPALLARDO; RODRÍGUEZ-OREJUELA; SÁNCHEZ-PÉREZ, 2010.	Composta somente por três indicadores, o que pode limitar a análise fatorial confirmatória para o ajuste do modelo.
HOETKER; MELLEWIGT, 2009.	O conteúdo dos itens seria mais adequado para uma escala formativa.
LIU; LUO; LIU, 2009.	Normas Relacionais abrange comunicação e troca de informações, itens já considerados na medição de Compartilhamento de Conhecimento.

Quadro 9 - Escalas utilizadas na medição de Governança Relacional.

Fonte: Elaborado pelo autor.

#### 4.2.1.5 - Criação de Valor

A utilização do modelo de medição de criação de valor a partir do conceito de valor econômico proposto por Brandenburger e Stuart (1996) é recente na literatura, assim como a distinção entre as parcelas de valor advindas dos benefícios capturados pelas partes e do relacionamento em si.

O desenvolvimento da escala utilizada neste estudo insere-se em um conjunto mais amplo de estudos sobre o tema, sob a orientação do professor Dr. Luiz Artur Ledur Brito, por meio do projeto denominado “Criação e apropriação de valor nos relacionamentos com fornecedores e clientes” registrado na FAPESP sob o número 2011/11223. Alguns trabalhos



de mestrado e doutorado orientados por ele abrangem perspectivas correlatas e, em especial, a forma de medição de criação de valor deriva de considerações teóricas e empíricas decorrentes da conclusão do trabalho de tese de doutorado de Priscila Laczynski de Souza Miguel (2012). A validação de uma nova escala será verificada neste estudo e representa uma evolução em relação à escala testada anteriormente.

A operacionalização dos construtos de criação de valor utilizada por Miguel (2012) abrangeu cinco métricas:

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) (MIGUEL, 2012, p. 114).

Esta escala, portanto, avaliou separadamente o valor criado para o comprador e para o fornecedor considerando a disposição a pagar do comprador e o custo de oportunidade do fornecedor isoladamente. No modelo ora proposto, estes dois conceitos estão integrados na escala que contempla o valor criado no relacionamento, que é composto por duas parcelas: o valor capturado pelo comprador e pelo fornecedor. Estas parcelas reúnem os benefícios que comprador e fornecedor recebem a partir do relacionamento.

A parcela do benefício para a relação abordava sete benefícios possíveis que poderiam advir da relação, identificados na etapa qualitativa do estudo (MIGUEL, 2012). No novo modelo, ela foi substituída pela parcela de valor advindo do relacionamento, que integra os diversos benefícios gerados a ambas as partes exclusivamente por intermédio da relação, os quais se observam enquanto esta relação perdura.

Em resumo, a nova escala de medição de criação de valor é mais integrativa e aborda a distribuição do valor ao longo da cadeia de suprimento, por meio da medição perceptual das parcelas de valor capturadas pelo comprador e pelo fornecedor. A soma destas parcelas resulta no valor total criado no relacionamento, mas não será possível realizar esta operação, uma vez que não há uma unidade comum às duas estimativas. Esta é uma limitação do estudo, mas a avaliação simultânea das duas parcelas, na díade, é uma forma de contorná-la. Ademais, a parcela do valor advindo do relacionamento permite avaliar a contribuição do relacionamento no valor total criado pelas partes. A Figura 7 traz novamente o modelo que será testado, enfatizando a medição da criação de valor. Em seguida, são apresentadas as definições constitutivas de cada construto.

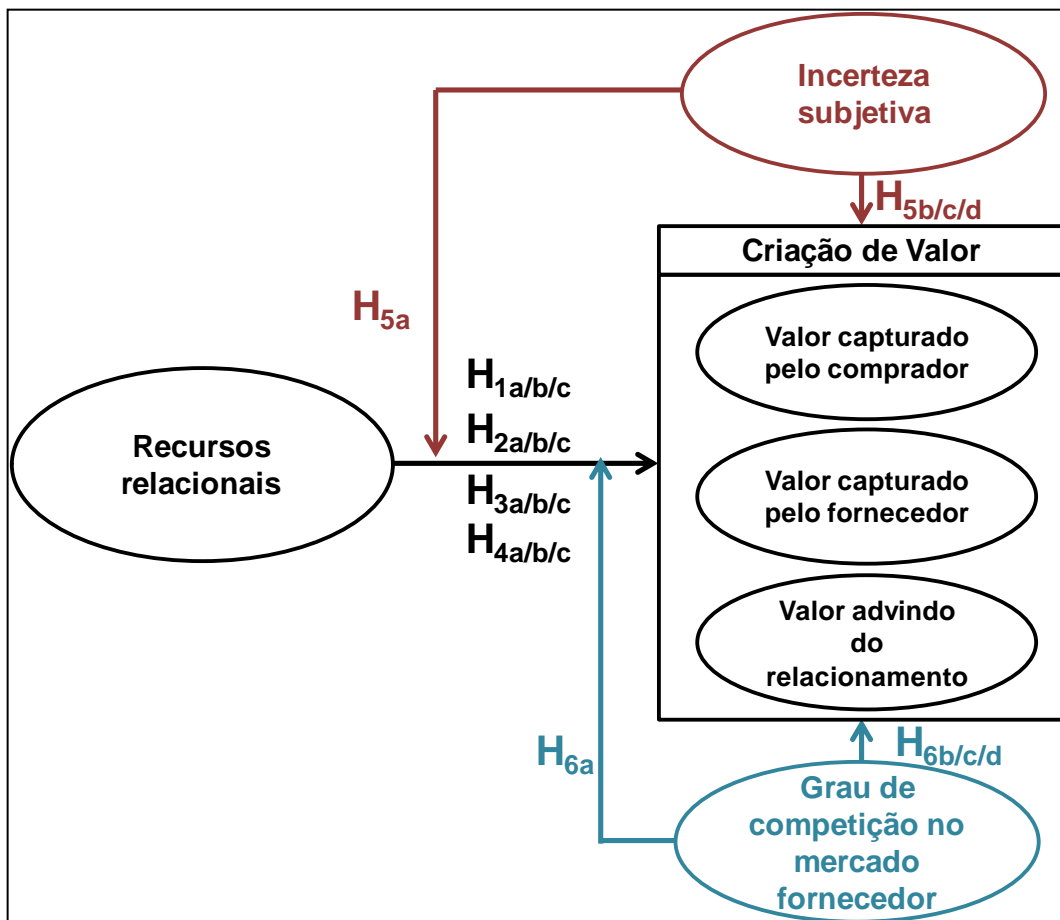


Figura 7 - Modelo completo de pesquisa enfatizando escalas de criação de valor.

Fonte: Elaborado pelo autor.

### Definição constitutiva - Valor capturado pelo fornecedor

O valor capturado pelo fornecedor é a diferença entre seu custo de oportunidade (montante que receberia de sua segunda melhor opção de venda, caso deixasse de fornecer para o comprador em questão) e o preço praticado junto ao comprador (por simplificação, igual ao custo no ponto de vista dele) (BRANDENBURGER; STUART, 1996).

### Medição - Valor capturado pelo fornecedor

A escala foi desenvolvida tendo quatro artigos como principais referências. Crook e Combs (2007) destacam que ambas as partes devem ter benefícios para que se mantenham no relacionamento. Walter, Ritter e Gemünden (2001) discutem a origem e a forma de apropriação dos ganhos obtidos por meio destes benefícios. A análise da interdependência entre as partes e das consequências de uma eventual substituição são outros aspectos que

devem ser considerados na medição da captura de valor pelo fornecedor (KRAUSE; HANDFIELD; TYLER, 2007; PALMATIER; DANT; GREWAL, 2007).

#### **Definição constitutiva - Valor capturado pelo comprador**

O valor capturado pelo comprador é a diferença entre sua disposição a pagar e o preço efetivamente pago pelo produto ou serviço (BRANDENBURGER; STUART, 1996). A disposição a pagar representa o valor percebido pelo comprador que, ao exceder suas expectativas, leva à decisão de compra (LEPAK; SMITH; TAYLOR, 2007).

#### **Medição - Valor capturado pelo comprador**

A escala proposta é equivalente à desenvolvida para medição do valor capturado pelo fornecedor, e foi adaptada para refletir o total dos benefícios percebidos pelo comprador. Uma vez que a coleta de dados abrange apenas o fornecedor como empresa focal, a medição do valor capturado pelo comprador será feita a partir da percepção do fornecedor em relação a esta parcela.

#### **Definição constitutiva - Valor advindo do relacionamento**

Relacionamentos entre comprador e fornecedor podem funcionar como um processo de geração mútua de benefícios, levando à criação de valor para ambas as partes. Esta parcela deriva diretamente do relacionamento e não existiria sem ele, sendo uma forma de obtenção de vantagem competitiva (DYER; SINGH, 1998; JAP, 1999). O processo de criação de valor é sequencial: cada parte se beneficia do aumento do valor criado pela outra, retroalimentando o processo e garantindo sua continuidade no longo prazo (AUTRY; GOLICIC, 2010).

#### **Medição - Valor advindo do relacionamento**

A medição deste construto deve levar em conta a evolução do relacionamento comprador-fornecedor ao longo do tempo, evidenciando seus benefícios exclusivos e não aqueles oriundos de características isoladas das partes. Considerando que a criação de valor é sequencial, espera-se que os benefícios obtidos pelas partes sejam crescentes e alavanquem a representatividade de cada parte no negócio da outra (CHATAIN, 2011; JAP, 1999).

#### 4.2.1.6 - Incerteza subjetiva

##### **Definição constitutiva**

O estudo adotará o conceito de incerteza subjetiva, que descreve a percepção do indivíduo em relação à previsibilidade do ambiente, abordando a perspectiva do fornecedor

(empresa focal) em relação ao cenário que qualifica o relacionamento com um comprador específico (MILLIKEN, 1987).

### Medição

Na literatura de Operações, a incerteza é estudada em vários campos, tais como tecnologia, demanda e suprimento (CHEN; PAULRAJ, 2004; CHEUNG; MYERS; MENTZER, 2010). Na definição da escala a ser utilizada neste estudo, buscou-se uma escala unidimensional, porém que fosse abrangente e adequada às especificidades do setor químico. A escala operacionalizada por Cheung, Myers e Mentzer (2010) apresentou bons índices de confiabilidade e está adequada ao universo amostral, tendo sido, portanto, a selecionada. O Quadro 10 lista as razões do descarte de outras escalas de medição de incerteza identificadas.

CONSTRUTO	ARTIGO	RAZÃO DO DESCARTE
Incerteza e Grau de Competição	DESARBO et al., 2005.	Abordagem abrangente, porém os autores não demonstraram a validação das escalas.
Incerteza	HAN; KIM; SRIVASTAVA, 1998.	Consideram as dimensões mercado e tecnologia. A questão tecnológica é relevante para o mercado químico, mas a escala poderia causar algum viés de resposta derivado dos diferentes graus de investimento em pesquisa e desenvolvimento demandados pelas firmas.
	WONG; BOON-ITT; WONG, 2011.	Construto unidimensional que inclui um item sobre desempenho de fornecedores cuja aplicabilidade é questionável neste estudo, já que é conduzido segundo a perspectiva do fornecedor.
	ZHAO; YEUNG; LEE, 2004.	Considera nos indicadores aspectos como concorrentes, que serão tratados no construto de Competição, e aspectos políticos, regulatórios e sindicais que extrapolam a questão do relacionamento comprador-fornecedor que se deseja analisar.
Grau de Competição	SCHATZEL; CALANTONE; DRÖGE, 2001.	Abordagem adequada, porém o construto é composto apenas por dois indicadores.
	WARD et al., 1995.	Aborda os mercados doméstico e externo, enquanto este estudo aborda somente o ambiente concorrencial brasileiro (doméstico).

Quadro 10 - Escalas utilizadas na medição das variáveis de contexto.

Fonte: Elaborado pelo autor.

#### 4.2.1.7 - Grau de competição no mercado fornecedor

##### Definição constitutiva

Na diáde, a competição mais evidente é no âmbito do mercado fornecedor, pois diferentes empresas competem por uma única decisão de transação do comprador. Por conta disto, a variável de contexto considera o grau de competição no mercado fornecedor.

O levantamento de escalas de medição de competição indicou que um dos conceitos mais utilizados é o da hostilidade competitiva, que serviu de base para a definição da escala. O conceito de hostilidade competitiva contempla um cenário de lucratividade restrita e de crescentes desafios em termos de qualidade (WARD et al., 1995). Schatzel, Calantone e Dröge (2001) definem competição hostil como o grau em que o ambiente competitivo pode ser caracterizado como difícil e exigente, onde as iniciativas próprias da empresa contam pouco frente à pressão exercida pela concorrência.

### **Medição**

A escala de competição hostil escolhida foi a utilizada por O'Cass e Weerawardena (2010), composta por cinco itens e cuja confiabilidade atingiu 0,91. O Quadro 10 traz as demais escalas analisadas.

#### **4.2.2 - Q-Sort**

A segunda etapa do processo de desenvolvimento das escalas consistiu no Q-Sort, que objetiva a avaliação de conteúdo do instrumento de coleta. As escalas selecionadas foram analisadas por juízes, indicando os itens que deveriam ser reexaminados e, em caso de redação inadequada ou ambígua, ser eliminados (MOORE; BENBASAT, 1991). O processo de avaliação de conteúdo abrangeu três fases: caracterização do avaliador, avaliação dos itens conforme definições e conceitos apresentados, e sugestões de melhoria. As avaliações feitas pelos juízes foram analisadas por diferentes métodos. A multiplicidade de análises e de juízes é um fator importante para a melhoria da confiabilidade do processo de desenvolvimento de escalas (PERREAULT; LEIGH, 1989).

Oito pessoas foram convidadas a participar do Q-Sort, sendo quatro acadêmicos e quatro praticantes (profissionais do setor químico). Cinco delas participaram, sendo três acadêmicos e dois praticantes, todos com experiência profissional superior a 15 anos.

Os juízes receberam um arquivo contendo instruções para realizar sua avaliação, uma lista de temas e respectivas definições (relativos aos construtos) e uma lista de itens ordenados aleatoriamente (indicadores). A primeira atividade solicitada aos juízes foi relacionar cada item com um dos temas apresentados. Os itens foram dispostos em três grupos e cada juiz identificou o tema (construto) que mais se aproximava. Essa metodologia pode ser considerada como um indicador da validade do construto, uma vez que indica a convergência e a divergência dos indicadores em relação a cada construto. Ou seja, caso um indicador seja

consistentemente alocado pelos juízes a um determinado construto, tem-se uma demonstração de validade convergente deste construto (MOORE; BENBASAT, 1991; STRATMAN; ROTH, 2002).

A primeira análise dos resultados foi o índice de convergência das respostas individuais, visando a identificar possíveis vieses. Foram atingidos índices de convergência satisfatórios: 58%; 62%; 80%; 88%; e 92%, considerando 65 indicadores avaliados. Desta forma, as análises dos resultados foram feitas a partir das respostas de todos os juízes.

A avaliação quantitativa de conteúdo foi realizada por meio do cálculo do Índice de Kappa (COHEN, 1960), apresentado na Tabela 1. Os valores pareados ( $juiz_{(n)} \times juiz_{(n+1)}$ ) devem ser superiores a 65% (MOORE; BENBASAT, 1991), mas Landis e Koch (1977) consideram o valor de 55% como um Índice de Kappa moderado. A média dos índices de Kappa foi de 63%, próxima ao valor preconizado pela literatura.

A confiabilidade dos indicadores foi avaliada a partir da análise do percentual de concordância dos juízes com a teoria (índice de convergência por construto) e da forma como os indicadores foram alocados a cada construto. Esse procedimento é menos rigoroso do que o cálculo do índice de Kappa, já que não existem padrões para determinar a confiabilidade, mas ele é útil para apontar possíveis problemas com indicadores (MOORE; BENBASAT, 1991).

Tabela 1 - Índice de Kappa.

	JUIZ 1	JUIZ 2	JUIZ 3	JUIZ 4
JUIZ 2	88%	-		
JUIZ 3	83%	77%	-	
JUIZ 4	58%	51%	63%	-
JUIZ 5	57%	59%	40%	52%

Fonte: Elaborado pelo autor.

A avaliação da confiabilidade dos indicadores que representam os recursos relacionais tem por base as tabelas 2 e 3. Dos vinte itens constantes da Tabela 2, nove apresentam concordância inferior a 70%, ou seja, ensejam uma possível revisão. Segundo Hair et al. (2009, p. 594), os “itens que recebem menos do que 50% de concordância são candidatos para exclusão da análise”. Neste caso, seriam dois os candidatos (EA1 e CC5).

Tabela 2 - Índices de concordância para a Visão Relacional.

CONSTRUTO	ITEM	CONCORDÂNCIA	CONSTRUTO	ITEM	CONCORDÂNCIA
Especificidade de ativos	EA1	20%	Complementaridade de recursos	CR1	80%
	EA2	80%		CR2	100%
	EA3	100%		CR3	100%
	EA4	60%		CR4	60%
Compartilhamento de conhecimento	CC1	80%		CR5	60%
	CC2	60%		CR6	80%
	CC3	60%	Governança relacional	GR1	100%
	CC4	60%		GR2	100%
	CC5	20%		GR3	100%
		GR4		80%	
		GR5		60%	

Fonte: Elaborado pelo autor.

A observação da Tabela 3 permite verificar como foram alocados os itens pertencentes a cada construto. O total de acertos foi de 73 em 100 possíveis, ou seja, 73%. Nenhum construto apresentou concordância inferior a 50%. Moore e Benbasat (1991) indicam que o percentual de acertos aceitável é igual a 70% ou superior.

Tabela 3 - Comparativo entre a alocação dos construtos da Visão Relacional.

Construtos teóricos	Construtos apontados pelos juízes				Total	Índice de alocação correta
	Compl. recursos	Especif. ativos	Compart. conhecimento	Governança relacional		
Compl. recursos	24	0	2	4	30	80%
Especif. ativos	3	13	4	0	20	65%
Compart. conhecimento	2	0	14	9	25	56%
Governança relacional	1	1	1	22	25	88%

Fonte: Elaborado pelo autor.

A análise dos construtos da Visão Relacional indica dois pontos de revisão: Compartilhamento de Conhecimento e Especificidade de Ativos. Quanto ao primeiro, optou-se por eliminar o item CC5, mantendo-se quatro indicadores para o construto. De maneira geral, buscou-se manter o número mínimo de quatro indicadores por construto nesta etapa, pois a validade dos construtos também será verificada via análise fatorial confirmatória, que pode indicar a possibilidade de nova exclusão, deixando o construto com três indicadores, que

é o número mínimo desejável. Por esta razão, o indicador EA1 foi mantido nesta etapa, mas passou por uma revisão de texto com o objetivo de melhorar seu entendimento.

O procedimento de Q-Sort prevê que a análise pelos juízes seja feita em tantas etapas quanto forem necessárias para a obtenção de índices adequados de validade de conteúdo para todos os construtos. Entretanto, neste estudo foi realizada apenas uma rodada devido à limitação de tempo.

A Tabela 4 apresenta a convergência dos itens por construto, com vistas à determinação da confiabilidade dos indicadores referentes à medição de Criação de Valor. Nenhum dos itens apresentou concordância inferior a 50%. Considerando o comentário de um juiz, a redação dos itens VAF4 e VAC4 foi alterada com vistas a facilitar o entendimento do respondente, o que pode levar a um melhor nível de confiabilidade. A redação destes itens no Quadro 5 já é a revisada. A Tabela 5 mostra que o total de acertos para os construtos de Criação de Valor foi de 60 em 80 possíveis, o que equivale a 75%. É um percentual de acertos aceitável, conforme Moore e Benbasat (1991).

Tabela 4 - Índice de concordância para Criação de Valor.

<b>CONSTRUTO</b>	<b>ITEM</b>	<b>CONCORDÂNCIA</b>
Valor capturado pelo fornecedor	VAF1	100%
	VAF2	80%
	VAF3	60%
	VAF4	60%
	VAF5	80%
Valor capturado pelo comprador	VAC1	100%
	VAC2	100%
	VAC3	80%
	VAC4	60%
	VAC5	80%
Valor advindo do relacionamento	VAR1	60%
	VAR2	60%
	VAR3	80%

Fonte: Elaborado pelo autor.

A Tabela 6 sumariza a convergência dos itens por construto, com o objetivo de analisar a confiabilidade dos indicadores referentes a Incerteza Subjetiva e Grau de Competição no Mercado Fornecedor. Considerando os itens cuja concordância foi inferior a 70%, optou-se por eliminar dois deles: IS5 e GCMF2. A eliminação do primeiro deve-se ao fato de que trata da natureza da competição, e este indicador está ligado ao construto Grau de Competição no modelo de pesquisa ora proposto. O item GCMF2 foi eliminado em função de



sua redação, considerada pouco clara por dois juízes. Por sua vez, o item IS1 foi mantido para que o construto Incerteza Subjetiva fosse avaliado com pelo menos quatro indicadores.

