

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E DE TECNOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**A INFLUÊNCIA DAS RELAÇÕES SIMULTÂNEAS ENTRE UM ATACADISTA E
SEUS FORNECEDORES**

MIRIAM TIEMI TAKIMURA OLIVEIRA

ORIENTADOR: PROF^A. DR^A. ANDREA LAGO DA SILVA

São Carlos - SP
Dezembro/2016

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E DE TECNOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**A INFLUÊNCIA DAS RELAÇÕES SIMULTÂNEAS ENTRE UM ATACADISTA E
SEUS FORNECEDORES**

MIRIAM TIEMI TAKIMURA OLIVEIRA

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de São Carlos, como parte dos requisitos para a obtenção do título de Doutor em Engenharia de Produção, área de concentração: Planejamento e Controle de Sistemas Produtivos.

Orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Andrea Lago da Silva.

São Carlos - SP
Dezembro/2016



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
Centro de Ciências Exatas e de Tecnologia
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção

Folha de Aprovação

Assinaturas dos membros da comissão examinadora que avaliou e aprovou a Defesa de Tese de Doutorado da candidata Miriam Tiemi Takimura Oliveira, realizada em 12/12/2016:

Profa. Dra. Andrea Lago da Silva
UFSCar

Profa. Dra. Cristiane Biazzin
FGV

Prof. Dr. Mário Sacomano Neto
UFSCar

Prof. Dr. Paulo Sérgio Miranda Mendonça
USP

Profa. Dra. Rosane Lucia Chicarelli Alcantara
UFSCar

Agradecimento

Não se faz uma tese sozinha. Esta tese é o resultado de conversas e trocas de ideias que foram inspirando, conduzindo e moldando o trabalho durante os vários anos dedicados à sua execução. Agradeço aos professores do Departamento de Engenharia de Produção da UFSCar em especial a Andrea, minha orientadora, a Rosane e ao Mário que muito me auxiliaram nesta empreitada. Agradeço aos professores externos à UFSCar que participaram da minha banca de qualificação e defesa, em especial ao Janaina, Iuri, Cristiane e Paulo pelas contribuições. As pessoas entrevistadas pela receptividade e por dividir sua experiência profissional. Aos meus colegas de São Carlos que tornaram alguns momentos mais divertidos como “a hora do bolo” e os encontros fora da faculdade. Mais que tudo, agradeço ao Ronaldo, meu marido, companheiro de vida e profissão que sofreu com a minha tese e sobreviveu a sua própria tese. Muito obrigada a todos.

RESUMO

Na cadeia de suprimentos, grande parte da literatura apoia a ideia de que as relações interorganizacionais evoluem de forma crescente e linear. Estas relações iniciam com trocas pontuais baseadas em negociação de preços até a busca pelo comprometimento de longo prazo por meio de relações próximas e intensas. Todavia, avaliar as relações interorganizacionais em diáde limita a compreensão da realidade empresarial. As relações interorganizacionais são muito mais complexas com diversos fornecedores interagindo e abastecendo o mesmo comprador simultaneamente. Neste sentido, este trabalho busca compreender a interferência da simultaneidade nos relacionamentos de longo prazo entre compradores e fornecedores em razão da interação entre os atores. Para tal, adota-se um estudo de caso integrado com uma organização focal (atacado distribuidor) e as relações de longo prazo com seus principais fornecedores de bens de consumo. A pesquisa qualitativa adotou como fonte de levantamento de dados entrevistas de abertura, observação de áreas de trabalho, análise de documentos secundários e entrevistas semi-estruturadas. A análise dos dados contou com o auxílio do software QDA Miner. Os dados inicialmente são explorados em diádes verificando-se a convergência e divergência entre os discursos baseados nas dimensões estruturais, cognitivas e relacionais do capital social e também pela identificação do estágio do ciclo de vida da diáde formada entre atacadista e fornecedor. Posteriormente os dados são analisados em conjunto levantando características similares de atuação, apontando a tendência de repasse de ações restritivas ou corretivas e pelo levantamento de ligações diretas e indiretas entre os envolvidos. Os resultados da pesquisa sugerem que as relações simultâneas podem alterar a dinâmica do ciclo de vida das relações comprador-fornecedor, abreviando os estágios iniciais do relacionamento. O modelo de relacionamento adotado é o principal influenciador quando favorece o isomorfismo e a homogeneidade das relações pelo repasse de ações e atividades consideradas positivas no contexto.

Palavras-chave: desenvolvimento de relacionamento comprador-fornecedor; ciclo de vida das relações; relação interorganizacional; relacionamento comprador-fornecedor.

ABSTACT

In supply chain, many articles in literature support that interorganizational relationships evolve in a growing linear process. These relationships began in the form of a transaction based on price negotiation and they go on until long-term commitment in intense near relationship. However, analyzing the interorganizational relationship as a dyad limits a comprehension of business context. The interorganizational relationship is more complex than two actors, because suppliers are interacting and providing for the same buyer simultaneously. In this sense, this research aims to understand the interference of simultaneous long-term relationship between buyers and suppliers, through their interaction. To develop the research a case study was developed with a focal organization, a wholesaler, and its main long-term consumer goods suppliers. As qualitative research, data collection was based on opening interviews, observations at offices, documents analysis and semi-structured interviews. QDA miner software was used for data analysis. Initially, data was explored on dyad searching convergence and divergence on structural, cognitive and relational dimensions of their speeches, also identifying life-cycle status of the dyad wholesale-supplier. Then, data was analyzed considering similar performance characteristics, pointing trends of transferring restrictive or corrective actions. As main results, simultaneous relations can modify the life-cycle dynamic of buyer-supplier relationship, shortening the initial stages of relationships. The relationship pattern adopted influence when it facilitates isomorphism and homogeneity of dyad relations by transfer actions and positive activities for context.

Keywords: development in the buyer-supplier relationship; relationship life-cycle; interorganizational relationships; buyer-supplier relationship.

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|-----|
| Figura 1: Estrutura do trabalho | 25 |
| Figura 2: Estrutura da revisão da literatura | 27 |
| Figura 3: Modelo de desenvolvimento de relacionamentos | 37 |
| Figura 4: Estágios de desenvolvimento das relações | 64 |
| Figura 5: Esquema de pesquisa e proposições | 67 |
| Figura 6: Estrutura do capítulo método de pesquisa | 68 |
| Figura 7: Tipos de projetos para estudos de casos | 69 |
| Figura 8: Esquema da pesquisa | 74 |
| Figura 9: Organizações participantes da pesquisa | 80 |
| Figura 11: Estrutura das etapas da análise de dados | 84 |
| Figura 11: Estrutura da apresentação dos dados | 87 |
| Figura 13: Estágios de desenvolvimento dos relacionamentos | 102 |
| Figura 13: Ocorrência dos parâmetros analisados | 119 |
| Figura 14: Gráfico de ocorrência de parâmetro de análise por tempo de atendimento | 121 |
| Figura 15: Dendograma dos parâmetros analisados | 124 |
| Figura 16: Análise de correspondência por segmento de negócio | 126 |
| Figura 17: Dimensões do capital social e sua influência nas relações | 129 |
| Figura 18: Composição amostral de tempo da relação comprador-fornecedor | 130 |
| Figura 19: Parâmetros combinados em função do tempo de relacionamento | 131 |
| Figura 20: Matriz de similaridade dos discursos | 132 |
| Figura 21: Matriz de similaridade do discurso de gestores da compradora | 132 |
| Figura 22: Matriz de similaridade do discurso de fornecedores | 133 |
| Figura 23: Aspectos influenciadores nas relações simultâneas | 142 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|--|-----|
| Quadro 1: Benefícios e riscos associados aos relacionamentos de longo prazo | 32 |
| Quadro 2: Ciclo de vida da relação entre compradores e fornecedores | 34 |
| Quadro 3: Estágio de desenvolvimento dos relacionamentos: Exploração | 38 |
| Quadro 4: Estágio de desenvolvimento dos relacionamentos: Crescimento | 40 |
| Quadro 5: Estágio de desenvolvimento dos relacionamentos: Maturidade | 41 |
| Quadro 6: Estágio de desenvolvimento dos relacionamentos: Declínio | 43 |
| Quadro 7: Parâmetros da dimensão estrutural do capital social | 54 |
| Quadro 8: Parâmetros da dimensão cognitiva do capital social | 58 |
| Quadro 9: Parâmetros da dimensão relacional do capital social | 61 |
| Quadro 10: Critério para definição do estágio de relacionamento | 63 |
| Quadro 11: Procedimento de validação na pesquisa qualitativa | 72 |
| Quadro 12: Fonte de evidência para coleta de dados..... | 76 |
| Quadro 13: Fonte de evidências e codinomes | 81 |
| Quadro 14: Alinhamento entre roteiro de entrevista e etapas de análise | 86 |
| Quadro 15: Descrição das organizações que compõe o segmento TECNO | 93 |
| Quadro 16: Descrição das organizações que compõe o segmento CLEAN | 95 |
| Quadro 17: Descrição das organizações que compõe o segmento CONST..... | 96 |
| Quadro 18: Análise do ciclo de vida das relações | 98 |
| Quadro 19: Alinhamento da teoria com resultados da pesquisa..... | 138 |
| Quadro 20: Interpretação relativa às dimensões do capital social por segmento de negócio | 144 |

Sumário

| | |
|---|------------|
| RESUMO | II |
| ABSTRACT..... | III |
| LISTA DE FIGURAS..... | IV |
| LISTA DE QUADROS..... | V |
| SUMÁRIO | VI |
| CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO..... | 13 |
| 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO..... | 13 |
| 1.2 PROBLEMA DE PESQUISA | 17 |
| 1.3 OBJETIVO GERAL E OBJETIVOS ESPECÍFICOS | 19 |
| 1.4 JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÃO..... | 19 |
| 1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO | 25 |
| CAPÍTULO 2 - PROCEDIMENTOS E REVISÃO DA LITERATURA | 26 |
| 2.1 PROCEDIMENTO ADOTADO NA REVISÃO DA LITERATURA | 26 |
| 2.2 REVISÃO DA LITERATURA..... | 27 |
| 2.2.1 Relacionamento entre compradores e fornecedores..... | 28 |
| 2.2.2 Estágios de desenvolvimento dos relacionamentos | 33 |
| 2.2.3 Relacionamento fornecedor-fornecedor | 44 |
| 2.2.4 Análise de redes sociais e capital social..... | 47 |
| 2.2.5 Dimensões do capital social | 52 |
| 2.3 SÍNTESE DA REVISÃO DA LITERATURA..... | 63 |
| CAPÍTULO 3 - MÉTODO DE PESQUISA | 68 |
| 3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA..... | 68 |
| 3.2 O ESTUDO DE CASO INTEGRADO..... | 68 |
| 3.3 APLICAÇÃO DA PESQUISA | 72 |
| CAPÍTULO 4 - APRESENTAÇÃO DOS DADOS EMPÍRICOS | 87 |
| 4.1 DESCRIÇÃO DA ORGANIZAÇÃO FOCAL..... | 87 |
| 4.2 DESCRIÇÃO DOS SEGMENTOS DE NEGÓCIOS..... | 92 |
| 4.3 EXPLORAÇÃO DE DADOS | 96 |

| | |
|---|------------|
| 4.3.1 Desenvolvimento dos relacionamentos..... | 97 |
| 4.3.2 Dimensão estrutural | 102 |
| 4.3.3 Dimensão cognitiva..... | 111 |
| 4.3.4 Dimensão relacional..... | 117 |
| 4.4 ANÁLISE DAS DIMENSÕES DO CAPITAL SOCIAL | 118 |
| 4.5 ANÁLISE CONSIDERANDO OS DIFERENTES SEGMENTOS DE NEGÓCIO | 129 |
| CAPÍTULO 5 - CONSIDERAÇÕES FINAIS | 137 |
| 5.1 IMPLICAÇÕES TEÓRICAS | 137 |
| 5.2 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS | 142 |
| 5.3 SUGESTÃO DE PESQUISAS FUTURAS..... | 145 |
| REFERÊNCIAS | 147 |
| APÊNDICE..... | 155 |

1.1 Contextualização

A permanência de uma organização no mercado está relacionada com a sua capacidade de gerenciamento de recursos e com a escolha de uma estratégia adequada. A forte concorrência nos mercados globais, lançamento constante de produtos, mercadorias e serviços com ciclo de vida curto e clientes ainda mais exigentes impulsionam as organizações a, cada vez mais, reduzir custos e melhorar os níveis de serviço (SIMCHI-LEVI, KAMINSKY e SIMCHI-LEVI, 2010). Um dos caminhos é a busca, por parte das organizações, em estabelecer novos padrões de relacionamento entre fornecedores e compradores, procurando trabalhar em conjunto no planejamento e na execução das operações da cadeia de suprimentos (NYAGA, WHIPPLE e LYNCH, 2010).

Para Lambert e Cooper (2000) e Flynn, Huo e Zhao (2010) colaboração é a chave para alcançar os benefícios da cadeia de suprimentos. Soosay, Hyland e Ferrer (2008) afirmam que a colaboração implica em alguma forma de aliança entre duas ou mais organizações em que as partes concordam em investir recursos, compartilhar informações, definindo responsabilidades e resolvendo problemas em conjunto com vistas a atingir metas e recompensas mútuas. Majchrzak, Jarvenpaa e Bagherzadeh (2014) também considera as atividades funcionais cruzadas e alinhamento de processos entre as partes. Assim, entre as organizações envolvidas, deve existir a integração interorganizacional (HEIDE e JOHN, 1990) e intraorganizacional, também conhecida como interfuncional (MENTZER, STANK e ESPER, 2008). Pagell (2004) sugere aproximar as áreas funcionais, como Marketing, Finanças e Operações, discutindo problemas em conjunto, trabalhando cooperativamente para soluções de problemas e colaborando continuamente entre si para o alcance de resultados mútuos. Sendo que, por vezes, pode haver até sobreposição dos limites organizacionais, uma vez que os fornecedores se envolvem em atividades que tradicionalmente são consideradas responsabilidade do comprador e vice-versa (PAGELL, 2004). Flynn et al. (2010) consideram que a integração da cadeia de suprimentos envolvendo a gestão de processos intra e interorganizacionais, objetiva alcançar fluxos eficientes de produtos e serviços, informações, decisões e valores monetários. Desta forma, no contexto de colaboração na cadeia de

suprimentos, a relação entre compradores e fornecedores é extensivamente estudada (ver trabalhos de CHEN e PAULRAJ, 2004; CAO e ZHANG, 2010; CAO e ZHANG, 2011; MELO e ALCÂNTARA, 2012; REZENDE et al., 2012 e ZANONI et al., 2013 assim como a revisão de TERPEND et al., 2008 e VALLET-BELLMUNT, MARTÍNEZ-FERNÁNDEZ e CAPÓ-VICEDO, 2011).

Para Kraljic (1983, p.110) uma configuração de relação interorganizacional exige que a função operacional de compras seja alterada para uma perspectiva mais estratégica de gestão de fornecimento em que a necessidade de suprimento seja analisada por dois fatores: (a) importância em termos de valor agregado e seu impacto na rentabilidade, além de avaliar o percentual representativo nos custos totais e a quantidade necessária de matéria prima e (b) a complexidade de fornecimento em termos de escassez, custo, logística, tecnologia envolvida ou barreiras de entrada. Assim, utilizando estes critérios é possível classificar quais itens, e, conseqüentemente, quais fornecedores requerem um tratamento diferenciado. A aproximação entre compradores e fornecedores e a manutenção deste relacionamento por longo prazo traz benefícios diversos. Dentre eles estão: melhora de desempenho financeiro sob o ponto de vista do comprador (HAN, WILSON e DANTE, 1993; MONCZKA et al., 1998; HSIEH, 2004; PAULRAJ e CHEN, 2005; KRAUSE et al., 2007, TERPEND et al., 2008 e AUTRY e GOLICIC, 2010) e a melhora de desempenho financeiro do fornecedor (HAN, WILSON e DANTE, 1993; CARR e PEARSON, 1999; HSIEH, 2004; PAULRAJ e CHEN, 2005; KRAUSE et al., 2007, TERPEND et al., 2008; AUTRY e GOLICIC, 2010 e KIM e CHOI, 2015). Para Hsieh (2004) o desenvolvimento de rotinas específicas entre a empresa compradora e a empresa fornecedora gera mais eficiência e eficácia nas transações. Esta aproximação auxilia a resolução de problemas pela troca de conhecimento (HSIEH, 2004; PALMATIER et al., 2013; VANPOUCKE, VEREECKE e BOYER, 2014 e KIM e CHOI, 2015) e aumento do nível de comunicação (HSIEH, 2004; PAULRAJ e CHEN, 2005; TERPEND et al., 2008 e KIM e CHOI, 2015). Como consequência, observa-se a melhoria da qualidade de produtos e processos (MONCZKA et al., 1998 e TERPEND et al., 2008), assim como o aumento da capacidade inovadora (PAULRAJ e CHEN, 2005; BAPTISTA, 2014 e HAN, SUNG e SHIM, 2014).

Autores como Krause et al.(2007), Terpend et al. (2008) e Autry e Golicic (2010) indicam que a maior motivação para a construção e fortalecimento das relações entre compradores e fornecedores é a expectativa de melhores resultados de desempenho operacional e/ou vantagem competitiva para as partes envolvidas, levando a maior competitividade para a cadeia de suprimentos (MONCZKA et al., 1998; MENTZER et al.,

2001; CHEN e PAULRAJ, 2004; HSIEH, 2004; PAULRAJ e CHEN, 2005 e CAO e ZHANG, 2010).

Todavia, o trabalho de Villena, Revilla e Choi (2011) indica que as relações de longo prazo também apresentam riscos que podem levar à diminuição de ganho financeiro e desempenho operacional, perda da objetividade e potencial de comportamento oportunista por parte do fornecedor. Isto pode ser explicado por Day et al. (2013) que destacam a inércia existente entre as partes. A inércia relacional está presente quando o nível alto de confiança dificulta a percepção e o reconhecimento da queda no desempenho. Essa situação também provoca a demora na busca por uma ação corretiva já que os parceiros evitam discutir e, eventualmente, abalar o relacionamento. Ekici (2013) ressalta que a confiança é item importante na construção dos relacionamentos, porém apresenta os riscos e as consequências que o excesso de confiança traz aos relacionamentos de longo prazo. O autor sugere que, mesmo com a diminuição da confiança, até mesmo no caso de traição ou quebra da confiança, não necessariamente ocorre o término de alguns relacionamentos de longo prazo, podendo ocorrer uma modificação ou se manter estagnado sob as mesmas condições sem evoluir para atendimento de novas exigências do mercado.

A ideia de evolução e mudanças que ocorrem ao longo do tempo nas relações entre compradores e fornecedores é sugerida por Baptista (2014). De acordo com o autor, para o alcance de ganhos mútuos e longevidade, o estreitamento do relacionamento necessita de algumas alterações operacionais e financeiras entre as empresas envolvidas. Os relacionamentos tem uma natureza dinâmica por isso mudam e evoluem passando dos estágios iniciais de reconhecimento e preliminares negociações, passando pela intensificação até a fase final com a dissolução da relação. A cada estágio modifica a interação e a maneira como cada qual (empresa compradora e fornecedora) considera uns aos outros. Estes estágios exploram as etapas pelas quais a relação surge e desenvolve (DWYER, SCHURR e OH, 1987; RING e VAN DE VEN, 1994; JAP e ANDERSON, 2007), denominado ciclo de vida das relações. Cada estágio apresenta características típicas relacionadas à interação dinâmica de negócios e atividades interpessoais, enfatizando os processos envolvidos, desenvolvimento de expectativas, troca de informações e intensificação da comunicação, cujo propósito é atingir objetivos mutuamente benéficos (SPEKMAN et al., 1998).

Observa-se que parte das pesquisas que tratam sobre os benefícios e riscos das relações de longo prazo como Villena, Revilla e Choi (2011), Day et al. (2013) e Ellram e Krause (2014) citam o ciclo de vida das relações (JAP e GANESAN, 2000; HIBBARD et al., 2001; PALMATIER et al., 2013; VANPOUCKE, VEREECKE e BOYER, 2014 e

BETTENCOURT et al., 2015). Todavia, estas pesquisas citadas abordam estas interações como uma única construção, analisando como uma díade. Entretanto, as relações interorganizacionais são muito mais complexas, com a atuação de vários fornecedores abastecendo o mesmo comprador ao mesmo tempo. Choi et al. (2002) afirmam a importância de ir além da díade comprador e fornecedor. Os autores declaram que as interações decorrentes de relacionamentos fora da díade influenciam a interação e consequentemente os resultados do relacionamento entre um comprador e um fornecedor. Neste sentido, Lavie, Lechner e Singh (2007) ponderam que a dinâmica das relações envolvendo várias organizações não é totalmente compreendida, indicando que as relações podem influenciar e serem influenciadas pelas demais relações. Isso representa uma lacuna ainda não completamente explorada na literatura.

Cada relação comprador-fornecedor possui características individuais, com particularidades e especificidades próprias, todavia, a organização compradora, possui vários fornecedores e suas relações devem ser geridas concomitantemente. Sob o ponto de vista das organizações fornecedoras, a interação entre estas organizações, concorrentes ou não, contribui para a mudança nas relações internas e externas como apontado nos trabalhos de Richardson (1993), Dubois e Fredriksson (2008) e Wilhelm (2011). Richardson (1993) e Dubois e Fredriksson (2008) citam a estratégia de dupla fonte na qual uma empresa compradora faz a mediação entre dois fornecedores que produzem o mesmo componente permitindo a concorrência. Entretanto, nem sempre os fornecedores trabalham em conjunto, por vezes, os fornecedores não possuem relação direta, caracterizando o conceito de buraco estrutural (BURT, 1992). Neste conceito cabe à compradora o papel de intermediário atuando como uma ponte (*broker*) entre dois outros fornecedores. Para Choi e Kim (2008) e Wilhelm (2011) uma empresa compradora exerce o papel de ponte quando se relaciona com fornecedores distintos e que não possuem relação, sejam eles concorrentes ou não, sendo que quem ocupa esta posição desfruta de benefícios extras já que mantém contato com fontes de informação distintas (BURT, 1992).

Parte-se então da ideia de analisar a dinâmica de várias relações ocorrendo ao mesmo tempo com vários fornecedores suprindo uma organização compradora. Nesta pesquisa, as relações que acontecem simultaneamente diferem do conceito de multiplicidade de Dimaggio e Louch (1998). Os autores apontam que as interações paralelas decorrentes da rede de relacionamento social são capazes de alterar o comportamento de um ator e influenciar a maneira como ele é tratado em uma variedade de interações. Da mesma forma que Jiang e Jiang (2014), em se tratando de contextos diferentes, os indivíduos tendem a

desempenhar papéis diferentes em cada rede apresentando algumas características e efeitos decorrentes das demais interações. Estes trabalhos reforçam o argumento de que a interação entre os atores influenciam a dinâmica de demais interações, entretanto não avaliam como a dinâmica das organizações trata das interações pessoais.

Nesta pesquisa a utilização do termo relações simultâneas procura captar as características e aspectos mais subjetivos das relações que ocorrem concomitantemente tendo em conta apenas o ambiente organizacional estudado na perspectiva de um subgrupo de redes sociais. O termo relações simultâneas é adotado como uma forma de representar as várias interações, diretas e indiretas, que ocorrem entre as organizações, adotando a análise de redes sociais (CAREY, LAWSON e KRAUSE, 2011; KIM, 2014 e SIMPSON, 2015). Para Simpson (2015) as redes sociais são formadas por uma série de atores heterogêneos ligados através de uma ampla gama de relações sociais e econômicas tendo laços de amizade, troca de informação, troca de bens e capitais ou interação comportamental de cooperação ou competitiva. Cada um destes contextos relacionais pode constituir redes individuais, no entanto, todos eles influenciam um ao outro.

1.2 Problema de pesquisa

Grande parte da literatura apoia a ideia de evolução crescente e linear de desenvolvimento dos relacionamentos ainda que considere certos riscos na manutenção das relações. Estudos indicam que as dificuldades apresentadas referem-se a questões mais subjetivas e comportamentais (DWYER, SCHURR e OH, 1987; RING e VAN DE VEN, 1994; PALMATIER et al., 2013; VANPOUCKE, VEREECKE e BOYER, 2014; BETTENCOURT et al., 2015). Todavia, mesmo que considerando as condições setoriais e particularidades de cada organização, supõe-se que, de certa forma, estes obstáculos não sobreponham os ganhos das relações interorganizacionais, já que trabalhos diversos observaram a manutenção das mesmas (WU e CHOI, 2005; VILLENA, REVILLA e CHOI, 2011; EKICI, 2013; BAPTISTA, 2014; ELLRAM e KRAUSE, 2014). O conceito de capital social pode ser inserido neste contexto ao representar um ativo social derivado da virtude e da força da interconexão entre os atores (NAHAPIET e GHOSHAL, 1998). O capital social possui variadas definições, entretanto, todas elas sugerem que as relações sociais têm valor econômico, quando os atores estão dispostos a investir no relacionamento com outros atores podendo desfrutar de aumento de produtividade e retornos econômicos, através de sua capacidade de alavancar o relacionamento com expectativa de obter acesso a bases de

recursos necessários (BURT, 1992; TSAI e GHOSHAL, 1998; LIN, 1999; AUTRY e GRIFFIS, 2008). Desta forma, adotando a princípio de que os relacionamentos têm uma natureza dinâmica e, por isso mudam e alteram as premissas ao longo do tempo, o presente trabalho pretende examinar as relações interorganizacionais com o objetivo de compreender a interferência da simultaneidade nos relacionamentos de longo prazo entre compradores e fornecedores sob a perspectiva do capital social.