Tabela 5 - Comparativo entre a alocação dos construtos de Criação de Valor.

		<b>Construtos apontados pelos juízes</b>		Total	Índice de alocação correta
Construtos teóricos	Valor capturado pelas partes	Valor advindo do relacionamento			
Valor capturado pelas partes	40	10	50	80%	
Valor advindo do relacionamento	10	20	30	67%	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 6 - Índice de concordância por construtos de contexto.

<b>CONSTRUTO</b>	<b>ITEM</b>	<b>CONCORDÂNCIA</b>
Incerteza subjetiva	IS1	60%
	IS2	80%
	IS3	80%
	IS4	80%
	IS5	60%
Grau de competição no mercado fornecedor	GCMF1	100%
	GCMF2	40%
	GCMF3	100%
	GCMF4	100%
	GCMF5	100%

Fonte: Elaborado pelo autor.

A Tabela 7 refere-se à alocação dos itens pelos construtos. O total de acertos para o conjunto de itens de Incerteza Subjetiva e Grau de Competição no Mercado Fornecedor obteve um bom nível de 80% (40 em 50 possíveis).

Tabela 7 - Comparativo entre a alocação dos construtos de contexto.

		<b>Construtos apontados pelos juízes</b>		Total	Índice de alocação correta
Construtos teóricos	Incerteza subjetiva	Grau de competição			
Incerteza subjetiva	22	3	25	88%	
Grau de competição	6	18	25	72%	

Fonte: Elaborado pelo autor.

#### 4.3 - VARIÁVEIS DE CONTROLE

Além das variáveis analisadas no modelo, outros fatores não considerados podem influenciar nas medições realizadas. Por esta razão, foram incluídas algumas variáveis de controle, com o objetivo de reduzir a probabilidade de ocorrência de relações espúrias entre as variáveis do modelo (MESQUITA; ANAND; BRUSH, 2008).

As duas primeiras variáveis de controle dizem respeito às características dos produtos comercializados pelo fornecedor junto àquele comprador específico. Uma relaciona-se ao tipo de produto (TPROD) segundo classificação definida pela ABIQUIM, que inclui produtos químicos inorgânicos, produtos químicos orgânicos e resinas e elastômeros, entre outros (ABIQUIM, 2011). Outra está relacionada ao grau de padronização dos produtos (STDZT), o qual tem relação com desempenho e criação de valor (BARTELS; AUGAT; BUDDE, 2006). Empresas fabricantes de especialidades (produtos exclusivos) apresentam desempenho superior a despeito de requererem de seus fornecedores um maior grau de especificidade de processos industriais e aplicações de produtos que se reflete em custos superiores. Para os produtos *commodities* (padronizados), o tamanho da empresa é um direcionador da criação de valor: quanto maior a capacidade produtiva da empresa, maior a probabilidade de criar valor (BARTELS; AUGAT; BUDDE, 2006).

Outra variável de controle diz respeito ao tempo de relacionamento entre as empresas fornecedora e compradora, indicada por TRELEE. O uso desta variável de controle contribui para eliminar a influência da curva de aprendizado e de benefícios associados a relacionamentos de longo prazo, tais como investimento em ativos específicos, fluidez nas negociações e sistemas de produção mais eficientes (ANDRADE et al., 2011; HANDLEY; BENTON, 2012; KANG; MAHONEY; TAN, 2009). Mais especificamente, foi incluída também uma variável referente ao tempo em que o respondente se relaciona com a empresa compradora em questão (TRELRC), ou seja, é uma abordagem mais próxima à perceptual.

O faturamento bruto médio anual da empresa focal (FATUR) foi utilizado como base para a avaliação do tamanho da firma (CARR; PEARSON, 1999; KRAUSE; HANDFIELD; TYLER, 2007). O tamanho da firma pode conferir ao fornecedor uma posição competitiva privilegiada, considerando o investimento em recursos necessários ao relacionamento e, portanto, deve ser uma variável de controle (MESQUITA; ANAND; BRUSH, 2008). As faixas de faturamento utilizadas têm por base os critérios utilizados pelo BNDES (2012).

Por fim, foram consideradas outras duas variáveis de controle (percentual de representatividade do comprador no total de vendas do fornecedor – REPRES – e o porte relativo das empresas – PORTE), com o objetivo de verificar eventuais efeitos de poder de barganha das partes no processo de criação de valor (KANG; MAHONEY; TAN, 2009; MESQUITA; ANAND; BRUSH, 2008).

A lista das variáveis de controle está sumarizada no Quadro 11.

SIGLA	DESCRIÇÃO
FATUR	Faturamento bruto médio anual do fornecedor
PORTE	Porte relativo das empresas
REPRES	Percentual de representatividade do comprador no total de vendas do fornecedor
STDZT	Grau de padronização dos produtos
TPROD	Tipo de produto, segundo classificação da ABIQUIM.
TRELEE	Tempo de relacionamento entre as empresas fornecedora e compradora
TRELRC	Tempo em que o respondente se relaciona com a empresa compradora

Quadro 11 - Variáveis de controle utilizadas.

Fonte: Elaborado pelo autor.

#### 4.4 - INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

O instrumento foi estruturado via internet por meio do *website* SurveyMonkey ([www.surveymonkey.com](http://www.surveymonkey.com)), composto de 19 questões com múltiplos itens, dispostas em 7 páginas. A primeira página continha uma breve introdução sobre o estudo, onde se reforçava a garantia de confidencialidade dos respondentes e o tempo estimado de preenchimento. Essa introdução era seguida por instruções para preenchimento. O respondente (empresa focal - fornecedor) deveria escolher um dentre os dez principais clientes de sua carteira e todas as perguntas deveriam ser respondidas sobre o relacionamento da empresa com esse cliente específico. Essa opção de escolha do cliente teve dois objetivos. Primeiro, clientes mais importantes geralmente atraem maior atenção do fornecedor no dia-a-dia, e o indivíduo responsável pelo contato diário tende a ter mais informações sobre o relacionamento (BONNER; CALANTONE, 2005). Em segundo lugar, a escolha aumenta a aleatoriedade das respostas, uma vez que, no mercado químico, os principais clientes de uma firma podem ter características bem diferentes entre si, dada a grande diversidade de aplicações.

As oito primeiras questões traziam as escalas apresentadas anteriormente, distribuídas em cinco páginas. Os múltiplos indicadores de cada construto foram medidos por meio de uma escala Likert de sete pontos. De modo a evitar vieses de respostas e manter a

redação mais próxima possível da original, foram utilizadas alternadamente diferentes escalas semânticas conforme os construtos medidos (PODSAKOFF et al., 2003). Às questões relacionadas aos construtos estudados seguiram-se seis questões referentes às variáveis de controle e três com dados descritivos do respondente (área de atuação, tempo de experiência e função principal).

Na sétima página do instrumento de coleta, foram colocadas duas questões com conteúdo mais delicado, relacionado à identificação (opcional) do respondente e do cliente sobre o qual a pesquisa foi respondida e à possibilidade do respondente fazer contribuições adicionais ao estudo. Estas questões foram propositalmente as últimas, de modo a não inibir o respondente ao longo do preenchimento das demais páginas. A versão integral do instrumento de coleta de dados está apresentada no Apêndice A.

#### 4.5 - AMOSTRAGEM

O estudo contou com o apoio da ABIQUIM, que forneceu uma lista com dados (endereço, telefone, *website* e e-mail) de 735 empresas químicas com atuação no Brasil.

A estratégia de contato utilizada procurou minimizar efeitos do envio do instrumento de coleta para e-mails sem identificação do respondente, o que pode ocasionar o extravio do e-mail ou a resposta por alguém não capacitado (FORZA, 2002). A identificação dos respondentes-alvo por empresa deu-se por meio de contatos telefônicos e de consultas em redes sociais (LinkedIn e Facebook). Este processo levou ao acréscimo de 41 empresas à lista original da ABIQUIM, fazendo com que o universo amostral fosse de 776 empresas químicas. Os respondentes-alvo são gerentes ou diretores comerciais, de vendas ou de marketing, bem como presidentes ou vice-presidentes. A contrapartida oferecida aos respondentes foi o acesso antecipado a um artigo contendo os resultados da pesquisa.

No período de coleta de dados, foi possível contatar diretamente 380 empresas, identificando os respondentes-alvo que receberam posteriormente um e-mail com o link para acesso ao questionário. Em cada empresa, buscou-se obter o nome dos responsáveis pelo atendimento comercial em diferentes unidades de negócios, quando fosse o caso, de forma a possibilitar o aumento da taxa de resposta e a participação de múltiplos respondentes, que diminui o viés de um único respondente por empresa (GERMAIN; CLAYCOMB; DRÖGE, 2008). O envio de e-mails por empresa foi controlado, sendo estabelecido o limite máximo de

dois e-mails enviados por unidade de negócio. Para evitar respostas múltiplas de um mesmo respondente, o SurveyMonkey foi configurado para não permitir mais de uma resposta por IP. Também com o objetivo de aumentar a taxa de resposta, um novo e-mail foi enviado posteriormente ao primeiro, renovando o convite para participação no estudo (FORZA, 2002).

O instrumento de coleta também previu a possibilidade do mesmo respondente participar novamente, por meio do preenchimento de um novo questionário sobre o relacionamento dele com outro cliente (MYHR; SPEKMAN, 2005). Esta possibilidade teve por objetivo ampliar a variabilidade de respostas, uma vez que o respondente escolhia aleatoriamente um outro cliente sobre o qual responderia. Dez respondentes dispuseram-se a responder sobre um segundo cliente e, uma vez enviado um novo *link* para preenchimento, apenas três o fizeram.

Para garantir que todas as empresas constantes do banco de dados da ABIQUIM fossem acessadas durante o período de aplicação da pesquisa, foram enviados 396 e-mails com o *link* do instrumento de coleta para os endereços eletrônicos registrados das empresas que não haviam sido contatadas diretamente.

Este cenário configura uma amostragem não-probabilística que restringe a generalização dos resultados, uma vez que a resposta é voluntária e não se define um universo específico para representar a indústria química (FORZA, 2002).

Foram enviados 833 questionários aos potenciais respondentes, mais dez aos que se dispuseram a responder novamente, perfazendo um total de 843 questionários enviados. Destes, 86 retornaram por erro no endereço eletrônico, fazendo com que o total de questionários válidos enviados chegasse a 757. No período considerado, de 2 de novembro a 18 de dezembro de 2012, foram obtidas 117 respostas. Oito respostas incompletas foram descartadas, resultando em 109 respostas válidas. Considerando apenas a forma de coleta direta (e-mails enviados diretamente aos respondentes-alvo), a taxa de retorno efetiva atingiu 24,5%.

O perfil dos respondentes e das empresas que eles representam é apresentado nas tabelas 8 a 11. Dados não informados pelos respondentes foram omitidos das tabelas.

Quanto à caracterização dos produtos fornecidos, oito tipos tiveram representatividade entre as respostas segundo a classificação da ABIQUIM. Uma vez que estes dados serão utilizados na regressão múltipla, foi considerado o limite mínimo necessário para garantir a qualidade da análise, que é de 10 dados por variável independente. Por conta

disso, a caracterização dos produtos ficou limitada a cinco tipos: Produtos e preparados químicos diversos (adesivos, explosivos, aditivos, catalisadores etc); Produtos químicos inorgânicos; Produtos químicos orgânicos; Resinas e elastômeros; e Outros tipos. Na amostra obtida preponderaram empresas fabricantes de produtos químicos orgânicos e inorgânicos.

Tabela 8 - Caracterização dos produtos entre as respostas obtidas.

<b>Tipo de produto</b>	<b>Respostas</b>	<b>Percentual</b>
Produtos químicos orgânicos	37	33,9%
Produtos químicos inorgânicos	20	18,3%
Resinas e elastômeros	19	17,4%
Produtos e preparados químicos diversos (adesivos, explosivos, aditivos, catalisadores, etc)	12	11,0%
Outros tipos <sup>1</sup>	18	16,6%

Fonte: Elaborado pelo autor.

<sup>1</sup>Inclui Fibras artificiais e sintéticas; Produtos farmacêuticos; Produtos farmoquímicos; Sabões, detergentes, produtos de limpeza, cosméticos, produtos de perfumaria e de higiene pessoal; Tintas, vernizes, esmaltes, lacas e produtos afins.

A Tabela 9 traz o perfil demográfico da amostra.

Tabela 9 - Perfil demográfico da amostra.

<b>Faturamento anual médio</b>	<b>Nº de respondentes</b>	<b>Percentual</b>
Menor que R\$2,4 milhões	3	2,8%
De R\$2,4 milhões a R\$16 milhões	7	6,4%
De R\$16 milhões a R\$90 milhões	14	12,8%
De R\$90 milhões a R\$300 milhões	16	14,7%
Maior que R\$300 milhões	65	59,6%
<b>Porte do comprador frente ao fornecedor</b>	<b>Nº de respondentes</b>	<b>Percentual</b>
Muito menor	16	14,7%
Menor	24	22,0%
Mesmo porte	19	17,4%
Maior	23	21,1%
Muito maior	26	23,9%
<b>Posição do respondente na firma</b>	<b>Nº de respondentes</b>	<b>Percentual</b>
Presidente ou vice-presidente	2	1,8%
Diretor	19	17,4%
Gerente	51	46,8%
Coordenador	7	6,4%
Supervisor	6	5,5%
Vendedor / <i>Key account manager</i>	23	21,1%

Fonte: Elaborado pelo autor.

A predominância entre os respondentes foi de empresas de maior porte, indicado pelo faturamento médio anual superior a R\$ 300 milhões. Comparativamente à empresa compradora, o porte relativo dos fornecedores apresentou equilíbrio, sendo que 49 empresas compradoras têm porte maior que o fornecedor, enquanto que 40 fornecedores têm porte maior do que seus clientes. A amostra é composta principalmente por gerentes, vendedores e *key account managers* com tempo de relacionamento com o cliente escolhido de 2 a 5 anos.

Tabela 10 - Atuação dos respondentes e tempo de relacionamento com o cliente.

<b>Área de atuação</b>	<b>Tempo de relacionamento</b>	<b>Número de respondentes</b>
<b>Vendas / Marketing</b>	Menos de 2 anos	15
	Entre 2 e 5 anos	31
	Entre 5 e 10 anos	19
	Mais de 10 anos	10
<b>Gerência Geral / Direção de Negócio</b>	Menos de 2 anos	5
	Entre 2 e 5 anos	8
	Entre 5 e 10 anos	4
	Mais de 10 anos	5
	ND	1
<b>Suprimentos / Logística</b>	Entre 2 e 5 anos	1
	Entre 5 e 10 anos	3
	Mais de 10 anos	1
<b>Pesquisa e Desenvolvimento</b>	Entre 2 e 5 anos	1
	Entre 5 e 10 anos	1
	Mais de 10 anos	1
<b>Não informada</b>	Entre 5 e 10 anos	1
	Mais de 10 anos	1

Fonte: Elaborado pelo autor.

## 5 - RESULTADOS

A análise dos dados e discussão dos resultados é composta de três partes. A primeira é a estatística descritiva básica. Na sequência, é abordada a validação das escalas utilizadas, a partir da análise fatorial confirmatória. A terceira parte traz a análise das relações entre construtos e a verificação das hipóteses formuladas, utilizando-se a técnica de regressão múltipla. As análises estatísticas utilizadas a fim de garantir a qualidade da pesquisa e a validade dos resultados tiveram por base os *softwares* SPSS e Amos versão 19 e Excel 2007.

### 5.1 - ESTATÍSTICA DESCRITIVA

A análise estatística descritiva dos dados de 109 respondentes englobou a identificação de dados faltantes, a análise das médias, medianas e desvios-padrão e a verificação da normalidade das variáveis. Os dados faltantes não apresentaram um padrão e foram raros (apenas 19 ocorrências nos indicadores quantitativos). Houve 17 ocorrências de um dado faltante por indicador e dois indicadores tiveram dois dados faltantes cada. A inexistência de padrão e a raridade de ocorrências configuram um nível de aleatoriedade que pode ser considerado “completamente perdidos ao acaso” (MCAR - *missing completely at random*) e permite qualquer tipo de ação corretiva (HAIR et al., 2009). Os dados faltantes foram estimados pela média das respostas do respectivo indicador (MCDONALD; HO, 2002). A matriz de correlação desses indicadores é apresentada no Apêndice B.

Os resultados da análise estatística descritiva e da verificação da normalidade univariada são apresentados na Tabela 11. Todos os indicadores referem-se às 109 respostas.

As médias variaram entre 4,18 e 6,20. Em 28 dos 40 indicadores, a mediana se apresentou superior à média, indicando que uma parte dos fornecedores atribuiu notas elevadas para a maioria dos indicadores estudados. Este fato denota que as empresas de fato adotam estratégias para manter o relacionamento, identificadas pelas notas atribuídas aos indicadores de recursos relacionais, e, principalmente, que os relacionamentos analisados geram valor para ambas as partes na díade. Tanto há captura de valor por parte de fornecedores e compradores quanto se constata que uma parcela deste valor advém do relacionamento.



Tabela 11 - Estatística descritiva dos indicadores.

Item	Mínimo	Máximo	Média	Mediana	Desvio padrão	Assimetria	Curtose
CC1	1	7	6,10	6	0,99	-2,01	6,73
CC2	1	7	5,50	6	1,28	-1,13	1,28
CC3	1	7	5,10	5	1,41	-0,97	0,73
CC4	1	7	4,99	5	1,40	-0,50	-0,25
CR1	2	7	5,56	6	1,04	-0,84	0,84
CR2	3	7	5,75	6	0,87	-0,51	0,12
CR3	2	7	5,49	6	1,18	-0,84	0,22
CR4	1	7	5,21	5	1,20	-0,81	1,09
CR5	3	7	5,01	5	1,17	-0,20	-0,72
CR6	1	7	4,35	4	1,38	-0,02	-0,75
EA1	1	7	5,22	6	1,53	-0,84	0,21
EA2	1	7	4,94	5	1,69	-0,83	0,08
EA3	1	7	4,68	5	1,62	-0,62	-0,18
EA4	1	7	4,60	5	1,75	-0,63	-0,37
GR1	2	7	6,20	6	0,88	-1,74	5,17
GR2	2	7	5,76	6	1,02	-0,90	1,15
GR3	1	7	5,60	6	1,16	-1,06	1,66
GR4	1	7	5,84	6	1,15	-1,37	2,86
GR5	2	7	6,00	6	0,89	-1,59	5,65
GCMF1	2	7	5,98	6	1,13	-1,30	1,40
GCMF3	1	7	5,34	6	1,42	-0,94	0,33
GCMF4	1	7	4,57	5	1,70	-0,49	-0,63
GCMF5	1	7	5,65	6	1,24	-1,16	1,56
IS1	2	7	5,19	5	1,20	-0,94	0,82
IS2	1	7	4,86	5	1,53	-0,62	-0,26
IS3	1	7	4,18	5	1,57	-0,21	-0,96
IS4	1	7	4,82	5	1,48	-0,81	0,00
VAC1	1	7	4,63	5	1,86	-0,45	-0,85
VAC2	1	7	5,00	5	1,59	-0,56	-0,44
VAC3	1	7	5,49	6	1,45	-0,97	0,57
VAC4	1	7	5,51	6	1,29	-1,01	0,98
VAC5	1	7	5,76	6	1,25	-1,29	2,02
VAF1	1	7	5,38	6	1,49	-0,96	0,62
VAF2	2	7	5,19	5	1,49	-0,47	-0,77
VAF3	1	7	5,01	5	1,66	-0,67	-0,37
VAF4	2	7	5,79	6	1,23	-1,13	1,07
VAF5	3	7	6,12	6	1,02	-1,21	1,33
VAR1	3	7	5,42	6	1,12	-0,41	-0,58
VAR2	1	7	5,52	6	1,27	-1,15	1,43
VAR3	1	7	5,58	6	1,13	-1,01	1,59

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para avaliar o impacto decorrente da forma de distribuição dos dados, foram avaliadas a normalidade univariada, por meio das análises de assimetria e curtose, e a normalidade multivariada baseada na análise das distâncias de Mahalanobis. Em relação à

normalidade univariada, na amostra o valor máximo de assimetria foi de -2,01, enquanto que o valor máximo de curtose foi de 6,73. A literatura indica que pode haver problemas quando estes valores ultrapassam, respectivamente, 3 e 10 (KLINE, 2005). Assim, os resultados obtidos indicam que os desvios de normalidade univariada são aceitáveis.