Esta pesquisa investiga o contexto brasileiro com suas particularidades e distancia um pouco do foco na manufatura adotando um intermediário da cadeia de suprimentos por meio de projeto de estudo de caso integrado (YIN, 2010), envolvendo uma organização focal, organização compradora (atacado distribuidor) e as relações de longo prazo que mantém com diversos fornecedores pertencentes ao setor industrial. É necessário considerar se na organização focal, um resultado positivo alcançado ou um problema que ocorra com um único fornecedor da organização, em uma díade específica, pode desencadear ações corretivas ou preventivas em relação aos outros fornecedores. Outro ponto importante é a existência de interação entre os fornecedores, concorrentes no mesmo setor ou atuando em outros segmentos da organização compradora, e como esta interação, ou a falta dela, afeta demais díades.

Em termos de resultados e contribuições essa pesquisa pretende oferecer subsídios aos gestores para monitorar e antecipar os riscos que o relacionamento de longo prazo pode desenvolver, sob a perspectiva do capital social, como contribuição para melhoria e continuidade de relacionamentos considerando as relações simultâneas. Os modelos de ciclo de vida de relações interorganizacionais têm como último estágio a fase de declínio, além da possibilidade de rompimento da relação a qualquer momento desde que uma das partes se sinta prejudicada. Desta forma, os relacionamentos de longo prazo devem ser compreendidos para que esforços adequados sejam aplicados a fim de evitar a estagnação e restaurar o crescimento. Além disso, grande parte da literatura apoia a ideia de que relações próximas são desejáveis. Conforme ressaltado por Heide e John (1990) tal arranjo é útil desde que existam ativos e incertezas que impliquem na necessidade de se proteger e adaptar. Fora deste contexto, a ação conjunta não tem efeitos benéficos e, somado ao custo de manter essa associação, pode ser prejudicial ao desempenho. Assim, o presente estudo deve servir como referência na análise das relações entre um comprador e seus diversos fornecedores indicando aspectos relacionais que contribuam ou melhorem o envolvimento entre as partes e os resultados obtidos nos relacionamentos de longo prazo.

Diante do exposto, tem-se a seguinte pergunta de pesquisa que norteia e delimita o trabalho: **Como as relações simultâneas alteram a dinâmica dos relacionamentos entre compradores e fornecedores?** A seguir são apresentados os objetivos da pesquisa.

1.3 Objetivo geral e objetivos específicos

O objetivo desta pesquisa é compreender a interferência das relações simultâneas nos relacionamentos de longo prazo entre compradores e fornecedores em razão da interação entre os atores, utilizando os pressupostos da teoria do capital social. Para atingir o objetivo se faz necessário especificar os seguintes objetivos específicos:

- classificar o estágio de desenvolvimento do relacionamento comprador-fornecedor indicando como as relações simultâneas influenciam o ciclo de vida das relações;
- descrever como os parâmetros de análise (dimensão estrutural, cognitiva e relacional) impactam as relações entre comprador e fornecedor e entre os fornecedores;
- apresentar um esquema que indique aspectos capazes de influenciar a dinâmica nas relações simultâneas.

1.4 Justificativa e contribuição

Ampliar a análise das relações interorganizacionais com a inclusão de vários fornecedores simultaneamente (VANPOUCKE, VEREECHE e BOYER, 2014) e avaliar o relacionamento entre fornecedores e o impacto no comprador comum a todos (CHOI et al., 2002; WU e CHOI, 2005; DUBOIS e FREDRIKSSON, 2008 e ECKERD e HILL, 2012) são alguns dos motivadores desta pesquisa. Na busca que antecede ao início da investigação não foram localizados trabalhos publicados que tratassem especificamente das relações simultâneas entre um comprador comum e seus diversos fornecedores apontando fatores que indicassem aspectos da interferência mútua justificando-se assim a atual pesquisa.

Dentro do problema escolhido, um passo necessário era a escolha de uma perspectiva teórica para aprofundar a discussão do problema. Uma das possibilidades aqui visualizadas foi a utilização da abordagem de redes sociais como método de análise. Carter, Ellram e Tate (2007) indicam a análise de redes para o entendimento além da organização individual e das relações diádicas entre as organizações, alterando a compreensão para um modelo relacional entre os atores numa perspectiva mais ampla. Han, Sung e Shim (2014) apontam que ao se trabalhar com o conceito de redes sociais é possível compreender aspectos estáticos e dinâmicos das organizações ao longo do tempo. Nesse sentido, apropriar-se desta

perspectiva de avaliação para compreender a interação das relações simultâneas formada entre um comprador e seus diversos fornecedores tornou-se uma opção coerente.

Para Holma (2012), o capital social é um aspecto chave na literatura de rede social, sendo possível considerar que a crescente interação social, em função de progressivas transações, é capaz de aumentar o nível de capital social dentro de uma relação comprador-fornecedor. O capital social é gerado a partir da interação entre diferentes atores, a adoção da dimensão estrutural, cognitiva e relacional (NAHAPIET e GHOSHAL, 1998) evidencia a relação existente entre a abordagem de redes sociais e a consequente aquisição de capital social. Entender como as três dimensões do capital social influenciam as relações contribui com um parâmetro de análise de conteúdo mais interpretativo das relações de longo prazo. Da mesma forma que Choi e Wu (2009), este trabalho parte de trabalhos desenvolvidos no âmbito das díades comprador-fornecedor e fornecedor-fornecedor para construir o embasamento teórico da análise conjunta da interação entre comprador-fornecedor e entre fornecedores.

De maneira geral, é possível considerar que existem algumas lacunas que ainda podem ser exploradas: ampliar a perspectiva de díades para a análise envolvendo mais atores sendo que (a) os modelos de ciclo de vida tratam de relações em díades indicando que demais atores e relações podem afetar esta díade e (b) as relações de longo prazo entre compradores e fornecedores também recebem o enfoque em díades. Entretanto, quando (c) analisada conjuntamente com a relação fornecedor-fornecedor se considera a influência que uma díade exerce sobre outra díade. O setor de manufatura é amplamente estudado apresentando aspectos comportamentais adversariais e colaborativos associados às relações de curto prazo e de longo prazo. Todavia (d) ainda não foram encontrados trabalhos que fazem referência as relações entre diversas organizações no contexto de um atacadista distribuidor, considerado um intermediário da cadeia de suprimentos, atividade essencialmente de operações de serviços. As relações que envolvem compradores e fornecedores apresentam o enfoque de desempenho econômico e operacional, entretanto, (e) há indicação de que aspectos relacionais afetam estas relações e seus resultados, desta forma a análise do capital social permite uma compreensão dos laços de relacionamento e do ambiente em que estão inseridos, principalmente quando analisado sob a perspectiva das três dimensões (estrutural, cognitivo e relacional). Ao confrontar a teoria com os problemas reais observados, percebe-se que (f) as relações simultâneas apresentam uma complexidade de interações diretas e indiretas que ainda podem ser exploradas, sendo que (g) a análise no contexto das relações simultâneas permite

captar as interações entre os atores e o resultado que estas ligações podem gerar, tanto para o comprador quanto para os fornecedores envolvidos.

Assim, o presente trabalho contribui ao abordar as relações interorganizacionais e também por ter como objeto de estudo um intermediário da cadeia de suprimentos (uma organização predominantemente de serviços) e não diretamente a indústria de manufatura (ver PAULRAJ e CHEN, 2005; COSTELLO, 2013; DAY et al., 2013; EKICI, 2013; KAWAI, SAKAGUCHI e SHIMIZU, 2013; PALMATIER et al., 2013; BAPTISTA, 2014; ELLRAM e KRAUSE, 2014; HAN, SUNG e SHIM, 2014; VANPOUCKE, VEREECKE e BOYER, 2014; KIM e CHOI, 2015). Mentzer et al. (2001) ressaltam a necessidade de aprofundar os estudos da cadeia de suprimentos em outros contextos em função da influência de aspectos culturais, sociais e econômicos de diferentes culturas, regiões ou países. Trazendo a questão para o Brasil, país onde o estudo é realizado, foi selecionada uma organização focal que atua no segmento atacadista distribuidor com atuação em todo o território nacional. Trata-se de um caso emblemático (EISENHARDT, 1991) para analisar a problemática pretendida pela particular gestão de fornecedores além de ser reconhecido nacionalmente como um dos melhores atacadistas distribuidores e modelo na operação de distribuição de bens (ABAD, 2016; ÉPOCA, 2016; EXAME.COM., 2016).

Para reconhecer o papel do atacadista distribuidor dentro do contexto da cadeia de suprimentos é preciso considerar a estrutura do canal de distribuição ou também denominado canal de marketing. Para Coughlan et al. (2002), um canal de marketing é um conjunto de organizações interdependentes, envolvidas no processo de disponibilização de bens para uso ou consumo, fazendo referência à comercialização de produtos ou serviços que fluem da indústria até as mãos do consumidor. Bowersox e Cooper (1992) classificam os participantes do processo de distribuição em dois grupos. O primeiro grupo, chamado de agentes primários, corresponde às organizações que assumem o direito de propriedade, portanto assumem riscos, sendo considerados membros efetivos do canal de distribuição. São incluídos neste grupo os fabricantes, atacadistas e varejistas. O segundo grupo, denominado agentes secundários ou facilitadores, é constituído por aquelas empresas que participam indiretamente prestando serviços aos agentes primários. Fazem parte deste grupo as companhias de seguro, instituições financeiras, empresas de tecnologia da informação, empresas de transporte independente, operadores logísticos, dentre outros. Assim, a organização focal atua como um agente primário do canal de distribuição e não como operador logístico. Considerações ainda devem ser feitas quanto à abrangência de suas atividades

O atacadista distribuidor tradicional opera uma empresa com função integral, mais abrangente do ponto de vista das operações logísticas. Normalmente, dedica-se a produtos de consumo, compra em grandes quantidades diretamente de produtores e fabricantes, aceita receber mercadorias em um ou mais depósitos, separa cargas, armazena as mercadorias compradas, controla uma força de vendas para cobrir o mercado, separa pedidos de clientes de quantidades relativamente pequenas, faz as entregas diretamente a seus clientes, concede crédito e assume o risco de manutenção de estoque e de cobrança de suas contas a receber, presta aconselhamento a seus clientes e dá informações sobre o mercado, tanto a seus fornecedores como a seus clientes (BOWERSOX e CLOSS, 2001, p.111).

O cenário brasileiro apresenta uma configuração de mercado varejista que compreende estabelecimentos de grande, médio e pequeno porte, sendo então o atacado distribuidor brasileiro um elo fundamental para complementar o processo de distribuição de produtos (ALCÂNTARA, 1999; XAVIER e CASTILLO, 2011). Nos grandes centros urbanos a presença de grandes lojas e redes de vendas é frequente. Para estabelecimentos de médio e pequeno porte, considerando um país continental como o Brasil, a atuação do atacado distribuidor é importante dado que torna o fornecimento viável. Isso ocorre pois o mesmo realiza a entrega de pequenas quantidades com grande frequência exigidas por essas lojas, seja pela sua descapitalização seja pelo pequeno giro de mercadoria, o que seria economicamente impraticável à grande indústria fabricante, desta forma a tarefa é delegada aos atacadistas distribuidores (ALCÂNTARA, 1999; ROSENBLOOM, 2002 e CAMAROTTO, 2009). Destaca-se que o pequeno varejista brasileiro passou a representar uma grande oportunidade à indústria fabricante em termos de estratégia de negócios, quando comparado às grandes redes de varejo (ELOI, 2013). O atendimento aos estabelecimentos de médio e pequeno porte reduz a influência e o poder de barganha das grandes redes de varejo consolidados em território brasileiro (PARENTE, 2000; ELOI, 2013), ganhando participação de mercado quando conseguem colocar os produtos no maior número de pontos de venda espalhados pelo país (GUIRALDELLI, 2014, p.110). Entretanto, se fez necessário redesenhar o sistema de distribuição (SAAB JUNIOR e CORRÊA, 2008) adotando o canal indireto como prioritário para investimentos e ampliação de vendas (MELO e ALCÂNTARA, 2012). No mesmo sentido, os atacadistas visualizaram novas oportunidades e começaram a se especializar em determinadas regiões e categorias, além de oferecer um tipo de prestação de serviço que beneficiasse o desenvolvimento do pequeno varejo, chamadas lojas de vizinhança (GUIRALDELLI, 2014). Esta prestação de serviço se caracteriza pelo atendimento especializado por canal de venda, categoria e região, pela ampliação do número de itens disponíveis e diversificação dos negócios possibilitando o crescimento do setor (ELOI, 2009).

Assim de um lado tem-se o pequeno varejista que não tem volume para comprar diretamente da indústria fornecedora, do outro lado, tem-se a indústria que não consegue, ou

não considera viável, a distribuição fracionada aos pequenos varejistas. E, na posição intermediária, encontram-se os atacadistas que abastecem pequenos e médios mercados. Neste sentido, a relação atacadista distribuidor e indústria fornecedora ultrapassa o patamar de transações baseadas em quantidade e preço (SILVA e ALCÂNTARA, 2001) e ambos passam a desenvolver esforços conjuntos para alcançar seus objetivos estratégicos.

A organização focal escolhida para a pesquisa empírica, um atacado distribuidor, possui como critério de seleção de fornecedores a rentabilidade e a relevância do mix de produtos para o negócio atacadista. A rentabilidade é analisada pelo faturamento total anual e a relevância é acompanhada por pesquisas de mercado que indicam as tendências de produtos, categorias e marcas em ascensão. As principais organizações fornecedoras são denominadas como fornecedores top que contam com atendimento diferenciado, reuniões periódicas e acompanhamento constante, e ainda, com a disponibilidade de espaço físico para que funcionários próprios administrem a operação diária dentro do layout do atacado distribuidor. O atacadista distribuidor e os fornecedores compartilham informações de vendas, estoque, projeções, pedidos em aberto e outros que sejam de interesse mútuo. As pessoas ligadas ao fornecedor que estão alocados na estrutura do atacadista trazem informações externas, acompanham o fluxo de pedido, as entregas programadas além de monitorar as rupturas ou excesso de estoque. Assim pode-se considerar que esta organização busca fomentar a ideia de relação próxima, com gestão compartilhada e benefícios baseados em ganha-ganha, sendo estes ganhos acordados já no planejamento anual desenvolvido entre as partes.

Ao buscar trabalhos que tratam sobre o tema relacionamento de longo prazo entre comprador e fornecedor, modelos de desenvolvimento de relacionamentos e relacionamento entre fornecedores, foi constatado que a fundamentação teórica das pesquisas não se apoia em uma única abordagem, apresentando uma variedade de perspectivas teóricas. Os trabalhos publicados partem de diversos constructos como: redes sociais (GULATI, NOHRIA E ZAHEER, 2000; ROWLEY, BEHRENS e KRACKARDT, 2000; CARTER, ELLRAM e TATE, 2007; CHOI e KIM, 2008; BORGATTI e LI, 2009; YIN, WU e TSAI, 2012 e OWEN-SMITH et al., 2015), teoria do custo de transação (JAP e GANESAN, 2000; WILLIAMSON, 2008; AUTRY e GOLIC, 2010; CAO e ZHANG, 2011; COSTELLO, 2013 e HAN, SUNG e SHIM, 2014), capital social (KRAUSE et al., 2007; AUTRY e GOLIC, 2010; VILLENA, REVILLA e CHOI, 2011 e ELLRAM e KRAUSE, 2014), visão baseada em recursos (CHEN e PAULRAJ, 2004; CAO e ZHANG, 2011 e DAY et al., 2013), dentre outros. Em alguns casos, utilizam a combinação de teorias ou apropriam de estudos anteriores que tratam do mesmo tema para construir suas prerrogativas de análise (HIBBARD et al.,

2001; CHOI et al., 2002; HALLDORSSON et al., 2004; LAVIE, LECHNER e SINGH, 2007; DUBOIS e FREDRIKSSON, 2008; COSTELLO, 2013; EKICI, 2013; BAPTISTA, 2014; VANPOUCKE, VEREECKE e BOYER, 2014; BETTENCOURT et al., 2015; KIM e CHOI, 2015 e MARION et al., 2015). Neste contexto de pesquisa com várias abordagens e perspectivas teóricas, Choi e Kim (2008) indicam que um relacionamento entre duas organizações deve ser analisado como elemento interdependente da rede maior e não como entidade de negócio isolado (díade). Os autores adotam o contexto de estruturas relacionais maiores para avaliar as mudanças no nível de díades que, conseqüentemente, afetam outro nível (rede como um todo). Desta forma, a presente pesquisa adota a perspectiva de rede sociais (GRANOVETTER, 1985 e BORGATTI e LI, 2009), com enfoque do capital social (NAHAPIET e GHOSHAL, 1998), na perspectiva da dimensão estrutural, cognitiva e relacional (VILLENA, REVILLA e CHOI, 2011 e HARTMANN e HERB, 2014).

Por se tratar de um atacado distribuidor que classifica os produtos transacionados em categorias, nesta pesquisa são avaliados três segmentos de negócio distintos com o objetivo de coletar mais dados do contexto, aqui denominados CLEAN, TECNO e CONST. Cada qual apresenta características específicas em termos de distribuição, volume, giro de estoque dentre outros, além de fornecedores que atuam em setores específicos da indústria. Portanto, as relações podem apresentar singularidades coincidentes ou divergentes quando analisado dentro do segmento ou comparado com demais segmentos. Cada segmento forma um núcleo de análise, destes três núcleos é selecionada a equipe da compradora (organização focal) e, no mínimo, dois fornecedores para investigação das relações interorganizacionais. No entendimento deste projeto, o método de pesquisa multicase, permitiria observar as similaridades e diferenças dos relacionamentos, sem aprofundar a questão das relações simultâneas. Já no projeto de estudo de caso integrado, mesmo se tratando de um contexto específico e particular que não possibilita generalizações, permite observar e montar uma composição de uma mesma realidade sob diversos pontos de vista, permitindo maior compreensão das relações simultâneas.

Considerando o problema e a perspectiva teórica escolhida, o presente trabalho tem a intenção de contribuir no campo da pesquisa em relações interorganizacionais ao inserir o impacto que as relações simultâneas podem provocar em demais interações. Isso pode representar uma complementação à temática aprofundando o papel das relações simultâneas entre compradores e fornecedores e sua influência no desenvolvimento e manutenção destas. Em termos de contribuições gerenciais, compreender os aspectos sociais envolvidos nas relações, diretas e indiretas, permite avaliar quais são os influenciadores destas relações e

apresentar um esquema de análise que indique como os elementos relacionais do capital social contribuem para as relações simultâneas.

1.5 Estrutura do trabalho

Este trabalho está dividido em seis capítulos conforme a Figura 1. Ao final, tem-se a lista de referências utilizadas seguido pelo Apêndice que descreve o protocolo de pesquisa.

| | |
|---|--|
| Capítulo 1: Introdução | Contextualização Problema de pesquisa Objetivo geral e objetivos específicos Justificativa e contribuições |
| Capítulo 2: Revisão da literatura | Relacionamento entre compradores e fornecedores Estágios de desenvolvimento dos relacionamentos Relacionamento fornecedor-fornecedor Análise de redes sociais e capital social Dimensões do capital social Dimensão estrutural Dimensão cognitiva Dimensão relacional |
| Capítulo 3: Método de pesquisa | Classificação da pesquisa O estudo de caso integrado Aplicação da pesquisa |
| Capítulo 4: Apresentação dos dados empíricos | Descrição da organização focal Descrição dos segmentos de negócios Exploração dos dados Desenvolvimento dos relacionamentos Dimensão estrutural do capital social Dimensão cognitiva do capital social Dimensão relacional do capital social |
| Capítulo 5: Análise das relações simultâneas | Análise das dimensões do capital social Análise considerando os diferentes segmentos de negócios |
| Capítulo 6: Considerações finais | Implicações teóricas Implicações gerenciais Sugestão de pesquisas futuras |

Figura 1: Estrutura do trabalho

Fonte: Elaborado pela autora

2.1 Procedimento adotado na revisão da literatura

A revisão da literatura foi realizada por meio de uma pesquisa bibliográfica buscando reunir os principais conceitos utilizados nesta investigação. Uma primeira pesquisa, mais abrangente para reconhecimento, foi realizada tendo como tema geral o relacionamento de longo prazo entre comprador e fornecedor. Da mesma forma que Buchinger, Cavalcanti e Hounsell (2014) que apontaram as principais bases de dados como o Web of Knowledge (atual Web of Science), Engineering Village e Scopus SciVerse, nesta revisão utilizou-se estas mesmas bases de dados como fonte de pesquisa. As palavras-chaves aplicadas aos mecanismos de busca foram baseadas em “comprador e fornecedor” e “relacionamento de longo-prazo”, assim como seus sinônimos ou termos correlatos traduzidos para a língua inglesa já que um dos critérios da pesquisa era alcançar publicações nacionais e também internacionais na língua mencionada.

Por se tratar de termos amplos e genéricos, percebeu-se que a busca não atenderia a uma pesquisa de maior profundidade, retornando, naquele momento, mais de 500 artigos. Nesta fase contou-se com o auxílio de software livre StARt (State of the Art through Systematic Review) desenvolvido no Departamento de Engenharia de Produção da UFSCar (Universidade Federal de São Carlos – SP) quando foi aplicado um primeiro filtro de leitura analisando-se o título, resumo e palavras-chave. Após desconsiderar as duplicidades, foi verificado que alguns trabalhos tratavam de relacionamentos empresariais, porém relativos a problemas pessoais ou trabalhistas sem adotar a perspectiva de compradores e fornecedores, outros não faziam a distinção entre relacionamentos de curto ou de longo prazo. Na lista, constavam também alguns trabalhos que continham as palavras compradores e fornecedores, sem entretanto, fazer referência ao relacionamento empresarial na cadeia de suprimentos, além dos trabalhos relativos a áreas de pesquisa como psicologia e medicina principalmente pela presença dos termos relacionamento de longo prazo.

Apesar do viés detectado nesta busca preliminar de reconhecimento, mantiveram-se os achados sendo aplicado um segundo filtro com a leitura da introdução, conclusão e avaliação do conteúdo geral do trabalho. Inicialmente foram selecionados trabalhos mais

recentes, sendo que os trabalhos clássicos, aqueles citados de maneira recorrente pelos trabalhos contemporâneos, também foram analisados com o objetivo de reduzir o viés a que fica sujeito quando analisado pelo ponto de vista de demais pesquisadores, tornando possível assimilar o conteúdo original dos trabalhos. Neste estágio identificou-se que a abordagem de teoria de redes sociais e a relação fornecedor-fornecedor seriam relevantes para esclarecer o problema em estudo. Desta forma, havia a necessidade de mais pesquisas que pudessem agregar conhecimento sobre as relações simultâneas.

Uma segunda busca mais extensiva foi realizada tendo como tema o relacionamento entre comprador e fornecedor e abordagem de redes sociais, que evidenciou a adoção do capital social como teoria de embasamento. E, uma terceira busca concentrou-se nas palavras-chaves “relacionamento fornecedor-fornecedor” e “relacionamento comprador-fornecedor” na intenção de trazer trabalhos que incluíssem mais atores ao contexto de análise, sempre partindo de textos com data mais recente seguida pela busca dos artigos “clássicos”. Para o processo de referenciação do material coletado utilizou-se o software Mendeley que permite a catalogação e o acesso via Internet dos trabalhos.

Após leitura completa destes artigos, com a análise e apreciação individual, estes foram agrupados para análise conjunta. A análise crítica apontou as principais abordagens utilizadas como embasamento teórico utilizado, além de ser avaliado o procedimento de pesquisa, a coleta de dados, análise e resultados obtidos. Atentou-se para as considerações e conclusões dos autores, como também para as sugestões de novas pesquisas. Os trabalhos analisados dão origem ao texto apresentado a seguir.

2.2 Revisão da literatura

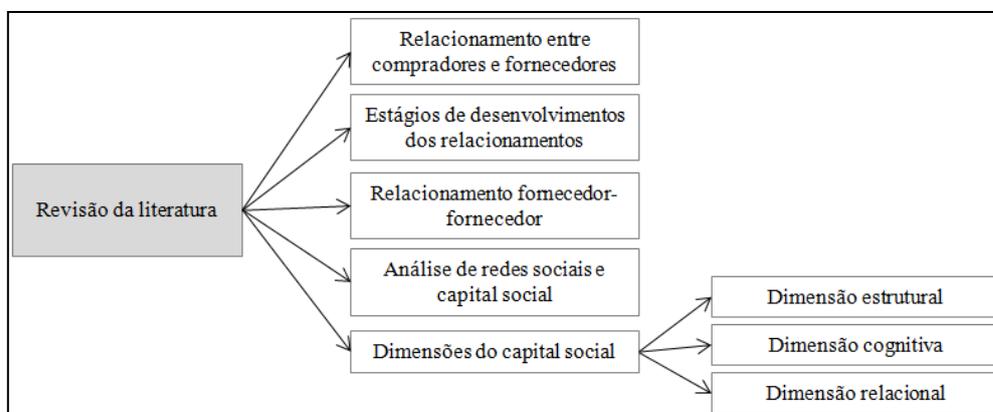


Figura 2: Estrutura da revisão da literatura

Fonte: Elaborado pela autora

2.2.1 Relacionamento entre compradores e fornecedores

Na gestão da cadeia de suprimentos, Cao e Zhang (2010) indicam que as organizações tem se esforçado para conseguir uma maior sinergia na cadeia com o objetivo de aumentar o desempenho, seja na alavancagem de recursos, ou na troca de conhecimento entre as partes. Essas relações trazem benefícios para ambos, compradores e fornecedores. Para Simchi-Levi, Kaminsky e Simchi-Levi (2010) a integração da cadeia é um desafio, considerando-se que se trata de uma rede composta de instalações dispersas geograficamente com objetivos muitas vezes conflituosos entre os participantes. Além disso, novos fornecedores surgem constantemente no mercado e ocorrem mudanças de valor e de comportamento por parte dos clientes, dentre outros fatores. Os gestores precisam encontrar o equilíbrio entre o nível de esforço despendido e os resultados pretendidos, ciente de que as decisões tomadas são difíceis de serem revertidas. Cao e Zhang (2010) sugerem que a colaboração pode levar a aumento do custo de coordenação, por isso, as ações conjuntas devem ser vistas como uma mistura de planejamento e resolução de problemas. Os autores, ainda lembram que, grande parte das falhas são decorrentes da má execução de ações que são planejadas conjuntamente. Paulraj e Chen (2005) salientam que a comunicação efetiva entre as partes ajuda a reduzir erros, facilita a difusão de conhecimento e aumenta a aprendizagem. Em suma, é possível obter a melhoria da qualidade dos produtos produzidos com diminuição de desperdícios e erros. Agrega-se também, melhoria da qualidade das organizações com a troca de informações tácitas contribuindo no desempenho geral, melhoria da competitividade de toda a cadeia de suprimentos com os níveis elevados de confiança e cooperação mútua, evidente em relacionamentos de longo prazo (PAULRAJ e CHEN, 2005).

A busca por benefícios faz com que muitas organizações quebrem as barreiras inter e intrafirma conforme Gunasekaran, Patel e McGaughey (2004). Os autores reconhecem que formar alianças objetiva reduzir a incerteza, ampliando o controle das ofertas e dos canais de distribuição. Han, Wilson e Dante (1993) declaram que as organizações industriais se esforçam para reduzir a sua base de fornecedores e desenvolver laços mais estreitos e duradouros, onde a confiança mútua caracteriza o bom relacionamento. Esta postura traz como principal vantagem, para os compradores, a redução de custos de compra e melhoria da eficiência. Para os fornecedores, alcançar a estabilidade de produção e preço, aumentar a eficiência das ações de marketing tornando-a mais orientada ao cliente e planejar a sua capacidade de forma otimizada. Terpend et al. (2008) consideram que se a redução do número de fornecedores foi seguida pela ênfase na avaliação, desenvolvimento, certificação e treinamento dos mesmos, observa-se um reforço no vínculo interorganizacional das alianças.

Os mesmos autores também enfatizam que esforços mútuos de comunicação e compartilhamento de informações influem na qualidade, custo, entrega e estoques quando analisado sob o foco da empresa compradora.

Kawai, Sakaguchi e Shimizu (2013) afirmam que a manutenção da proximidade do relacionamento envolve custos e compartilhamento de informações, sendo que, nos casos em que há poucos benefícios derivados, as organizações reavaliam se compensa a manutenção da relação. Kim e Choi (2015), citam que muitas empresas compradoras buscam estabelecer relações de longo prazo com os fornecedores de itens importantes para as operações. Para os autores, estes fornecedores desfrutam da garantia de contratos de longo prazo e comunicação próxima, o que facilita a resolução de problemas e senso de ganhos mútuos (assim como COSTELLO, 2013; DAY et al., 2013; ELLRAM e KRAUSE, 2014; VANPOUCKE, VEREECKE e BOYER, 2014). Entretanto, Kim e Choi (2015) apontam que na prática, mesmo com a estabilidade de fornecimento, os compradores podem manter outros fornecedores sob contratos de curto prazo ou com interações menos frequentes. Todavia, alguns destes fornecedores que ocupam a posição de reserva buscam ampliar as transações e atualizar seu status para fornecedor principal, com a finalidade de alcançar contratos de longo prazo. Assim, percebe-se que o relacionamento de longo prazo entre duas ou mais organizações é almejado e este ocorre quando existem acordos estendidos de desenvolvimento de ganhos econômicos mútuos. Os acordos acontecem entre organizações chaves e por meio de contratos de longo prazo em itens que apresentem relevância para as operações, sendo que a dilação do tempo é uma característica fundamental das relações na cadeia de suprimentos (PAULRAJ e CHEN, 2005). Han, Sung e Shim (2014) partilham o mesmo entendimento quando citam que as organizações envolvidas não planejam somente a próxima transação econômica, elas desenvolvem expectativas para o futuro por meio de acordos implícitos ou explícitos em que os objetivos são definidos conjuntamente, além da definição dos meios de execução, os direitos e obrigações de cada parte.

Ao tratar da temática relacionamento de longo prazo entre compradores e fornecedores, é necessário tentar compreender o que é considerado como relacionamento de longo prazo. Os autores Paulraj e Chen (2005) e Han, Sung e Shim (2014) citam o critério tempo de contrato e expectativa futura para compor o entendimento, uma característica numérica e outra subjetiva. Costello (2013) analisa as relações contratuais de longo prazo para fornecimento de mercadoria e serviços. Em seu trabalho é verificado que o tempo médio dos 852 contratos é de 6,85 anos. Constatou-se também que a assimetria de informação entre as partes leva a contratos de duração mais curta, enquanto organizações que empenham

investimentos específicos em um relacionamento o mantém por mais tempo, representando de 3 a 3,8 anos de acréscimo na duração de contrato. Entretanto, mais que o fator tempo, Ellram e Krause (2014) citam que estes relacionamentos são firmados levando em conta itens de importância central e o quanto impactam as operações da compradora. Estes relacionamentos mais longos referem-se, muitas vezes, como estratégicos devido ao alto grau de interdependência (SCHMITZ, SCHWEIGER e DAFT, 2016), interação frequente e intensa e por ser geradora de valor (SAPUKOTANAGE et al., 2016). Baptista (2014) conclui que o desenvolvimento de relacionamento de longo prazo só é possível quando existe comportamento adaptativo que modifica atividades e eventos ao longo do tempo. O autor ressalta que esta adaptação é mais frequente por parte do fornecedor que do comprador, porém a adequação de ambas as partes influenciam na duração do relacionamento. A adaptação pode ser necessária no design do produto, no serviço e nos aspectos sociais de comportamento que contribuem para fortalecer os laços sociais a nível pessoal e assegurar o desenvolvimento de relacionamentos de longo prazo. Cao e Zhang (2010) reforçam que no caso de relacionamentos de longo prazo, a manutenção deve ser motivada por objetivos e intenções mútuas, além da justa distribuição de benefícios obtidos. Desta forma, consolidando o entendimento de Paulraj e Chen (2005), Baptista (2014), Ellram e Krause (2014) e Han, Sung e Shim (2014), neste trabalho é considerado relacionamento de longo prazo aquele que envolve organizações chaves que sejam mutuamente interdependentes, com interação frequente e intensa e cuja expectativa futura esteja baseada em ganhos mútuos.

O trabalho de Vallet-Bellmunt, Martínez-Fernández e Capó-Vicedo (2011), aponta aspectos da relação como o estabelecimento de sistemas de regras e avaliação em relação a compatibilidade e cumprimentos dos objetivos, localização de autoridade, compromisso com a liderança e centralização da tomada de decisão, medidas de interações no canal com divisão das tarefas a serem executadas, formalização de atividades e avaliação de conformidade. Além destes, os elementos comportamentais como dependência, poder, negociação, conflito, cooperação e confiança também são citados no referido trabalho. É preciso reconhecer que as tentativas de integração interorganizacionais encontram barreiras, provavelmente, devido às dificuldades inerentes de promover uma colaboração efetiva e as limitações inerentes a cada organização, como a relutância em compartilhar informações proprietárias (FAWCETT e MAGNAN, 2002). Dentre as dificuldades que envolvem os relacionamentos empresariais, o desequilíbrio de poder foi analisado por Cox (2004), Wu e Choi (2005), Williams e Moore (2007) e Wang et al., (2016) indicando que os relacionamentos de longo prazo podem ser mantidos mesmo que os benefícios não sejam compartilhados e claros para uma das partes

participantes. Para Wu e Choi (2005), nestes casos, a manutenção do relacionamento varia em função do contexto empresarial e do setor industrial analisado. Já Ekici (2013), analisando os relacionamentos sob a perspectiva da confiança, também constatou a manutenção das relações mesmo após a perda ou diminuição do nível de confiança entre as partes. Assim, nem todas as relações podem ser consideradas de parceira como idealizadas para as cadeias de suprimentos. Da mesma forma que não há como considerar que todas as relações de longo prazo sejam colaborativas. A longevidade do relacionamento não garante que o comportamento colaborativo sobreponha a visão individualizada pertinente a cada empresa. Cao e Zhang (2010) salientam que expectativas competitivas levam as organizações a promover seus próprios interesses, sendo que tal comportamento compromete a disposição em colaborar podendo levar a dissolução das relações.

Como exposto, as relações entre organizações se baseiam em benefícios e riscos a serem alcançados ao longo do tempo. Mesmo que não haja perfeita sintonia entre compradores e fornecedores, é sabido que algumas vantagens são obtidas, talvez por isso a longevidade das relações seja objeto de estudo. De acordo com o levantamento de benefícios e riscos (ver Quadro 1) o tema relacionamento de longo prazo entre compradores e fornecedores inclui várias construções que refletem alguns aspectos chave das relações. Estes aspectos chave são responsáveis pela manutenção e continuidade das relações e também refletem os problemas que levam a redução ou decadência das transações comerciais entre as partes. Como declarado por Baptista (2014), para o alcance de ganhos mútuos e longevidade, o estreitamento do relacionamento necessita de algumas alterações operacionais e financeiras nas organizações envolvidas. Os relacionamentos têm uma natureza dinâmica e por isso mudam e evoluem. Desta forma, conhecer as fases pelas quais o relacionamento se desenvolve é crucial para a compreensão do papel de cada participante, vantagens e problemas típicos relativos a cada estágio, o que será apresentado a seguir.

Quadro 1: Benefícios e riscos associados aos relacionamentos de longo prazo

| Descrição | | Referências |
|-----------------------------------|---|--|
| BENEFÍCIOS | Otimização de processos | HAN, WILSON e DANTE (1993); HSIEH (2004); PAULRAJ e CHEN (2005); KRAUSE et al. (2007); TERPEND et al. (2008); AUTRY e GOLICIC (2010) |
| | Redução de custos | HAN, WILSON e DANTE (1993); MONCZKA et al. (1998); TERPEND et al. (2008) |
| | Economia de escala (volume de pedidos e curva de aprendizagem) | PAULRAJ e CHEN (2005) |
| | Redução de falhas de estoque | PAULRAJ e CHEN (2005); TERPEND et al. (2008) |
| | Redução de custos, redução da incerteza da demanda ou aumento da estabilidade | CARR e PEARSON (1999) |
| | Otimização de processos | HSIEH (2004); PAULRAJ e CHEN (2005); KRAUSE et al. (2007); TERPEND et al. (2008); AUTRY e GOLICIC (2010) |
| | Redução de incerteza e aumento da estabilidade | HAN, WILSON e DANTE (1993); KIM e CHOI (2015) |
| | Aumento da qualidade | MONCZKA et al. (1998); TERPEND et al. (2008) |
| | Aumento da comunicação entre as partes | HSIEH (2004); PAULRAJ e CHEN (2005); TERPEND et al. (2008); KIM e CHOI (2015) |
| | Aumento do nível de confiança em decorrência da troca de informações | PAULRAJ e CHEN (2005) |
| Troca de conhecimento | HSIEH (2004); PALMATIER et al. (2013); VANPOUCKE, VEREECKE E BOYER (2014); KIM e CHOI (2015) | |
| Desenvolvimento de novos produtos | PAULRAJ e CHEN (2005) | |
| Capacidade inovadora | BAPTISTA (2014); HAN, SUNG E SHIM (2014) | |
| Redução de tempo de projeto | BAPTISTA (2014) | |
| Competitividade da cadeia | MONCZKA et al. (1998); MENTZER et al. (2001); CHEN e PAULRAJ (2004); HSIEH (2004); PAULRAJ e CHEN (2005); CAO e ZHANG (2010); HIBBARD et al. (2001) | |
| RISCOS | Aumento de custo | |
| | Diminuição de ganhos financeiros quando comparados aos investimentos necessários para manutenção da relação | VILLENA, REVILLA e CHOI (2011); KIM e CHOI (2015) |
| | Diminuição de desempenho operacional | VILLENA, REVILLA e CHOI (2011); KIM e CHOI (2015) |
| | Investimento em manutenção | HIBBARD et al. (2001); KIM e CHOI (2015) |
| | Demora em ação corretiva | VILLENA, REVILLA e CHOI (2011); DAY et al. (2013); KIM e CHOI (2015); |
| | Comportamento oportunista | HAN, WILSON e DANTE (1993); HSIEH (2004); CAO e ZHANG (2010); VILLENA, REVILLA e CHOI (2011); KIM e CHOI (2015) |
| | Racionalidade limitada | ELLRAM e KRAUSE (2014) |
| | Queda da confiança | EKICI (2013); ELLRAM e KRAUSE (2014) |
| | Falta de transparência | ELLRAM e KRAUSE (2014) |
| | Desequilíbrio de poder | ELLRAM e KRAUSE (2014); KIM e CHOI (2015) |
| Ruptura de fornecimento | ELLRAM e KRAUSE (2014) | |

Fonte: Elaborado pela autora

2.2.2 Estágios de desenvolvimento dos relacionamentos

Tal como descrito por Palmatier et al. (2013, p.24), as relações mudam ao longo do tempo, entretanto, é necessário compor uma conceituação estática descrevendo o “estado do relacionamento”, isto significa, apresentar as características de cada fase da trajetória dos relacionamentos. Cada estágio apresenta as características típicas relacionadas à interação dinâmica de negócios e atividades interpessoais, enfatizando os processos envolvidos, desenvolvimento de expectativas, troca de informações e intensificação da comunicação, cujo propósito é atingir objetivos mutuamente benéficos (SPEKMAN et al., 1998). Na realidade esses limites entre estágios não são claros e pontuais, já que trata-se de um processo contínuo. Para Palmatier et al. (2013), os estágios servem como dispositivos epistemológicos para descrever as diferenças ao longo do tempo. O Quadro 2 apresenta os trabalhos citados sobre o tema evolução dos relacionamentos entre compradores e fornecedores sob a forma de ciclo de vida linear, cíclico, temporal e demais perspectivas de observação. Embora utilizando abordagens distintas, o levantamento de modelos de desenvolvimento de relacionamento indica que há mais similaridades do que diferenças entre eles. A maioria usa estágios comparáveis e enfatiza que os relacionamentos evoluem na medida em que o comprometimento de recursos e adaptações mútuas ocorrem gerando maior interdependência entre as organizações.

Para Dwyer, Schurr e Oh (1987) as relações interorganizacionais tem como ponto de partida o reconhecimento de um potencial fornecedor, seguido por uma primeira transação comercial que é avaliada pelas partes quanto à integridade e reputação de cada organização e quanto ao desempenho geral da transação. Reconhecido o potencial para aumento do volume de transações e analisando as expectativas futuras, o relacionamento evolui gradualmente ao longo do tempo com maior comprometimento de recursos, conexão de atividades, disponibilidade de trocar informações, caracterizando assim uma maior interdependência entre comprador e fornecedor aliada a expectativa de continuidade do relacionamento. O modelo desenvolvido por Dwyer, Schurr e Oh (1987) apresenta cinco fases distintas de um relacionamento: conscientização, exploração, expansão, comprometimento e dissolução. Os autores apresentam a última fase em que o desgaste do relacionamento leva a dissolução, seja por mudança de necessidades organizacionais, seja por insatisfação de uma das partes decorrentes do aumento dos custos de manutenção que superam os benefícios.

Quadro 2: Ciclo de vida da relação entre compradores e fornecedores

| Referência | Abordagem teórica | Abordagem empírica | Estágios | | | | |
|------------------------------------|---|--|-----------------|-------------------------|--|---|--------------------------------|
| | | | Conscientização | Exploração | Expansão | Comprometimento | Dissolução |
| Dwyer, Schurr e Oh (1987) | Trocas singulares e troca relacional | Conceitual | ----- | Exploração | Expansão | Comprometimento | Dissolução |
| Ring e Van de Ven (1994) | Troca relacional | Conceitual | ----- | Negociação | ----- | Compromisso | Execução |
| Jap e Ganesan (2000) | Análise do Custo de Transação (TCA) | Survey com revenda de fabricante de produtos químicos | ----- | Exploração | Crescimento | Maturidade | Declínio |
| Hibbard et al. (2001) | Não definida | Não definida | ----- | Quartil 1: 1 a 96 meses | Quartil 2: 97 a 160 meses | Quartil 3: 161 a 236 meses | Quartil 4: 237 meses em diante |
| Jap e Anderson (2007) | Combina Dwyer, Schurr e Oh (1987) com Ring e Van de Ven (1994) | Survey com revenda de fabricante de produtos químicos para agricultura | ----- | Exploração | Crescimento | Maturidade | Declínio |
| Palmatier et al. (2013) | Combina Dwyer, Schurr e Oh (1987) com Ring e Van de Ven (1994) | Survey com 433 diades durante 6 anos (empresas variadas) | ----- | Exploração | Crescimento | Maturidade | Declínio |
| Vanpoucke, Vereecke e Boyer (2014) | Combina Dwyer, Schurr e Oh (1987), Ring e Van de Ven (1994) e Jap e Anderson (2007) | Estudo de 6 casos (análise longitudinal) | Conscientização | Exploração | Expansão (negociação, compromisso, execução) | Comprometimento (negociação, compromisso, execução) | ----- |
| Bettencourt et al. (2015) | Metáfora de relacionamento pessoal | Entrevista com 38 compradores e 25 vendedores | Namoro | Relacionamento próximo | Casamento | Respondendo as necessidades | Divórcio |

Fonte: Elaborado pela autora

O trabalho de Ring e Van de Ven (1994) fornece outro modelo para o desenvolvimento das relações interorganizacionais. A proposta apresenta o relacionamento como um processo cíclico, diferente de Dwyer, Schurr e Oh (1987) que descreve o relacionamento como um processo linear de crescimento contínuo. Ring e Van de Ven (1994) apresentam três estágios iterativos: negociação, compromisso e execução. Durante a fase de negociação são avaliadas as motivações, os possíveis investimentos além dos riscos envolvidos pela iniciativa. Na fase de compromisso, o acordo conta com um contrato formal e também por processos informais que ocorrem por meio de interações pessoais. Finalmente, na fase de execução os compromissos são realizados. Com base nessas iterações, as partes reconhecem os erros e acertos obtidos, que pode dar início a novo processo de negociação, que mais uma vez desencadeia os processos de compromisso e execução. Caracterizando, desta forma, o processo cíclico de desenvolvimento de relacionamento entre compradores e fornecedores.

Seja utilizando a abordagem cíclica ou linear, os modelos de Dwyer, Schurr e Oh (1987) e Ring e Van de Ven (1994) são referenciados em vários trabalhos como por Jap e Ganesan (2000), como também Jap e Anderson (2007), Palmatier et al. (2013), Vanpoucke, Verrecke e Boyer (2014) e Bettencourt et al. (2015). O trabalho de Jap e Ganesan (2000) utiliza a perspectiva de desenvolvimento de relações de Dwyer, Schurr e Oh (2006) ampliando a análise com a inclusão dos aspectos como benefícios, satisfação e interdependência em cada estágio do relacionamento. A citação conjunta dos modelos de Dwyer, Schurr e Oh (1987) com Ring e Van de Ven (1994) pode ser encontrada nas pesquisas de Jap e Anderson (2007), Palmatier et al. (2013) e Vanpoucke, Verecke e Boyer (2014). A pesquisa de Jap e Anderson (2007) conclui que a fase de comprometimento não é o ápice do relacionamento, sendo a expansão a fase mais produtiva quando os objetivos estão congruentes, as regras de troca de informação estão alinhadas e a confiança e harmonia do relacionamento estão em alta. O estudo de Palmatier et al. (2013) concorda que a fase de comprometimento não é melhor que a fase de expansão. Os autores fazem a análise baseada no critério denominado velocidade do comprometimento afirmando que a velocidade é menor durante o estágio em que o relacionamento encontra-se mais maduro, assim, os benefícios mútuos são menores o que contradiz os modelos de referência. Já a pesquisa de Vanpoucke, Verecke e Boyer (2014) analisam casos em que o relacionamento começa com a iniciativa de resposta logística, seguido pela construção de confiança e expectativa de benefícios na fase de expansão. A fase de comprometimento é marcado pela interdependência com investimentos em recursos materiais e troca de conhecimento entre as partes. Os autores indicam que alguns

fatores são responsáveis pela disposição de iniciar um relacionamento e também pela mudança de estágio deste. Para a fase preliminar, a redução de custos é o principal fator determinante. Já para as iniciativas posteriores, a melhoria de serviço e busca por crescimento são os fatores de mudança de estágio. Ainda sugerem que os relacionamentos maduros necessitam desenvolver novas iniciativas e inovar constantemente para que não caiam na fase de uma “morte lenta” (VANPOUCKE, VEREECKE e BOYER, 2014, p.29).

A pesquisa de Hibbard et al. (2001) parte da hipótese de que os relacionamentos se fortalecem na expectativa de melhor desempenho, não havendo um limite de ganhos mútuos e tão pouco de duração. Todavia, os resultados demonstram que a partir de certo tempo de relacionamento há retornos decrescentes em função de aumento nos custos e investimentos necessários para a manutenção da relação. Desta forma, Hibbard et al. (2001) propõem uma análise de desenvolvimento dos relacionamentos a partir da perspectiva idade da relação e desempenho alcançado, assumindo que todas as relações se movem a mesma taxa de crescimento. Isto implica que as relações com mesmo período de duração (exemplo cinco anos) estão na mesma fase de desenvolvimento, enquanto a perspectiva do ciclo de vida, considera que as relações seguem uma trajetória que apresenta propriedades semelhantes em cada estágio porém com ritmo de mudança de fase distintas. Na pesquisa de Hibbard et al. (2001), classificam-se as relações em quatro estágios denominados quartis tendo como variáveis a confiança, o comprometimento, a comunicação, os valores compartilhados e a interdependência. Tal modelo é contestado nos trabalhos de Palmatier et al. (2013) e Vanpoucke, Vereecke e Boyer (2014) quando sugerem que a idade da relação não oferece uma boa percepção para a força do relacionamento. Vanpoucke, Vereecke e Boyer (2014) complementam que os relacionamentos de sucesso tem o foco além dos benefícios de custos envolvidos, eles buscam também benefícios como flexibilidade e qualidade, por isso prezam pela longevidade. Desta forma, é possível concluir que são considerados, na manutenção do relacionamento, os benefícios econômicos que também são complementados pelos benefícios relacionais.

Alguns trabalhos utilizam da metáfora de relacionamentos pessoais fazendo analogia ao relacionamento empresarial (como em CHEN et al., 2013). Porém, Bettencourt et al. (2015) apresentam uma crítica embasada no discurso de profissionais responsáveis pelas operações de compras e assim como de profissionais responsáveis pelas operações de vendas. O discurso dos compradores incluía frequentemente referência as fases de relacionamentos afetivos como namoro e casamento para explicar as interações da organização com os fornecedores. O namoro corresponde ao estágio de conhecimento dos processos de negócios,

tecnologias e objetivo das organizações. Na fase seguinte, procura-se por um relacionamento mais próximo, onde as organizações buscam adicionar mais serviços, superar problemas e iniciam projetos em conjunto. Na fase de casamento as organizações empenham para alcançar desempenho superior e os processos desenvolvidos em conjunto devem trabalhar de maneira eficiente e eficaz. Posteriormente, tem-se a fase que os autores denominaram como de resposta de necessidades, sendo que para atendimento dos objetivos comuns ocorre a personalização de processos e produtos e o tratamento de falhas no serviço deve receber atenção redobrada. A fase final, divórcio, representa a queda ou inatividade operacional, com avaliação de risco, tempo, esforço e custo de substituição da empresa compradora/fornecedora. Todavia, Bettencourt et al. (2015), ao analisar o discurso deduzem que os clientes não querem estreitamento das relações interpessoais. O que realmente importa é a criação de valor no contexto dos objetivos organizacionais.

Em concordância com os trabalhos citados, é possível considerar que os modelos de desenvolvimento dos relacionamentos seguem uma crescente em termos de interação entre as partes, mesmo destacando as diferenças entre o modelo de sequencia linear de Dwyer, Schurr e Oh (1987) e o modelo cíclico de Ring e Van de Ven (1994). Estes coincidem quando se considera que as iterações de Ring e Van de Ven (1994) buscam maior entendimento sobre os erros e acertos cometidos pelas partes fortalecendo a relação sendo que esta pode evoluir cada vez mais como no conceito de evolução linear de Dwyer, Schurr e Oh (1987). Tornando possível ponderar que o modelo cíclico ocorre durante toda a trajetória da relação, por isso pode ser representado conjuntamente. A Figura 3 apresenta os estágios de desenvolvimento do relacionamento ao mesmo tempo em que ocorre o ciclo de negociação, compromisso e execução.