A análise de normalidade multivariada baseou-se na distância de Mahalanobis, que procura identificar pontos atípicos que influenciam a forma de distribuição dos dados. A análise dos valores-p apontou que não há valores baixos na distribuição  $\chi^2$  para um nível de significância estatística  $p < 0,001$ , o que afasta a possibilidade de haver valores atípicos multivariados (KLINE, 2005). Em suma, a amostra não apresenta desvios de normalidade, o que permite o emprego das estatísticas F e t para a análise dos dados, abrangendo a análise fatorial confirmatória e a regressão múltipla (HAIR et al., 2009). Para a regressão foram utilizadas escalas somadas, a partir das médias dos indicadores. O fato de se fazer médias atenua grandemente o problema de não-normalidade.

Por fim, a verificação da existência de viés de respostas foi realizada por meio da comparação entre dois grupos de respondentes, obtidos inicial e posteriormente dentro do período de coleta de dados (ARMSTRONG; OVERTON, 1977). A data utilizada como marco para a separação dos dois grupos foi 21/11/2012, de modo que o total de respondentes foi dividido em grupos aproximadamente iguais em termos de número de respostas. O primeiro grupo, cujas respostas foram concluídas até 21/11/2012, continha 56 respostas, enquanto o segundo totalizou 53 respostas. Para cada indicador foi realizado um teste de comparação de médias entre os dois grupos, as quais não apresentaram diferença significativa. Para um nível de significância de 0,05, o valor de t calculado foi menor que o valor do  $t_{\text{crítico}}$  (bi-caudal) em todos os indicadores testados. Com base neste teste, é possível afirmar que não há evidências de viés de não-respondentes no estudo (ARMSTRONG; OVERTON, 1977). Um resumo dos resultados dos testes é apresentado no Apêndice C.

## 5.2 - ANÁLISE FATORIAL CONFIRMATÓRIA

A segunda parte da análise dos dados consiste na análise fatorial confirmatória (AFC), que permite verificar a dimensionalidade, a validade e a confiabilidade da medição dos construtos. Quanto à validade, é possível avaliar pela AFC (i) se o construto tem validade convergente (ou seja, se os diversos indicadores medem o mesmo construto); (ii) se existe validade discriminante entre dois construtos (isto é, se eles medem coisas diferentes); e (iii)

qual é a qualidade do ajuste do modelo de medição que indica a correção da dimensionalidade proposta. Adicionalmente, a confiabilidade do modelo de medição é avaliada via AFC a partir da análise das cargas (O'LEARY-KELLY; VOKURKA, 1998; PAIVA, 2010).

A AFC foi utilizada para as análises dos modelos de medição. Este procedimento permite avaliar se os indicadores podem ser agrupados em escalas somadas, para a aplicação da regressão múltipla. A obtenção de um  $\chi^2$  não significativo é desejável, mas é necessário adotar outros testes estatísticos que confirmem a análise (HAIR et al., 2009).

Na análise do modelo de medição foram considerados os seguintes índices: chi-quadrado ( $\chi^2$ ), valor-p do  $\chi^2$  e  $\chi^2$  por grau de liberdade (CMIN/DF), GFI (*Goodness of Fit*, ou índice de qualidade de ajuste), NFI (*Normed Fit Index*, ou índice de ajuste normado), CFI (*Comparative Fit Index*, ou índice de ajuste comparativo), RMSEA (*Root Mean Square Error of Approximation*, ou raiz do erro quadrático médio de aproximação) e RMR (*Root Mean Residual*, ou raiz do resíduo médio). O modelo de estimação adotado foi o de máxima verossimilhança.

Por conta do tamanho da amostra (109 respondentes), optou-se por reallizar a AFC separadamente para os diferentes construtos, agrupados. Desta maneira, foram analisados três modelos de medição: recursos relacionais, criação de valor e variáveis de contexto. Alguns indicadores foram eliminados após uma análise substantiva de sua importância, preservando-se a ideia fundamental do construto, a partir da análise dos índices de modificação calculados pelo Amos, que refletem o possível impacto dos parâmetros livremente estimados sobre o  $\chi^2$  do modelo em análise (BROWN, 2006). A Tabela 12 apresenta os índices de ajuste dos três modelos de medição testados, em comparação com valores recomendados na literatura.

Tabela 12 - Índices de ajuste dos modelos de medição analisados.

Índice	Recursos relacionais	Criação de valor	Variáveis de contexto	Valor recomendado	Referência
CMIN/DF	1,133	1,208	0,497	Menor que 2	HAIR et al., 2009; KLINE, 2005
valor-p do $\chi^2$	0,226	0,221	0,928	Maior que 0,05	KLINE, 2005
GFI	0,920	0,948	0,984	Maior que 0,9	BENTLER; BONNETT, 1980
NFI	0,849	0,936	0,960	Maior que 0,9	BENTLER; BONNETT, 1980
CFI	0,978	0,988	1,000	Maior que 0,9	HAIR et al., 2009; KLINE, 2005
RMSEA	0,035	0,044	0,000	Menor que 0,05	KLINE, 2005
RMR	0,116	0,074	0,074	Menor que 0,10	KLINE, 2005

Fonte: Elaborado pelo autor.

### 5.2.1 - Modelo de Medição dos Recursos Relacionais

Foi obtido um bom ajuste para o modelo. O NFI não ficou adequado, porém ficou bastante próximo do valor recomendado e, portanto, não representa um obstáculo à qualidade de ajuste do modelo. Da mesma forma, o RMR ficou acima, mas próximo, ao valor recomendado na literatura. Hair et al. (2009) comentam em relação ao RMR que valores mais altos correspondem a ajustes piores, sem especificar limites numéricos, o que reforça a conclusão de que o modelo de medição dos recursos relacionais é adequado.

Uma vez atingido um bom ajuste para o modelo, procedeu-se à avaliação da validade discriminante por meio da comparação de modelos *nested* (quando a correlação entre os construtos é igual a 1) e modelos onde a correlação entre os construtos é livre (ANDERSON; GERBING, 1988; BAGOZZI; YI; PHILLIPS, 1991). Os construtos são entendidos como diferentes se a diferença do  $\chi^2$  é significativa. Considerando todos os pares de construtos, verificou-se que apenas Especificidade de Ativos apresentou uma diferença na estatística  $\chi^2$  significativa para  $p < 0,01$ , ou seja, não há evidências que os construtos Compartilhamento de Conhecimento, Complementaridade de Recursos e Governança Relacional sejam diferentes, conforme Tabela 13.

Tabela 13 - Validade discriminante dos recursos relacionais.

<b>Par</b>	<b>Diferença do <math>\chi^2</math></b>	<b>Graus de liberdade</b>
Compartilhamento de Conhecimento e Complementaridade de Recursos	1,763	1
Compartilhamento de Conhecimento e Especificidade de Ativos	20,085*	1
Compartilhamento de Conhecimento e Governança Relacional	1,917	1
Complementaridade de Recursos e Especificidade de Ativos	54,400*	1
Complementaridade de Recursos e Governança Relacional	5,708	1
Especificidade de Ativos e Governança Relacional	39,552*	1

Fonte: Elaborado pelo autor. \*Significante para  $p < 0,01$ .

A operacionalização dos quatro construtos da Visão Relacional em um mesmo modelo é rara, mas são encontradas na literatura algumas associações entre os três construtos que não tiveram a validade discriminante confirmada neste estudo. Narasimhan e Nair (2005) unem compartilhamento de informações e confiança (um dos aspectos da governança relacional) em um único construto antecedente da formação de alianças estratégicas. Kale, Singh e Perlmutter (2000) definem o construto Capital Relacional incluindo alguns indicadores também relacionados a compartilhamento de conhecimento e governança. Já Liu,

Luo e Liu (2009) estudaram mecanismos transacionais e relacionais como formas de prevenir o oportunismo, sendo que os construtos de mecanismos relacionais incluíam indicadores relacionados a governança (confiança), compartilhamento de conhecimento (comunicação aberta e fluida) e complementaridade (solução de conflitos, suporte da outra parte, entendimento mútuo).

Deste modo, como o presente estudo fornece evidências de que os construtos Compartilhamento de Conhecimento, Complementaridade de Recursos e Governança Relacional representam um único conceito, será adotada uma nova nomenclatura que represente de modo amplo as definições constitutivas destes três construtos. Uma vez que eles abordam características mais ligadas a aspectos relacionais do que transacionais, da forma como proposto por Liu, Luo e Liu (2009), o construto resultante será chamado de Práticas do Relacionamento.

Deu-se seguimento à análise do modelo de medição dos recursos relacionais, agora com dois construtos (Especificidade de Ativos e Práticas do Relacionamento). O modelo final obteve um bom ajuste, com todos os índices conforme recomenda a literatura: CMIN/DF = 0,976; valor-p do  $\chi^2 = 0,507$ ; GFI = 0,946; NFI = 0,903; CFI = 1,000; RMSEA = 0,000; e RMR = 0,109. A Figura 8 apresenta o modelo de medição ajustado de recursos relacionais.

A confiabilidade dos construtos foi avaliada por meio do cálculo do índice de confiabilidade composta ( $\rho_c$ ) (FORNELL; LARCKER, 1981). Para o construto Práticas do Relacionamento,  $\rho_c$  foi calculado em 0,82 e para Especificidade de Ativos, 0,77. Ambos superam o valor referência de 0,70, indicando um nível satisfatório de confiabilidade dos construtos (FORNELL; LARCKER, 1981; O'LEARY-KELLY; VOKURKA, 1998).

Por fim, procedeu-se à análise da validade convergente dos construtos, com base na variância média extraída, que indicou 0,40 para o construto Práticas do Relacionamento e 0,54 para Especificidade de Ativos. Fornell e Larcker (1981) e Hair et al. (2009) apontam que um construto que apresenta variância média extraída igual ou superior a 0,5 tem validade convergente. O construto Especificidade de Ativos se encaixa neste cenário. Em relação ao construto Práticas do Relacionamento, que apresentou resultado menor do que o valor esperado, pode-se dizer que a análise de convergência é satisfatória, uma vez que o modelo tem um bom ajuste, suas cargas são positivas, apresentam consistência interna e seus indicadores foram obtidos a partir de escalas de medição previamente validadas na literatura.

O agrupamento dos três construtos no novo construto Práticas do Relacionamento faz necessária a adequação das hipóteses do estudo, o que será feito oportunamente, na seção correspondente.

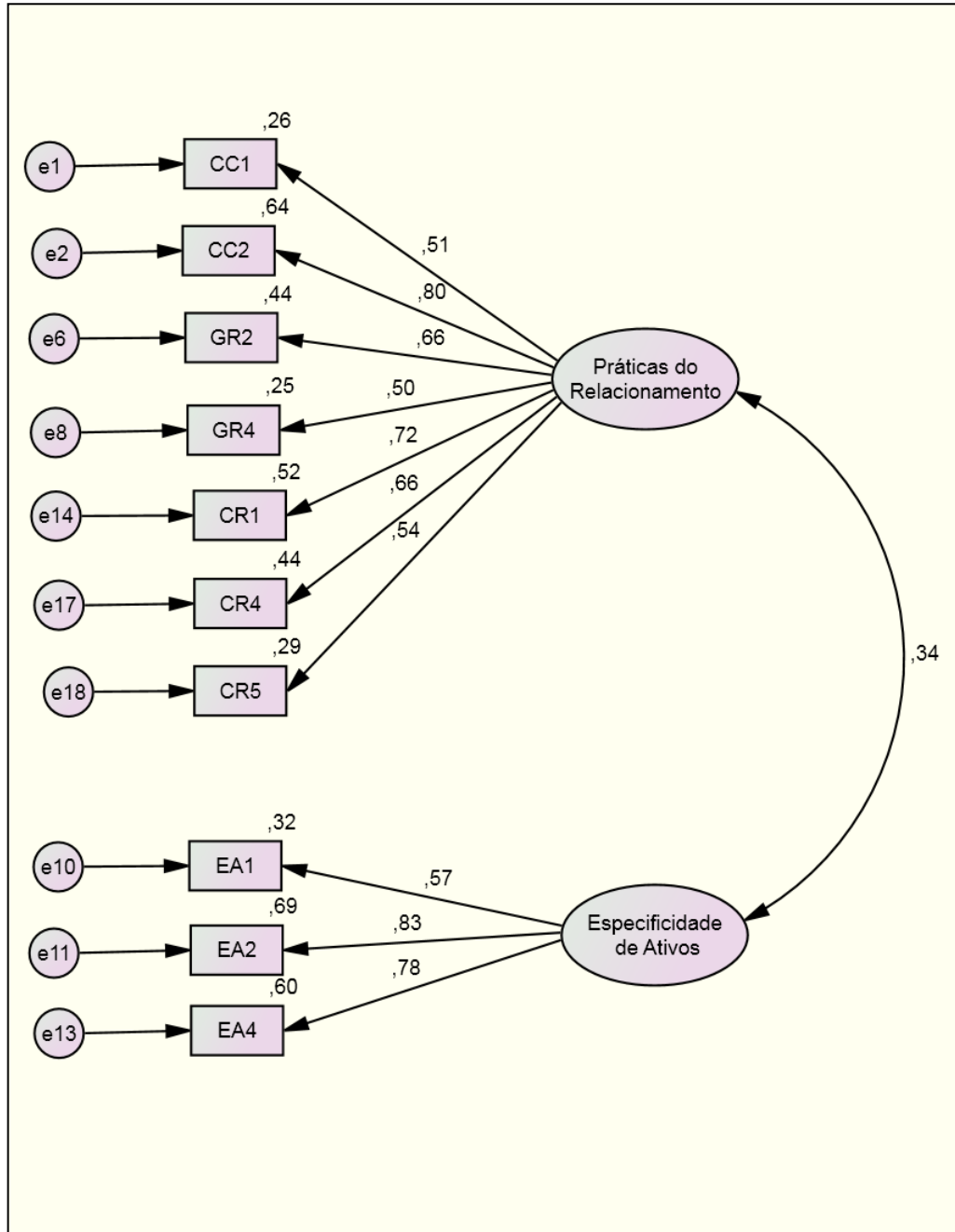


Figura 8 - Modelo de medição ajustado de recursos relacionais.

Fonte: Elaborado pelo autor.

### 5.2.2 - Modelo de Medição de Criação de Valor

O modelo de medição de criação de valor considera três construtos. Dois deles referem-se às parcelas do valor total da transação que são capturadas pelas partes: Valor

Capturado pelo Comprador e Valor Capturado pelo Fornecedor. O terceiro construto é o Valor Advindo do Relacionamento, que aborda os benefícios gerados às partes ao longo do tempo, e que só existem devido ao desenvolvimento e à manutenção do relacionamento.

Conforme observado na Tabela 12, os índices de ajuste do modelo de medição de criação de valor apontam para bom ajuste, já que todos estão em conformidade com os valores recomendados na literatura.

A validade discriminante foi confirmada por meio da verificação da diferença na estatística  $\chi^2$  significativa para  $p < 0,01$  entre os três construtos, analisados dois a dois, conforme Tabela 14 (ANDERSON; GERBING, 1988; BAGOZZI; YI; PHILLIPS, 1991). O modelo final de medição de criação de valor é apresentado na Figura 9.

Tabela 14 - Validade discriminante dos construtos de criação de valor.

<b>Par</b>	<b>Diferença do <math>\chi^2</math></b>	<b>Graus de liberdade</b>
Valor Capturado pelo Comprador e Valor Capturado pelo Fornecedor	129,849*	1
Valor Capturado pelo Comprador e Valor Advindo do Relacionamento	108,310*	1
Valor Capturado pelo Fornecedor e Valor Advindo do Relacionamento	122,013*	1

Fonte: Elaborado pelo autor. \*Significante para  $p < 0,01$ .

Os índices de confiabilidade composta ( $\rho_c$ ) dos três construtos ficaram acima de 0,70, que é o valor mínimo indicado pela literatura (FORNELL; LARCKER, 1981; O'LEARY-KELLY; VOKURKA, 1998). Assim, considera-se que os construtos têm um nível satisfatório de confiabilidade. Similarmente, os três construtos apresentaram validade convergente, uma vez que sua variância média extraída foi superior a 0,5 (FORNELL; LARCKER, 1981; HAIR et al., 2009). Os resultados individuais constam da Tabela 15.

Tabela 15 - Confiabilidade e validade dos construtos de criação de valor.

<b>Construto</b>	<b>Confiabilidade composta</b>	<b>Variância média extraída</b>
Valor capturado pelo comprador	0,85	0,66
Valor capturado pelo fornecedor	0,85	0,65
Valor advindo do relacionamento	0,83	0,62

Fonte: Elaborado pelo autor.

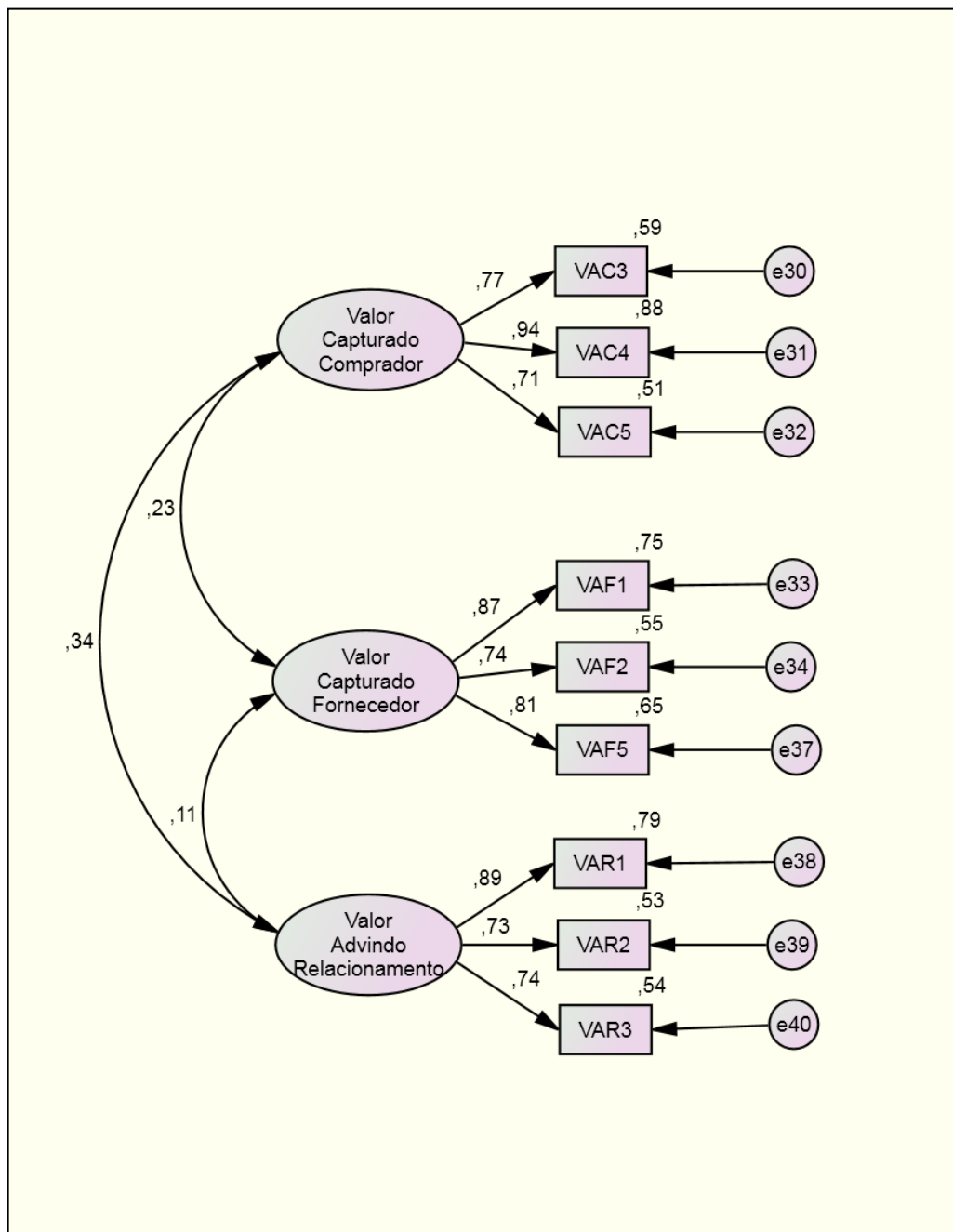


Figura 9 - Modelo de medição ajustado de criação de valor.

Fonte: Elaborado pelo autor.

### 5.2.3 - Modelo de Medição das Variáveis de Contexto

O modelo com os dois construtos apresentou todos os índices de ajuste dentro dos parâmetros estabelecidos na literatura, mas modelos alternativos foram testados visto que havia cargas baixas de alguns indicadores. O teste comparativo entre o modelo em que a correlação entre os construtos era livre *versus* o modelo em que essa correlação era 1 mostrou



uma diferença significativa de  $\chi^2$  ( $p < 0,01$ ) de 47,496, o que sugere validade discriminante (ANDERSON; GERBING, 1988; BAGOZZI; YI; PHILLIPS, 1991).

No modelo final, apresentado na Figura 10, a confiabilidade composta dos construtos ficou próxima ao valor 0,70 recomendado por Fornell e Larcker (1981): 0,76 para Grau de Competição no Mercado Fornecedor e 0,66 para Incerteza Subjetiva. Uma vez que este valor recomendado não é uma condição estrita, a confiabilidade dos construtos pode ser considerada satisfatória, dado que as cargas fatoriais próximas ou superiores a 0,50 indicam nesta direção (HAIR et al., 2009).

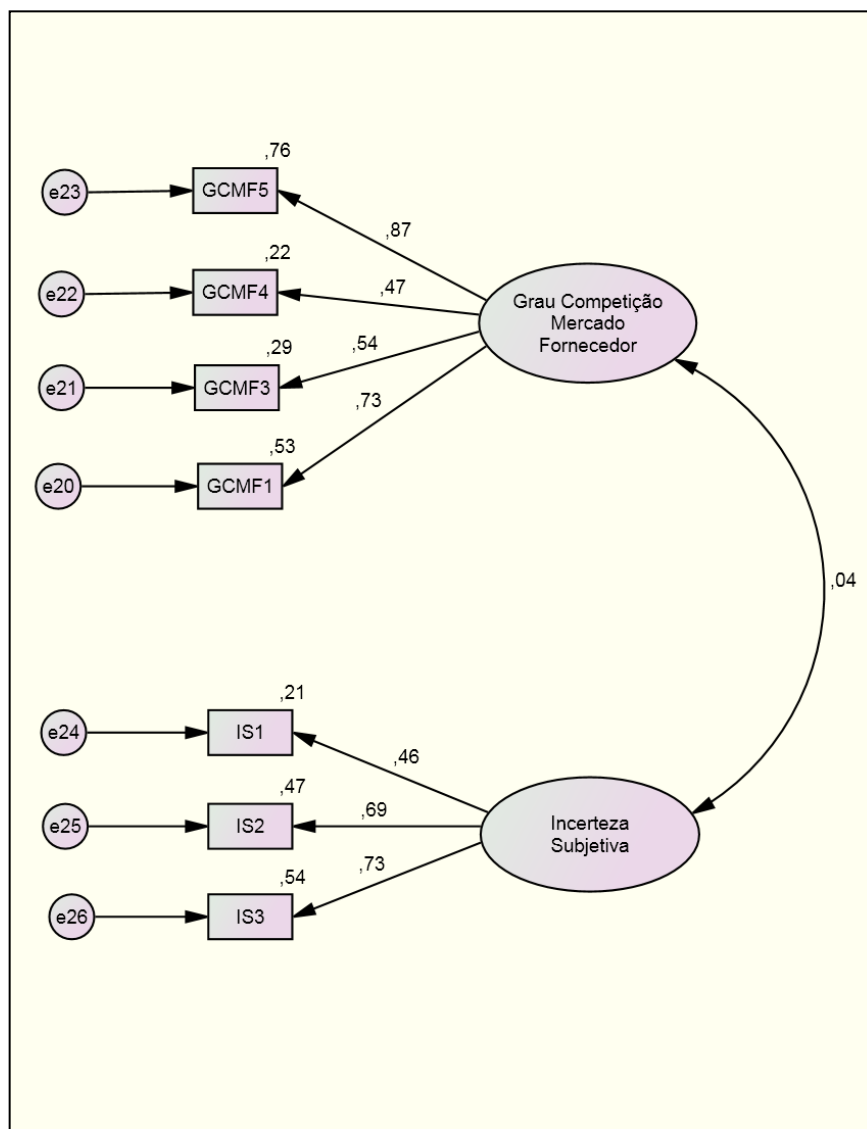


Figura 10 - Modelo de medição ajustado das variáveis de contexto.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Em relação à validade convergente, os resultados de variância média extraída são inferiores ao valor recomendado, mas, em função da consistência interna e do fato de seus indicadores terem sido obtidos da literatura, a verificação da validade convergente pode ser considerada satisfatória. A variância média extraída do construto Grau de Competição no Mercado Fornecedor é 0,45, ao passo que a do construto Incerteza Subjetiva é 0,41, e o valor mínimo recomendado pela literatura é 0,5 (FORNELL; LARCKER, 1981; HAIR et al., 2009).

#### 5.2.4 - Variância comum ao método

Potenciais problemas de variância comum ao método ocorrem quando o mesmo respondente é a fonte de obtenção dos dados de variáveis dependentes e independentes no mesmo momento (PODSAKOFF et al., 2003; PODSAKOFF; ORGAN, 1986). Foram realizados dois procedimentos para verificar e evitar a existência de variância comum ao método no estudo, que pode comprometer a validade dos dados.

Previamente à aplicação do instrumento de pesquisa, algumas recomendações foram observadas, dentre elas: (i) cuidado com a redação dos indicadores e enunciados das perguntas, evitando respostas socialmente desejáveis e emprego de palavras-âncora (extremamente, sempre, nunca, etc); (ii) mescla de indicadores para evitar recorrência a indicadores do mesmo construto; (iii) busca por concisão e clareza nos itens; (iv) uso de diferentes escalas e seções para avaliar as variáveis dependentes e independentes; e (v) garantia de confidencialidade das respostas (PAIVA, 2010; PODSAKOFF et al., 2003; TANG; RAI, 2012; WONG; BOON-ITT; WONG, 2011).

Adicionalmente à aplicação destas medidas preventivas, foi avaliada a existência de variância comum ao método após a aplicação da pesquisa, por meio do teste de um fator de Harman (PODSAKOFF; ORGAN, 1986). A análise fatorial exploratória envolvendo todas as variáveis apontou que 72,7% da variância foi explicada por 12 fatores com Eigenvalues maiores que 1. Nenhum fator incluiu simultaneamente variáveis dependentes e independentes, sendo que o primeiro fator explica apenas 18,6% da variância total. Desta forma, os resultados sugerem que não há comprometimento da validade dos dados relacionado com variância comum (CAO; ZHANG, 2011; PODSAKOFF; ORGAN, 1986; WONG; BOON-ITT; WONG, 2011).

### 5.3 - REGRESSÃO MÚLTIPLA

A terceira parte da análise de dados tem por objetivo testar as hipóteses formuladas no estudo. A partir da análise fatorial confirmatória, diversos testes permitiram a constatação da validade e da confiabilidade dos modelos de medição e de seus indicadores. Desta forma, os indicadores podem ser agrupados em escalas somadas que serão utilizadas na regressão múltipla que fornecerá as informações para o teste de hipóteses. As três variáveis de criação de valor (VAC, VAF e VAR) são as variáveis dependentes.

As escalas somadas foram obtidas a partir da média dos indicadores que compõem cada um dos construtos (ESPINOZA; D'ANGELO; LIBERALI, 2005). A matriz de correlação entre as escalas somadas é apresentada na Tabela 16, onde a segunda linha em cada construto indica a significância. A tabela indica que alguns pares de construtos estão correlacionados, entretanto a dimensão dos valores não compromete a existência da validade discriminante. A tabela também inclui a estatística descritiva das escalas somadas.

Tabela 16 - Matriz de correlação e estatística descritiva das escalas somadas.

	Construto	Média	Desvio-padrão	1	2	3	4	5	6	7
1	Práticas do Relacionamento (PR)	5,57	0,78	1,00						
2	Especificidade de Ativos (EA)	4,92	1,36	0,33**	1,00					
3	Valor Capturado pelo Comprador (VAC)	4,75	1,11	0,30**	0,20*	1,00				
4	Valor Capturado pelo Fornecedor (VAF)	5,39	1,02	-0,03	0,09	0,20*	1,00			
5	Valor Advindo do Relacionamento (VAR)	5,59	1,16	0,27**	0,30**	0,30**	0,06	1,00		
6	Incerteza Subjetiva (IS)	5,56	1,17	-0,14	0,08	-0,29**	0,03	-0,05	1,00	
7	Grau de Competição no Mercado Fornecedor (GCMF)	5,51	1,01	0,06	0,12	-0,06	0,10	0,15	0,06	1,00

Fonte: Elaborado pelo autor.

\*Correlação significativa  $p < 0,05$

\*\*Correlação significativa  $p < 0,01$

Outra importante verificação preliminar diz respeito à multicolinearidade, que ocorre quando há alta correlação entre as variáveis independentes do modelo. A principal consequência da multicolinearidade é que coeficientes associados às variáveis independentes

podem perder significância estatística. Um teste prático de colinearidade é verificar se a correlação entre pares de variáveis independentes é superior a 0,70 em módulo. Conforme observado na Tabela 16, não há evidências de colinearidade na amostra, uma vez que a maior correlação é 0,33 (ANDERSON; SWEENEY; WILLIAMS, 2007). Para garantir que não haja multicolinearidade, ou seja, colinearidade “proveniente do efeito combinado de duas ou mais variáveis independentes” (HAIR et al., 2009, p. 190), foi medido o fator de inflação de variância (VIF) para cada variável independente (PR, EA, IS e GCMF). Uma vez que valores de VIF superiores a 10 são indicativos de multicolinearidade, e considerando que o maior VIF calculado foi 1,16, então não há indicação de multicolinearidade nos dados (O’BRIEN, 2007).

Finalizadas as análises das escalas somadas e verificado que não há problemas potenciais nos dados, procedeu-se à análise de regressão múltipla para verificação das hipóteses do estudo. Tendo em vista o agrupamento de três construtos de recursos relacionais no construto Práticas do Relacionamento, é necessário ajustar as hipóteses relacionadas conforme Quadro 12.

REDAÇÃO ORIGINAL	NOVA REDAÇÃO
Hipótese 2a: O compartilhamento de conhecimento influencia positivamente a captura de valor pelo comprador.	Hipótese 2a: As práticas do relacionamento influenciam positivamente a captura de valor pelo comprador.
Hipótese 3a: A complementaridade de recursos influencia positivamente a captura de valor pelo comprador.	
Hipótese 4a: A governança relacional influencia positivamente a captura de valor pelo comprador.	
Hipótese 2b: O compartilhamento de conhecimento influencia positivamente a captura de valor pelo fornecedor.	Hipótese 2b: As práticas do relacionamento influenciam positivamente a captura de valor pelo fornecedor.
Hipótese 3b: A complementaridade de recursos influencia positivamente a captura de valor pelo fornecedor.	
Hipótese 4b: A governança relacional influencia positivamente a captura de valor pelo fornecedor.	
Hipótese 2c: O compartilhamento de conhecimento influencia positivamente a criação de valor advindo do relacionamento.	Hipótese 2c: As práticas do relacionamento influenciam positivamente a criação de valor advindo do relacionamento.
Hipótese 3c: A complementaridade de recursos influencia positivamente a criação de valor advindo do relacionamento.	
Hipótese 4c: A governança relacional influencia positivamente a criação de valor advindo do relacionamento.	

Quadro 12 - Revisão das hipóteses formuladas.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A técnica de regressão múltipla foi realizada para as três variáveis dependentes (VAC, VAF e VAR) em relação aos recursos relacionais (PR e EA) e às variáveis de contexto (IS e GCMF), que formam o conjunto de variáveis independentes. Também estão incluídas nas regressões as variáveis de controle, com o intuito de observar algum eventual viés de resultado. Para os cinco tipos de produtos foram criadas variáveis *dummies*.

Uma vez que os modelos testados prevêem interações, duas providências foram tomadas. Primeiramente, centrar as variáveis nas suas médias, ou seja, criar novas variáveis deduzindo a média do valor original. As variáveis de interação são obtidas pelo produto das variáveis centradas. Esta medida mitiga a alta multicolinearidade que pode existir entre as variáveis independentes e as interações, assim como entre as interações (TANG; RAI, 2012). O segundo procedimento foi adicionar no modelo as variáveis independentes e as interações separadamente, o que permite a avaliação dos efeitos de moderação após a eliminação dos efeitos lineares das demais variáveis (LIN; YANG; ARYA, 2009; LUMINEAU; HENDERSON, 2012; TANG; RAI, 2012).

Previamente à regressão, foi feita uma análise das variáveis de controle. Dado que o número de observações (109) é limitado, uma primeira etapa consistiu em analisar a regressão de todas as variáveis de controle, com o intuito de selecionar as que têm maior impacto nas variáveis dependentes. Apenas as variáveis de controle selecionadas desta maneira foram incluídas nas regressões para analisar os modelos de medição. A redução do número total de variáveis permite melhorar o poder da regressão (HAIR et al., 2009).

O resultado das regressões prévias, considerando todas as variáveis de controle, são apresentados resumidamente na Tabela 17. Foram destacados três índices de avaliação do ajuste geral do modelo de regressão. O primeiro deles é o coeficiente de determinação ( $R^2$ ), que indica a eficiência de ajuste da equação de regressão estimada. Portanto,  $R^2$  representa a fração da variação total da variável dependente que é explicada pelas variáveis independentes constantes do modelo de regressão. Quanto mais próximo  $R^2$  for de um, mais perfeito será o ajuste (ANDERSON; SWEENEY; WILLIAMS, 2007; HAIR et al., 2009). Hair et al. (2009) apresentam uma tabela que indica condições amostrais para a detecção de um  $R^2$  significativo. Para um tamanho de amostra de 100 respondentes e 10 variáveis de controle, o coeficiente de determinação mínimo detectado como significativo com um poder (probabilidade) de 0,80 é 0,20 para nível de significância ( $\alpha$ ) de 0,01. Para as regressões que incluem as interações, o poder explicativo é o mesmo, pois são também 10 variáveis explicativas (duas de controle, quatro independentes e quatro interações).

O segundo índice de avaliação do ajuste geral do modelo de regressão é a razão F, que relaciona a variância explicada pelo modelo com a não-explicada. Pela distribuição F é possível identificar estatisticamente se a razão é diferente de zero, ou seja, se é estatisticamente significativa. Em caso positivo, o modelo não é específico para a amostra, mas sim para diferentes amostras da população (HAIR et al., 2009). Uma razão F significativa indica que pelo menos uma das variáveis do modelo explica a variável dependente.

Por fim, a análise da regressão contempla testes de significância dos coeficientes que medem a intensidade da associação entre duas variáveis. Valores próximos a zero indicam que não há relação linear entre elas. Coeficientes positivos indicam que a equação de ajuste entre as variáveis tem inclinação positiva. O teste utilizado é o teste-t, que representa o número de erros padrão que o coeficiente se distancia de zero, para um determinado nível de significância (ANDERSON; SWEENEY; WILLIAMS, 2007; HAIR et al., 2009). Desta forma, se pelo menos um coeficiente é diferente de zero, então o modelo pode ser utilizado para explicar a variável dependente.

Tabela 17 - Resultados das regressões múltiplas com as variáveis de controle.

ÍNDICES DE AVALIAÇÃO	Valor capturado pelo comprador	Valor capturado pelo fornecedor	Valor advindo do relacionamento
Coefficiente de determinação R <sup>2</sup>	0,38	0,05	0,08
F de significação	0,09	0,88	0,63
Coeficientes de correlação			
Intercepto	5,86***	4,98***	6,54***
Tipo de Produto 1	-0,09	0,37	-0,17
Tipo de Produto 2	-0,62*	0,15	-0,48
Tipo de Produto 3	0,08	0,06	-0,02
Tipo de Produto 4	0,41	0,05	-0,43
Grau de padronização de produtos	0,04	0,03	0,06
Tempo de relacionamento entre as empresas	0,04	0,08	-0,23*
Representatividade do comprador nas vendas	-0,12	0,02	-0,09
Porte relativo das empresas	0,12	0,02	0,02
Faturamento bruto médio anual do fornecedor	0,00	0,12	0,02
Tempo em que o respondente se relaciona com a empresa compradora	-0,23*	-0,20	-0,05

Fonte: Elaborado pelo autor. \*Correlação significativa p<0,10 \*\*\*Correlação significativa p<0,01

Observa-se na Tabela 17 que apenas o modelo do valor capturado pelo comprador (poder explicativo de 0,38) é estatisticamente significativo e que há poucos coeficientes significantes. O tempo em que o respondente se relaciona com a empresa compradora (TRELRC) tem correlação significativa e será considerado nas regressões múltiplas com as interações. Da mesma forma, por ter similaridade com esta variável e por apresentar coeficiente com correlação significativa para o valor advindo do relacionamento, a segunda variável de controle selecionada foi o tempo de relacionamento entre as empresas fornecedora

e compradora (TRELEE). Há evidências de que o tipo de produto impacta negativamente na captura de valor pelo comprador, mais especificamente os produtos químicos inorgânicos. A explicação para este achado pressupõe um conhecimento mais específico do mercado que está fora do escopo deste estudo. Pelo fato do resultado significante estar relacionado a apenas uma entre as quatro variáveis *dummies*, esta variável não será considerada nas regressões.

A Tabela 18 reporta os resultados da regressão linear dos modelos de medição propostos, que servem de base para o teste de hipóteses. Os modelos de regressão foram testados sequencialmente. O Modelo 1 inclui apenas as variáveis de controle. Os Modelos 2 e 3 têm adição individual das variáveis independentes. O modelo 4 reúne as informações para os testes de hipóteses sem moderação. Nos modelos 5 e 6 são incluídas separadamente as interações de Incerteza Subjetiva e Grau de Competição no Mercado Fornecedor, de modo que o modelo 7 permite testar as respectivas hipóteses de moderação.

Para as três análises de regressão realizadas (variáveis dependentes Valor Capturado pelo Comprador, Valor Capturado pelo Fornecedor e Valor Advindo do Relacionamento), a verificação dos gráficos de resíduos não mostrou problemas em relação a homocedasticidade, normalidade e independência (HAIR et al., 2009).

A análise dos coeficientes permite confirmar, ou não, as hipóteses do modelo que consideram o impacto das variáveis independentes nas três perspectivas da criação de valor. A análise está fundamentada na significância dos coeficientes, indicada em três faixas:  $p < 0,01$ ,  $p < 0,05$  e  $p < 0,10$ , que são valores aceitos perante a literatura da área (LUMINEAU; HENDERSON, 2012; TANG; RAI, 2012)

As próximas seções apresentam, separadamente, as correspondentes análises das regressões.

### 5.3.1 - Análise de Regressão do Modelo de Valor Capturado pelo Comprador

O modelo 1, que contém apenas as variáveis de controle, indica que o tempo de relacionamento do respondente com a empresa compradora tem impacto negativo sobre o valor capturado por ela. Esta correlação aparenta ser contra-intuitiva, mas pode ser explicada pelo fato de que a avaliação reflete a percepção do próprio respondente (fornecedor), que pode considerar que os investimentos que ele vem realizando para manter o relacionamento são decrescentes, o que impacta negativamente na sua percepção sobre como o cliente vê a relação.

Tabela 18 - Resultados das regressões múltiplas para criação de valor (n = 109). (continua)

	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3	Modelo 4	Modelo 5	Modelo 6	Modelo 7
<i>Variável dependente</i>	<b>Valor capturado pelo comprador</b> (Seção 5.3.1)						
<i>Efeitos diretos</i>							
Especificidade de Ativos		0,10 (0,08)		<b>0,14*</b> (0,08)	0,14* (0,08)	0,13 (0,08)	0,13 (0,08)
Práticas do Relacionamento		0,40*** (0,14)		<b>0,33**</b> (0,14)	0,32** (0,14)	0,32** (0,14)	0,31** (0,15)
Incerteza Subjetiva			-0,29*** (0,10)	<b>-0,27***</b> (0,09)	-0,27*** (0,10)	-0,28*** (0,09)	-0,28*** (0,10)
Grau de Competição			-0,11 (0,10)	<b>-0,15</b> (0,10)	-0,14 (0,10)	-0,17 (0,10)	-0,16 (0,10)
<i>Efeitos indiretos</i>							
Incerteza x Especificidade					-0,02 (0,08)		<b>-0,03</b> (0,08)
Incerteza x Práticas					-0,03 (0,13)		<b>0,00</b> (0,13)
Competição x Especificidade						-0,03 (0,06)	<b>-0,03</b> (0,07)
Competição x Práticas						0,19 (0,13)	<b>0,19</b> (0,14)
<i>Variáveis de controle</i>							
Tempo de relacionamento entre as empresas	<b>0,08</b> (0,14)	0,04 (0,14)	0,03 (0,14)	-0,01 (0,13)	0,00 (0,14)	-0,01 (0,13)	0,00 (0,14)
Tempo de relacionamento respondente - cliente	<b>-0,27**</b> (0,12)	-0,27** (0,12)	-0,24** (0,12)	-0,24** (0,11)	-0,24** (0,11)	-0,27** (0,11)	-0,27** (0,12)
Intercepto	5,96 (0,48)	6,09 (0,46)	6,05 (0,46)	6,20 (0,44)	6,18 (0,45)	6,28 (0,45)	6,25 (0,46)
R <sup>2</sup>	0,05	0,15	0,12	0,22	0,23	0,24	0,24
F de significação	0,09	0,00	0,01	0,00	0,00	0,00	0,00
Fonte: Elaborado pelo autor.	*p<0,10.	**p<0,05.		***p<0,01.		Erro padrão entre parênteses.	