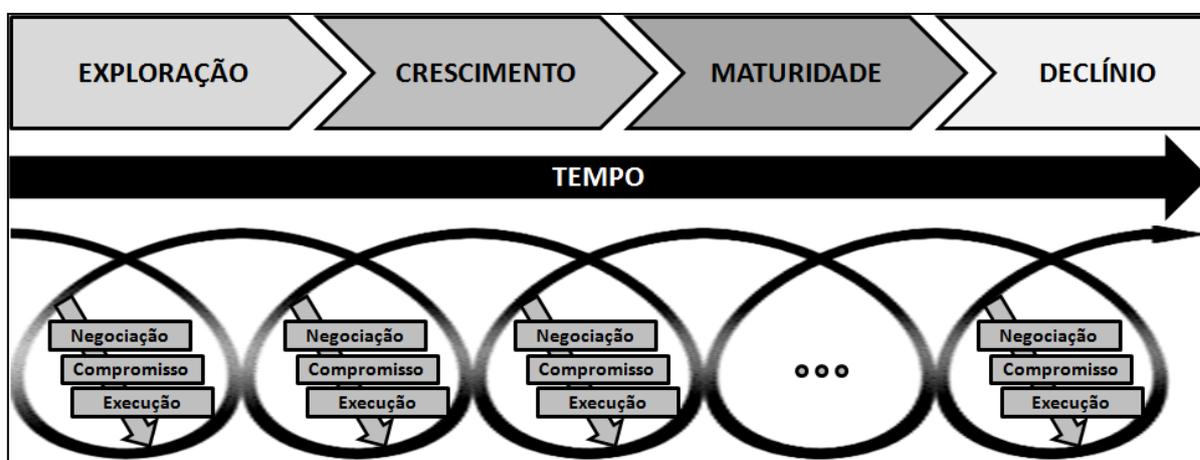


Figura 3: Modelo de desenvolvimento de relacionamentos

Fonte: Baseado em Vanpoucke, Verrecke e Boyer (2014)

Baseado na classificação em quatro estágios (exploração, crescimento, maturidade e declínio), cada um deles é explorado na tentativa de conciliar as várias perspectivas, agrupando as características do relacionamento, apontando o papel do comprador e o papel do fornecedor. O Quadro 3 apresenta o primeiro estágio de desenvolvimento do relacionamento, denominado exploração.

Quadro 3: Estágio de desenvolvimento dos relacionamentos: Exploração

| | | Caracterização do estágio | Referência |
|-----------------------|---------------------|---|---|
| Estágio I: Exploração | Características | Busca pela redução de custos | DWYER, SCHURR e OH (1987); JAP e GANESAN (2000); HIBBARD et al. (2001); VANPOUCKE, VEREECKE e BOYER (2014) |
| | | Avaliação de desempenho por ambas as partes aponta a intenção de novas interações | DWYER, SCHURR e OH (1987); VANPOUCKE, VEREECKE e BOYER (2014); BETTENCOURT et al. (2015) |
| | | Redução da incerteza na oferta e/ou demanda | JAP e GANESAN (2000) |
| | | Falta de rotinas específicas | DWYER, SCHURR e OH (1987) |
| | Papel do comprador | Disposição para negociar | DWYER, SCHURR e OH (1987); VANPOUCKE, VEREECKE e BOYER (2014) |
| | | Avalia reputação do fornecedor | DWYER, SCHURR e OH (1987); JAP e GANESAN (2000) |
| | | Avalia desempenho durante a execução das transações | DWYER, SCHURR e OH (1987); VANPOUCKE, VEREECKE e BOYER (2014); BETTENCOURT et al. (2015) |
| | | Nível de comunicação é baixo | DWYER, SCHURR e OH (1987); HIBBARD et al. (2001); VANPOUCKE, VEREECKE e BOYER (2014) |
| | | Estabelecimento de normas e padrões de comportamento | DWYER, SCHURR e OH (1987) |
| | | Desenvolvimento de expectativas | DWYER, SCHURR e OH (1987); HIBBARD et al. (2001); VANPOUCKE, VEREECKE e BOYER (2014); BETTENCOURT et al. (2015) |
| | Papel do fornecedor | Avalia reputação do comprador | DWYER, SCHURR e OH (1987); JAP e GANESAN (2000) |
| | | Avalia desempenho durante a execução das transações | DWYER, SCHURR e OH (1987); VANPOUCKE, VEREECKE e BOYER (2014); BETTENCOURT et al. (2015) |
| | | Nível de comunicação é baixo | DWYER, SCHURR e OH (1987); HIBBARD et al. (2001); VANPOUCKE, VEREECKE e BOYER (2014) |
| | | Estabelecimento de norma e padrões de comportamento | DWYER, SCHURR e OH (1987) |
| | | Desenvolvimento de expectativas | DWYER, SCHURR e OH (1987); HIBBARD et al. (2001); VANPOUCKE, VEREECKE e BOYER (2014); BETTENCOURT et al. (2015) |
| | | Investimentos específicos na relação como desenvolvimento de máquinas, ferramentas ou pessoas dedicadas para atendimento às necessidades da relação | JAP e GANESAN (2000) |

Fonte: Elaborado pela autora

No estágio inicial das relações interorganizacionais, as primeiras transações comerciais buscam pela redução de custos (DWYER, SCHURR e OH, 1987; JAP e GANESAN, 2000; HIBBARD et al., 2001; VANPOUCKE, VEREECKE e BOYER, 2014). Entretanto, acompanham o desempenho das primeiras transações se avalia a possibilidade de

continuidade da relação (DWYER, SCHURR e OH, 1987; VANPOUCKE, VEREECKE e BOYER, 2014; BETTENCOURT et al., 2015). As partes vislumbram a nova relação como uma oportunidade de reduzir as incertezas de mercado (JAP e GANESAN, 2000). Porém, a falta de rotinas específicas é apontada como um dos problemas típicos da fase exploração (DWYER, SCHURR e OH, 1987), por isso a disposição para negociar é bem vista pelo comprador (DWYER, SCHURR e OH, 1987; VANPOUCKE, VEREECKE e BOYER, 2014).

Compradores e fornecedores avaliam mutuamente a reputação da organização com as quais iniciam o relacionamento (DWYER, SCHURR e OH, 1987; JAP e GANESAN, 2000), assim como o desempenho durante a execução das transações (DWYER, SCHURR e OH, 1987; VANPOUCKE, VEREECKE e BOYER, 2014; BETTENCOURT et al., 2015), além de acompanhar o estabelecimento de normas e padrões de comportamento (DWYER, SCHURR e OH, 1987) mesmo que o nível de comunicação das primeiras transações ainda seja baixo. Nestas experiências iniciais, alguns fornecedor podem investir recursos específicos (JAP e GANESAN, 2000) como desenvolvimento de máquinas, ferramentas ou pessoas dedicadas para atendimento das necessidades da relação. Desta forma, desenvolve-se expectativa futura de manutenção do relacionamento.

O Quadro 4 apresenta as características da fase de crescimento, apontando as atribuições do comprador e do fornecedor, destacando que os resultados positivos da fase anterior garantem o aprofundamento da relação criando maior interdependência entre as partes (DWYER, SCHURR e OH, 1987; JAP e GANESAN, 2000; HIBBARD et al., 2001; PALMATIER et al., 2013; VANPOUCKE, VEREECKE e BOYER, 2014). A conexão de atividades intensifica a dependência mútua (DWYER, SCHURR e OH, 1987; HIBBARD et al., 2001; PALMATIER et al., 2013; VANPOUCKE, VEREECKE e BOYER, 2014; BETTENCOURT et al., 2015). A troca de conhecimento (VANPOUCKE, VEREECKE e BOYER, 2014; BETTENCOURT et al., 2015) e o estabelecimento de normas relacionais e de troca de informações são características desta fase (JAP e GANESAN, 2000; PALMATIER et al., 2013).

Quadro 4: Estágio de desenvolvimento dos relacionamentos: Crescimento

| | | Caracterização do estágio | Referência |
|------------------------|---------------------|--|--|
| Estágio 2: Crescimento | Características | Resultado positivo da fase anterior garante aprofundamento da relação com maior interdependência entre as partes | DWYER, SCHURR e OH (1987); JAP e GANESAN (2000); HIBBARD et al. (2001); PALMATIER et al. (2013); VANPOUCKE, VEREECKE e BOYER (2014) |
| | | Conexão de atividades intensifica a dependência mútua | DWYER, SCHURR e OH (1987); HIBBARD et al. (2001); PALMATIER et al. (2013); VANPOUCKE, VEREECKE e BOYER (2014); BETTENCOURT et al. (2015) |
| | | Troca de conhecimento | VANPOUCKE, VEREECKE e BOYER (2014); BETTENCOURT et al. (2015) |
| | | Estabelecimento de normas relacionais e de troca de informação | JAP e GANESAN (2000); PALMATIER et al. (2013) |
| | Papel do comprador | Avalia compatibilidade de objetivos | DWYER, SCHURR e OH (1987); JAP e ANDERSON (2007); VANPOUCKE, VEREECKE e BOYER (2014); BETTENCOURT et al. (2015) |
| | | Avalia integridade do fornecedor | DWYER, SCHURR e OH (1987) |
| | | Avalia desempenho das transações | DWYER, SCHURR e OH (1987); HIBBARD et al. (2001) |
| | | Disponibilidade de trocar informações | DWYER, SCHURR e OH (1987); HIBBARD et al. (2001); PALMATIER et al. (2013) |
| | | Disponibilidade de assumir riscos | DWYER, SCHURR e OH (1987); JAP e GANESAN (2000); JAP e ANDERSON (2007); PALMATIER et al. (2013); VANPOUCKE, VEREECKE e BOYER (2014) |
| | | Investimento com comprometimento de recursos materiais e humanos | DWYER, SCHURR e OH (1987); JAP e GANESAN (2000); PALMATIER et al. (2013); VANPOUCKE, VEREECKE e BOYER (2014); BETTENCOURT et al. (2015) |
| | Papel do fornecedor | Avalia compatibilidade de objetivos | DWYER, SCHURR e OH (1987); JAP e ANDERSON (2007); VANPOUCKE, VEREECKE e BOYER (2014); BETTENCOURT et al. (2015) |
| | | Avalia integridade do comprador | DWYER, SCHURR e OH (1987) |
| | | Avalia desempenho das transações | DWYER, SCHURR e OH (1987); HIBBARD et al. (2001) |
| | | Disponibilidade de trocar informações | DWYER, SCHURR e OH (1987); HIBBARD et al. (2001); PALMATIER et al. (2013) |
| | | Disponibilidade de assumir riscos | DWYER, SCHURR e OH (1987); JAP e GANESAN (2000); JAP e ANDERSON (2007); PALMATIER et al. (2013); VANPOUCKE, VEREECKE e BOYER (2014) |
| | | Investimento com comprometimento de recursos materiais e humanos | DWYER, SCHURR e OH (1987); JAP e GANESAN (2000); PALMATIER et al. (2013); VANPOUCKE, VEREECKE e BOYER (2014); BETTENCOURT et al. (2015) |

Fonte: Elaborado pela autora

Cabe ao comprador e ao fornecedor avaliar a compatibilidade de objetivos (DWYER, SCHURR e OH, 1987; JAP e ANDERSON, 2007; VANPOUCKE, VEREECKE e BOYER, 2014; BETTENCOURT et al., 2015), avaliar a integridade da organização com a qual mantém relação (DWYER, SCHURR e OH, 1987), avaliar o desempenho das transações (DWYER, SCHURR e OH, 1987; HIBBARD et al., 2001), assim como a disponibilidade de trocar informações (DWYER, SCHURR e OH, 1987; HIBBARD et al., 2001; PALMATIER et al., 2013), assumir riscos (DWYER, SCHURR e OH, 1987; JAP e GANESAN, 2000; JAP e ANDERSON, 2007; PALMATIER et al., 2013; VANPOUCKE, VEREECKE e BOYER, 2014) e realizar investimentos com maior comprometimento de recursos materiais e humanos (DWYER, SCHURR e OH, 1987; JAP e GANESAN, 2000; PALMATIER et al., 2013; VANPOUCKE, VEREECKE e BOYER, 2014; BETTENCOURT et al., 2015). Para Hibbard

et al (2001) e Palmatier et al. (2013) esta é a melhor fase do relacionamento entre compradores e fornecedores. Mesmo que a expectativa de manutenção da relação seja citada desde o primeiro estágio, é nesta fase que são elas são consolidadas, sendo que cada transação é realizada com vista às próximas. Dwyer, Schurr e Oh (1987) citam que a aposta de continuidade da relação faz com que a busca por organizações alternativas nem seja avaliada, tamanha a credibilidade no relacionamento.

O estágio de maturidade é apresentado no Quadro 5. As características levantadas nos trabalhos já não se apresentam tão otimistas quanto a manutenção da relação quanto na fase anterior.

Quadro 5: Estágio de desenvolvimento dos relacionamentos: Maturidade

| | | Caracterização do estágio | Referência |
|------------------------------|----------------------------|---|---|
| Estágio 3: Maturidade | Características | Mecanismos contratuais para garantir a durabilidade da relação | DWYER, SCHURR e OH (1987); VANPOUCKE, VEREECKE e BOYER (2014) |
| | | A diáde busca solucionar conflitos e adaptação das partes | DWYER, SCHURR e OH (1987); PALMATIER et al. (2013); BETTENCOURT et al. (2015) |
| | | Empenho em colher benefícios derivados dos investimentos realizados | JAP e ANDERSON (2007); HIBBARD et al. (2001); PALMATIER et al. (2013); VANPOUCKE, VEREECKE e BOYER (2014) |
| | | Conexão de atividades | DWYER, SCHURR e OH (1987); JAP E GANESAN (2000); HIBBARD et al. (2001); PALMATIER et al. (2013); VANPOUCKE, VEREECKE e BOYER (2014) |
| | | Elevados níveis de dependência mútua | DWYER, SCHURR e OH (1987); HIBBARD et al. (2001); VANPOUCKE, VEREECKE e BOYER (2014) |
| | | Avalia alternativa de outro comprador/fornecedor | DWYER, SCHURR e OH (1987); JAP e ANDERSON (2007); PALMATIER et al. (2013) |
| | | Mudanças de necessidades organizacionais | DWYER, SCHURR e OH (1987); BETTENCOURT et al. (2015) |
| | | Aumento de custos de transação | DWYER, SCHURR e OH (1987); PALMATIER et al. (2013) |
| | Papel do comprador | Predisposição a assumir riscos conjuntos | DWYER, SCHURR e OH (1987) |
| | | Expectativa de manutenção do relacionamento | DWYER, SCHURR e OH (1987); BETTENCOURT et al. (2015) |
| | | Troca de conhecimento | DWYER, SCHURR e OH (1987) |
| | | Investimento com comprometimento de recursos | DWYER, SCHURR e OH (1987); VANPOUCKE, VEREECKE e BOYER (2014); BETTENCOURT et al. (2015) |
| | Papel do fornecedor | Predisposição a assumir riscos conjuntos | DWYER, SCHURR e OH (1987) |
| | | Expectativa de manutenção do relacionamento | DWYER, SCHURR e OH (1987); BETTENCOURT et al. (2015) |
| | | Troca de conhecimento | DWYER, SCHURR e OH (1987) |
| | | Investimento com comprometimento de recursos | DWYER, SCHURR e OH (1987); VANPOUCKE, VEREECKE e BOYER (2014); BETTENCOURT et al. (2015) |

Fonte: Elaborado pela autora

A criação de mecanismos contratuais para garantir a durabilidade da relação (DWYER, SCHURR e OH, 1987; VANPOUCKE, VEREECKE e BOYER, 2014), busca solucionar conflitos e adaptação das partes (DWYER, SCHURR e OH, 1987; PALMATIER et al., 2013; BETTENCOURT et al., 2015) e o empenho em colher benefícios derivados dos investimentos realizados (JAP e ANDERSON, 2007; HIBBARD et al., 2001; PALMATIER et al., 2013; VANPOUCKE, VEREECKE e BOYER, 2014) podem dar margens a interpretação de que a continuidade da relação encontra-se ameaçada. A alta conexão de atividades (DWYER, SCHURR e OH, 1987; JAP E GANESAN, 2000; HIBBARD et al., 2001; PALMATIER et al., 2013; VANPOUCKE, VEREECKE e BOYER 2014) que gera elevados níveis de dependência mútua (DWYER, SCHURR e OH, 1987; HIBBARD et al., 2001; VANPOUCKE, VEREECKE e BOYER, 2014) levam as organizações a avaliar a relação com levantamento de alternativa de outro comprador/fornecedor (DWYER, SCHURR e OH, 1987; JAP e ANDERSON, 2007; PALMATIER et al., 2013). Até mesmo Dwyer, Schurr e Oh (1987, p.120) sugerem que problemas podem ocorrer nas relações de longo prazo quando mencionam que “uma relação duradoura em si pode ou não ter estabilidade de conteúdo” indicando que o tempo decorrido não minimiza os problemas e nem garantem a continuidade por tempo indeterminado.

A literatura aponta neste estágio (indicado como característicos desta fase): mudança das necessidades organizacionais (DWYER, SCHURR e OH, 1987; BETTENCOURT et al., 2015) e aumentos de custos de transação (DWYER, SCHURR e OH, 1987; PALMATIER et al., 2013). Desta forma, ajustes por parte de compradores e fornecedores devem ser realizados para que esta relação sobreviva, ressaltando que as atribuições são similares para ambos os papéis: a predisposição a assumir risco conjuntos (DWYER, SCHURR e OH, 1987), expectativa de manutenção do relacionamento (DWYER, SCHURR e OH, 1987; BETTENCOURT et al., 2015), troca de conhecimento (DWYER, SCHURR e OH, 1987) e investimento com comprometimento de recursos (DWYER, SCHURR e OH, 1987; VANPOUCKE, VEREECKE e BOYER, 2014; BETTENCOURT et al., 2015). A troca de informação para aprendizado ou transferência de conhecimento é citada por Dwyer, Schurr e Oh (1987) somente neste estágio (maturidade), sendo que, na pesquisa de Vanpoucke, Vereecke e Boyer (2014) este aspecto é apresentado no estágio anterior (crescimento). Assim, os resultados empíricos de Vanpoucke, Vereecke e Boyer (2014) são congruentes com a avaliação de Hibbard et al (2001) e Palmatier et al. (2013) quando indicam que a fase mais produtiva é o estágio de crescimento.

O último estágio denominado declínio não apresenta muitas contribuições, já que a dissolução dos relacionamentos não era objetivo dos trabalhos pesquisados, o que pode significar uma oportunidade de pesquisas futuras. Nos trabalhos analisados, somente as relações em vigência eram objeto de análise. O Quadro 6 indica que a dissolução tem início pela insatisfação com o retorno obtido (Dwyer, Schurr e Oh, 1987; Hibbard et al., 2001; Palmatier et al., 2013; Bettencourt et al., 2015), ou seja, os benefícios não são suficientes para manutenção da relação. Bettencourt et al. (2015) ainda acrescenta a queda operacional e a consequente avaliação de tempo, recursos e custos para busca de nova alternativa de comprador/vendedor como característica da fase. Considera-se que a trajetória que leva ao fim das transações é derivado das ameaças iniciadas na fase anterior. Dwyer, Schurr e Oh (1987) destacam que comprador e fornecedor buscam ajustes no relacionamento, tendo em vista toda a trajetória e investimentos realizados. Todavia o resultado empírico de Palmatier et al. (2013) e Bettencourt et al. (2015) sugeriam a característica de busca pela solução de conflitos e adaptação já na fase de maturidade. Dwyer, Schurr e Oh (1987) e Vanpoucke, Vereecke e Boyer (2014) indicam que novas pesquisas sejam realizadas sobre o tema dissolução das relações para agregar mais entendimento sobre o fim dos relacionamentos e apresentar característica típicas relacionadas a este estágio do ciclo de vida dos relacionamentos.

Quadro 6: Estágio de desenvolvimento dos relacionamentos: Declínio

| | Caracterização do estágio | | Referência |
|---------------------|---------------------------|---|--|
| Estágio 4: Declínio | Características | Insatisfação com o retorno obtido quando os benefícios não são suficientes para a manutenção da relação | DWYER, SCHURR e OH (1987); HIBBARD et al. (2001); PALMATIER et al. (2013); BETTENCOURT et al. (2015) |
| | | Queda operacional | BETTENCOURT et al. (2015) |
| | | Avaliação de alternativa de novo comprador/fornecedor | BETTENCOURT et al. (2015) |
| | Papel do comprador | Tentativa de ajustes do relacionamento | DWYER, SCHURR e OH (1987) |
| | Papel do fornecedor | Tentativa de ajustes do relacionamento | DWYER, SCHURR e OH (1987) |

Fonte: Elaborado pela autora

Importante ressaltar que nos Quadros 3, 4, 5 e 6 não houve a citação de Ring e Van de Ven (1994), pois este se baseia em iterações que ocorrem constantemente ao longo da trajetória do relacionamento, conforme explicado anteriormente. Cabe destacar também que não foram encontradas muitas diferenças entre as atribuições de compradores e fornecedores. Os trabalhos pesquisados apresentam aspectos válidos para a díade, muitas vezes, sem especificar características particulares de cada um. Dentro de determinados grupos, alguns

aspectos possuem um número maior de citação de autores, tal incremento ocorre quando os textos pesquisados os citam explicitamente dentro da abordagem de análise.

Independente do modelo exposto, a revisão da literatura apresenta a ideia de que as relações evoluem de maneira progressiva em estágios. Entretanto, Majchrzak, Jarvenpaa e Bagherzadeh (2014) mencionam que as relações podem ser aprofundadas e evoluir, assim como o inverso, podem mudar para relações competitivas. Da mesma forma, Kim e Choi (2015) apoiam a consideração de Majchrzak, Jarvenpaa e Bagherzadeh (2014) quando concluem que comportamentos adversariais (característicos das relações de curto prazo) estão presentes mesmo nas relações de longo prazo. A alteração para relações competitivas contradiz Dwyer, Schurr e Oh (1987). Para Dwyer, Schurr e Oh (1987) o desenvolvimento da relação é crescente e linear, sendo que cada fase apresenta características distintas. Os autores consideram que ao atingir novo patamar, isto é, o alcance de uma fase superior, as características são modificadas permanentemente. Os mesmos complementam seu raciocínio indicando que caso ocorra algum problema no relacionamento é inviável retroceder ou retomar a fase anterior. Quando ameaças ocorrem, Dwyer, Schurr e Oh (1987) sugerem que as partes façam a opção pela manutenção da relação no mesmo patamar, sem avanço, ou passem para o estágio final de declínio com o encerramento das transações. O comportamento colaborativo e adversarial (KIM e CHOI, 2015) pode representar um indicativo de alteração das características típicas de cada estágio levantadas pela revisão da literatura. Observa-se porém que os modelos analisam a díade comprador-fornecedor. Para agregar mais atores ao contexto das relações interorganizacionais, a próxima seção apresenta as publicações relativas as relações entre fornecedores e seu impacto no comprador comum aos dois.

2.2.3 Relacionamento fornecedor-fornecedor

Nas relações empresariais, as relações com vários fornecedores são geridas concomitantemente. Isto implica que organizações fornecedoras abastecem um mesmo comprador com produtos e serviços concorrentes, complementares ou com produtos e serviços de outra categoria, portanto, não substituíveis entre si. Richardson (1993) apresenta o conceito de dupla fonte, onde dois fornecedores independentes que produzem o mesmo componente são utilizados para suprir uma mesma empresa compradora. Permitindo a organização estabelecer relação com cada fornecedor, ao mesmo tempo em que mantém a competição entre eles. Dubois e Fredriksson (2008) analisam a situação em que a empresa compradora faz a mediação entre dois fornecedores de produtos similares. O objetivo do comprador é alcançar eficiência e desenvolvimento juntando dois fornecedores paralelos para

que estes criem interdependência e trabalhem em conjunto. A interação entre os fornecedores torna necessária uma cooperação baseada na troca de informação, conhecimento e tecnologia, mesmo sem perder a característica de concorrência entre as partes. Da mesma forma, Wilhelm (2011) explora a interação entre fornecedores, destacando a postura ambígua de cooperação e competição que permeia a relação. Já Yenyurt, Henke e Yalcinkaya (2013) realizam um estudo que envolve a participação de fornecedores no desenvolvimento de novos produtos da empresa compradora, considerando que a cooperação em projetos de inovação é mutuamente benéfica que resulta em aumento de desempenho de ambos.

Ao estudar o tema, Choi et al. (2002) apresentam um modelo de tipologia com três categorias de relacionamento entre dois fornecedores: competitivo, cooperativo e coo-competitivo. Esses autores classificam o relacionamento fornecedor-fornecedor sob os critérios comunicação, natureza de produtos que são trocados entre os fornecedores, poder e controle. Nos relacionamentos competitivos os fornecedores sabem da existência um do outro, porém não possuem comunicação direta. Na relação cooperativa os fornecedores possuem um elevado grau de comunicação, trabalham trocando ideias, recursos e conhecimento, até mesmo desenvolvem projetos em conjunto. Já a coo-competitiva representa uma relação em desequilíbrio, onde ambos os fornecedores reconhecem que a concorrência é necessária para a autopreservação e sobrevivência, mas a cooperação também é necessária para a troca de conhecimento e expansão de mercado. No trabalho de Choi et al. (2002) se reconhece que a maioria dos fornecedores tem elementos de concorrência e cooperação, da mesma forma que Bengtsson, Raza-Ullah e Vanyushyn (2016) e Gnyawali et al. (2016) e esta tensão competitiva e cooperativa entre eles impacta a relação entre comprador e fornecedor. Para Choi et al. (2002), a relação entre fornecedores afeta o desempenho de compras com redução do poder de barganha, sendo que, a sinergia entre fornecedores pode implicar em variações na redução de custos para o comprador. Os autores também alertam para o risco inerente de apropriação e difusão de tecnologia.