Tabela 18 - Resultados das regressões múltiplas para criação de valor (n = 109). (continua)

	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3	Modelo 4	Modelo 5	Modelo 6	Modelo 7
<i>Variável dependente</i>	<b>Valor capturado pelo fornecedor</b> (Seção 5.3.2)						
<i>Efeitos diretos</i>							
Especificidade de Ativos		0,10 (0,09)		<b>0,09</b> (0,09)	0,05 (0,09)	0,09 (0,09)	0,05 (0,09)
Práticas do Relacionamento		-0,10 (0,15)		<b>-0,09</b> (0,16)	-0,13 (0,15)	-0,11 (0,16)	-0,14 (0,15)
Incerteza Subjetiva			0,06 (0,10)	<b>0,04</b> (0,10)	0,04 (0,10)	0,03 (0,11)	0,04 (0,10)
Grau de Competição			0,10 (0,11)	<b>0,09</b> (0,11)	0,10 (0,11)	0,09 (0,11)	0,09 (0,11)
<i>Efeitos indiretos</i>							
Incerteza x Especificidade					-0,29*** (0,08)		<b>-0,29***</b> (0,08)
Incerteza x Práticas					0,17 (0,14)		<b>0,18</b> (0,14)
Competição x Especificidade						0,07 (0,07)	<b>0,01</b> (0,07)
Competição x Práticas						0,00 (0,15)	<b>0,07</b> (0,14)
<i>Variáveis de controle</i>							
Tempo de relacionamento entre as empresas	<b>0,08</b> (0,14)	0,07 (0,15)	0,09 (0,15)	0,07 (0,15)	0,13 (0,14)	0,06 (0,15)	0,12 (0,14)
Tempo de relacionamento respondente - cliente	<b>-0,23*</b> (0,12)	-0,23* (0,12)	-0,23* (0,12)	-0,22* (0,13)	-0,18 (0,12)	-0,22* (0,13)	-0,19 (0,12)
Intercepto	5,84 (0,49)	5,89 (0,49)	5,81 (0,49)	5,86 (0,49)	5,63 (0,47)	5,86 (0,50)	5,66 (0,48)
R <sup>2</sup>	0,01	0,04	0,04	0,05	0,16	0,06	0,16
F de significação	0,18	0,31	0,35	0,49	0,02	0,60	0,05
Fonte: Elaborado pelo autor.	*p<0,10.	**p<0,05.		***p<0,01.		Erro padrão entre parênteses.	

Tabela 18 - Resultados das regressões múltiplas para criação de valor (n = 109). (conclusão)

	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3	Modelo 4	Modelo 5	Modelo 6	Modelo 7
<i>Variável dependente</i>	<b>Valor advindo do relacionamento</b> (Seção 5.3.3)						
<i>Efeitos diretos</i>							
Especificidade de Ativos		0,19*** (0,07)		<b>0,18**</b> (0,07)	0,19** (0,07)	0,16** (0,07)	0,15** (0,07)
Práticas do Relacionamento		0,26** (0,12)		<b>0,24*</b> (0,13)	0,25* (0,13)	0,28** (0,12)	0,28** (0,12)
Incerteza Subjetiva			-0,04 (0,09)	<b>-0,04</b> (0,09)	-0,05 (0,09)	-0,04 (0,08)	-0,04 (0,08)
Grau de Competição			0,14 (0,10)	<b>0,09</b> (0,09)	0,09 (0,09)	0,06 (0,09)	0,06 (0,09)
<i>Efeitos indiretos</i>							
Incerteza x Especificidade					0,02 (0,07)		<b>-0,03</b> (0,07)
Incerteza x Práticas					0,01 (0,12)		<b>0,08</b> (0,11)
Competição x Especificidade						-0,19*** (0,05)	<b>-0,20***</b> (0,06)
Competição x Práticas						0,23** (0,11)	<b>0,25**</b> (0,12)
<i>Variáveis de controle</i>							
Tempo de relacionamento entre as empresas	<b>-0,16</b> (0,13)	-0,21* (0,12)	-0,17 (0,13)	-0,22* (0,12)	-0,23* (0,12)	-0,21* (0,11)	-0,21* (0,12)
Tempo de relacionamento respondente - cliente	<b>-0,06</b> (0,11)	-0,06 (0,10)	-0,04 (0,11)	-0,04 (0,10)	-0,04 (0,10)	-0,08 (0,10)	-0,07 (0,10)
Intercepto	6,20 (0,42)	6,36 (0,40)	6,19 (0,42)	6,35 (0,40)	6,37 (0,41)	6,43 (0,38)	6,42 (0,39)
R <sup>2</sup>	0,03	0,16	0,05	0,17	0,17	0,27	0,27
F de significação	0,25	0,00	0,27	0,00	0,01	0,00	0,00
Fonte: Elaborado pelo autor.	*p<0,10.	**p<0,05.		***p<0,01.		Erro padrão entre parênteses.	

Isto ocorre porque no início do relacionamento, quando o estabelecimento de atividades conjuntas e aspectos comportamentais é crescente, as partes acentuam seus esforços para assegurar a continuidade do relacionamento (EGGERT; ULAGA; SCHULTZ, 2006; NARASIMHAN; NAIR, 2005; NYAGA; WHIPPLE; LINCH, 2010). Por outro lado, à medida que o relacionamento evolui no tempo, os esforços das partes passam a ter um comportamento de uma espiral, sendo que a evolução das ações depende da forma como se dá a integração (AUTRY; GOLICIC, 2010).

A análise do modelo 4 permite discutir as hipóteses relacionadas aos efeitos diretos das variáveis independentes. Ambas as variáveis originadas dos recursos relacionais são explicativas e têm impacto positivo sobre o valor capturado pelo comprador. O coeficiente de Especificidade de Ativos é 0,14, ao passo que o coeficiente de Práticas do Relacionamento é 0,33. Estes resultados corroboram a teoria e as hipóteses correspondentes (H1a e H2a) e indicam que o aumento de práticas do relacionamento têm impacto relativo maior sobre o valor capturado pelo comprador em comparação ao aumento da especificidade de ativos.

A incerteza subjetiva tem correlação significativa e negativa com o valor capturado pelo comprador, resultado que suporta a hipótese H5b. Isto significa que, com base na amostra deste estudo, um aumento da incerteza leva a uma redução do valor capturado pelo comprador.

Não foi observada influência da outra variável de contexto, grau de competição no mercado fornecedor, na captura de valor pelo comprador. Ou seja, não há evidência que comprove a hipótese H6b. A ausência de relação entre os construtos leva ao questionamento de quais aspectos poderiam explicar este comportamento. Uma possibilidade é que, dado que os recursos relacionais comprovadamente impactam no processo de criação de valor, o efeito da competição pode ser mitigado, de modo que os investimentos específicos e demais práticas relacionais sobrepujam uma eventual presença ou oferta de fornecedores alternativos. Outro ponto a considerar é que os dados têm o ponto de vista do fornecedor, que pode estar minimizando os efeitos da concorrência junto ao comprador sobre o qual optou por responder ou sobre a principal linha de produtos que comercializa, já que diferentes critérios de escolha do cliente são possíveis (FYNES; VOSS; BÚRCA, 2005).

Em relação às interações, os resultados vistos no modelo 7 não são significantes, indicando que não há efeito moderador de incerteza e tampouco do grau de competição nas

interações entre os recursos relacionais e o valor capturado pelo comprador. Assim sendo, as hipóteses H5a e H6a não foram suportadas.

Todos os sete modelos testados apresentaram significância conforme o teste-F. O modelo mais conservador (modelo 7) apresentou um poder explicativo de 0,24.

O Quadro 13 sumariza o resultado destes testes de hipóteses, evidenciando que apenas algumas variáveis tem significância estatística nos modelos estimados de regressão linear.

Hipótese	Relação testada	Coefficiente	Resultado
1 <sup>a</sup>	EA → VAC (+)	0,14*	Suportada
2 <sup>a</sup>	PR → VAC (+)	0,33*	Suportada
5 <sup>a</sup>	IS → EA/VAC (+)	-0,03	Não suportada
5 <sup>a</sup>	IS → PR/VAC (+)	0,00	Não suportada
5b	IS → VAC (-)	-0,27*	Suportada
6 <sup>a</sup>	GCMF → EA/VAC (-)	-0,03	Não suportada
6 <sup>a</sup>	GCMF → PR/VAC (-)	0,19	Não suportada
6b	GCMF → VAC (+)	-0,15	Não suportada

Quadro 13- Teste de hipóteses para o valor capturado pelo comprador.

Fonte: Elaborado pelo autor.

\*Estatisticamente significativa.

### 5.3.2 - Análise de Regressão do Modelo de Valor Capturado pelo Fornecedor

Da mesma forma como verificado na regressão do valor capturado pelo comprador, no modelo 1 é possível verificar que o tempo de relacionamento do respondente com a empresa compradora tem impacto negativo sobre o valor capturado pelo fornecedor. A explicação possível também se sustenta no fato de que a maioria dos relacionamentos estudados está na fase de maturidade, ensejando menos interações pessoais e serviços de suporte e possivelmente transmitindo a percepção de menor valor capturado (EGGERT; ULAGA; SCHULTZ, 2006).

No que tange aos efeitos diretos (modelo 4), a regressão não foi significativa. As hipóteses H1b, H2b, H5c e H6c não foram comprovadas. Isto indica que o valor capturado pelo fornecedor não se altera quando há mudança na intensidade dos recursos relacionais e das variáveis de contexto. Ou seja, o incremento da captura de valor pelo fornecedor não está relacionado aos investimentos que o ele faz para manter o relacionamento com o comprador. Uma forma de se analisar este achado é considerar o modelo integrativo de criação de valor. Nele, a parcela do valor que é capturada pelo fornecedor é calculada como a diferença entre o preço praticado e o custo de oportunidade. Custo de oportunidade é a segunda alternativa de

preço que o fornecedor concorda em praticar, caso não concretize a transação com a empresa focal (VICTORAVICH, 2010). Com o objetivo de manter o relacionamento, o fornecedor pode reduzir seu preço, o que diminui a diferença em relação ao custo de oportunidade e, por conseguinte, leva ao sacrifício de parte de seu valor capturado. Outra análise possível para o fato de que os recursos relacionais não impactam no valor capturado pelo fornecedor pode estar relacionada ao poder de barganha dos compradores (CROOK; COMBS, 2007). Entretanto, o porte relativo das empresas não demonstrou significância estatística na amostra estudada, não evidenciando que questões relacionadas a poder de barganha derivado da diferença de porte pudessem impactar nas análises. A representatividade do comprador no total de vendas do fornecedor poderia levar ao uso do poder de barganha no relacionamento, mas, de forma análoga, não se verificou sua significância estatística.

Prosseguindo a análise, verifica-se no modelo 7 que apenas uma das interações tem significância estatística, a da incerteza subjetiva com a especificidade de ativos. Pode-se concluir, então, que a ocorrência de incerteza atenua o efeito positivo da especificidade de ativos sobre o valor capturado pelo fornecedor, ao contrário do que foi hipotetizado. Uma possível explicação é que, em cenários de alta incerteza, os fornecedores podem ampliar seus investimentos em ativos específicos com o objetivo de aumentar o grau de integração com o comprador e manter o relacionamento. Com maiores investimentos, o custo de oportunidade do fornecedor se eleva, de modo a permitir o retorno adequado, o que leva a uma diminuição da perspectiva de captura de valor por parte do fornecedor.

Uma vez que o impacto da incerteza subjetiva não é observado na interação com as práticas do relacionamento, conclui-se que os resultados não suportam a hipótese H5a. A hipótese H6a também não foi suportada, uma vez que as interações que envolvem o grau de competição não apresentaram significância estatística.

Apenas dois dos sete modelos testados apresentaram significância conforme o teste-F. Mesmo o modelo mais conservador (modelo 7), apesar de significativo, apresentou um poder explicativo de 0,16, que é inferior ao o coeficiente de determinação mínimo detectado como significativo com um poder de 0,80 para um tamanho de amostra de 100 respondentes e 10 variáveis, que é 0,20 (HAIR et al., 2009).

O resultado agregado dos testes de hipóteses relativos ao valor capturado pelo fornecedor são apresentados no Quadro 14.

Hipótese	Relação testada	Coefficiente	Resultado
1b	EA → VAC (+)	0,09	Não suportada
2b	PR → VAC (+)	-0,09	Não suportada
5a	IS → EA/VAC (+)	-0,29*	Não suportada
5a	IS → PR/VAC (+)	0,18	Não suportada
5c	IS → VAC (-)	0,04	Não suportada
6a	GCMF → EA/VAC (-)	0,01	Não suportada
6a	GCMF → PR/VAC (-)	0,07	Não suportada
6c	GCMF → VAC (+)	0,09	Não suportada

Quadro 14 - Teste de hipóteses para o valor capturado pelo fornecedor.

Fonte: Elaborado pelo autor.

\*Estatisticamente significativa.

### 5.3.3 - Análise de Regressão do Modelo de Valor Advindo do Relacionamento

Não foram encontradas correlações significantes na análise da regressão do valor advindo do relacionamento pelas variáveis de controle (modelo 1). Entretanto, a inclusão de novas variáveis (modelo 2) leva o tempo de relacionamento entre as empresas a ter significância, com correlação negativa com o valor advindo do relacionamento. Uma vez que a parcela do valor advindo do relacionamento surge dos benefícios usufruídos conjuntamente pelas partes ao longo do tempo, então os investimentos para a manutenção deste relacionamento, como ativos específicos e práticas do relacionamento, podem aumentar as parcelas capturadas pelas partes em detrimento do valor advindo do relacionamento, sob a forma de *spillover* (LIN; YANG; ARYA, 2009).

Em relação ao modelo 4, que apresenta os impactos das variáveis independentes, a análise mostra que ambas as variáveis originadas dos recursos relacionais explicam o valor advindo do relacionamento com coeficientes positivos (0,18 para Especificidade de Ativos e 0,24 para Práticas do Relacionamento). Estas constatações dão suporte às hipóteses H1c e H2c). Estes resultados também indicam que as práticas do relacionamento têm maior impacto no aumento do valor advindo do relacionamento frente à especificidade de ativos.

O efeito direto da incerteza subjetiva sobre o valor advindo do relacionamento não foi constatado e a hipótese H5d não foi suportada. Também não foi observada influência da outra variável de contexto, grau de competição no mercado fornecedor, no valor advindo do relacionamento. Ou seja, não há evidências para comprovação da hipótese H6d.

A análise da regressão do modelo 7, que inclui as interações, apresentou resultados interessantes. Por um lado, não foi encontrado efeito moderador da incerteza sobre a relação dos recursos relacionais (especificidade de ativos e práticas do relacionamento) com o valor

advindo do relacionamento (hipótese H5a não suportada). Por outro lado, a influência do grau de competição no mercado fornecedor foi significativa, mas com efeitos opostos. O grau de competição modera negativamente a relação entre especificidade de ativos e valor advindo do relacionamento, corroborando parcialmente a hipótese H6a. Entretanto, os resultados apontam que este efeito moderador é positivo quando se trata das práticas do relacionamento. Em outras palavras, a análise da regressão mostrou que o grau de competição amplia o efeito positivo das práticas do relacionamento sobre o valor advindo no relacionamento. Esta ambiguidade pode ser um reflexo das conclusões do estudo de Liu, Luo e Liu (2009). Estes autores comprovaram que o uso de contratos e ativos específicos, que trataram como mecanismos transacionais, são mais efetivos para conter o oportunismo do que outros aspectos ligados ao relacionamento, como confiança, comunicação aberta e tomada de decisões conjunta, que os autores definiram como mecanismos relacionais. Entretanto, o desempenho relacional é amplificado quando ambos os mecanismos são aplicadas em conjunto (LIU; LUO; LIU, 2009). Assim sendo, um cenário de alto grau de competição no mercado fornecedor pode levar ao comportamento oportunístico dos compradores, e neste caso uma combinação específica de mecanismos transacionais e relacionais pode gerar um melhor resultado às partes.

Cinco dos sete modelos testados apresentaram significância conforme o teste-F, e o modelo mais conservador (modelo 7) apresentou um poder explicativo de 0,27. Um resumo dos respectivos testes de hipóteses é apresentado no Quadro 15.

Hipótese	Relação testada	Coefficiente	Resultado
1c	EA → VAC (+)	0,18*	Suportada
2c	PR → VAC (+)	0,24*	Suportada
5a	IS → EA/VAC (+)	-0,03	Não suportada
5a	IS → PR/VAC (+)	0,08	Não suportada
5d	IS → VAC (-)	-0,04	Não suportada
6a	GCMF → EA/VAC (-)	-0,20*	Suportada
6a	GCMF → PR/VAC (-)	0,25*	Não suportada
6d	GCMF → VAC (+)	0,09	Não suportada

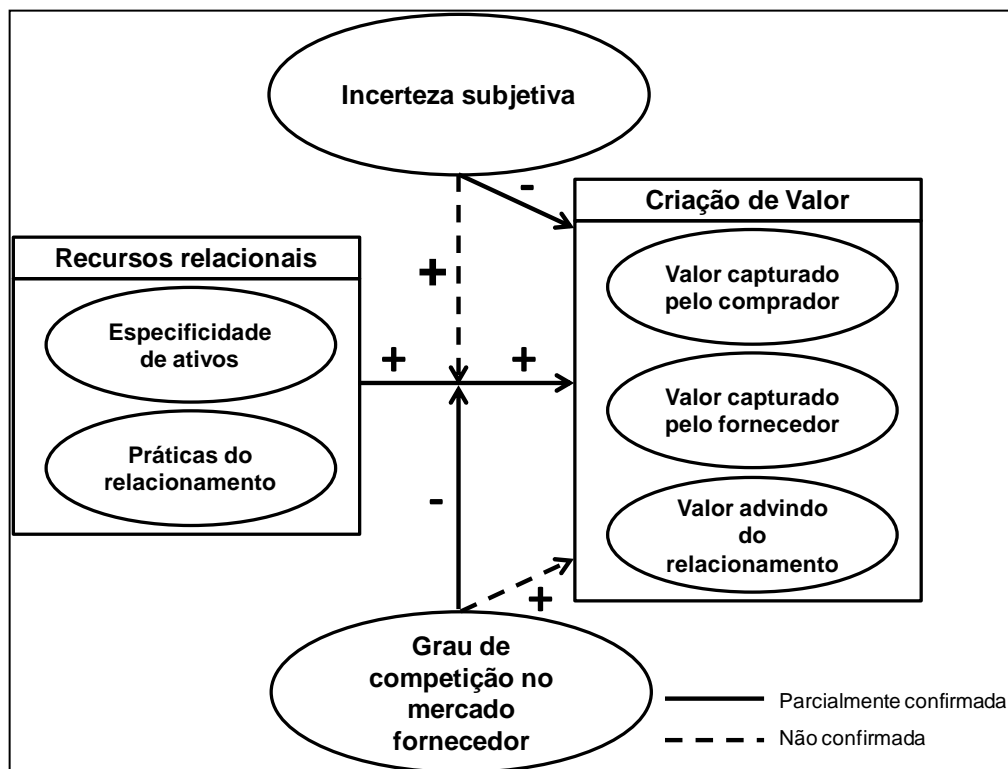
Quadro 15 - Teste de hipóteses para o valor advindo do relacionamento.

Fonte: Elaborado pelo autor.

#### 5.3.4 - Análise Agregada dos Testes de Hipóteses

Uma visão agregada dos testes de hipóteses, considerando conjuntamente as três perspectivas da criação de valor (valor capturado pelas partes e advindo do relacionamento), mostra suporte parcial ao modelo testado, conforme o esquema da Figura 11.

Figura 11 - Visão agregada dos testes de hipóteses.



Fonte: Elaborado pelo autor.

A especificidade de ativos e as práticas do relacionamento geram valor ao longo do tempo e para o comprador. À medida que o relacionamento avança em tempo, a frequência das transações permite que as partes lancem mão de diversos recursos que têm o potencial de reduzir custos e de fomentar desenvolvimentos conjuntos. Mesmo que não se tenha confirmado a hipótese de que a especificidade de ativos e as práticas do relacionamento incrementam o valor capturado pelo fornecedor, este também pode beneficiar-se por meio de uma parte do valor advindo do relacionamento. Entretanto, o modelo não permitiu identificar de que forma o valor advindo do relacionamento é capturado pelo comprador e pelo fornecedor. Por outro lado, a estatística descritiva demonstrou que ambas as partes capturam valor do relacionamento, o que pode ser observado pelas médias das variáveis correspondentes. Isto pode ser evidenciado, de outra forma, pelo longo tempo de relacionamento das díades analisadas, em média superior a cinco anos.