Em estudo posterior, Wu e Choi (2005) apresentam cinco categorias de relacionamento fornecedor-fornecedor: conflitante, contratante, briga de cães, trabalho em rede e transação. Na relação conflitante, um fornecedor está disposto a trabalhar com outro, entretanto o outro fornecedor não tem a mesma postura. A contratação caracteriza uma relação em que dois fornecedores atuam no mesmo comprador, todavia, estão dispostos em um relacionamento onde um fornecedor está abastecendo o outro. A relação entre fornecedores denominada briga de cães implica no reconhecimento da capacidade mútua numa competição de mercado com interação mínima ocorrendo entre eles. No trabalho em

rede, os fornecedores colaboram voluntariamente para atender requisitos do comprador. E na relação de transação, dois fornecedores suprem a empresa compradora, entretanto, mantém relações mínimas sem proximidade, com vistas a obter benefícios particulares. Wu e Choi (2005) consideram que fornecedores que avaliam e gerenciam suas relações com outros fornecedores, podem se tornar um provedor de soluções e, conseqüentemente, atingir uma parcela maior de responsabilidade de suprimento do comprador. Ademais, fornecedores que se concentram na excelência e melhoria contínua são mais propensos a colaborar com fornecedores concorrentes com vista a ganhos de longo prazo. Wu e Choi (2005) consideram que fornecedores cujas operações estejam interligadas, desejando ou não, estão mais propensos a adquirir conhecimento tácito do que fornecedores cujas operações são dissociadas.

Pelas tipologias apresentadas é possível considerar que a literatura que retrata as relações entre fornecedores avalia o impacto no relacionamento com o comprador em comum. Entretanto, as relações fornecedor-fornecedor são pautadas pela concorrência, discreta ou explícita, entre eles. Sendo, por vezes, esta interação forçada e iniciada por parte do comprador comum. Assim, a capacidade de um fornecedor de compreender e racionalizar a intenção do comprador é importante na manutenção de um bom relacionamento entre comprador e fornecedor e também pelo bom relacionamento entre fornecedores. Entretanto, ainda não foram encontrados muitos trabalhos que apresentem a interação social que ocorre de maneira trivial entre fornecedores, sem imposição, e, como estas interações afetam o relacionamento com o comprador comum a todos. É natural que, em se tratando de relacionamentos de longo prazo entre comprador e fornecedor, informações são compartilhadas e dentre elas é cabível imaginar que um fornecedor tenha conhecimento da existência de demais fornecedores, concorrentes ou não (DROLLINGER e COMER, 2013). É possível imaginar também que a interação entre fornecedores possa ocorrer em “salas de espera” ou mesmo, no caso de espaço físico compartilhado.

Wu e Choi (2005) e Choi et al. (2009) indicam que para compreender a dinâmica relacional que ocorre nos relacionamentos de uma organização é preciso considerar um contexto mais amplo. É necessário analisar simultaneamente como as relações afetam umas as outras, interpretando as interações que ocorrem entre fornecedores e as interações que ocorrem entre o comprador e os fornecedores simultaneamente. Assim, a revisão da literatura necessita abordar alguns conceitos de redes sociais para explorar as complexas relações entre os atores e o conjunto de interações multilaterais, o que é feito a seguir.

2.2.4 Análise de redes sociais e capital social

A análise de redes sociais contribui para a compreensão da dinâmica das relações interorganizacionais uma vez que tem como foco o relacionamento que ocorre entre os atores (GRANOVETTER, 1985; GULATI, NOHRIA e ZAHEER, 2000; EVERETT e BORGATTI, 2005; BORGATTI e LI, 2009), o que parecer condizente com a proposta de análise das relações simultâneas. Burt (1992) indica que ideias e informações são disseminadas pelas contínuas relações de troca e acumuladas ao longo do tempo na rede social na qual as organizações estão imersas. De modo semelhante, Halldorsson et al. (2007) enfatiza que as relações de cooperação de longo prazo são construídas através dos processos de intercâmbio social, com adaptação mútua de rotinas e sistemas através de processos de troca. Tal argumento é condizente com a proposta de gestão da cadeia de suprimentos que discute a integração interorganizacional apresentando as vantagens da troca de informação financeira, operacional e estratégica através de conexões relacionais entre organizações (PAGELL, 2004; MENTZER, STANK e ESPER, 2008 e FLYNN et al., 2010). Chen e Paulraj (2004) sugerem ganhos de desempenho decorrentes destes relacionamentos. Para Uzzi (1997), o uso de informações privilegiadas disponíveis na rede pode levar as organizações envolvidas a um desempenho diferencial que não pode ser facilmente replicado.

Para Ketchen Jr. e Hult (2007), a cadeia de suprimentos deve abordar a questão de laços fortes e fracos (GRANOVETTER, 1985) de forma estratégica a fim de maximizar o desempenho das organizações envolvidas. Granovetter (1985) utiliza os termos laços fortes e fracos para qualificar a intensidade das relações, sejam pessoais ou organizacionais. Assim, os laços fortes são decorrentes das relações com maior frequência de interações que permitem a formação de relacionamentos baseados em cooperação e confiança entre as partes. O autor complementa que os laços fortes compartilham informações sobre capacidades, confiabilidade e interesses de potenciais parceiros e, portanto, podem ser esperadas interações no futuro. As relações possuem alto nível de credibilidade e influência para tomada de decisão, além de facilitarem o monitoramento coletivo e as sanções de comportamento oportunista. Burt (1992) indica que ideias e informações são disseminadas pelas contínuas relações de troca e acumuladas ao longo do tempo na rede social na qual as organizações estão imersas. Por outro lado, as relações de laços fracos caracterizam-se por interações mais dispersas e menos frequentes, desta forma permitem a movimentação em diferentes círculos e o acesso a diferentes informações, tornando-se um recurso para oportunidades de mobilidade desempenhando um importante papel na coesão social (GRANOVETTER, 1985). As relações

baseadas em laços fracos funcionam como uma ponte (BURT, 1992), eficiente no transporte de informação, mas não tão eficiente para provocar uma decisão.

Assim considerar os laços formados por uma organização com outros atores ajuda a compreender a dinâmica dos relacionamentos simultâneos e de longo prazo, tema da pesquisa. Capaldo (2007) quando propõe a mensuração da força da relação utiliza como critérios: duração total da relação, frequência de interação e intensidade da interação. Todavia não indica a superioridade de um ou de outro, apenas aponta a presença de laços fortes e laços fracos numa determinada rede. Shipilov (2009) indica que não existe consenso entre os pesquisadores sobre a configuração de rede que seja mais vantajosa e que tenha implicações sobre o desempenho das organizações. Para Uzzi (1997) as organizações têm necessidade de aprofundar as relações da mesma forma que necessitam ampliar os contatos da rede e deve-se considerar que a diversidade de contatos permite acesso a novos dados e melhores referências (BURT, 1992) considerando então que uma rede necessita de laços fortes e fracos simultaneamente.

Um tipo particular de conceito referente a laços fracos merece ser mencionado, denominado buraco estrutural (BURT, 1992). Um buraco estrutural é definido como a falta de ligação entre os agentes que não estão diretamente ligados entre si, sendo que quem ocupa esta posição desfruta de benefícios extras já que mantém contato com fontes de informação distintas (BURT, 1992). Os atores que ocupam esta posição são denominados de *brokers*, pois são intermediários e funcionam como uma ponte entre dois outros agentes ou redes sem ligações entre si. Para Choi e Kim (2008) e Wilhelm (2011) uma empresa compradora exerce o papel de ponte quando se relaciona com fornecedores distintos e que não possuem relação, sejam eles concorrentes ou não. Entretanto, Li e Choi (2009) alertam que esta posição não permanece estática. A teoria de buraco estrutural enfatiza que quando a conectividade da rede aumenta, estes atores previamente desconectados podem desenvolver ligações diretas, assim a posição de ponte pode sofrer alteração e perder a vantagem estrutural (BURT, 1992). No entanto, para Yin, Wu e Tsai (2012) o conceito de buraco estrutural representa uma visão limitada quando se analisa o processo dinâmico de uma rede. Mesmo que seja perdida a posição de ponte, o ator ainda desfruta de vantagens já que pode ser considerado influente e permanecer como contato preferencial. Yin, Wu e Tsai (2012) sugerem que a criação da linha direta de comunicação não necessariamente abandona o caminho anterior optando por seguir caminhos mais curto, em vez disso, podem escolher intencionalmente usar intermediários (*brokers*) levando em conta as experiências relacionais acumuladas.

Os atores que ocupam a posição de ligação ou ponte (*brokers*) conectam demais atores ou redes sem ligação entre si, isto é, conectam pessoas que não tem os mesmos conhecimentos, habilidades ou experiências. Diferentemente, os atores que ocupam a posição de *boundary spanner* são o elo de fronteira da organização com o meio externo favorecendo a ligação entre grupos de interesses comuns (FLEMING e WAGUESPACK, 2007). *Boundary spanner* é um termo usado para descrever os agentes chave que gerenciam atividades dentro de determinado contexto interorganizacional trocando informações e gerando conhecimento que será internalizado na rede (WILLIAMS, 2002), por exemplo, um representante de vendas que trabalha realizando visitas em nome da empresa contratada, atuando junto as organizações compradoras. O autor destaca as competências interpessoais e a capacidade de diálogo com outros pela necessidade de compreender as pessoas e as organizações para reconhecer e distinguir as diferenças em termos de cultura organizacional, valores e perspectivas individuais. Assim sendo, a figura do *boundary spanner* torna-se um recurso essencial para a obtenção de benefícios na relação, conseqüentemente gerando capital social, pela capacidade de reduzir a resistência no tocante às interações entre agentes por possuir visão de longo prazo, ter objetivos bem definidos estabelecendo uma via de mão dupla para compartilhar recursos e oportunidades entre os atores (FLEMING e WAGUESPACK, 2007).

A relevância estratégica do capital social é reconhecida em muitos estudos (GELDERMAN, SEMEIJN e MERTSCHUWEIT, 2016). O capital social refere-se aos recursos reais e potenciais incorporados as redes de relacionamentos (NAHAPIET e GHOSHAL, 1998). Para Gelderman, Semeijn e Mertschuweit (2016), o capital social é um ativo decorrente dos recursos disponibilizados por meio da manutenção das relações comprador-fornecedor que pode trazer como benefício o acesso ao conhecimento e tecnologia além de criar novas oportunidades de negócios.

O capital social tem suas origens na sociologia e ciência política destacando que a cooperação entre os indivíduos e grupos formam redes sociais que fornecem recursos que são valiosos para os membros do grupo (GELDERMAN, SEMEIJN e MERTSCHUWEIT, 2016). As definições de capital social dividem-se em duas linhas de concepção. A primeira linha define como um recurso de natureza individual onde ações de um ator principal podem resultar em benefícios de ordem pessoal (BORDIEU, 1994). Esta visão do capital social auxilia a explanação do papel de *broker* e *boundary spanner* onde os indivíduos podem se valer de sua participação em grupos e redes atuando como um facilitador especificamente pela sua direta ou indireta conexão com outros atores nestas redes. Para a segunda linha, o capital social é um recurso coletivo capaz de beneficiar o grupo como um todo (COLEMAN, 1988).

O capital social está relacionado a todas as relações sociais e estruturas sociais incluindo canais de informação, normas e sanções e sua importância como mediador e pela relação de confiança que estabelece no grupo. O indivíduo serve de fonte de informação podendo atuar de forma a buscar informação para seu próprio benefício ou para a estrutura interna de uma rede. Desta forma, o estudo do capital social se remete ao estudo das redes sociais.

Para Anand, Glick e Manz (2002) o capital social de uma organização é obtido por meio de seus funcionários, seus vínculos formais e informais com agentes externos, tais como clientes, organizações parceiras e funcionários conectados de outras organizações. Então, trata-se de um valor embutido nas interações que constituem os laços sociais, que pode ser crescente e acumulativo, tornando as relações mais próximas e intensas (VILLENNA, REVILLA e CHOI, 2011). Carey, Lawson e Krause (2011) também apontam o capital social como um valioso recurso que ajuda a explicar como o relacionamento entre compradores e fornecedores contribui para alcance de vantagem competitiva, principalmente, quanto ao fluxo de informação e conhecimento aos quais as organizações podem ter acesso. Whipple et al. (2015) tratam o capital social como um recurso inter-organizacional que contribui tanto para o desempenho operacional do comprador como do fornecedor.

Na abordagem de capital social sob o contexto das relações interorganizacionais entre compradores e fornecedores destaca-se o estudo de Nahapiet e Ghoshal (1998). Os autores apresentam um estudo conceitual identificando três dimensões do capital social (estrutural, cognitiva e relacional) e os mecanismos que ligam estes recursos à criação de capital intelectual. A partir das dimensões do capital social de Nahapiet e Ghoshal (1998), muitos trabalhos têm investigado os antecedentes ou o impacto destas dimensões na avaliação do desempenho das organizações compradoras (KRAUSE, HANDFIELD e TYLER, 2007 e CAREY, LAWSON e KRAUSE, 2011) e também no desempenho das organizações fornecedoras (GELDERMAN, SEMEIJN e MERTSCHUWEIT, 2016). No levantamento realizado tais dimensões do capital social podem ser analisadas conjuntamente (VILLENNA, REVILLA E CHOI, 2011 e HARTMANN e HERB, 2014), combinando dimensão estrutural e relacional (AUTRY e GRIFFIS, 2008 e MICHELFELDER e KRATZER, 2013) ou separadamente como Capaldo (2007) e Filieri e Algezau (2014) que adotam a dimensão estrutural como perspectiva de análise assim como Cousins et al. (2006) e Petersen et al. (2008) que analisam a dimensão relacional. Percebe-se que a utilização do capital social em diferentes abordagens aumenta a complexidade ao uso e significado do termo.

De forma geral, o capital social é analisado em função da interação entre os atores. Assim, foi aplicado nesta pesquisa o capital social como um referencial teórico que analisa o

valor que os atores aplicam aos laços do relacionamento e do ambiente em que estão inseridos. Pelo capital social utilizar uma variedade de elementos e permitir diversas abordagens considera-se que a adoção conjunta das três dimensões do capital social permitem uma avaliação mais abrangente dos aspectos subjetivos da dinâmica das relações, além do fato de que as três dimensões estão intimamente associadas. A dimensão estrutural, por meio dos laços da interação social, pode estimular a confiança que representa a dimensão relacional. Os objetivos comuns e a cultura compartilhada, características da dimensão cognitiva, também podem incentivar o desenvolvimento de relações de confiança (dimensão relacional). A associação entre as dimensões cognitivas e estrutural referem-se ao princípio de que a frequência e intensidade da interação social desempenham papel fundamental na formação de objetivos comuns e valores compartilhados (TSAI e GHOSHAL, 1998). Para Carey, Lawson e Krause (2011), o capital relacional é mecanismo pelo qual o capital cognitivo e estrutural atuam para melhorar o desempenho de custo e inovação na organização compradora. Mais especificamente, os autores apontam que o capital relacional motiva e desenvolve o entendimento comum (capital cognitivo), por meio da confiança (capital relacional) o que assegura que os ganhos obtidos serão devidamente compartilhados (capital estrutural). A consideração conjunta das três dimensões do capital social, estrutural, cognitiva e relacional, é reforçada por Cousins et al (2006) que argumentam sobre a necessidade de explorar as três simultaneamente, pois a falta de uma delas pode proporcionar uma visão incompleta do contexto, e ainda, por apresentar oportunidades de pesquisas em estratégica de relacionamento entre compradores e fornecedores pois foram relativamente pouco exploradas até esse momento (CAREY, LAWSON e KRAUSE, 2011).

Pela presente pesquisa avaliar as relações simultâneas entre comprador e fornecedor e entre os fornecedores considerou-se necessária a inclusão de aspectos relativos às díades comprador-fornecedor e fornecedor-fornecedor dando atenção ao papel das redes sociais nos estudos destas relações interorganizacionais. Assim, para a análise das relações parte-se do conceito das dimensões de Nahapiet e Ghoshal (1998) abrangendo aspectos das relações levantados em Villena, Revilla e Choi (2011), Hartmann e Herb (2014), Kim e Choi (2015) e Gelderman, Semeijn e Mertschuweit (2016) dentre outros. Assim, cada dimensão possui particularidades que necessitam de maior explanação, o que é feito em seguida.

2.2.5 Dimensões do capital social

Conforme exposto, Nahapiet e Ghoshal (1998) apresentam três dimensões para análise de capital social: estrutural, cognitiva e relacional. De maneira geral, a dimensão estrutural ressalta o tipo de relação que liga os atores e seus padrões. Analisa a interação social sob a perspectiva posicional, de configuração das ligações, sob a forma de laços. A dimensão cognitiva é avaliada na forma de cultura compartilhada e objetivos comuns. Fornece uma melhor compreensão das normas de comportamento e objetivos comuns dentro do relacionamento. Já a dimensão relacional possui a perspectiva de coesão na rede e ressalta o conteúdo dos laços. Refere-se à confiança, regras e reciprocidade desenvolvidos através da história de interações que reduzem o custo de monitoramento e reforçam a cooperação dentro do relacionamento (NAHAPIET e GHOSHAL, 1998). Percebe-se que as três dimensões interagem entre si (TSAI e GHOSHAL, 1998) e por isso é conveniente que sejam analisadas conjuntamente como sugerem Krause, Handfield e Tyler (2007), Carey, Lawson e Krause (2011), Villena, Revilla e Choi (2011), Hartmann e Herb (2014), Gelderman, Semeijn e Mertschuweit (2016) e Son, Kocabasoglu-Hillmer e Roden (2016) dentre outros.

Cabe ressaltar que o capital social gerado é decorrente das partes que interagem entre si, portanto, não existe proprietário exclusivo, tão pouco pode ser negociado (BURT, 1992; NAHAPIET e GHOSHAL, 1998), ademais não traz somente aspectos positivos. O trabalho de Villena, Revilla e Choi (2011), alerta para os riscos e consequências negativas associadas ao capital social, principalmente as relativas ao desempenho do comprador. Os autores indicam que o excesso de capital social pode levar a redução da capacidade do comprador em ser objetivo e tomar decisões eficazes, bem como, aumenta a possibilidade da ocorrência de comportamento oportunista por parte do fornecedor. Holma (2012) confirma que a falta ou o excesso de capital social prejudicam o desempenho e reforçam o argumento de Nahapiet e Ghoshal (1998) ao afirmar que a criação e manutenção das dimensões relacionais e cognitivas de capital social requerem altos investimentos, por isso deve-se atentar para o equilíbrio entre a manutenção das relações e os benefícios a serem atingidos.

Conforme exposto as três dimensões do capital social possibilitam uma série de análises relativas às relações de longo prazo entre compradores e fornecedores, ainda mais tendo como foco de análise as relações simultâneas. Mesmo ciente de que as três dimensões estão diretamente relacionadas, para o presente trabalho, tem-se a intenção de identificar cada dimensão separadamente com vista à composição dos parâmetros de análise da pesquisa empírica.

2.2.5.1 Dimensão estrutural

A dimensão estrutural do capital social refere-se ao padrão de ligação entre as partes, indivíduos ou organizações, sendo relacionada com a configuração destas ligações dentro da estrutura social que pode ser analisada a partir da perspectiva de laços fortes e fracos (NAHAPIET e GHOSHAL, 1998; BURT, 2009). Os laços sociais implicam relações em que o investimento em ativos específicos e práticas conjuntas geram conhecimento e fornecem acesso a recursos que só ocorrem por trabalhar em parceria (COUSINS et al., 2006; HOLMA, 2012). Capaldo (2007) sugere que as organizações precisam desenvolver a frequência e a intensidade das interações, por vezes adotando múltiplas conexões, com o objetivo de captar informações confiáveis, diversificadas e não redundantes. Para Villena, Revilla e Choi (2011) nas interações densas (com elevada frequência), a informação se torna mais acessível apresentando a tendência que atores diferentes possuam informações semelhantes, permitindo a validação das mesmas e tornando-a confiável. As múltiplas conexões que tratam da multiplicidade de interações (várias ligações a que um ator está exposto dentro e entre diferentes relações e diferentes níveis da organização) asseguram a diversidade da informação. Assim, para investigar a dimensão estrutural do capital social esta pesquisa adota como parâmetros: compartilhamento de informações, frequência da interação, ativos específicos, interdependência operacional e multiplicidade. O Quadro 7 apresenta os constructos relativos a dimensão estrutural com a descrição do termo, referências utilizadas assim como os principais tópicos abordados na literatura.

Quadro 7: Parâmetros da dimensão estrutural do capital social

| Descrição do parâmetro | | Tópicos abordados na literatura | Referências | |
|---------------------------------------|---------------------------------|--|--|--|
| Dimensão estrutural do capital social | Compartilhamento de informações | Divulgação de informações que podem ser benéficas para o outro | <ul style="list-style-type: none"> • Tipo de informação que compartilha; • Existência de canais específicos; • Expectativa de que a informação possa beneficiar a outra parte; • Informações trocadas informalmente; • Expectativa de manter a outra parte informada quanto a eventos ou mudanças que possam afetar o relacionamento. | GANESAN (1994); MORGAN e HUNT (1994); JAP e GANESAN (2000); VANPOUCKE, VEREECKE e BOYER (2014); KIM e CHOI (2015) |
| | Frequência da interação | Frequência em vários domínios de interações entre compradores e fornecedores | <ul style="list-style-type: none"> • Duração total da relação; • Ao considerar todos os meios de comunicação, indicar a frequência em estas ocorrem; • A frequência da comunicação aproxima e/ou intensifica a relação. | CAPALDO (2007); MARIOTTI e DELBRIDGE (2012); MICHELFELDER e KRATZER (2013); KIM e CHOI (2015) |
| | Ativos específicos | Extensão dos investimentos específicos realizados por cada empresa | <ul style="list-style-type: none"> • Descrição dos ativos específicos (procedimentos, tecnologia, capital humano, treinamento, investimentos); • Ocorrência de divergências na negociação ou dificuldades contratuais; • Tipo de análise envolvida; • Disponibilidade para realizar investimentos em projetos em conjunto. | GANESAN (1994); PALMATIER et al. (2013); VANPOUCKE, VEREECKE e BOYER (2014); KIM e CHOI (2015) |
| | Interdependência operacional | Avalia a dependência quanto as operações diárias e busca por substitutos | <ul style="list-style-type: none"> • Importância da relação para o desempenho diário e futuro; • Disponibilidade e avaliação de substitutos em caso de rompimento da relação (produtos e empresa); • Percepção da importância da sua empresa para a parceira. | GANESAN (1994); YENIYURT, HENKE e YALCINKAYA (2013); KIM e CHOI (2015) |
| | Multiplicidade | Envolvimento em atividades conjuntas e interação simultânea | <ul style="list-style-type: none"> • Participação conjunta em demais atividades; • Existência de interação entre fornecedores; • Impactos das relações fornecedor-fornecedor. | TICHY, TUSCHMAN E FOMBRUM (1979); DIMAGGIO E LOUCH (1998); WU e CHOI (2005); AUTRY, WILLIAMS E GOLIC (2014); KIM e CHOI (2015) |

Fonte: Elaborado pela autora com base em diversos autores

O primeiro deles refere-se a comunicação entre as partes. Por meio da troca de informações pertinentes a relação se promove a interpretação partilhada que muitas vezes surge gradualmente e de forma incremental. Wu et al. (2004) enfatizam que a tecnologia da informação pode gerar integração sistemática, permitindo um fluxo de informação mais eficiente e automático, o que favorece a construção da confiança e do comprometimento (PAULRAJ e CHEN, 2005) possibilitando que as relações evoluam para fases em que uma maior cooperação é alcançada (DWYER, SHURR e OH, 1987; HIBBARD et al., 2001; PALMATIER et al., 2013 e VANPOUCKE, VEREECKE e BOYER, 2014). A literatura destaca que quanto mais conectadas uma organização com as outras, mais informações são compartilhadas e, portanto, maior a possibilidade de adequação e semelhança dos participantes (OWEN-SMITH et al., 2015) com compartilhamento de valores e objetivos comuns.

A frequência da interação é explorada na análise da estrutura social tanto em nível interpessoal como interorganizacional. Capaldo (2007) cita o trabalho de Granovetter (1974) indicando que os laços fortes (interpessoais) são aqueles em que as partes operacionalmente interagem, pelo menos, duas vezes por semana. Por considerar esta linha de corte arbitrária e passível de contestação, Capaldo (2007) propõe a medição da força dos laços pelos critérios:

duração total da relação, frequência de interação e intensidade da interação (CAPALDO, 2007). Rowley, Behrens e Krackhardt (2000) conceituam os laços interorganizacionais como construções separadas, diferente pela sua natureza e características próprias, em vez de avaliar sob um único critério, a força do laço. Da mesma forma que os autores citados, a presente pesquisa não tem interesse em avaliar a força do laço e nem classificar as relações em laços fortes e laços fracos, muito menos medir a “fraqueza” da relação. A presente pesquisa segue a linha de Capaldo (2007) ao definir que quanto maior a duração do relacionamento, maior a força da relação, portanto maior a frequência e a intensidade da colaboração. Tal argumento segue a mesma proposição dos modelos de ciclo de vida dos relacionamentos (DWYER, SCHURR e OH, 1987; RING e VAN DE VEN, 1994; JAP e ANDERSON, 2007; PALMATIER et al., 2013; BETTENCOURT et al., 2015). Assim, ao questionar sobre as relações de longo prazo, proposta da atual pesquisa, é possível que, em virtude do critério de seleção de organizações a serem entrevistadas, somente aspectos de laços fortes sejam observados. Desta forma, a inclusão de demais aspectos da intensidade relacional, como ativos específicos, interdependência operacional e multiplicidade, possibilita maiores observações sobre a dimensão estrutural do capital social.

Além disso, nos modelos de ciclo de vida percebe-se a citação frequentemente que os investimentos em ativos específicos de cada relacionamento fortalecem a expectativa pela manutenção e continuidade das relações (DWYER, SCHURR e OH, 1987; JAP e GANESAN, 2000; PALMATIER et al., 2013; VANPOUCKE, VEREECKE e BOYER, 2014 e BETTENCOURT et al., 2015). Da mesma forma, Capaldo (2007) também cita os níveis de comprometimento de recursos como um indicador para a força do laço. Cheung, Myers e Mentzer (2010) apontam que os investimentos que se apoiam exclusivamente na relação comprador-fornecedor não são facilmente transferíveis para outros relacionamentos e por isso potencializam a manutenção do compromisso entre as partes. Destacando que os investimentos podem ser tangíveis como o desenvolvimento de maquinário ou ferramentas próprias ou intangíveis como o investimento em tecnologia dedicada, conhecimento tácito ou habilidade específica (CHEUNG, MYERS e MENTZER, 2010). Os ativos auxiliam na minimização de comportamento oportunista (WILLIAMSON, 1981) sendo um estímulo além da motivação inicial das transações, vinculando as organizações na expectativa de continuidade da relação (HEIDE e JOHN, 1990). Tais argumentos confirmam o parâmetro ativos específicos como elemento relacional chave para a relação comprador-fornecedor (KIM e CHOI, 2015).

Quanto ao parâmetro interdependência operacional, os autores Jap e Ganesan (2000) indicam que, com a confiança e a satisfação estabelecidas pelas transações realizadas anteriormente, a díade se torna apta a aumentar de forma crescente seu comprometimento de recursos e conexão de atividades, caracterizando a dependência mútua e o aprofundamento da relação. Para Vanpoucke, Vereecke e Boyer (2014) as organizações experimentam um aumento contínuo em benefícios e interdependência através de um processo de socialização que transforma as operações em compromissos de longo prazo, estabelecendo normas e valores, resultando em um acordos envolvendo riscos conjuntos. Dwyer, Schurr e Oh (1987) declaram que quando uma parte cumpre exemplarmente suas obrigações na transação comercial, aumenta a motivação para manter o relacionamento. Em suma, as percepções resultantes de objetivos comuns e atividades realizadas em cooperação levam a mais interações, além daquelas estritamente necessárias que deram início a série de transações de troca, especialmente porque resultados de alto nível reduzem as alternativas na busca por parceiros substitutos.

O último parâmetro, multiplicidade, deriva da língua inglesa *multiplexity* (DIMAGGIO e LOUCH, 1998; TICHY, TUSHMAN e FOMBRUN, 1979; KIM e CHOI, 2015 e SIMPSON, 2015). Para Dimaggio e Louch (1998) trata-se de interações paralelas que alteram o comportamento de um ator e influenciam a maneira como ele é tratado por muitos atores diferentes em uma variedade de interações, inclusive nas relações futuras. Tichy, Tushman e Fombrun (2009) apontam que os indivíduos possuem várias funções (trabalhador, marido, membro da comunidade e membro do grupo) e cada qual interage com diferentes atores sendo que a multiplicidade está relacionada ao grau de relacionamento que liga uma pessoa a outra. Para Jiang e Jiang (2014), em se tratando de contextos diferentes, os indivíduos tendem a desempenhar papéis diferentes em cada rede apresentando algumas características e efeitos decorrentes das demais interações. Assim a interação com os diversos atores influenciam demais interações.

Introduzindo este conceito ao contexto empresarial, Tichy, Tushman e Fombrun (2009) citam que as organizações exercem diferentes atividades como pesquisa colaborativa, desenvolvimento de produtos, manufatura, marketing, serviços, dentre outros, por isso se relacionam com diferentes atores e que influenciam as decisões empresariais. Simpson (2015) complementa que as redes sociais são concebidas como uma série de atores heterogêneos ligados através de uma ampla gama de relações sociais e econômicas. Os laços que unem os atores são diversos: amizade, troca de informação, troca de bens e capitais ou interação comportamental de cooperação ou competitiva. Cada um destes contextos relacionais podem

constituir redes individuais, no entanto, todos eles influenciam um ao outro. Assim, as redes são caracterizadas pela superposição de relações, sendo esta superposição denominada multiplicidade (*multiplexity*) (SIMPSON, 2015). Entende-se, então, que se trata das várias ligações a que um ator está exposto.

Em se tratando das transações de compra e venda, na investigação de Dimaggio e Louch (1998), a multiplicidade é retratada pela rede de relacionamento social, que é primordial para a efetivação de transações econômicas. Os autores apoiam o argumento de que a incerteza sobre o produto e qualidade de desempenho levam as pessoas a selecionar fornecedores com os quais tem laços não-comerciais. Destacam que transacionar com contatos sociais (amigos e parentes) é eficaz porque incorpora as trocas comerciais numa teia de obrigações e torna o vendedor refém de desempenho adequado. Simpson (2015) quando analisa a criação de organizações de movimentos sociais considera que as alianças com outras organizações e principalmente o envolvimento dos responsáveis (atores) por meio de troca de informações, colaboração em projetos, indicação positiva e oferecendo conselhos, são primordiais. Kim e Choi (2015) analisam a multiplicidade pela atuação do fornecedor em diferentes atividades, produtos e projetos do comprador indicando que a participação em várias operações leva a maior intensidade relacional entre as partes.

A presente pesquisa ao tratar das várias relações que são gerenciadas concomitantemente pela organização compradora e o reflexo das interações entre fornecedores não se restringe a uma coleção de relações diádicas independentes. Pelo contrário, a multiplicidade aqui avaliada implica na interação simultânea entre os parceiros e, portanto, gera uma dinâmica exclusiva nas relações de longo prazo das organizações envolvidas. Além disto, o trabalho de Tichy, Tuschman e Fombrum (1979) aponta que os atores, não necessariamente, possuem as mesmas expectativas e compartilham da mesma intensidade na relação, o que representa mais um aspecto relacional a ser avaliado. Assim cabe agora detalhar aspectos da dimensão cognitiva.

2.2.5.2 Dimensão cognitiva

A dimensão cognitiva do capital social fornece uma melhor compreensão das normas de comportamento e objetivos comuns dentro do relacionamento. Refere-se aos recursos que representam visões compartilhadas, interpretações e sistemas de significado entre as partes (NAHAPIET e GHOSHAL, 1998), o que significa compartilhar, nas interações diárias, de linguagem comum, com narrativas e códigos que facilitam a comunicação e o desenvolvimento de entendimento mútuo de regras de investimento, valores e objetivos para

apoiar a colaboração na realização de tarefas e incorporar as metas e aspirações coletivas (NAHAPIET e GHOSHAL, 1998; TSAI e GHOSHAL, 1998). Para Krause, Handfield e Tyler (2007), Johnson, Elliot e Drake (2013) e Ellegaard e Houman (2015), quando os valores e objetivos são incongruentes podem surgir mal entendidos e conflitos, o que dificulta a resolução de conflitos. Por outro lado, quando os valores e objetivos são partilhados a interação resulta em um processo de auto reforço que facilita ações individuais em favor dos interesses coletivos e restringe o comportamento oportunista. Ademais, o estabelecimento de objetivos comuns auxilia a orientar a direção, natureza e magnitude dos esforços entre os atores envolvidos (JAP e ANDERSON, 2007) aumentando os benefícios pela percepção da coesão da relação (TSAI e GHOSHAL, 1998).

Para analisar a dimensão cognitiva esta pesquisa adota os parâmetros: objetivos comuns, normas relacionais e resolução de conflitos. O Quadro 8 apresenta a descrição de cada constructo, referências utilizadas e os principais tópicos.

Quadro 8: Parâmetros da dimensão cognitiva do capital social

| Dimensão cognitiva do capital social | | Descrição do parâmetro | Tópicos abordados na literatura | Referências |
|--------------------------------------|---|---|---|-------------|
| Objetivos comuns | Objetivos e valores são compartilhados em favor dos interesses coletivos | <ul style="list-style-type: none"> • Linguagem comum, com narrativas e códigos compartilhados; • Reduz conflitos; • Inibir comportamento oportunista; • Troca de informação. | DWYER, SCHURR e OH (1987); NAHAPIET e GHOSHAL (1998); TSAI e GHOSHAL (1998); JAP e ANDERSON (2007); VILLENA, REVILLA e CHOI (2011); HARTMANN e HERB (2014); BETTENCOURT et al. (2015) | |
| Normas relacionais | Expectativa de que a outra parte compartilha o mesmo entendimento sobre a relação | <ul style="list-style-type: none"> • Formas estruturadas de trabalho; • Contratos formais; • Problemas são responsabilidades conjuntas; • As decisões são baseadas em escolhas que favorecem ambas; • Inibir comportamento oportunista; • Percepção de compensação justa. | SIGUAW, SIMPSON e BAKER (1998); JAP e GANESAN (2000); VANPOUCKE, VEREECKE e BOYER (2014); KIM e CHOI (2015) | |
| Resolução de conflitos | Conflitos são gerenciados de forma amigável | <ul style="list-style-type: none"> • A relação pode ser descrita como tensa; • Faz parte dos negócios existirem conflitos; • Frequência de divergências, renegociação e ajustes de contratos; • Ressentimento e frustração quanto a questões não resolvidas; • Quando há um problema, todos os fatos são avaliados para tentar chegar a uma solução mutuamente satisfatória. | MORGAN e HUNT (1994); JAP e GANESAN (2000); KIM e CHOI (2015) | |

Fonte: Elaborado pela autora com base em diversos autores

Na construção do relacionamento, Ring e Van de Ven (1994) indicam que as partes têm necessidade de identificar que possuem um entendimento comum, na forma de objetivos e normas compartilhadas, sendo que esta expectativa faz parte do contexto de toda a interação social. Para os autores, o entendimento comum relaciona-se com problemas e ajustes associados às trocas comerciais na medida em que as partes podem contar com a confiança como uma forma alternativa de resolução de conflitos e na divisão de benefícios. Cabe

ressaltar que o termo confiança é apresentado como parâmetro da dimensão relacional do capital social.

É possível considerar que, no longo prazo, as organizações desenvolvem normas específicas da relação. Para Han, Sung e Shim (2014), norma é a expectativa quanto ao comportamento que são, pelo menos parcialmente, compartilhados por um grupo de atores. Eles formam o nível de comparação para a avaliação entre outros atores, o que é favorecido quando as partes compreendem melhor os objetivos da outra parte e seus próprios objetivos, ou seja, o que impulsiona o seu comportamento. Desta forma, as relações condicionam e restringem as escolhas por meio de acordos de comportamento e normas relacionais. Yin, Wu e Tsai (2012) destacam que a rede com várias organizações tende a ser mais complexa e a dificuldade de gerenciamento cria a necessidade de coordenação adequada por meio de estruturas normativas. Estes mecanismos de coordenação afetam todos os participantes, simultaneamente. Assim, grupos coesos possuem estruturas normativas e culturais que impactam sobre o comportamento, tornando-o mais homogêneo (OWEN-SMITH et al., 2015). Estas normas que incorporam expectativas compartilhadas sobre o comportamento auxiliam a reduzir ações unilaterais, denominados como comportamento oportunista (RING e VAN DE VEN, 1994; DAY et al., 2013; VANPOUCKE, VEREECKE e BOYER, 2014). O comportamento oportunista é definido por Williamson (1981) como uma ação intencional em benefício próprio aproveitando as lacunas e omissões contratuais. Assim, as normas relacionais têm como objetivo diminuir o oportunismo, inicialmente visto como um meio de obter ganhos unilaterais e de curto prazo, mas, em contrapartida, como um fator que desgasta a relação e, conseqüentemente, minimizando os ganhos de longo prazo. Entretanto, Granovetter (1985) aponta que, da mesma forma que os atores não decidem suas ações de maneira independente dissociada de demais relações, também não seguem inteiramente as normas desconsiderando seus interesses particulares.

Nas relações de cooperação, quando as partes têm confiança uma na outra, os conflitos são mais propensos a serem resolvidos de forma amigável, onde as partes estão dispostas a encontrar soluções, buscando adaptação mútua a fim de tentar impedir o fim do relacionamento (DWYER, SCHURR e OH, 1987; PALMATIER et al., 2013; BETTENCOURT et al., 2015). Dwyer, Schurr e Oh (1987) complementam que a não existência de conflitos significa que um relacionamento perdeu seu dinamismo, que está estagnado ou em declínio. As partes devem antes explorar plenamente a promessa de sua associação contínua. É possível associar os conflitos com benefícios obtidos nas relações entre os quais (a) uma comunicação mais frequente e eficaz entre as partes e o

estabelecimento de meios para a expressão de insatisfações, (b) uma revisão crítica de atos passados, (c) uma distribuição mais equitativa dos recursos do sistema, (d) uma distribuição de poder mais equilibrada na relação, e (e) uma padronização dos modos de solução de conflitos (DWYER, SCHURR e OH, 1987).

A pesquisa Villena, Revilla e Choi (2011) indica que no início do relacionamento, o capital social cognitivo facilita as transações comerciais uma vez que favorece o estabelecimento de normas relacionais e a troca de informações (JAP e GANESAN, 2000; PALMATIER et al., 2013). Isso permite aos envolvidos assimilar o valor potencial da relação aumentando a disposição de ambos, tanto do comprador como do fornecedor, em melhorar o desempenho operacional. Krause, Handfield e Tyler (2007) avaliam a qualidade, entrega e flexibilidade como benefícios obtidos pela interação social e destacam as oportunidades de criação de valor, por exemplo, no desenvolvimento de novos produtos (CAPALDO, 2007).

Entretanto, o excesso da dimensão cognitiva do capital social cria rotinas e procedimentos específicos que torna rígido o relacionamento, desencoraja ações não estabelecidas e avaliação crítica da relação existente (AUTRY e GRIFFIS, 2008; VILLENA, REVILLA e CHOI, 2011). O risco é que as partes se tornem tão coesas e homogêneas, se concentrando em atividades diárias e operações em curso, que favoreça o isomorfismo (VILLENA, REVILLA e CHOI, 2011). Para Burt (1992) e Capaldo (2007) o isomorfismo surge em redes pequenas e com pouca diversidade, onde a informação é redundante e a troca de conhecimento se torna restrita. Capaldo (2007) indica que o aumento do capital social cognitivo melhora o desempenho, entretanto, a medida que sobe a níveis elevados, os riscos de homogeneidade e isomorfismo se tornam maiores diminuindo a capacidade inovadora que, conseqüentemente, podem levar a redução do desempenho. Assim, quando a relação atinge a maturidade, o investimento para construir mais capital cognitivo pode acabar sendo prejudicial para o desempenho e não sendo compensador em relação aos benefícios (DWYER, SCHURR e OH, 1987; HIBBARD et al., 2001; PALMATIER et al., 2013; BETTENCOURT et al., 2015).

2.2.5.3 Dimensão relacional

A dimensão relacional apresenta a perspectiva de que aspectos como comprometimento, confiança, valores comuns, regras e reciprocidade são desenvolvidos através da história de interações do relacionamento (NAHAPIET e GHOSHAL, 1998; HIBBARD et al., 2001). Para Holma (2012) a dimensão relacional é o resultado do processo de socialização, a motivação para interagir e trocar informações ao longo do tempo no qual

mantém relações comerciais, sendo a confiança um aspecto chave do capital social e um importante fator de motivação para a interação. Na perspectiva do ciclo de vida das relações, a formação de um relacionamento é um processo em que a confiança é adquirida gradativamente (RING e VAN DE VEN, 1994). Para Palmatier et al. (2013) a confiança é um antecedente e pré-requisito essencial para construção do comprometimento entre parceiros de uma cadeia de suprimentos. Para Dwyer, Schurr e Oh (1987, p.19) “o comprometimento refere-se à promessa implícita ou explícita de continuidade relacional entre os parceiros”. Segundo os autores comprometimento é fundamental para conservação e sequência de uma relação. Assim, comprometimento e confiança são os parâmetros que o compõe a análise da dimensão relacional (Quadro 9).

O primeiro parâmetro, comprometimento, refere-se à perspectiva de ambos os parceiros para com a duração da relação, sendo que para a manutenção vale empregar esforços adicionais (AUTRY e GOLICIC, 2010) como desenvolvimento de máquinas, ferramentas ou pessoas dedicadas para atendimento das necessidades da relação (JAP e GANESAN, 2000). Os membros estão dispostos a fazer sacrifícios de curto prazo com vista a manter a estabilidade do relacionamento por longo prazo (WU et al., 2004) sem explorar a fraqueza da outra parte (ELLRAM, 1991). Ellram (1991) ainda complementa que é essencial a participação da alta gerencia além de uma filosofia que encoraje a parceria. Assim, o comprometimento é um elemento relacional chave para as relações comprador-fornecedor (KIM e CHOI, 2015).

Quadro 9: Parâmetros da dimensão relacional do capital social

| | Descrição do parâmetro | Tópicos abordados na literatura | Referências |
|---------------------------------------|------------------------|--|---|
| Dimensão relacional do capital social | Comprometimento | <ul style="list-style-type: none"> • Benefícios da relação; • Preocupação com resultados do relacionamento; • Foco nos objetivos de longo prazo; • Sacrifícios e concessões da relação; • Expectativa de manutenção da relação. | GANESAN (1994); MORGAN e HUNT (1994); JAP e GANESAN (2000); PALMATIER et al. (2013); VANPOUCKE, VEREECKE e BOYER (2014); KIM e CHOI (2015) |
| | Confiança | <ul style="list-style-type: none"> • Expectativa de confiabilidade e fidelidade do parceiro | <ul style="list-style-type: none"> • Confiança nos indivíduos (<i>boundary spanner</i>) • Confiança nos produtos e na empresa; • Franqueza nas negociações; • Promessas confiáveis; • Honestidade quanto aos problemas ocorridos; • Reputação no mercado. |

Fonte: Elaborado pela autora com base em diversos autores

Alguns autores associam comprometimento com confiança (MONCZKA et al., 1998; HIBBARD et al., 2001; AUTRY e GOLICIC, 2010; PALMATIER et al., 2013; HAN et al., 2014). Para Palmatier et al. (2013) a gestão da cadeia de suprimentos necessita que as organizações trabalhem em conjunto para aumentar o valor gerado aos clientes finais, no qual

a presença da confiança apresenta a capacidade de melhorar substancialmente as oportunidades de um bom desempenho (BOWERSOX, CLOSS e COOPER, 2007). Entretanto, Whipple, Griffs e Daugherty (2013) alertam que a confiança não tem uma definição única, trata-se de um termo amplo, que na literatura apresenta inconsistências e mal-entendidos, principalmente por se tratar de um termo complexo. A confiança é a crença de que uma organização irá executar ações que resultarão em benefícios para a outra parte, além não tomar ações inesperadas que resultariam em resultados negativos (MORGAN e HUNT, 1994; HANDFIELD e BECHTEL, 2002; DAY et al., 2013).

De acordo com Dyer e Chu (2003) a confiança tem suas bases fundamentadas nos indivíduos e em mecanismos não contratuais, no entanto, indivíduos de uma organização podem compartilhar a mesma orientação relativo a outra organização. Nesta perspectiva a confiança interorganizacional descreve a extensão de uma orientação coletiva existente com relação a uma empresa parceira (DYER e CHU, 2003). O que pode ser comprovado no trabalho de Ganesan e Hess (1997) que apresentam a distinção entre confiança no vendedor e confiança na organização fornecedora. Desta forma a confiança interpessoal e a interorganizacional são constructos distintos, mas que fazem parte da visão multidimensional da confiança. Além da confiança interpessoal e interorganizacional, Ganesan (1994) atribui a confiança depositada em um determinado fornecedor por meio de palavras e ações de outras empresas e organizações. A reputação favorável é facilmente transmitida entre organizações e aumenta a credibilidade do fornecedor, prevendo uma relação positiva entre a reputação do fornecedor e a confiança da empresa compradora. Para Morgan e Hunt (1994) o comprometimento e a confiança no relacionamento se desenvolvem em vários momentos: quando as organizações fornecem recursos, oportunidades e benefícios superiores as ofertas de parceiros alternativos e quando evitam situações em que vantagens individuais podem ser obtidas e pela comunicação de informações valiosas. Assim um importante fator para o desenvolvimento da confiança é a troca de informação, sendo favorecida por meio de desenvolvimento de processos e sistemas transparentes .

Como destacado por Nahapiet e Ghoshal (1998), assim como Hibbard et al. (2001) e Holma (2012) o capital relacional é construído ao longo do tempo, pela história da relação. Desta forma, indicar o estágio do ciclo de vida em que se enquadram as relações auxilia a compreensão da interação entre as organizações. No trabalho de Jap e Ganesan (2000), a indicação da fase em que se encontra o relacionamento fica a cargo do entrevistado. O respondente identifica o estágio baseado numa breve descrição de características de cada fase. Jap e Anderson (2007) utilizam um questionário com questões que classifica cada estágio di

ciclo de vida e Bettencourt et al. (2015) analisam a fala dos respondentes pelo confronto das características típicas de cada fase. Já Hibbard et al. (2001) adotam a idade do relacionamento como critério de classificação da fase das relações. E Palmatier et al. (2013) adotam o critério idade aliado a descrição de características de cada fase aplicada num questionário. Os trabalhos citados utilizam a abordagem transversal, apresentando uma visão estática em que avaliam as relações de acordo com as impressões dos respondentes em determinado momento. Vanpoucke, Vereecke e Boyer (2014) utilizam a abordagem longitudinal, em que avaliam o relacionamento ao longo do tempo. Os autores relatam que a definição da evolução é baseada em aspectos críticos que modificam o relacionamento. A pesquisa desses autores contou com um entrevistado-chave que relata sobre a trajetória da relação aliada a análise de dados secundários. Percebe-se que cada pesquisa adota um procedimento para a indicação da fase em que se encontra a relação quando avaliado o ciclo de vida. Todavia, a maioria utiliza a descrição de características típicas de cada fase como critério de definição do atual estágio do relacionamento. O Quadro 10 apresenta os trabalhos referenciados sobre o critério adotado para definição do estágio do ciclo de vida dos relacionamentos.

Quadro 10: Critério para definição do estágio de relacionamento

| Abordagem | Definição do estágio | Referência |
|--------------|--|------------------------------------|
| Transversal | O respondente identifica o estágio baseado numa breve descrição de características típicas de cada fase | Jap e Ganesan (2000) |
| Transversal | Tempo (idade) do relacionamento | Hibbard et al (2001) |
| Transversal | O questionário inclui questões que classifica cada estágio | Jap e Anderson (2007) |
| Transversal | Tempo (idade) do relacionamento e características de cada fase | Palmatier et al. (2013) |
| Transversal | Por meio da análise da fala dos respondentes os autores identificam o estágio do relacionamento | Bettencourt et al. (2015) |
| Longitudinal | Pesquisa com entrevistado-chave que relata sobre a trajetória da relação, aliada a análise de dados secundários. | Vanpoucke, Vereecke e Boyer (2014) |

Fonte: Elaborado pela autora

Neste momento considera-se que a revisão da literatura apresenta o aporte necessário para operacionalização da investigação sobre as relações simultâneas proposta nesta pesquisa pelo estabelecimento das categorias de análise a serem utilizadas na pesquisa empírica. Para finalizar o capítulo parte-se agora para a seção de discussão dos temas levantados.

2.3 Síntese da revisão da literatura

O desenvolvimento da revisão da literatura partiu de vários temas que, usualmente, são tratados de forma independente. Foi necessário um processo crescente, partindo de estudos sobre a relação comprador-fornecedor e estudos sobre a relação fornecedor-fornecedor. Para considerar a interação simultânea entre os atores buscou-se a análise de redes sociais, onde a tríade é considerada como o mínimo bloco de permite o entendimento de redes

maiores. Todavia, a literatura de redes sociais é ampla, seja em termos de conceitos, seja em técnicas de análise desenvolvidas. Entretanto, é usual a alegação da criação do capital social resultante da interação entre as partes. Assim, avaliar as interações diretas e indiretas entre os atores de determinado contexto possibilita compreender como as relações simultâneas interferem em demais relações. Por considerar que as três dimensões do capital social interagem entre si se torna adequada a análise conjunta das dimensões estrutural, cognitiva e relacional para examinar as relações no contexto das relações formadas entre comprador-fornecedor e fornecedor-fornecedor.

A literatura sobre o relacionamento entre compradores e fornecedores segue a tendência de considerar as relações como um processo progressivo, sendo caracterizados pelos diversos modelos de ciclo de vida das relações. Esta pesquisa fez uma tentativa de sintetizar e consolidar as várias perspectivas apontadas na literatura. A Figura 3 agrupa as características de cada estágio do desenvolvimento dos relacionamentos apontando o papel do comprador e o papel do fornecedor, respectivo a cada fase da trajetória.