O fato de ambas as partes perceberem valor leva à manutenção do relacionamento. O valor capturado pelo comprador pode ter sua origem nos diversos investimentos realizados pelo fornecedor em prol desta manutenção. Tais investimentos contribuem para aumentar a



disposição a pagar do comprador, pois sem eles há riscos do comprador perder ganhos conquistados e ter despendido esforços relevantes para obter um fornecimento equivalente.

Contrariamente, a disposição a pagar do comprador diminuiu em um ambiente de alta incerteza, pois ele atua no sentido de reduzir os riscos associados à imprevisibilidade. Este impacto negativo foi a única hipótese relacionada à incerteza que foi comprovada. Outros estudos que analisaram a incerteza em relacionamentos interorganizacionais também apontaram resultados pouco representativos (AMOAKO-GYAMPAH; BOYE, 2001; CHEN; PAULRAJ, 2004; VICKERY; CALANTONE; DRÖGE, 1999).

De maneira similar, as hipóteses relacionadas ao grau de competição no mercado fornecedor apresentaram baixa comprovação. Este fato pode derivar do fato de que o efeito da competição pode ser mitigado pela existência dos recursos relacionais, cujo impacto positivo na criação de valor foi demonstrado.

## 6 - CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES

O presente estudo teve como principal objetivo propor e testar um modelo de criação e captura de valor econômico como forma de avaliar os benefícios dos relacionamentos, utilizando os quatro construtos da visão relacional (especificidade de ativos, compartilhamento de conhecimento, complementaridade de recursos e governança relacional) em relacionamentos comprador-fornecedor. O modelo testado contemplou, ainda, a medição do efeito dos recursos relacionais sobre a criação de valor na presença de incerteza e competição.

O modelo integra os benefícios advindos do relacionamento a partir de uma abordagem que considera que o valor total criado surge da diferença entre a disposição a pagar do comprador e o custo de oportunidade do fornecedor (BRANDENBURGER; STUART, 1996). No modelo testado neste estudo, o valor criado no relacionamento é composto por duas parcelas: o valor capturado pelo comprador e pelo fornecedor. Tanto o comprador quanto o fornecedor podem beneficiar-se do relacionamento, capturando para si parte do valor total criado, o que se reflete em seu desempenho financeiro e/ou operacional (BRANDENBURGER; STUART, 1996). A magnitude do valor capturado é influenciada por múltiplos aspectos, tais como poder de barganha, dimensão dos investimentos e reputação (BOWMAN; AMBROSINI, 2000; CROOK; COMBS, 2007; ITO et al., 2012). O modelo também considera que uma parte do valor advém intrinsecamente da relação entre as firmas, ou seja, ela existe somente em razão delas estarem se relacionando, e de uma maneira difícil de ser imitada ou reproduzida por outras firmas que porventura possam relacionar-se com elas (BOWMAN; AMBROSINI, 2000; DYER; SINGH, 1998). Essa parcela reflete, portanto, o valor que é criado à medida que o relacionamento evolui no tempo.

Os resultados do estudo forneceram evidências de que o modelo de medição utilizado permite avaliar tanto os benefícios capturados pelas partes quanto o valor gerado ao longo do tempo. Ou seja, o modelo integra as indicações sobre o desempenho individual das firmas, via captura, ao mesmo tempo em que aborda a criação de valor advindo do relacionamento. Sua principal contribuição é validar a adoção do valor como variável dependente em estudos sobre relacionamentos comprador-fornecedor, expandindo a análise dos resultados dos relacionamentos além da questão do desempenho, que encontra resultados inconclusivos na literatura.

O desenvolvimento do referencial teórico abordou a pertinência da utilização da Visão Relacional da Estratégia (RV) como lente teórica para estudos de relacionamentos comprador-fornecedor. O uso da Teoria dos Custos de Transação (TCT) também é difundido nesta literatura, mas quando comparada a ela, a RV mostra-se mais adequada. A TCT tem enfoque maior nos aspectos transacionais, indicando mecanismos que podem direcionar o comportamento oportunista das partes e interferir na magnitude dos custos de transação, fazendo com que elas se apropriem de mais ou menos valor (GROVER; MALHOTRA, 2003; ZAJAC; OLSEN, 1993). A RV expande essa abordagem, ao considerar que o relacionamento em si também é fonte de criação de valor, adicionando à visão de redução de custos uma visão de aumento da disposição a pagar (DYER; SINGH, 1998).

O desenvolvimento da RV é recente e sua aplicação ainda enseja evolução, uma vez que a operacionalização conjunta dos quatro construtos principais (os recursos relacionais) é rara na literatura. Vários artigos agrupam indicadores de diferentes recursos relacionais, o que pode ser indicativo da dificuldade em verificar validade discriminante entre eles (CHEUNG; MYERS; MENTZER, 2010; KALE, SINGH; PERLMUTTER, 2000; LIU; LUO; LIU, 2009; MESQUITA; ANAND; BRUSH, 2008; NARASIMHAN; NAIR, 2005).

A escolha das escalas dos recursos relacionais priorizou a utilização de indicadores previamente validados na literatura, com o objetivo de aumentar a confiabilidade do instrumento de coleta de dados. Os resultados confirmam que há espaço para uma discussão mais ampla sobre os construtos da RV, envolvendo sua dimensionalidade e relações de antecedência, moderação e mediação. A exemplo da literatura, o estudo não evidenciou validade discriminante entre três pares de construtos. A análise fatorial confirmatória revelou uma distinção entre os recursos que consideram aspectos operacionais do relacionamento (especificidade de ativos) e os que tratam de aspectos estratégicos e relacionados a questões pessoais. O estudo de Liu, Luo e Liu (2009) utilizou abordagem semelhante, e esta forma de integração dos conceitos parece ser um caminho possível para a evolução da aplicação da RV em estudos interorganizacionais. Outra evolução do modelo poderá ser a verificação de construtos de segunda ordem que caracterizem algum conjunto de recursos relacionais.

No estudo, a partir dos resultados da análise fatorial confirmatória, foram utilizadas duas variáveis independentes: Especificidade de Ativos e Práticas do Relacionamento. Esta última agregou indicadores relacionados a compartilhamento de conhecimento, complementaridade de recursos e governança relacional. A verificação das hipóteses deu-se

por meio de uma regressão linear múltipla hierarquizada, que analisou também interações com variáveis de contexto.

Os resultados confirmam que a especificidade de ativos e as práticas de relacionamento influenciam positivamente o valor capturado pelo comprador e a geração de valor ao longo do tempo de relacionamento. Este achado aporta uma importante contribuição gerencial do estudo, ao evidenciar práticas que podem ser exploradas pelas firmas com o objetivo de criar ou expandir o valor gerado no relacionamento. Além disso, ele indica que essas práticas têm uma relação mais forte no incremento do valor capturado pelo comprador, frente ao fornecedor, o que pode apoiar as empresas na seleção de estratégias diferenciadas para o atendimento a seus principais clientes.

A questão sobre a contextualização dos relacionamentos envolveu duas diferentes abordagens. Em primeiro lugar, a amostra foi obtida junto a empresas químicas que operam no Brasil, o que, salvo melhor juízo, não havia sido utilizado como campo de estudo sobre criação de valor em relacionamentos. A amostra incluiu 109 respostas válidas coletadas entre os meses de novembro e dezembro de 2012. Em segundo lugar, o modelo testou a influência de duas variáveis de contexto, incerteza e grau de competição, na criação de valor a partir dos recursos relacionais.

Foi verificado que a incerteza impacta diretamente na captura de valor pelo comprador e modera a captura de valor pelo fornecedor, ao passo que o grau de competição no mercado fornecedor impacta no efeito dos recursos relacionais sobre o valor gerado ao longo do tempo do relacionamento. Embora se tenha verificado suporte limitado às hipóteses, o estudo atendeu ao preenchimento de uma lacuna na literatura no que se refere à influência do contexto. Terpend et al. (2008) apontam que estudos deveriam investigar o impacto de fatores ambientais sobre a eficiência dos relacionamentos comprador-fornecedor. Vale observar, ainda, que foram analisadas variáveis de controle de modo a verificar eventuais relações espúrias entre as variáveis do modelo. Em especial, no que tange a contextos específicos, como tipo ou grau de padronização dos produtos comercializados na díade, não foram encontrados resultados significantes.

Em suma, os objetivos do estudo foram atingidos e foi possível identificar quatro importantes contribuições. A primeira contribuição foi obter a validação empírica do modelo integrativo de medição de valor proposto, que considera o valor capturado pelo comprador, o valor capturado pelo fornecedor e o valor advindo do relacionamento. Esta nova abordagem permitiu um entendimento mais completo das diferentes perspectivas do valor no contexto

dos relacionamentos comprador-fornecedor. A avaliação da criação de valor, embora mais abrangente, é uma inovação na literatura, visto que vários estudos focalizam exclusivamente o desempenho que retrata apenas a captura de valor.

Em segundo lugar, o estudo evidenciou o efeito positivo dos construtos da visão relacional sobre o valor criado no relacionamento e capturado pelas partes. Em especial, os resultados demonstraram que os recursos relacionais apresentam impacto mais forte no incremento do valor capturado pelo comprador, em relação ao valor capturado pelo fornecedor, cujo impacto não foi verificado. Em função de uma limitação de recursos, os fornecedores podem optar por investir na proteção de sua posição junto ao cliente, ao invés de buscar a criação de valor, de modo a manter sua vantagem competitiva (LINDGREEN; WYNSTRA, 2005; MIZIK; JACOBSON, 2003).

Uma terceira contribuição refere-se à verificação da necessidade de agrupar os construtos da visão relacional. Apesar de seu escopo abrangente, que considera a adoção de diferentes estratégias para a consolidação do relacionamento, não foi possível testar separadamente os quatro construtos da RV conforme apresentados por Dyer e Singh (1998). Ou seja, o estudo confirmou as divergências relacionadas à operacionalização destes construtos que são encontradas na literatura, indicando que há espaço para uma evolução do tema, por exemplo por meio de uma análise separada entre os aspectos operacionais e os aspectos estratégicos e pessoais do relacionamento.

Por fim, os modelos de recursos relacionais e criação de valor foram testados em um universo amostral inédito (indústria química brasileira), considerando adicionalmente duas variáveis de contexto: incerteza e competição. A opção pela indústria química, que apresenta algumas características específicas e pouco difundidas na literatura, pode ter limitado a abrangência dos resultados do estudo, mas ampliou o espectro de conhecimento para futuras pesquisas. Por sua vez, o estudo demonstrou que a incerteza tem influência direta na captura de valor pelo comprador, ao mesmo tempo em que modera o efeito da especificidade de ativos sobre a captura de valor pelo fornecedor. Por sua vez, o grau de competição no mercado fornecedor tem impacto sobre a relação entre os recursos relacionais e a criação de valor ao longo do tempo.

Apesar das contribuições apontadas, a realização de novos estudos é necessária para dar seguimento à validação do modelo de medição utilizado, observando, corrigindo e complementando eventuais limitações que o presente estudo apresentou.

A aplicação das escalas em diferentes setores contribuirá para ampliar a validação do instrumento de coleta de dados, reanalizando a validade discriminante dos construtos que não foi observada entre complementaridade de recursos, compartilhamento de conhecimento e governança relacional, embora as escalas tenham sido validadas previamente na literatura e tenham sido escolhidas por melhor representarem qualitativamente as respectivas definições constitutivas. A continuidade do teste da visão relacional também servirá de base para o desenvolvimento conceitual de um modelo específico para a operacionalização desta lente teórica.

Outras limitações identificadas neste estudo poderão ser fonte de oportunidades para o desenvolvimento futuro da pesquisa. Uma das limitações diz respeito à amostra. O fato de ser uma amostra não probabilística, com respostas voluntárias, restringe a generalização dos resultados (FORZA, 2002). O tamanho da amostra frente ao número de variáveis independentes é baixo, o que limita o poder estatístico do modelo (HAIR et al., 2009). Além disso, a amostra se restringiu ao ponto de vista do fornecedor, embora o estudo da díade, por meio da aplicação do instrumento de coleta a ambas as partes, seja uma ferramenta poderosa para capturar as especificidades dos relacionamentos interorganizacionais (WU; CHOI, 2005). Em síntese, o presente estudo pode ser expandido para amostras maiores, outras indústrias e outros perfis de respondentes (empresas compradoras), com benefícios esperados na validade e confiabilidade dos modelos e na confirmação das hipóteses.

Uma terceira sugestão se insere em uma lacuna referente a pesquisas empíricas, uma vez que o uso isolado de abordagens quantitativas não possibilita o entendimento dos mecanismos que regem ou interferem no processo de criação de valor no decorrer do relacionamento (MILLER; TSANG, 2011). Uma pesquisa qualitativa de caráter dedutivo pode auxiliar nesse entendimento, fornecendo contribuições valiosas para uma melhor análise dos resultados estatísticos (BARRATT; CHOI; LI, 2011), em especial na identificação dos fatores que influenciam na captura de valor pelo fornecedor.

Por fim, é interessante ressaltar a importância de realizar estudos longitudinais no âmbito da cadeia de suprimentos, de modo a observar como os resultados das análises se comportam ao longo do tempo, enfatizando a dinâmica dos relacionamentos (AUTRY; GOLICIC, 2010; TERPEND et al., 2008). A maioria das respostas deste estudo refere-se a relacionamentos com mais de cinco anos de duração, e algumas características do processo de criação de valor podem não ter sido observadas por conta deste viés.

## REFERÊNCIAS

AARIKKA-STENROOS, L.; JAAKKOLA, E. *Value co-creation in knowledge intensive business services: A dyadic perspective on the joint problem solving process*. **Industrial Marketing Management**, v. 41, n. 1, p. 15-26, 2012.

ABIQUIM. **Portal da ABIQUIM**. Disponível em <<http://www.abiquim.org.br>>. Acesso em 09 de março de 2011.

AHMAD, S.; SCHROEDER, R. G. *The impact of human resource management practices on operational performance: Recognizing country and industry differences*. **Journal of Operations Management**, v. 21, n. 1, p. 19-43, 2003.

AMBROSE, E.; MARSHALL, D.; LYNCH, D. *Buyer supplier perspectives on supply chain relationships*. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 30, n. 12, p. 1269-1290, 2010.

AMIT, R.; ZOTT, C. *Value creation in e-business*. **Strategic Management Journal**, v. 22, n. 6-7, p. 493-520, 2001.

AMOAKO-GYAMPAH, K.; BOYE, S. S. *Operations strategy in an emerging economy: The case of the Ghanaian manufacturing industry*. **Journal of Operations Management**, v. 19, n. 1, p. 59-79, 2001.

ANDERSON, D. R.; SWEENEY; D. J.; WILLIAMS, T. A. **Estatística aplicada à Administração e Economia**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

ANDERSON, J. C; GERBING, D. W. *Structural equation modeling in practice: A review and recommended two step approach*. **Psychological Bulletin**, v. 103, n. 3, p. 411-423, 1988.

ANDRADE, C. H. M.; REZENDE, S. F. L.; SALVATO, M. A.; BERNARDES, P. A relação entre confiança e custos de transação em relacionamentos interorganizacionais. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 4, p. 608-630, 2011.

ARCELUS, F. J.; PAKKALA, T. P. M.; SRINIVASAN, G. *A purchasing framework for B2B pricing decisions and risk-sharing in supply chains*. **Decision Sciences**, v. 33, n. 4, p. 645-666, 2002.

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.

- 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.
- BALESTRIN, A.; ARBAGE, A. P. A perspectiva dos custos de transação na formação de redes de cooperação. **RAE-eletrônica**, v. 6, n. 1, art. 7, 2007.
- BARNEY, J.; CLARK, D. N. **Resource-Based Theory**. New York: Oxford, 2007.
- BARRATT, M.; CHOI, T. Y.; LI, M. *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.
- BARRINGER, B. R.; HARRISON, J. S. *Walking a tightrope: Creating value through interorganizational relationships*. **Journal of Management**, v. 26, n. 3, p. 367-403, 2000.
- BARRY, J. M.; DION, P.; JOHNSON, W. *A cross-cultural examination of relationship strength in B2B services*. **Journal of Services Marketing**, v. 22, n. 2, p. 114-135, 2008.
- BARTELS, E.; AUGAT, T.; BUDDE, F. *Structural drivers of value creation in the chemical industry*. In F. Budde, U.-H. Felcht e H. Frankemölle, **Value Creation: Strategies for the Chemical Industry**. Weinheim: Wiley-VCH Verlag, 2006, p. 27-39.
- BECERRA, M. **Theory of the firm for strategic management**. New York: Cambridge, 2009.
- BENSAOU, M.; ANDERSON, E. *Buyer-supplier relations in industrial markets: When do buyers risk making idiosyncratic investments?* **Organization Science**, v. 10, n. 4, p. 460-481, 1999.
- BENTLER, P. M.; BONNETT, D. G. *Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures*. **Psychological Bulletin**, v. 88, n. 3, p. 588-606, 1980.
- BENTON, W.; MALONI, M. *The influence of power driven buyer/seller relationships on supply chain satisfaction*. **Journal of Operations Management**, v. 23, n. 1, p. 1-22, 2005.
- BESANKO, D.; DRANOVE, D.; SHANLEY, M.; SCHAEFER, S. **A economia da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2012.
- BINDER, M.; EDWARDS, J. S. *Using grounded theory method for theory building in operations management research*. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 30, n. 3, p. 232-259, 2010.
- BNDES. **Apoio do BNDES para a cadeia de P&G**. Disponível em <<http://www.bndes.gov.br>>. Acesso em 10 de outubro de 2012.



BONNER, J. M.; CALANTONE, R. J. *Buyer attentiveness in buyer–supplier relationships*. **Industrial Marketing Management**, v. 34, n. 1, p. 53-61, 2005.

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

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

BRITO, E. P. Z.; BRITO, L. A. L.; MORGANTI, F. Inovação e o desempenho empresarial: Lucro ou crescimento? **RAE-eletrônica**, v. 8, n. 1, art. 6, 2009.

BRITO, R. P.; BRITO, L. A. L. Vantagem competitiva e sua relação com o desempenho – Uma abordagem baseada em valor. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 16, n. 3, p. 360-380, 2012.

BROWN, T. A. **Confirmatory factor analysis for applied research**. New York: Guilford Press, 2006.

BRUNO, M. A. C. Tecnologia e estratégia das empresas do setor químico: Conceitos e tendências. **Revista da Administração**, v. 30, n. 2, p. 5-17, 1995.

BURGESS, K.; SINGH, P. J.; KOROGLU, R. *Supply chain management: A structured literature review and implications for future research*. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 26, n. 7, p. 703-729, 2006.

CAO, M.; ZHANG, Q. *Supply chain collaboration: Impact on collaborative advantage and firm performance*. **Journal of Operations Management**, v. 29, n. 3, p. 163-180, 2011.

CARR, A. S.; PEARSON, J. N. *Strategically managed buyer–supplier relationships and performance outcomes*. **Journal of Operations Management**, v. 17, p. 497–519, 1999.

CASTELLUCCI, F.; ERTUG, G. *What’s in it for them? Advantages of higher-status partners in exchange relationships*. **Academy of Management Journal**, v. 53, n. 1, p. 149-166, 2010.

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

CHEN, J. I.; PAULRAJ, A. *Towards a theory of supply chain management: The constructs and measurements*. **Journal of Operations Management**, v. 22, n. 2, p. 119-150, 2004.

CHEN, I.; PAULRAJ, A.; LADO, A. A. *Strategic purchasing, supply management, and firm performance*. **Journal of Operations Management**, v. 22, n. 5, p. 505-523, 2004.

CHEUNG, M.-S.; MYERS, M. B.; 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, 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.

CLARO, D. P.; CLARO, P. B. O. Gerenciando relacionamentos colaborativos com fornecedores. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 4, p. 68-79, 2004.

COASE, R. H. *The nature of the firm*, **Economica New Series**, v. 4, n. 16, p. 386-405, 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.

COHEN, J. A. *A coefficient of agreement for nominal scales.* **Educational and Psychological Measurement**, v. 20, n. 1, p. 37-46, 1960.

COHEN, W. M.; LEVINTHAL, D. A. *Absorptive-capacity: A new perspective on learning and innovation.* **Administrative Science Quarterly**, v. 35, n. 1, p. 128-152, 1990.