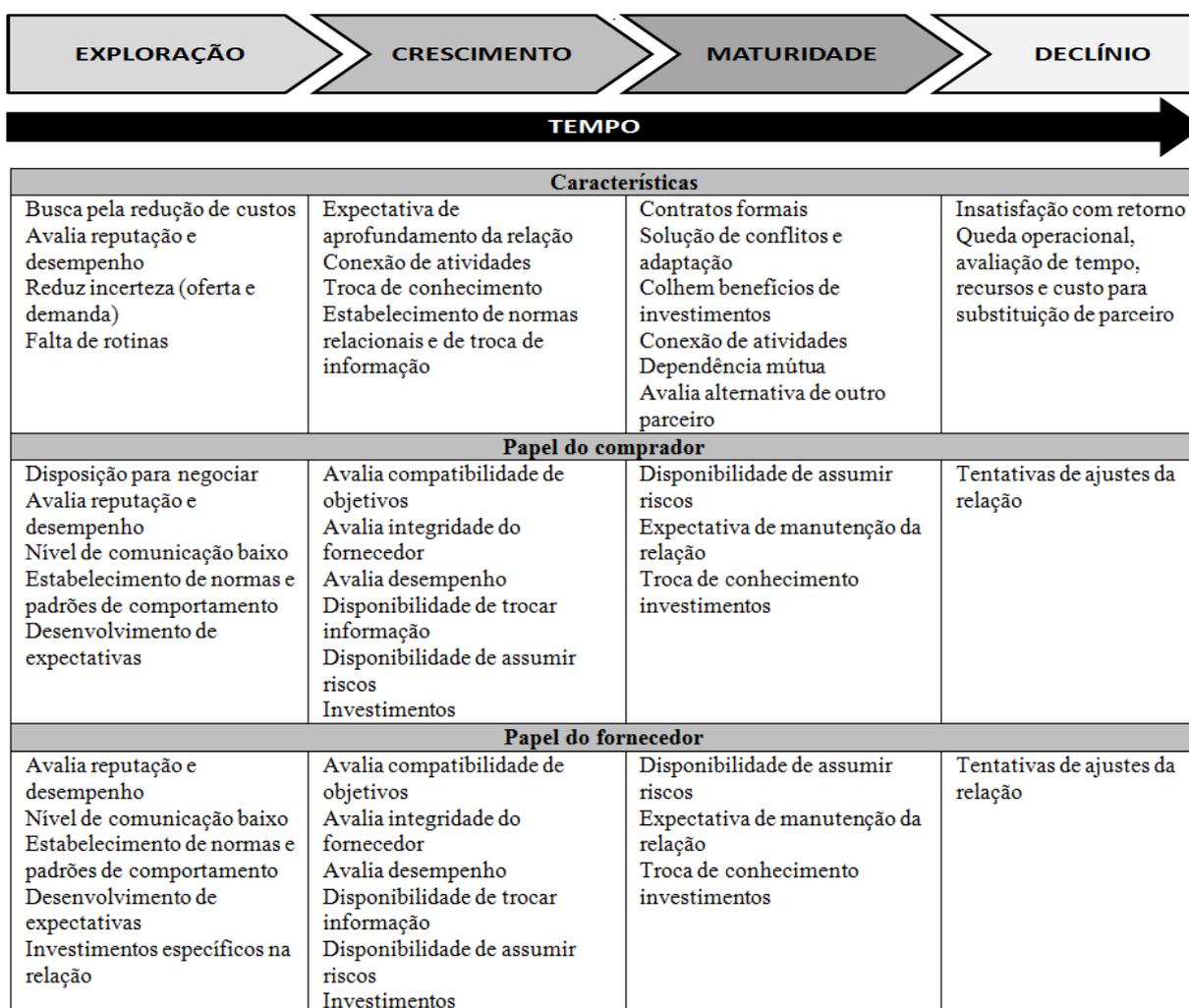


Figura 4: Estágios de desenvolvimento das relações

Fonte: Elaborado pela autora com base em diversos autores

Independentemente do modelo utilizado, mesmo com perspectivas de análise diferentes, pode-se considerar que grande parte dos pesquisadores (DWYER, SCHURR e OH, 1987; RING e VAN DE VEN, 1994; VANPOUCKE, VEREECKE e BOYER, 2014) apoiam a ideia de que as relações pontuais de compra e venda evoluem para relações interorganizacionais que podem manter-se por tempo indeterminado. Isso leva à primeira proposição:

Proposição 1: A relação comprador-fornecedor é influenciada pelo tempo de relacionamento no contexto das relações simultâneas.

Partindo dos modelos de desenvolvimento de relacionamento, é possível considerar que no estágio inicial das primeiras transações de compra e venda a negociação é baseada em redução de custos (requisitos de preço e entrega), sendo a disposição para negociar um ponto positivo para as partes. A reputação e o desdobramento da transação, incluindo entrega e pós venda, fazem parte da avaliação geral. Nessa fase, tanto o comprador quanto o fornecedor, têm pouca motivação para compartilhar informações ou atividades conjuntas significativas, sendo que as organizações possuem apenas um entendimento informal uns dos outros sobre as estratégias de negócios. Demais estágios apresentam um comportamento mais colaborativo pela expectativa de continuidade da relação, ou seja, o resultado positivo das transações da fase inicial são favoráveis à manutenção do relacionamento e apresentam potencial para um aumento contínuo das trocas, inclusive com comprometimento de recursos, conexão de atividades e troca de aprendizado (com transferência e/ou desenvolvimento de conhecimento) caracterizando uma interdependência entre comprador e fornecedor e a predisposição a assumir riscos conjuntos. É sugerido que em estágios mais avançados ocorra o desgaste do relacionamento. Isto ocorre em função da insatisfação de uma das partes além das dificuldades referente a aspectos sociais como confiança, reputação, relações pessoais fora do ambiente empresarial, ajustes e adaptação de conduta ao longo do tempo. Estes aspectos sociais podem afetar as relações entre compradores e fornecedores com variações quanto a percepção dos benefícios econômicos ao longo do tempo de relacionamento, diminuição ou quebra de confiança na parceria quando uma das partes não reconhece ou retribui as concessões realizadas. Todavia é avaliada a possibilidade que uma dissolução de contrato possa alterar a reputação da organização perante o mercado. Outro ponto destacado é que as relações pessoais servem para avaliar e assegurar que as transações comerciais sejam efetivadas. Observa-se que a literatura do ciclo de vida das relações ainda apresenta lacunas a serem investigadas, principalmente no que se refere as relações simultâneas.

Proposição 2: As relações simultâneas influenciam o desenvolvimento dos estágios das relações (ciclo de vida).

Quando analisadas sob a perspectiva das relações entre fornecedores, a revisão da literatura apresenta que a interação fornecedor-fornecedor é caracterizada pela tensão competitiva e cooperativa de forma discreta ou explícita, o que gera impacto nas relações diáticas entre comprador e fornecedores, porém estes estudos ainda não detalham sobre a dinâmica dessas relações que ocorrem concomitantemente.

Proposição 3: As relações fornecedor-fornecedor influenciam a relação comprador-fornecedor no contexto das relações simultâneas.

Entretanto, as relações simultâneas não podem ser explicadas quando analisadas somente pela abordagem de redes sociais, por mais que esta abordagem seja utilizada para compreender as relações que envolvem diversos atores concomitantemente. A análise de redes aborda dois níveis distintos de observação, análise estrutural e relacional. De maneira simplista, a análise estrutural avalia como a rede afeta o comportamento de determinado ator, e, a análise relacional avalia a relação entre pares e as atividades existente entre eles. Ambas as análises mapeiam as relações entre os atores, mas, não explicam como determinados eventos afetam a evolução das relações, apresentando, então, uma lacuna a ser analisada pela proposta de pesquisa envolvendo a interferência das relações simultâneas. A perspectiva de laços fortes e fracos indica que os atores que possuem relações próximas e com alta intensidade são favorecidos pelo compartilhamento de informações e troca de conhecimento.

Proposição 4: As relações simultâneas influenciam o compartilhamento de informações e a troca de conhecimento.

Partindo da revisão, observa-se que o capital social evidencia os ganhos decorrentes do processo evolutivo das relações, o que ajuda a explicar as relações interorganizacionais de longo prazo. As dimensões estrutural, cognitiva e relacional sugerem que a interação frequente além de promover maior compartilhamento de informações auxilia na resolução de problemas e conflitos da relação por meio do processo de socialização contínuo. As operações interorganizacionais apresentam crescimento em termos de benefícios alcançados e interdependência operacional. Entretanto o estabelecimento de normas e valores compartilhados apresentam o risco de desenvolver rotinas e procedimentos rígidos para as atividades e operações diárias. A literatura ainda sugere que fornecedores que avaliam e gerenciam suas relações com outros fornecedores, tendo operações interligadas ou não, estão mais propensos a adquirir conhecimento tácito. Desta forma surge a última proposição:

Proposição 5: O capital social decorrente da interação entre os agentes influencia as atividades operacionais do grupo.

Assim, pela discussão dos temas da revisão e pelas proposições propostas surge a Figura 5. Todavia, a representação partindo de temas independentes não tem a intenção de fornecer nenhuma orientação sobre a inter-relação destes. Somente serve como guia esquemático para as proposições que auxiliam a análise de dados.

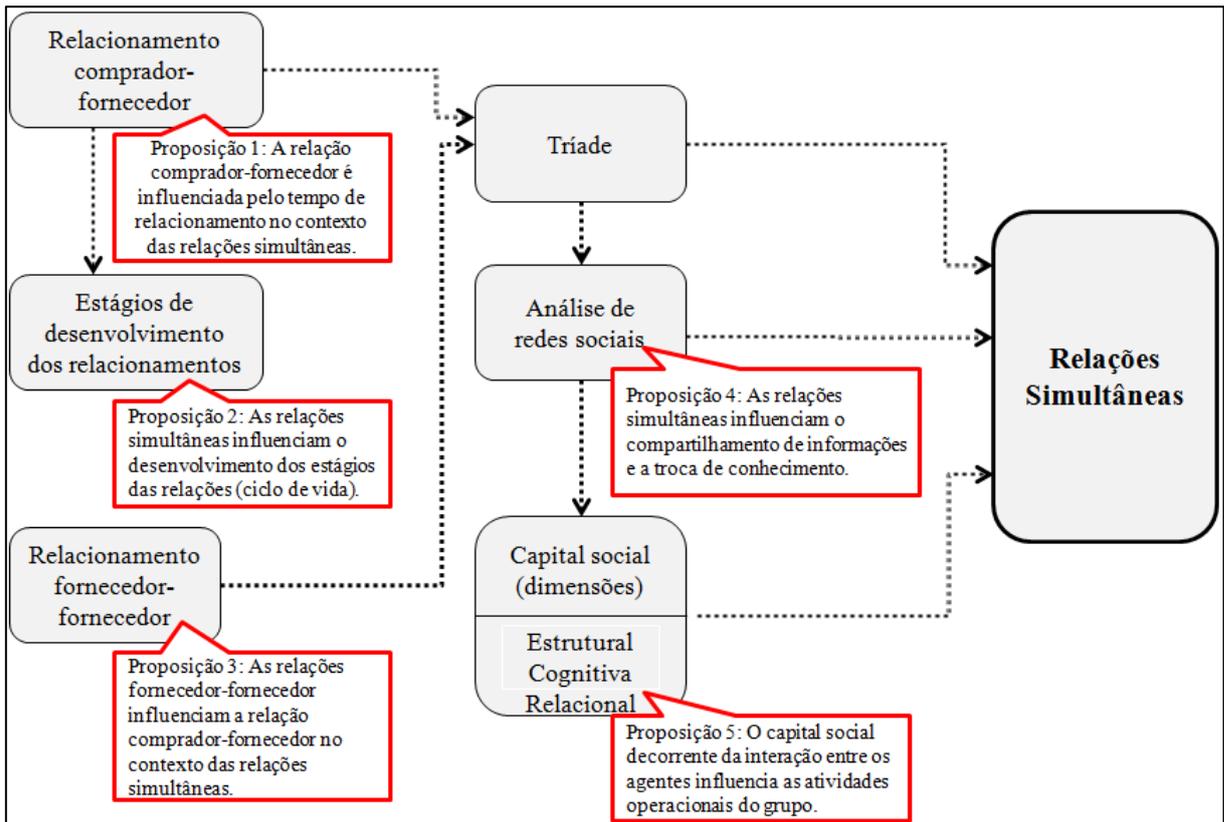


Figura 5: Esquema de pesquisa e proposições

Fonte: Elaborado pela autora

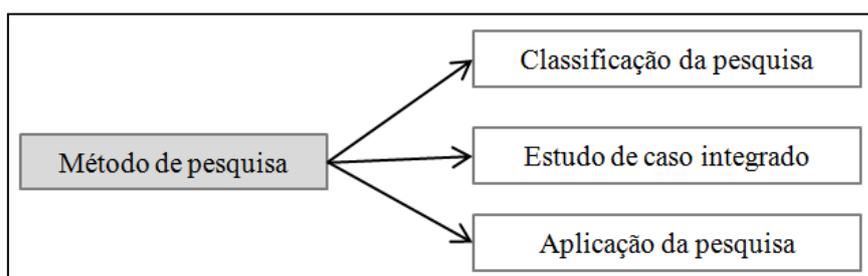


Figura 6: Estrutura do capítulo método de pesquisa

Fonte: Elaborado pela autora

3.1 Classificação da pesquisa

Para compreender como as relações simultâneas afetam o desenvolvimento dos relacionamentos entre compradores e fornecedores deve se levar em conta a complexidade do contexto e aspectos subjetivos das relações entre os envolvidos. Assim, esta pesquisa adota o processo qualitativo (KETOKIVI e CHOI, 2014) com postura filosófica fenomenológico (MANGAN, LALWANI e GARDEN, 2004) e com objetivo exploratório (DUBOIS e ARAUJO, 2007) sendo o estudo de caso adotado para este tipo de pesquisa (VOSS, TSIKRIKTSIS e FROHLICH, 2002).

Quanto aos procedimentos de execução realizou-se um estudo de caso integrado tendo como unidades de análise as várias relações entre comprador e fornecedor e entre fornecedores, o que é detalhado a seguir.

3.2 O estudo de caso integrado

De acordo com Voss (2009) o estudo de caso pode ser utilizado para diferentes finalidades como: exploração, construção de teoria, testes de teoria e refinamento/extensão de teoria. A exploração levanta ideias e perguntas de investigação; a construção de teorias identifica variáveis e relação entre variáveis; o teste de teoria surge pela combinação de diferentes métodos de estudo para um mesmo fenômeno onde torna-se possível levantar fraquezas; já o refinamento ou extensão da teoria pela análise de resultados empíricos é possível sugerir novas abordagens ou aprimoramento dos constructos (VOSS, 2009). Já Ketokivi e Choi (2014) analisam a utilização de estudo de caso para geração de teoria, teste de

teoria ou elaboração de teoria. A geração de teoria e teste de teoria segue as mesmas diretrizes de Voss (2009). Já a elaboração de teoria pode introduzir novos conceitos, envolver a combinação de várias teorias, realizar uma investigação aprofundada das relações entre conceitos ou introduzir conceitos de outras teorias pela interação entre teoria geral e dados empíricos (KETOKIVI e CHOI, 2014). O presente trabalho segue as diretrizes do refinamento/extensão de teoria (VOSS, 2009) como também da elaboração de teoria (KETOKIVI e CHOI, 2014) quando envolve a combinação de várias abordagens teóricas no desenvolvimento do embasamento teórico e também na análise dos dados empíricos.

Para Yin (2010) é desejável adotar o método de estudo de caso quando (a) as questões “como” ou “por que” são propostas; (b) o investigador tem pouco controle sobre os eventos; (c) o enfoque está sobre um fenômeno contemporâneo no contexto da vida real. Nesta pesquisa o questionamento se dá justamente em “como” e “por que” essas relações acontecem e se mantém por longo prazo, além disso, o investigador tem pouco controle sobre os eventos dado que avalia situações reais da prática empresarial. Desta forma, utilizar o método de estudo de caso é considerado mais apropriado. A Figura 7 apresenta os diversos tipos de projetos para estudos de casos.

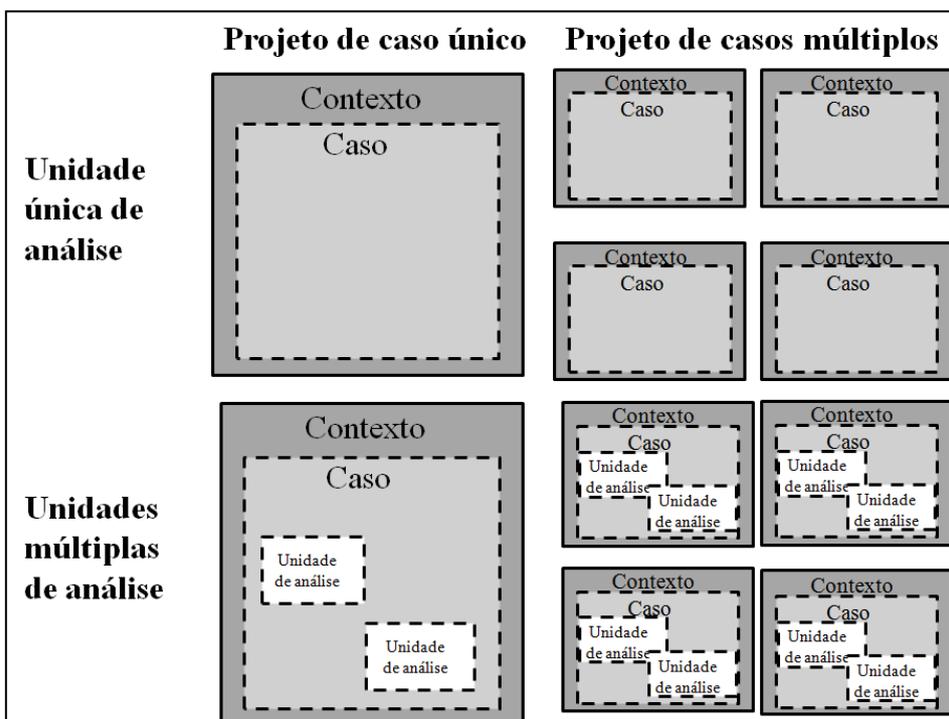


Figura 7: Tipos de projetos para estudos de casos
 Fonte: Yin (2010)

Segundo Voss, Johnson e Godsell (2015), a opção por caso único permite a análise em profundidade, entretanto, corre-se o risco de vieses que podem alterar a interpretação dos fatos além de não permitir generalização. Já a análise de vários casos aumenta a validade

externa e protege o observador da ocorrência de vieses de eventos individuais. Além do estudo de caso único e multicase, Voss, Johnson e Godsell (2015) citam um modelo intermediário de casos múltiplos incorporados em uma única organização que permite a análise em profundidade e diminuem os riscos de vieses. Partindo da proposta de unidades múltiplas de análise, o presente trabalho, adota a estratégia de uma única organização focal com avaliação de múltiplas unidades de análise, denominada de projeto de estudo de caso integrado (YIN, 2010). Avalia-se uma organização compradora (um atacadista distribuidor) e suas relações com alguns de seus principais fornecedores (indústrias produtoras de bens de consumo) com os quais mantém relacionamento de longo prazo. Esta organização que atua no setor de atacado distribuidor, busca fomentar a ideia de relação ganha-ganha, pelo menos no que diz respeito ao relacionamento com os principais fornecedores, sendo estes ganhos acordados já no planejamento anual desenvolvido e compartilhado entre as partes e acompanhado periodicamente. A descrição do setor estudado, da organização focal e demais organizações envolvidas na pesquisa é feita a seguir, no capítulo 4 referente a apresentação dos dados da pesquisa empírica.

Para Yin (2010, p.76), a avaliação que tem uma única organização focal é justificável desde que represente: (a) um teste crítico da teoria existente; (b) uma circunstância rara ou exclusiva; (c) um caso representativo ou típico; (d) uma proposta reveladora ou (e) uma proposta longitudinal. Justifica-se a escolha pelo método de estudo de caso integrado, pela organização selecionada representar um caso representativo no mercado brasileiro, seja pela busca de novas técnicas de gestão e modernidade administrativa, seja por fatos amplamente divulgados em mídia e seminários do setor nos quais é retratada como modelo pela estrutura logística que atende todo o país e pela estrutura do relacionamento comprador-fornecedor estabelecida com as principais indústrias produtoras de bens de consumo. Isso o torna também uma proposta reveladora em termos de estudo de caso. A pesquisa também representa um desafio por analisar uma organização que não seja pertencente à indústria de transformação como normalmente vista em trabalhos publicados (como KAWAI, SAKAGUCHI e SHIMIZU, 2013; ELLRAM e KRAUSE, 2014; HAN, SUNG e SHIM, 2014; KIM e CHOI, 2015 dentre outros) o que pode reforçar ainda mais o argumento de ser um caso revelador pelo contexto não ser muito explorado na literatura quando se avalia a relação entre compradores e fornecedores. Ademais, justifica-se a escolha da organização focal, o atacadista distribuidor em questão, também, pelo acesso para realização de trabalhos acadêmicos.

Não foi considerada viável a realização de uma pesquisa longitudinal, por julgar que esta não seria bem executada tendo em vista que a organização foi fundada a mais de 60 anos e dentre os gestores envolvidos que atuam diariamente nas relações comprador-fornecedor o mais “antigo” acompanha a empresa há 30 anos. Demais entrevistados, pertencentes às organizações fornecedoras, tão pouco saberiam informar sobre a história da relação com a riqueza de detalhes necessária a uma pesquisa de caráter longitudinal.

Esta pesquisa compartilha o argumento de Autry e Golic (2010) que adotam um único cenário industrial para testar as hipóteses. Os autores ressaltam que as relações entre compradores e fornecedores se comportam de maneira distinta a cada contexto avaliado, sendo suscetíveis à variância de indústria para indústria, bem como de empresa para empresa. Na concepção e execução de pesquisas relacionadas ao tema, envolvendo o setor industrial, Autry e Golic (2010) criticam a medição de múltiplas indústrias com posterior agregação e comparação dos dados. Para os autores, este tipo de análise que busca uniformizar os achados fica sujeito a erros substanciais, já que, os verdadeiros efeitos relativos a cada indústria e contexto podem sobrepujar outros contextos, alterando os resultados onde, na realidade, não seria conveniente unificá-los.

Pela presente pesquisa tratar das relações simultâneas, mais especificamente aquelas em que as transações se mantenham por longo período, é possível que a história de cada relação possa ser coadjuvante na construção de aspectos relacionais do capital social. Assim, identificar o estágio do ciclo de vida em que se encontra cada relação somado a análise de eventos que possam ser significativos para a compreensão da interação entre as organizações podem trazer indicações de que a simultaneidade das relações apresentem interferência entre si. A presente pesquisa identifica o estágio do ciclo de vida da relação adotando como parâmetro os trabalhos de Vanpoucke, Verecke e Boyer (2014) e Bettencourt et al. (2015). A apuração se dá por meio da análise da fala dos respondentes que relatam sobre a trajetória da relação aliada a análise da situação atual exibindo uma figura representativa dos estágios de desenvolvimento das relações com a descrição das características típicas de cada fase (Apêndice A). Estes dados são confrontados com a descrição das características típicas de cada fase. Entretanto, identificar o estágio não é um processo que visa inclusão ou exclusão de determinada organização fornecedora na pesquisa. Identificar o estágio em que se encontra o relacionamento permitirá, no momento de análise dos dados, agrupar as relações de acordo com as fases, contrastando semelhança e divergências que possam ser significativas para a compreensão do problema.

Yin (2010) sugere orientações quanto à avaliação da qualidade de pesquisas que utilizem o estudo de caso como técnica. Visando a validação da presente pesquisa assim como seus resultados, o atendimento as estas orientações são apresentadas no Quadro 11.