COMBS, J. G.; CROOK, T. R.; SHOOK, C. *The dimensionality of organizational performance and its implications for strategic management research.* In Ketchen, D.; Bergh, D. **Research Methodology in Strategy and Management**. San Diego: Elsevier, 2005, p. 259-286.

COMBS, J. G.; KETCHEN JR., D. J. *Explaining interfirm cooperation and performance: Toward a reconciliation of predictions from the Resource-Based View and Organizational Economics.* **Strategic Management Journal**, v. 20, n. 9, p. 867-888, 1999.

COOPER, M. C.; ELLRAM, L. 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.

CORSTEN, D.; KUMAR, N. *Do suppliers benefit from collaborative relationships with large retailers? An empirical investigation of efficient consumer response adoption.* **Journal of Marketing**, v. 69, n. 3, p. 80-94, 2005.

COUSINS, P. D. *The alignment of appropriate firm and supply strategies for competitive advantage.* **International Journal of Operations & Production Management**, v. 25, n. 5, p. 403-428, 2005.

- COUSINS, P. D.; LAWSON, B.; SQUIRE, B. *Supply chain management: Theory and practice – the emergence of an academic discipline?* **International Journal of Operations & Production Management**, v. 26, n. 7, p. 697-702, 2006.
- COVIN, J. G.; SLEVIN, D. P. *Strategic management of small firms in hostile and benign environments.* **Strategic Management Journal**, v. 10, n. 1, p. 75-87, 1989.
- CROOK, T. R.; COMBS, J. G., *Sources and consequences of bargaining power in supply chains.* **Journal of Operations Management**, v. 25, n. 2, p. 546-555, 2007.
- CURKOVIC, S.; VICKERY, S. K.; DRÖGE, C. *Quality-related action programs: Their impact on quality performance and firm performance.* **Decision Sciences**, v. 31, n. 4, p. 885-905, 2000.
- DE TREVILLE, S.; SHAPIRO, R. D.; HAMERI, A.-P. *From supply chain to demand chain: The role of lead time reduction in improving demand chain performance.* **Journal of Operations Management**, v. 21, n. 6, p. 613-627, 2004.
- DESARBO, W. S.; SINHA, I.; DI BENEDETTO, C. A.; SONG, M. *Revisiting the miles and snow strategic framework: uncovering interrelationships between strategic types, capabilities, environmental uncertainty, and firm performance.* **Strategic Management Journal**, v. 26, n. 1, p. 47-74, 2005.
- DeVELLIS, R. F. **Scale development: Theory and applications.** Thousand Oaks: Sage Publications, 2003.
- DRÖGE, 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, n. 6, p. 557-573, 2004.
- DYER, J. H. *Effective interfirm collaboration: How firms minimize transaction costs and maximize transaction value.* **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 535-556, 1997.
- DYER, J. H.; CHU, W. *The role of trustworthiness in reducing transaction costs and improving performance: Empirical evidence from the United States, Japan, and Korea.* **Organization Science**, v. 14, n. 1, p. 57-68, 2003.
- DYER, J. H.; KALE, P.; SINGH, H. *How to make strategic alliances work.* **MIT Sloan Management Review**, v. 42, n. 4, p 37-43, 2001.
- DYER, J. H.; SINGH H. *The Relational View: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage.* **The Academy of Management Review**, v. 23, n. 4, p. 660-679, 1998.

EDWARDS, J. R.; BAGOZZI, R. P. *On the nature and direction of relationships between constructs and measures*. **Psychological Methods**, v. 5, n. 2, p. 155-174, 2000.

EGGERT, A.; ULAGA, W.; SCHULTZ, F. *Value creation in the relationship life cycle: A quasi-longitudinal analysis*. **Industrial Marketing Management**, v. 35, n. 1, p. 20-27, 2006.

ESPINOZA, F.; D'ANGELO, A. C.; LIBERALI, G. A influência da atmosfera de varejo sobre os consumidores. **Revista de Administração - RAUSP**, v. 40, n. 2, p. 109-122, 2005.

FAWCETT, S. E.; OSTERHAUS, P.; MAGNAN, G. M.; BRAU, J. C.; McCARTER, M. W. *Information sharing and supply chain performance: The role of connectivity and willingness*. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 12, n. 5, p. 358-368, 2007.

FLYNN, B. B.; HUO, B.; ZHAO, X. *The impact of supply chain integration on performance: A contingency and configuration approach*. **Journal of Operations Management**, v. 28, n. 1, p. 58-71, 2010.

FORNELL, C.; LARCKER, D. F. *Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error*. **Journal of Marketing Research**, v. 18, n. 1, p. 39-50, 1981.

FORZA, C. *Survey research in operations management: A process-based perspective*. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 22, n. 2, p. 152-194, 2002.

FOUSKAS, K. G.; DROSSOS, D. A. *The role of industry perceptions in competitive responses*. **Industrial Management & Data Systems**, v. 110, n. 4, p. 477-494, 2010.

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.

GALEMBECK, F.; SANTOS, A. C. M.; SCHUMACHER, H. C.; RIPPEL, M. M.; ROSSETO, R. Indústria química: Evolução recente, problemas e oportunidades. **Química Nova**, v. 30, n. 6, p. 1413-1419, 2007.

GEIGER, I.; DURAND, A.; SAAB, S.; KLEINALTENKAMP, M.; BAXTER, R.; LEE, Y. *The bonding effects of relationship value and switching costs in industrial buyer-seller relationships: An investigation into role differences*. **Industrial Marketing Management**, v. 41, n. 1, p. 82-93, 2012.

GERMAIN, R.; CLAYCOMB, C.; DRÖGE, C. *Supply chain variability, organizational structure, and performance: The moderating effect of demand unpredictability*. **Journal of Operations Management**, v. 26, n. 5, p. 557-570, 2008.

GHEMAWAT, P.; RIVKIN, J. W. *Creating competitive advantage*, Boston, **Harvard Business School Note**, 2006, 21 p.

GONZALEZ-BENITO, J. *A study of the effect of manufacturing proactivity on business performance*. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 25, n. 3, p. 222-241, 2005.

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.

GROVER, V.; MALHOTRA, M. J. *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.

GULATI, R.; SINGH, H. *The architecture of cooperation: Managing coordination costs and appropriation concerns in strategic alliances*. **Administrative Science Quarterly**, v. 43, n. 4, p. 781-814, 1998.

HAAS, A.; SNEHOTA, I.; CORSARO, D. *Creating value in business relationships: The role of sales*. **Industrial Marketing Management**, v. 41, n. 1, p. 94-105, 2012.

HAIR, J. F., JR ; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre : Bookman, 2009.

HAN, J. K.; KIM, N.; SRIVASTAVA, R. K. *Market orientation and organizational performance: Is innovation a missing link?* **Journal of Marketing**, v. 62, n. 4, p. 30-45, 1998.

HANDFIELD, R. B.; BECHTEL, C. *The role of trust and relationship structure in improving supply chain responsiveness*. **Industrial Marketing Management**, v. 31, n. 4, p. 367-382, 2002.

HANDLEY, S. M.; BENTON, W. C. *The influence of exchange hazards and power on opportunism in outsourcing relationships*. **Journal of Operations Management**, v. 30, n. 1/2, p. 55-68, 2012.

HANSEN, M. T.; NOHRIA, N. *How to build collaborative advantage*. **MIT Sloan Management Review**, v. 46, n. 1, p. 22-30, 2004.

HARLAND, C.; ZHENG, J.; JOHNSEN, T.; LAMMING, R. *A conceptual model for researching the creation and operation of supply networks*. **British Journal of Management**, v. 15, n. 1, p. 1-21, 2004.

HEIDE, J. B.; MINER, A. S. *The shadow of the future: Effects of anticipated interaction and frequency of contact in buyer-seller cooperation.* **Academy of Management Journal**, v. 35, n. 2, p. 265-291, 1992.

HERNÁNDEZ-ESPALLARDO, M.; RODRÍGUEZ-OREJUELA, A.; SÁNCHEZ-PÉREZ, M. *Inter-organizational governance, learning and performance in supply chains.* **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 15, n. 2, p. 101-114, 2010.

HOBBS, J. E. *A transaction cost approach to supply chain management.* **Supply Chain Management**, v. 1, n. 2, p. 15-27, 1996.

HOETKER, G.; MELLEWIGT, T. *Choice and performance of governance mechanisms: Matching alliance governance to asset type.* **Strategic Management Journal**, v. 30, n. 10, p. 1025-1044, 2009.

HOLCOMB, T.; HITT, M. *Toward a model of strategic outsourcing.* **Journal of Operations Management**, v. 25, n. 2, p. 464-481, 2007.

HULT, G. T. M.; KETCHEN JR, D. J.; ARRFELT, M. *Strategic supply chain management: Improving performance through a culture of competitiveness and knowledge development.* **Strategic Management Journal**, v. 28, n.10, p. 1035-1052; 2007.

HUO, B.; SELEN, W.; YEUNG, J. H. Y.; ZHAO, X. *Understanding drivers of performance in the 3PL industry in Hong Kong.* **International Journal of Operations & Production Management**, v. 28, n. 8, p. 772-800, 2008.

ITO, N. C.; HAYASHI JUNIOR, P.; GIMENEZ, F. A. P.; FENSTERSEIFER, J. E. Valor e vantagem competitiva: Buscando definições, relações e repercussões. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 16, n. 2, p. 290-307, 2012.

JAP, S. D. *Pie-expansion efforts: Collaboration processes in buyer-supplier relationships.* **Journal of Marketing Research**, v. 36, n. 4, p. 461-475, 1999.

JOHNSTON, D. A.; McCUTCHEON, D. M.; STUART, F. I.; KERWOOD, H. *Effects of supplier trust on performance of cooperative supplier relationships.* **Journal of Operations Management**, v. 22, n. 1, p. 23-38, 2004.

KALE, P.; SINGH, H.; PERLMUTTER, H. *Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: Building relational capital.* **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 3, p. 217-237, 2000.

KALWANI, M. U.; NARAYANDAS, N. *Long-term manufacturer-supplier relationships: Do they pay off for supplier firms?* **Journal of Marketing**, v. 59, n. 1, p. 1-16, 1995.

- KANG, M-P.; MAHONEY, J. T.; TAN, D. *Why firms make unilateral investments specific to other firms: The case of OEM suppliers*. **Strategic Management Journal**, v. 30, n. 2; p. 117–135, 2009.
- KAUFMANN, L.; CARTER, C. R. *International supply relationships and non-financial performance - A comparison of U.S. and German practices*. **Journal of Operations Management**, v. 24, n. 5, p. 653-675, 2006.
- KLEIN, R.; RAI, A.; STRAUB, D. W. *Competitive and cooperative positioning in supply chain logistics relationships*. **Decision Sciences**, v.38, n. 4, p. 611-646, 2007.
- KLINE, R. B. **Principles and practice of structural equation modeling**. New York: The Guilford Press, 2005.
- KOGUT, B.; ZANDER, U. *Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology*. **Organization Science**, v. 3, n. 3, p. 383-397, 1992.
- KOUVELIS, P.; CHAMBERS, C.; WANG , H. *Supply Chain Management research and Production and Operations Management: Review, trends, and opportunities*. **Production and Operations Management**, v. 15, n. 3, p. 449-469, 2006.
- KRAUSE, D.; HANDFIELD, R.; TYLER, B. *The relationships between supplier development, commitment, social capital accumulation and performance improvement*. **Journal of Operations Management**, v. 25, n. 2, p. 528-545, 2007.
- KRISHNAN, R.; MARTIN, X.; NOORDERHAVEN, N. G. *When does trust matter to alliance performance?* **Academy of Management Journal**, v. 49, n. 5, p. 894-917, 2006.
- KWON, I-W. G.; SUH, T. *Factors affecting the level of trust and commitment in supply chain relationships*. **The Journal of Supply Chain Management**, v. 40, n. 2, p. 4-14, 2004.
- LANDIS, J. R.; KOCH, G. G. *The measurement of observer agreement for categorical data*. **Biometrics**, v. 33, n. 1, p. 159-174, 1977.
- LAVIE, D. *Alliance portfolios and firm performance: A study of value creation and appropriation in the US software industry*. **Strategic Management Journal**, v. 28, n. 12, p. 1187-1212, 2007.
- LAWSON, B.; PETERSEN, K. J.; COUSINS, P. D.; HANDFIELD, R. B. *Knowledge sharing in interorganizational product development teams: The effect of formal and informal socialization mechanisms*. **The Journal of Product Innovation Management**, v. 26, n. 2, p. 156-172, 2009.

LE GALL-ELY, M. *Definition, measurement and determinants of the consumer's willingness to pay: A critical synthesis and avenues for further research*. **Recherche et Applications en Marketing**, v. 24, n. 2, p. 91-112, 2009.

LEPAK, D. P.; SMITH, K. E. N. G.; TAYLOR, M. S. *Introduction to special topic forum value creation and value capture: A multilevel perspective*. **Academy of Management Review**, v. 32, n. 1, p. 180-194, 2007.

LI, J.; WANG, S.; CHENG, T. C. E. *Competition and cooperation in a single-retailer two-supplier supply chain with supply disruption*. **International Journal of Production Economics**, v. 124, n. 1, p. 137-150, 2010.

LI, S.; RAGU-NATHAN, B.; RAGU-NATHAN, T. S.; RAO, S. S. *The impact of supply chain management practices on competitive advantage and organizational performance*. **Omega**, v. 34, n. 2, p. 107-124, 2006.

LIN, Z.; YANG, H.; ARYA, B. *Alliance partners and firm performance: Resource complementarity and status association*. **Strategic Management Journal**, v. 30, n. 9, p. 921-940, 2009.

LINDGREEN, A.; HINGLEY, M. K.; GRANT, D. B.; MORGAN, R. E. *Value in business and industrial marketing: Past, present, and future*. **Industrial Marketing Management**, v. 41, n. 1, p. 207-214, 2012.

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.

LIU, Y.; LUO, Y.; LIU, T. *Governing buyer-supplier relationships through transactional and relational mechanisms: Evidence from China*. **Journal of Operations Management**, v. 27, n. 4, p. 294-309, 2009.

LOMBARDI, M. F. S.; BRITO, E. P. Z. *Incerteza subjetiva no processo de decisão estratégica: Uma proposta de mensuração*. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, n. 6, pp. 990-1010, 2010.

LOMI, A.; NEGRO, G.; FONTI, F. *Evolutionary perspectives on inter-organizational relations*. **The Oxford Handbook of Inter-Organizational Relations**. Disponível em <<http://www.oxfordhandbooks.com>>. Acesso em 08 de abril de 2011.

LUMINEAU, F.; HENDERSON, J. E. *The influence of relational experience and contractual governance on the negotiation strategy in buyer-supplier disputes*. **Journal of Operations Management**, v. 30, n. 5, p. 382-395, 2012.



LUSCH, R. F.; VARGO, S. L.; WESSELS, G. *Toward a conceptual foundation for service science: Contributions from service-dominant logic*. **IBM Systems Journal**, v. 47, n. 1, p. 5-14, 2008.

MARCHI, J. J.; CASSANEGO JUNIOR, P.; WITTMANN, M. L. Troca e criação de valor: Possibilidades competitivas advindas da estratégia de redes. **Rausp - Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 47, n. 2, p. 180-196, 2012.

MATTHYSSENS, P.; VANDENBEMPT, K.; GOUBAU, C. *Value capturing as a balancing act*. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 24, n. 1, p. 56-60, 2009.

McDONALD, R. P.; HO, M.-H. R. *Principles and practice in reporting structural equation analyses*. **Psychological Methods**, v. 7, n. 1, p. 64-82, 2002.

McGEE, J. E.; RUBACH, M. J. *Responding to increased environmental hostility: A study of the competitive behavior of small retailers*. **Journal of Applied Business Research**, v. 13, n. 1, p. 83-94, 1997.

MENTZER, J. T.; DEWITT, W.; KEEBLER, J. S.; MIN, S.; NIX, N. W.; SMITH, C. D.; ZACHARIA, Z. G. *Defining Supply Chain Management*. **Journal of Business Logistics**, v. 22, n. 2, p. 1-26, 2001.

MESQUITA, L. F.; ANAND, J.; BRUSH, T. 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.

MIGUEL, P. L. S. **Criação e apropriação de valor em relacionamentos entre empresas compradoras e fornecedoras**. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2012.

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.

MILLIKEN, F. J. *Three types of perceived uncertainty about the environment: State, effect, and response uncertainty*. **The Academy of Management Review**, v. 12, n. 1, p. 133-143, 1987.

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.

MOORE, G. C.; BENBASAT, I. *Development of an instrument to measure the perceptions of adopting an information technology innovation*. **Information Systems Research**, v. 2, n. 2, p. 192-222, 1991.

MYHR, N.; SPEKMAN, R. E. *Collaborative supply-chain partnerships built upon trust and electronically mediated exchange*. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 20, n. 4/5, p. 179-186, 2005.

NARASIMHAN, R.; NAIR, A. *The antecedent role of quality, information sharing and supply chain proximity on strategic alliance formation and performance*. **International Journal of Production Economics**, v. 96, n. 3, p. 301-313, 2005.

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.

OBLOJ, T.; CAPRON, L. *Role of resource gap and value appropriation: Effect of reputation gap on price premium in online auctions*. **Strategic Management Journal**, v. 32, n. 4, p. 447-456, 2011.

O'BRIEN, R. M. *A caution regarding rules of thumb for variance inflation factors*. **Quality & Quantity**, v. 41, n. 5, p. 673-690, 2007.

O'CASS, A.; WEERAWARDENA, J. *The effects of perceived industry competitive intensity and marketing-related capabilities: Drivers of superior brand performance*. **Industrial Marketing Management**, v. 39, n. 4, p. 571-581, 2010.

O'LEARY-KELLY, S. W.; FLORES, B. E. *The integration of manufacturing and marketing decisions: impact on organizational performance*. **Journal of Operations Management**, v. 20, n. 3, p. 221-240, 2002.

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.

PAIVA, E. L. *Manufacturing and marketing integration from a cumulative capabilities perspective*. **International Journal of Production Economics**, v. 126, n. 2, p. 379-386, 2010.

PALMATIER, R. W.; DANT, R. P.; GREWAL, D. *A comparative longitudinal analysis of theoretical perspectives of interorganizational relationship performance*. **Journal of Marketing**, v. 71, n. 4, p. 172-194, 2007.

PARKHE, A. *Interfirm diversity, organizational learning, and longevity in global strategic alliances*. **Journal of International Business Studies**, v. 22, n. 4, p. 579-601, 1991.

PARMIGIANI, A.; MITCHELL, W. *Complementarity, capabilities, and the boundaries of the firm: The impact of within-firm and interfirm expertise on concurrent sourcing of*

*complementary components. Strategic Management Journal*, v. 30, n. 10, p. 1065-1091, 2009.

PAULRAJ, A.; LADO, A. A.; CHEN, I. J. *Inter-organizational communication as a relational competency: Antecedents and performance outcomes in collaborative buyer-supplier relationships. Journal of Operations Management*, v. 26, n. 1, p. 45-64, 2008.

PAYNE, A.; HOLT, S. *Diagnosing customer value: integrating the value process and relationship marketing. British Journal of Management*, v. 12, n. 2, p. 159-182, 2001.

PEREIRA, B. A. D.; PEDROZO, E. A. Contribuições à consolidação da Teoria Estratégica Interorganizacional: Uma análise dos relacionamentos horizontais. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 9, n. 4, p. 141-161, 2005.

PERREAULT, W. D., JR.; LEIGH, L. E. *Reliability of nominal data based on qualitative judgments. Journal of Marketing Research*, v. 26, n. 2, p. 135-148, 1989.

PETERAF, M. A. *The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. Strategic Management Journal*, v.14, n. 3, p. 179-191, 1993.

PETERAF, M. A.; BARNEY, J. B. *Unraveling the resource-based tangle. Managerial and Decision Economics*, v. 24, n. 4, p. 309-323, 2003.

PIGATTO, G.; ALCANTARA, R. L. C. Relacionamento colaborativo no canal de distribuição: uma matriz para análise. **Gestão e Produção**, v. 14, n. 1, p. 155-167, 2007.

PILKINGTON, A.; FITZGERALD, R. *Operations management themes, concepts and relationships: A forward retrospective of IJOPM. International Journal of Operations & Production Management*, v. 26, n. 11, p. 1255-1275, 2006.

PODSAKOFF, P. M.; 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.

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.

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.

REZENDE, S. F. L.; LIMA, W. M. A.; VERSIANI, A. F. Evolução de conhecimentos no relacionamento comprador-fornecedor. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 16, n. 1, p. 39-58, 2012.

RICHARD, P. J.; DEVINNEY, T. M.; YIP, G. S.; JOHNSTON, G. *Measuring organizational performance: Towards methodological best practice*. **Journal of Management**, v. 35, n. 3, p. 718-804, 2009.

RINDFLEISCH, A.; HEIDE, J. B. *Transaction cost analysis: Past, present, and future applications*. **The Journal of Marketing**, v. 61, n. 4, p. 30-54, 1997.

ROCHA, A.; LUCE, F. B. Relacionamentos entre compradores e vendedores: Origens e perspectivas no marketing de relacionamento. **Revista de Administração de Empresas**, v. 46, n. 3, p. 87-93, 2006.

SARKAR, M. B.; ECHAMBADI, R.; CAVUSGIL, S. T.; AULAKH, P. S. *The influence of complementarity, compatibility, and relationship capital on alliance performance*. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 29, n. 4, p. 358-373, 2001.

SCHATZEL, K. E.; CALANTONE, R. J.; DRÖGE, C. *Beyond the firm's initial declaration: Are preannouncements of new product introductions and withdrawals alike?* **Journal of Product Innovation Management**, v. 18, n. 2, p. 82-95, 2001.

SHAVIT, T.; ROSENBOIM, M.; MALUL, M. *Opportunity costs in buying and short selling - Do they really matter?* **Economics Letters**, v. 112, p. 122-124, 2011.

SHERVANI, T. A.; FRAZIER, G.; CHALLAGALLA, G. *The moderating influence of firm market power on the transaction cost economics model: An empirical test in a forward channel integration context*. **Strategic Management Journal**, v. 28, n. 6, p.635-652, 2007.

SILVA, E. M.; SACOMANO NETO, M.; PIRES, S. R. I. *An evaluation of the variables and terminologies employed in the constructs of SCM practices*. **Journal of Operations and Supply Chain Management**, v. 5, n. 1, p. 1-15, 2012.

SILVA, E. M.; SANTOS, F. C. A.; CASTRO, M. Os efeitos diretos e indiretos das práticas de produção sobre o desempenho: *Survey em firmas moveleiras no Brasil*. **RAE-eletrônica**, v. 9, n. 2, art. 9, 2010.

SIRMON, D. G.; HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; TEXAS, A. *Managing firm resources in dynamic environments to create value: Looking inside the black box*. **Academy of Management Review**, v. 32, n. 1, p. 273-292, 2007.

SKJOETT-LARSEN, T.; THERNØE, C.; ANDRESEN, C. *Supply chain collaboration: Theoretical perspectives and empirical evidence*. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 33, n. 6, p. 531-549, 2003.

SPEIER, C.; WHIPPLE, J. M.; CLOSS, D. J.; VOSS, M. D. *Global supply chain design considerations: Mitigating product safety and security risks*. **Journal of Operations Management**, v. 29, n. 7-8, p. 721-736, 2011.

STANKO, M. A.; BONNER, J. M.; CALANTONE, R. J. *Building commitment in buyer-seller relationships: A tie strength perspective*. **Industrial Marketing Management**, v. 36, n. 8, p. 1094-1103, 2007.

STRATMAN, J. K.; ROTH, A. V. *Enterprise Resource Planning (ERP) competence constructs: Two-stage multi-item scale development and validation*. **Decision Sciences**, v. 33, n. 4, p. 601-628, 2002.

SUBRAMANI, M. R.; VENKATRAMAN, N. *Safeguarding investments in asymmetric interorganizational relationships: Theory and evidence*. **The Academy of Management Journal**, v. 46, n. 1, p. 46-62, 2003.

TANG, X.; RAI, A. The moderating effects of supplier portfolio characteristics on the competitive performance impacts of supplier-facing process capabilities. **Journal of Operations Management**, v. 30, n. 1-2, p. 85-98, 2012.

TERPEND, R.; TYLER, B. B.; KRAUSE, D. R.; HANDFIELD, R. B. *Buyer & supplier relationships: Derived value over two decades*. **Journal of Supply Chain Management**, v. 44, n. 2, p. 28-55, 2008.

TOON, M. A.; ROBSON, M. J.; MORGAN, R. E. *A value-in-process analysis of relationship interactions in non-equity alliances*. **Industrial Marketing Management**, v. 41, n. 1, p. 186-196, 2012.

ULAGA, W.; EGGERT, A. *Relationship value in business markets: Development of a measurement scale*. **Institute for the Study of Business Markets Report 2**, 2003.

\_\_\_\_\_ *Value-based differentiation in business relationships: Gaining and sustaining key supplier status*. **Journal of Marketing**, v. 70, n. 1, p. 119-136, 2006.

VARGO, S. L.; LUSCH, R. F. *Evolving to a new dominant logic for marketing*. **The Journal of Marketing**, v. 68, n. 1, p. 1-17, 2004.

VENKATRAMAN, N.; RAMANUJAM, V. *Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches*. **Academy of Management Review**, v. 11, n. 4, p. 801-814, 1986.

VICKERY, S.; CALANTONE, R.; DRÖGE, C. *Supply chain flexibility: An empirical study*. **The Journal of Supply Chain Management**, v. 35, n. 3, p. 16-24, 1999.

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.

VIEIRA, J. G. V.; YOSHIZAKI, H. T. Y.; LUSTOSA, L. J. Um estudo exploratório sobre colaboração logística em um grande varejo supermercadista. **Produção**, v. 20, n. 1, p. 135-147, 2010.

VILLENA, V. H.; REVILLA, E.; CHOI, T. Y. *The dark side of buyer-supplier relationships: A social capital perspective.* **Journal of Operations Management**, v. 29, n. 6, p. 561-576, 2011.

WALTER, A.; RITTER, T.; GEMÜNDEN, H. G. *Value creation in buyer-seller relationships: Theoretical considerations and empirical results from a supplier's perspective.* **Industrial Marketing Management**, v. 30, n. 4, p. 365-377, 2001.

WARD, P. T.; DURAY, R. *Manufacturing strategy in context: Environment, competitive strategy and manufacturing strategy.* **Journal of Operations Management**, v. 18, n. 2, p. 123-138, 2000.

WARD, P. T.; DURAY, R.; LEONG, G. K.; SUM, C. *Business environment, operations strategy, and performance: an empirical study of Singapore manufacturers.* **Journal of Operations Management**, v.13, n. 2, p. 99-115, 1995.

WILLIAMSON, O. E. *Outsourcing: Transaction cost economics and supply chain management.* **Journal of Supply Chain Management**, v. 44, n. 2, p. 5-16, 2008.

\_\_\_\_\_. **The Economic Institutions of Capitalism.** San Francisco: Tao Media International, 1999.

WONG, C. Y.; BOON-ITT, S.; WONG, C. W. Y. *The contingency effects of environmental uncertainty on the relationship between supply chain integration and operational performance.* **Journal of Operations Management**, v. 29, n. 6, p. 604-615, 2011.

WOODRUFF, R. B. *Customer value: The next source for competitive advantage.* **Academy of Marketing Science Journal**, v. 25, n. 2, p.139-153, 1997.

WU, Z.; CHOI, T. Y. *Supplier-supplier relationships in the buyer-supplier triad: Building theories from eight case studies.* **Journal of Operations Management**, v. 24, n. 1, p. 27-52, 2005.

YU, T.; SUBRAMANIAM, M.; CANNELLA, JR., A. A. *Rivalry deterrence in international markets: Contingencies governing the mutual forbearance hypothesis.* **Academy of Management Journal**, v. 52, n. 1, p. 127-147, 2009.

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, n. 5, p. 373-392, 1995.

ZAJAC, E. J.; OLSEN, C. P. *From transaction cost to transaction value analysis: Implications for the study of interorganizational strategies*. **Journal of Management Studies**. v. 30, n. 1, p. 131-145, 1993.

ZHANG, D.; LINDERMAN, K.; SCHROEDER, R. G. *The moderating role of contextual factors on quality management practices*. **Journal of Operations Management**, v. 30, n. 1/2, p. 12-23, 2012.

ZHAO, X.; YEUNG, A. C.L.; LEE, T. S. *Quality management and organizational context in selected service industries of China*. **Journal of Operations Management**, v. 22, n. 6, p. 575-587, 2004.









**8. Concluimos as questões sobre o relacionamento com o cliente. Queremos agora avaliar o SETOR do principal produto vendido para este cliente. O setor se refere a todos fornecedores de produtos equivalentes.**

**Indique sua concordância com as afirmativas abaixo sobre este setor:**

	1. Discordo totalmente	2. Discordo fortemente	3. Mais discordo que concordo	4. Nem nem discordo	5. Mais concordo, concordo que discordo	6. Concordo fortemente	7. Concordo totalmente
O setor se caracteriza pela concorrência por preços.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A mudança nas necessidades e preferências do consumidor final é lenta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As empresas competem intensamente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O market share de sua empresa é estável.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O volume de vendas nessa indústria é estável.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O setor tem a prática de descontos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As previsões de venda são precisas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A competição é intensa e feroz.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

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

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

**10. Estes produtos são:**

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

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

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

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

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

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

- Muito menor
  Maior
  Menor
  Muito maior
  Mesmo porte

**14. O faturamento bruto médio anual da sua empresa é:**

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

**15. Sua área de atuação na empresa é:**

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

**16. Há quanto tempo VOCÊ, como profissional:**

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

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

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

**APÊNDICE B: Matriz de correlação dos indicadores (continua)**

	CC1	CC2	CC3	CC4	CR1	CR2	CR3	CR4	CR5	CR6	EA1	EA2	EA3	EA4	GR1	GR2	GR3	GR4	GR5
CC1	1,000																		
CC2	0,441	1,000																	
CC3	0,099	0,254	1,000																
CC4	0,342	0,235	0,226	1,000															
CR1	0,349	0,571	0,081	0,182	1,000														
CR2	0,383	0,328	0,103	0,378	0,287	1,000													
CR3	0,331	0,251	0,121	0,307	0,263	0,455	1,000												
CR4	0,301	0,501	0,190	0,155	0,482	0,341	0,338	1,000											
CR5	0,240	0,449	0,135	0,074	0,377	0,166	0,145	0,434	1,000										
CR6	0,110	0,272	0,082	0,083	0,225	0,180	0,218	0,369	0,557	1,000									
EA1	0,242	0,264	0,183	0,269	0,259	0,090	0,217	0,196	0,134	0,104	1,000								
EA2	0,220	0,079	0,100	0,270	0,215	-0,055	0,109	0,098	0,080	0,018	0,485	1,000							
EA3	0,072	-0,015	0,096	0,089	0,206	0,009	0,138	0,173	0,046	-0,037	0,391	0,668	1,000						
EA4	0,259	0,257	0,137	0,324	0,207	0,031	0,251	0,173	0,115	-0,003	0,394	0,655	0,516	1,000					
GR1	0,402	0,451	0,275	0,220	0,503	0,186	0,243	0,388	0,197	0,102	0,380	0,202	0,111	0,162	1,000				
GR2	0,300	0,562	0,140	0,187	0,434	0,256	0,278	0,465	0,329	0,344	0,224	0,115	0,049	0,211	0,313	1,000			
GR3	0,287	0,502	0,304	0,181	0,274	0,368	0,244	0,275	0,332	0,258	0,260	0,110	-0,001	0,175	0,208	0,524	1,000		
GR4	0,275	0,350	0,205	0,218	0,446	0,238	0,188	0,319	0,195	0,035	0,310	0,167	0,167	0,217	0,508	0,325	0,322	1,000	
GR5	0,346	0,397	0,177	0,252	0,519	0,357	0,274	0,380	0,258	0,219	0,251	0,246	0,122	0,160	0,413	0,500	0,359	0,506	1,000
GCMF1	0,076	0,096	-0,051	0,141	0,143	-0,061	0,188	0,085	0,098	0,046	0,270	0,130	-0,008	0,048	0,199	0,165	0,016	0,255	0,138
GCMF3	-0,031	-0,090	-0,077	-0,031	-0,061	-0,126	0,009	-0,075	0,048	-0,080	-0,111	0,032	0,040	0,123	-0,092	-0,104	-0,181	0,027	0,109
GCMF4	0,054	0,003	-0,090	0,096	0,096	0,077	0,085	-0,023	0,025	0,085	0,140	0,013	-0,071	0,009	0,127	-0,028	-0,052	0,260	0,184
GCMF5	-0,031	-0,150	-0,086	0,035	0,031	-0,106	0,031	-0,136	0,060	0,045	0,085	0,144	0,031	0,084	0,006	0,014	-0,118	0,150	-0,025
IS1	0,124	0,069	0,016	0,255	0,232	0,400	0,313	0,158	0,131	0,183	0,068	0,061	0,113	0,046	0,139	0,228	0,157	0,177	0,225
IS2	-0,040	-0,115	-0,131	-0,027	0,043	0,050	-0,003	-0,060	-0,108	0,071	-0,165	-0,182	-0,249	-0,149	0,000	-0,033	-0,079	0,051	0,014
IS3	0,250	0,069	-0,067	0,094	0,192	0,209	0,131	0,117	0,065	0,163	-0,025	0,022	-0,126	-0,067	0,141	0,115	0,082	0,129	0,086
IS4	0,051	-0,053	0,205	-0,059	0,001	0,086	0,127	0,189	0,006	0,145	-0,174	-0,045	-0,040	-0,054	-0,007	-0,103	-0,027	0,092	-0,014

**APÊNDICE B: Matriz de correlação dos indicadores (continua)**

	CC1	CC2	CC3	CC4	CR1	CR2	CR3	CR4	CR5	CR6	EA1	EA2	EA3	EA4	GR1	GR2	GR3	GR4	GR5
VAC1	0,146	0,071	-0,021	0,259	0,059	0,291	0,139	0,126	0,040	0,126	0,074	0,137	0,108	0,108	0,046	0,125	0,206	0,038	0,033
VAC2	0,200	0,136	0,017	0,179	0,274	0,313	0,203	0,237	0,085	0,106	0,049	0,138	0,065	0,013	0,159	0,234	0,282	0,066	0,228
VAC3	0,287	0,188	0,089	0,276	0,373	0,207	0,311	0,295	0,107	0,033	0,130	0,191	-0,038	0,123	0,349	0,282	0,154	0,130	0,286
VAC4	0,249	0,167	0,140	0,296	0,260	0,180	0,277	0,097	0,151	0,086	0,144	0,100	-0,124	-0,018	0,226	0,200	0,246	0,030	0,129
VAC5	0,117	0,093	0,009	0,379	0,302	0,182	0,225	0,083	0,128	0,075	0,298	0,229	0,158	0,112	0,128	0,216	0,304	0,135	0,240
VAF1	0,074	-0,091	0,123	-0,007	0,006	0,044	-0,012	-0,096	-0,093	-0,254	0,049	0,219	0,097	0,013	-0,009	-0,154	-0,051	0,040	0,118
VAF2	-0,007	-0,047	0,110	0,005	0,091	0,023	-0,050	-0,033	0,020	-0,051	0,079	0,075	0,122	-0,052	-0,030	-0,153	-0,030	0,088	-0,035
VAF3	0,028	0,054	0,059	-0,119	0,270	0,167	0,163	0,170	0,105	-0,062	-0,030	0,076	0,173	-0,046	0,062	0,105	0,098	0,170	0,268
VAF4	0,040	0,097	0,050	0,079	0,129	-0,040	0,034	0,024	0,014	-0,125	0,256	0,109	0,035	-0,061	0,099	-0,048	0,031	0,173	0,084
VAF5	0,181	0,046	0,037	0,086	0,050	0,013	0,028	-0,097	-0,063	-0,189	0,090	0,177	0,029	-0,009	0,108	-0,044	-0,061	0,032	0,143
VAR1	0,179	0,225	-0,033	0,092	0,361	0,175	0,107	0,154	0,089	0,096	0,265	0,245	0,127	0,183	0,110	0,195	0,148	0,102	0,139
VAR2	-0,013	0,116	-0,077	0,029	0,219	0,102	0,160	0,231	0,066	0,064	0,146	0,029	0,087	0,050	0,012	0,155	0,044	0,082	0,115
VAR3	0,121	0,180	0,172	0,208	0,226	0,127	0,193	0,222	0,045	0,089	0,380	0,324	0,147	0,334	0,123	0,281	0,222	0,205	0,183

**APÊNDICE B:** Matriz de correlação dos indicadores (conclusão)

	GCMF1	GCMF3	GCMF4	GCMF5	IS1	IS2	IS3	IS4	VAC1	VAC2	VAC3	VAC4	VAC5	VAF1	VAF2	VAF3	VAF4	VAF5	VAR1	VAR2
GCMF1	1,000																			
GCMF3	0,350	1,000																		
GCMF4	0,382	0,269	1,000																	
GCMF5	0,635	0,482	0,389	1,000																
IS1	0,037	0,075	0,128	0,039	1,000															
IS2	0,025	0,051	-0,009	0,013	0,313	1,000														
IS3	0,028	-0,045	0,089	0,009	0,335	0,504	1,000													
IS4	-0,046	0,030	-0,106	-0,010	0,229	0,345	0,114	1,000												
VAC1	-0,038	-0,103	-0,118	-0,084	0,244	-0,135	0,058	-0,042	1,000											
VAC2	-0,010	-0,057	-0,137	-0,150	0,267	0,038	0,263	-0,122	0,660	1,000										
VAC3	0,068	-0,028	-0,123	-0,078	0,216	0,060	0,378	-0,026	0,418	0,641	1,000									
VAC4	0,121	-0,061	-0,156	-0,003	0,253	0,149	0,296	0,060	0,427	0,542	0,725	1,000								
VAC5	0,128	-0,110	-0,084	0,000	0,321	-0,027	0,116	-0,029	0,554	0,589	0,519	0,673	1,000							
VAF1	0,070	0,276	0,035	0,067	-0,093	-0,042	0,022	0,065	0,007	0,105	0,204	0,135	0,098	1,000						
VAF2	-0,009	0,091	-0,033	-0,079	-0,011	0,122	-0,011	0,142	-0,008	0,020	0,071	0,156	0,144	0,648	1,000					
VAF3	-0,049	0,190	-0,140	-0,110	0,176	0,124	0,184	0,121	0,067	0,290	0,305	0,240	0,219	0,425	0,448	1,000				
VAF4	0,157	0,110	0,049	-0,036	-0,060	0,073	-0,047	0,106	-0,030	0,028	0,204	0,273	0,267	0,508	0,664	0,407	1,000			
VAF5	0,163	0,234	0,009	0,011	-0,110	-0,114	-0,014	0,046	0,043	0,063	0,211	0,243	0,153	0,698	0,591	0,410	0,604	1,000		
VAR1	0,087	-0,109	0,029	0,087	0,022	-0,112	0,135	-0,037	0,321	0,250	0,293	0,292	0,331	0,154	0,073	0,113	0,079	0,070	1,000	
VAR2	0,188	0,127	0,192	0,188	0,141	-0,072	0,063	-0,032	0,122	0,115	0,160	0,095	0,208	0,022	-0,029	0,160	0,131	0,001	0,648	1,000
VAR3	0,160	-0,014	0,044	0,158	0,088	-0,066	0,122	0,003	0,141	0,103	0,219	0,245	0,248	0,117	-0,001	0,120	0,048	-0,004	0,647	0,555

APÊNDICE C: Testes para verificação de viés de respostas

Indicador	t <sub>calculado</sub>	t <sub>crítico</sub>
CC1	0,453	1,982
CC2	-0,038	1,982
CC3	-0,768	1,982
CC4	0,892	1,982
CR1	-0,062	1,982
CR2	-0,028	1,982
CR3	1,020	1,982
CR4	0,665	1,982
CR5	0,080	1,982
CR6	0,205	1,982
EA1	0,208	1,982
EA2	-0,271	1,982
EA3	0,706	1,982
EA4	-1,030	1,982
GR1	-0,500	1,982
GR2	1,009	1,982
GR3	0,430	1,982
GR4	-1,046	1,982
GR5	-0,428	1,982
GCMF1	0,173	1,982
GCMF3	0,133	1,982
GCMF4	-0,773	1,982
GCMF5	-0,999	1,982
IS1	0,034	1,982
IS2	0,462	1,982
IS3	-1,133	1,982
IS4	0,164	1,982
VAC1	-0,663	1,982
VAC2	1,084	1,982
VAC3	0,429	1,982
VAC4	-0,114	1,982
VAC5	0,207	1,982
VAF1	-0,521	1,982
VAF2	0,541	1,982
VAF3	0,861	1,982
VAF4	0,591	1,982
VAF5	-0,882	1,982
VAR1	0,405	1,982
VAR2	-0,043	1,982
VAR3	-0,568	1,982

\*p<0,05



**APÊNDICE D: Estatística descritiva das variáveis de controle**

Variável	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
STDZT	1	4	1,94	1,08
TRELEE	1	4	3,38	0,82
REPRES	1	5	2,57	1,28
PORTE	1	5	3,18	1,40
FATUR	1	5	4,27	1,08
TRELRC	1	4	2,41	0,97