Quadro 11: Procedimento de validação na pesquisa qualitativa

| Teste | Recomendação | Fase da pesquisa na qual ocorre | Como foi aplicada na pesquisa atual |
|------------------------|--|---------------------------------|---|
| Validade do constructo | Usa múltiplas fontes de evidência | Coleta de dados | -Adoção de três segmentos de negócios; -Entrevista com 5 gestores da organização focal; -Entrevista com 11 representantes de indústrias fornecedoras; -Transcrição validada pelos entrevistados; - Observação de atividades diárias (ambiente de trabalho e convivência); - Documentos secundários |
| | Estabelece encadeamento de evidência | | -Alinhamento entre questão de pesquisa, objetivos e as dimensões do capital social |
| | Tem informantes-chaves para a revisão do rascunho do relatório do estudo de caso | Composição | - Sumário executivo da pesquisa discutido com os gestores da organização compradora e alguns representantes de organizações fornecedoras |
| Validade interna | Realiza a combinação de padrão | Análise de dados | - Auxiliada pelo software QDA Miner na codificação, análise de frequência, coocorrência e similaridade |
| | Realiza a construção da explanação | | - Confronta aspectos do levantamento teórico com os resultados obtidos |
| | Aborda as explicações rivais | | - Explanações alternativas levantadas pelas proposições propostas |
| | Usa modelos lógicos | | - Identificação de ligações causais |
| Validade externa | Usa a teoria no estudo de caso | Projeto de pesquisa | Os parâmetros de análise seguem a teoria das dimensões do capital social |
| | Usa a lógica da replicação nos casos múltiplos | | O protocolo de pesquisa foi aplicado aos três segmentos de negócios |
| Confiabilidade | Usa o protocolo do estudo de caso | Coleta de dados | O protocolo de pesquisa foi aplicado aos três segmentos de negócios |
| | Desenvolve uma base de dados de estudo de caso | | Transcrição e dados secundários arquivados pela pesquisadora |

Fonte: Baseado em Stuart et al. (2002), Yin (2010) e Ketokivi e Choi (2014)

3.3 Aplicação da pesquisa

A pesquisa de campo contou com entrevistas de abertura que serviram para a melhor definição do problema e do instrumento de pesquisa. Como foram realizadas em momentos distintos do desenvolvimento da tese não seguiam um roteiro rígido, permitindo um diálogo informal no sentido de captar maior conhecimento sobre o tema estudado, sobre a organização e suas relações. Entretanto, desde as entrevistas de abertura, a seleção dos gestores entrevistados foi em função de critérios de representatividade para a investigação, seja em termos de atividades típicas do setor atacadista e volume de transações realizadas em seu segmento de negócio, ou seja, em termos de diversificação de atividades que os produtos e o

mercado requerem para as distintas categorias transacionadas. Foram também realizadas entrevistas de abertura com representantes de três diferentes indústrias fornecedoras com o objetivo de exploração inicial do ponto de vista de organizações pertencentes ao outro lado da relação comprador-fornecedor. Todas as entrevistas de abertura ocorreram nas dependências organização focal e tiveram em média uma hora de duração. As entrevistas e o acompanhamento das atividades realizadas em diversas áreas de trabalho permitiram definir os segmentos de negócios a serem envolvidos no desenho da investigação, refinar o problema de pesquisa além de servir como uma forma de consentimento e permissão para a execução de estágios posteriores.

Cada dimensão do capital social apresenta desdobramentos em tópicos que foram explorados no roteiro de entrevistas (Apêndice A). A análise dos dados coletados permitiu atender ao primeiro objetivo específico que era classificar o estágio de desenvolvimento do relacionamento comprador-fornecedor indicando como as relações simultâneas influenciam no ciclo de vida. Os resultados estão detalhados no item 4.3.1 Permitiram também atender ao segundo objetivo específico de descrever como os parâmetros de análise do capital social (dimensão estrutural, cognitiva e relacional) impactam as relações entre comprador e fornecedor e entre os fornecedores. Os resultados estão detalhados no item 4.3.2 a 4.3.4. O roteiro de entrevistas apresenta um conjunto de questões que buscam o levantamento de dados específicos a cada díade comprador-fornecedor. Pela análise direta do conteúdo do discurso, considerando a convergência e divergência entre os discursos relativos a cada díade, permitiu-se a identificação de narrativas similares, apontando a tendência de repasse de ações restritivas ou corretivas, levantamento de ligações diretas e indiretas e levantamento de características similares de atuação. Numa análise posterior, que reagrupou os conteúdos em novas categorias que ajudaram a interpretar o contexto da pesquisa e tornaram possível novas inferências que permitiram atingir o terceiro objetivo específico apresentando um esquema de análise que indicasse como os elementos relacionais do capital social influenciam a dinâmica nas relações simultâneas.

Para atendimento ao contexto das relações simultâneas e da análise de redes sociais, foram coletados os dados de, no mínimo, dois fornecedores em cada segmento de negócio. Assim, na definição do projeto de estudo de caso integrado, que tem um atacadista distribuidor com atuação no território brasileiro, optou-se pela análise de três segmentos de negócios distintos sendo a atenção dirigida às díades comprador-fornecedor que neste estudo são denominadas como subunidades analisadas. A seleção destes relacionamentos visa integrar contextos intencionalmente extremos ou desviantes (EISENHARDT, 1991) da

mesma forma que busca compreender as relações empresariais em diferentes cenários relativos às operações do setor atacadista. Além disso, busca analisar situações em que a intensidade do relacionamento entre os parceiros possa se mostrar mais interessante em termos de riqueza de informações e permita traçar paralelos dentro da organização focal. Desta forma é atendida a orientação de Yin (2010, p.74) em projeto de pesquisa que envolve múltiplos casos de análise em que “é vantajoso quando as subunidades lógicas não podem ser identificadas ou quando a teoria relevante, subjacente ao estudo de caso, for de natureza holística”.

Assim o estudo aborda três segmentos de negócios distintos denominados TECNO (que engloba produtos de tecnologia e informática), CLEAN (que engloba produtos de varejo alimentar, higiene e beleza) e CONST (que engloba produtos destinados a pequenas obras e construções). Cada segmento de negócio apresenta particularidades e especificidades pelas características das organizações fornecedoras, do setor em que atua e pelo mercado em que competem (descritos no item 4.2). As organizações fornecedoras foram selecionadas com o intuito de detectar as variações decorrentes da dinâmica do mercado e dos relacionamentos. Destacando que a conexão entre os atores podem ocorrer de meio de ligações diretas (linha contínua) ou indiretas (linha pontilhada) ilustradas na Figura 8.

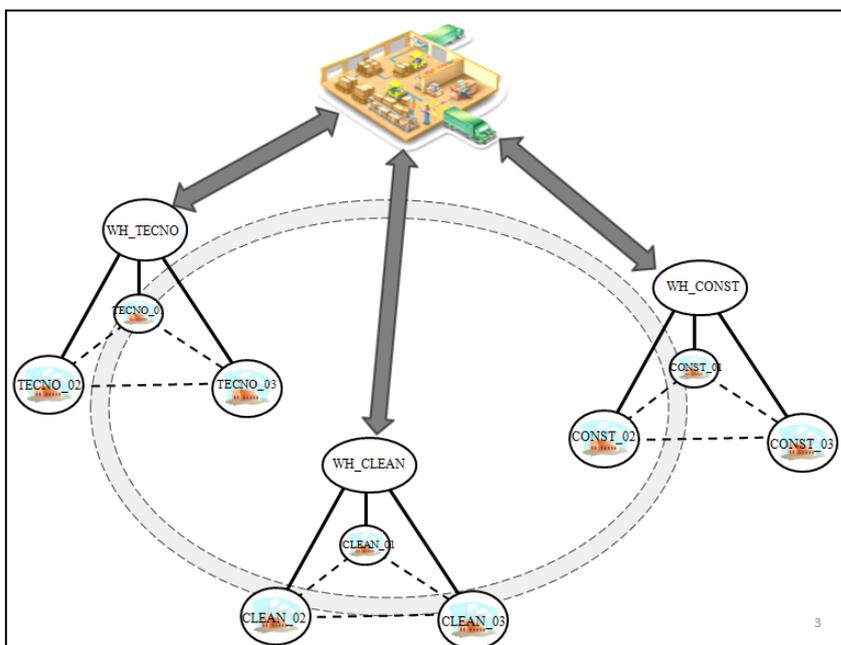


Figura 8: Esquema da pesquisa

Fonte: Elaborado pela autora

No caso do contexto empírico analisado, presumia-se inicialmente que, para a organização focal era indiferente a interação entre os fornecedores, em se tratando de grandes indústrias que concorrem no mesmo segmento de negócio ou mesmo entre as que atuam em

segmentos distintos. Entretanto, supunha-se, inicialmente, que a interação ocorresse em parte pelo tempo de relacionamento da díade comprador-fornecedor que possibilita identificar no contexto empresarial demais indústrias que abastecem a organização focal e pela atuação do representante comercial (*boundary spanner*) que atua inserido no layout do atacadista distribuidor em espaço físico compartilhado com demais representantes das indústrias fornecedoras. Para cada segmento de negócio buscou-se a indicação dos fornecedores mais representativos, em termos de tempo de relacionamento, volume transacionado ou margens financeiras. Além disso, o perfil do relacionamento comprador-fornecedor é avaliado sob os critérios definidos pela literatura de rentabilidade e relevância do mix de produtos (critério de seleção da empresa) e sob o critério de longevidade da relação (organizações chaves que sejam mutuamente interdependentes, com interação frequente e intensa e cuja expectativa futura esteja baseada em ganhos mútuos). O atendimento aos critérios visa selecionar os fornecedores pela inclusão ou exclusão dos indicados que participaram da fase de levantamento de dados.

A opção pela análise em três segmentos de negócios distintos também objetiva a não dependência da percepção individual e particular do entrevistado a respeito da relação comprador e fornecedor, refletindo um viés pessoal com informações imprecisas ou equívocas. Busca-se também reduzir uma possível tendência dos gestores responsáveis do atacadista distribuidor a indicar somente empresas fornecedoras com as quais mantém um bom relacionamento, entretanto, por se tratar de fornecedores chave com os quais mantém relações intensas e frequentes e por longo período tempo é possível que as indicadas sejam consideradas como “parceiras”. Todavia, as equipes de trabalho distintas podem apresentar visões diferentes que enriquecem o estudo e complementam o entendimento do contexto reduzindo os vieses a que está sujeita a pesquisa.

Para garantir que a presente investigação coletasse dados suficientes para análise das relações simultâneas, múltiplas fontes de evidência foram utilizadas conforme Quadro 12. Para Yin (2010) as visitas de campo geram oportunidades para observações diretas sobre comportamentos e condições ambientais relevantes. Podem fornecer informações adicionais às observações a respeito do local de trabalho, local de encontros informais e demais atividades que permitam captar dados adicionais. Como grande parte das entrevistas ocorreu nas dependências da organização focal, a observação do ambiente permitiu avaliar os acontecimentos em tempo real como, por exemplo, o atendimento pessoal e telefônico aos representantes da indústria fornecedora pelos gestores de compra, alguns diálogos entre os representantes da indústria fornecedora e entre a equipe da organização focal.

Quadro 12: Fonte de evidência para coleta de dados

| Fonte de evidências | | Instrumento de pesquisa | Objetivo | Resultados alcançados |
|--|---|-------------------------|---|---|
| Entrevistas de abertura | Gestores da organização compradora | Entrevista pessoal | Obter maior conhecimento sobre o tema estudado, sobre a organização e suas relações | Melhor definição do problema de pesquisa, definição das categorias analisadas e indicação de fornecedores de cada categoria |
| | Representantes de venda das organizações fornecedoras | | Obter maior conhecimento sobre a relação com o atacadista | |
| Observação na área de compras | Área de trabalho destinada aos gestores de compras | Observação | Análise do dia a dia das relações | Aproximação com gestores |
| Observação na sala de fornecedores top | Área de trabalho destinada aos representantes das indústrias fornecedoras | | Análise da relação entre fornecedores | Ocorrência de relações informais |
| Observação na área de café | Área de encontro informal | | Conhecimento da dinâmica das relações | Aproximação com gestores, observação da rotina organizacional, abordagem para entrevista e agendamento |
| Dados secundários | Agenda de compromissos | Observação | Intensidade do relacionamento com o envolvimento de outras áreas de trabalho | Normas relacionais (Relação diamante) |
| | Relatório mensal (sob sigilo) | Leitura e análise | Volume de compras mensal classificado por fornecedor | Validação da seleção de fornecedores |
| | Mensagens eletrônicas | | Demonstração de conflito | Busca pela resolução de conflitos |
| | Edição comemorativa de aniversário em mídia de publicação mensal | | Conhecimento sobre a história da organização e participação dos fornecedores top | Compreensão de alguns aspectos da cultura organizacional |
| | Biografia sobre o fundador da organização focal | | Conhecimento sobre a história da organização | Compreensão de alguns aspectos da cultura organizacional |
| Entrevista (coleta de dados) | Gestores de compra da organização focal | Entrevista pessoal | Coleta de dados dos parâmetros de pesquisa | Dados para análise de conteúdo |
| | Representantes de venda das organizações fornecedoras | | Coleta de dados dos parâmetros de pesquisa | Dados para análise de conteúdo |

Fonte: Elaborado pela autora

A análise de documentos foi outra forma de coleta de evidência utilizada nesta pesquisa. Sempre que possível foi solicitado que documentos administrativos fossem disponibilizados para consulta. Yin (2010) sugere que sejam considerados documentos como: cartas, memorandos, correspondências eletrônicas, agendas, minutas de reuniões e demais relatórios e documentos internos. O autor ainda considera que recortes de notícias e outros

artigos que aparecem na mídia de massa também fazem parte do material bruto a ser analisado. Entretanto, deve-se atentar sobre a natureza dos dados coletados, principalmente daqueles originários de comunicação de massa, publicações pagas e sites institucionais que podem manipular as informações para adequação ao conteúdo a ser publicado apesar de possibilitar conhecer os mais variados aspectos do contexto analisado. Torna-se necessário investigar adequadamente a natureza dos dados disponíveis para que se possa decidir, de maneira apropriada, acerca da sua aceitação ou rejeição.

Outros registros pertinentes como impressões e informações obtidas sem o ambiente de gravações ou aqueles gerados em decorrência das visitas do pesquisador nas organizações, além das comunicações de acompanhamento e de *feedback* também foram coletados e documentados. Todos os documentos e dados foram armazenados em meio digital (composição da base de dados) e cópias impressas de quaisquer documentos são mantidos em um arquivo bloqueado pela pesquisadora.

É importante também considerar o acesso e confidencialidade dos documentos consultados, como exemplo, a ocasião em que foi possível visualizar e acompanhar, durante a entrevista, o relatório mensal de metas de determinado segmento de negócio seguida da condição de que se tratava de informação estratégica a qual não poderia ser divulgada. Assim como da agenda de reuniões agendadas demonstrando a intensidade do relacionamento dos fornecedores com o envolvimento de outras áreas como Marketing, Logística e Financeira. Estes puderam ser visualizados, com a condição de que não seriam explicitados no texto final da tese. Ainda para manter a confidencialidade das informações obtidas, nas relações comprador-fornecedor não são retratadas e nomeadas uma organização ou um par específico, tão pouco revelada a identidade do informante. Desta forma, não faz parte da tese qualquer relatório ou anotação de campo que comprometam o sigilo dos envolvidos. De mesmo modo a carta encaminhada informando a natureza do estudo, seus objetivos e solicitando a participação voluntária antes da aplicação da entrevista propriamente dita também não é incluída nos Apêndices deste trabalho.

A unidade principal, organização focal, assim como as demais unidades de análise, organizações fornecedoras, são mantidas confidenciais. O anonimato de cada unidade é protegido quando são renomeados por um codinome e também quando são evitadas atribuições de qualquer ponto de vista ou comentário particular que permita que o indivíduo ou o caso seja identificado, sendo que “os comentários talvez tenham que ser disfarçados para que ninguém envolvido no caso possa inferir sua fonte provável”, desta forma tem-se a intenção de atender recomendações de Yin (2010, p.213) e a solicitação por anonimato dos

envolvidos. Ainda neste sentido, quando houver citação direta da fala dos entrevistados e estes fizerem referência ao nome de algum dos envolvidos, seja organização ou indivíduo, esta citação é disfarçada com a exclusão do nome ou substituição por um termo mais genérico tomando a precaução de manter o ponto de vista apresentado.

Além dos documentos, dados secundários, o trabalho de coleta de dados inclui outras fontes de evidência que permitem juntar dados de diversas formas e interpretar as informações para posterior triangulação. A presente pesquisa adotou a técnica de entrevista semi-estruturada com roteiro de entrevistas elaborado a partir da literatura da área, abordando o ponto de vista da empresa compradora e das empresas fornecedoras. O roteiro de entrevistas passou pela fase de validação com especialistas da área acadêmica e participantes da cadeia de suprimentos. A validação do roteiro de entrevistas visa constatar se realmente representam o conteúdo que se necessita avaliar, se apresentam pertinência e coerência do enunciado com os constructos de interesse (HOPPEN et al., 2001) e também se a redação favorece e interpretação por parte dos profissionais que atuam no mercado. Os especialistas da área acadêmica consultados apresentaram críticas e sugestões para melhorar a redação das perguntas, condensar em termos de volume e, conseqüentemente, tempo de aplicação já que se tratava da avaliação de vários constructos. O roteiro de entrevistas também foi testado em profissional da cadeia de suprimentos. Optou-se por entrevistar um antigo integrante da equipe de um dos fornecedores da categoria TECNO por acreditar que este possui conhecimento do contexto estudado e participou de atividades e reuniões com ambos os lados, comprador e fornecedor. Por já estar afastado da função, considera-se que as sugestões dadas para o roteiro final foram inéditas e não influenciadas ou antecipadas para os futuros entrevistados. O pré-teste é uma tentativa de assegurar que não existam dificuldades no entendimento das questões pelos respondentes, tanto pelo enunciado quanto pela utilização de termos não usuais à prática empresarial, com vistas a coletar informações que sejam realmente pertinentes à pesquisa, sem apresentar vieses. O cumprimento destas etapas permite à pesquisadora ter segurança e confiabilidade na validade do conteúdo do roteiro de entrevista. Na construção final do instrumento de pesquisa alguns subtópicos foram agrupados, pois no momento da realização de pré-testes verificou-se que gerava confusão a ocorrência de perguntas que apresentavam semelhanças pela repetição e proximidade das respostas obtidas nestes pré-testes.

As entrevistas propriamente ditas seguiram o protocolo de pesquisa. Na sessão de Apêndice A foi incluído somente um modelo de roteiro de entrevista. O conteúdo se mantém o mesmo, tanto para os gestores da organização compradora como para os representantes de

vendas das organizações fornecedoras, sendo a redação das questões adaptadas à organização a que refere. Outras questões foram acrescentadas no decorrer das entrevistas para maiores esclarecimentos para a compreensão do ponto de vista do entrevistado e também para contemplar todos os constructos da pesquisa empírica. Em alguns momentos os relatos tendiam para descrição da díade comprador-fornecedor, assim, alguns questionamentos adicionais visavam coletar dados que permitissem a análise das relações entre os fornecedores. É importante ressaltar a abertura dada pela organização focal para a execução desta investigação. Foi imprescindível o apoio, tanto na seleção dos fornecedores envolvidos como também na condução do levantamento de dados que leva em conta o prazo e as expectativas da pesquisa. Na coleta de dados foi possível acompanhar as atividades e a dinâmica dos envolvidos. A pesquisadora pode presenciar a visita de um grupo de altos executivos de uma multinacional, inclusive com a presença do presidente da América Latina, que tinha por objetivo estreitar as relações comerciais e discutir uma nova proposta de trabalho envolvendo as duas empresas que já mantém relações comerciais a algum tempo.

As entrevistas qualitativas foram realizadas no início do ano de 2016. A Figura 9 representa os participantes desta etapa. Na organização focal, estes informantes ocupam posições diretivas e gerenciais. Foram realizadas 5 entrevistas formais (acompanhando o roteiro definido no protocolo) e 2 conversas informais que foram incluídas como anotações de campo. Em razão da divisão interna por categorias na organização compradora, no segmento CLEAN foram entrevistados 3 gestores e nos segmentos TECNO e CONST somente 1 gestor de cada segmento de negócio.

Nas organizações fornecedoras, os envolvidos nas entrevistas são responsáveis pela execução e acompanhamento de todas as atividades relativas a venda de produtos da indústria para o atacadista, assim, ocupando posição de gerente de contas (*key account*) ou alguma variação de denominação em função da estrutura da indústria fornecedora. Normalmente esta função cabe a uma única pessoa, sendo esta a entrevistada. Houve o caso de uma única indústria em que esta função era dividida entre duas pessoas, cada uma responsável por um setor. Assim, ambos foram questionados e suas falas incluídas nesta pesquisa. Cada informante gerou uma transcrição que foi analisada individualmente pela investigação buscar o ponto de vista e a experiência profissional de cada envolvido.

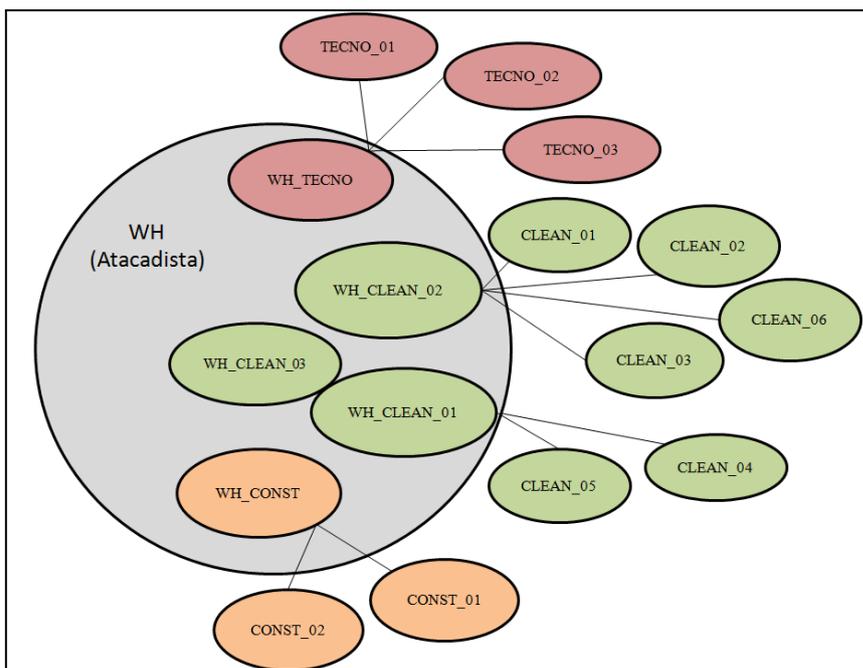


Figura 9: Organizações participantes da pesquisa

Fonte: Elaborado pela autora

No total foram abordados os representantes de dez organizações fornecedoras, sendo que o segmento de CONST contou com dois informantes, o segmento de TECNO com três informantes e o segmento de CLEAN com seis informantes, entretanto, são cinco indústrias fornecedoras por ser o caso da subdivisão citada anteriormente. A variação na quantidade de entrevistas realizadas com os representantes de fornecedores nos diferentes segmentos de negócio é em função da divisão interna por categorias de produtos da compradora. Para a execução da pesquisa, buscou-se coletar dados de, no mínimo, dois fornecedores em cada divisão nos respectivos segmentos para configurar o contexto de tríade (VEDEL, HOLMA e HAVILA, 2016). Sendo este número o mínimo bloco de entendimento de redes sociais maiores e representam uma unidade de análise mais gerenciável para o seu estudo (LI e CHOI, 2009). A estes dados foram adicionadas as entrevistas de abertura realizadas anteriormente à coleta de dados principal. As informações coletadas nestas ocasiões também fazem parte do material a ser analisado por serem consideradas importantes para reconhecimento do campo de pesquisa e suas especificidades, além de complementares ao entendimento da dinâmica das relações e também porque os questionamentos da época faziam referência ao relacionamento comprador-fornecedor.

O Quadro 13 apresenta as diversas fontes utilizadas para a coleta de dados, o período em que ocorreram, assim como sua duração e a lista de codinomes gerados para garantir o anonimato dos envolvidos.

Quadro 13: Fonte de evidências e codinomes

| Fonte de evidência | | | Período de realização | Duração (minutos) | Codiname para análise |
|--|--|------------------------|-------------------------------------|----------------------|-----------------------|
| Entrevista de abertura | Segmento TECNO | Entrevista pessoal | 15/Dez/2013 | 36min | WH_TECNO |
| | | | 04/Set/ 2015 | 50min | |
| | | | 01/Nov/2015 | 45min | |
| | Segmento CLEAN | | 21/Dez/2015 | 45min | WH_CLEAN_01 |
| | Segmento CLEAN | | 21/Dez/2015 | 80min | WH_CLEAN_02 |
| | Segmento CLEAN | | 22/Dez/2015 | 40min | CLEAN_01 |
| Observação na área de compras | Área de trabalho destinada aos gestores de compras | Observação | Anterior e posterior as entrevistas | Total:360min | |
| | | | | | |
| Observação na sala de fornecedores top | Área de trabalho destinada aos representantes da indústria fornecedora | Observação | 21/Dez/2015 | 240min | |
| | | | 22/Mar/2016 | 120min | |
| | | | 28/Mar/2016 | 90min | |
| | | | 29/Mar/2016 | 180min | |
| Observação na sala de café | Área de encontro informal | Observação | Anterior e posterior as entrevistas | Total:120min | |
| Dados secundários | Segmento CLEAN | Agenda de compromissos | 22/Mar/2016 | Durante a entrevista | |
| | Segmento CLEAN | Relatório mensal | 21/Dez/2015 | | |
| | Segmento CONST | Mensagens eletrônicas | 29/Mar/2016 | | |
| | Segmento TECNO | Lista de contatos | 28/Mar/2016 | | |
| Entrevista (coleta de dados) | Segmento TECNO | Entrevista pessoal | 22/Mar/2016 | 41min | WH_TECNO |
| | Segmento CLEAN | | 22/Mar/2016 | 73min | WH_CLEAN_01 |
| | Segmento CLEAN | | 22/Mar/2016 | 60min | WH_CLEAN_02 |
| | Segmento CLEAN | | 23/Mar/2016 | 43min | CLEAN_04 |
| | Segmento CLEAN | | 23/Mar/2016 | 44min | CLEAN_05 |
| | Segmento TECNO | | 28/Mar/2016 | 43min | TECNO_02 |
| | Segmento TECNO | | 28/Mar/2016 | 65min | TECNO_03 |
| | Segmento CLEAN | | 28/Mar/2016 | 54min | WH_CLEAN_03 |
| | Segmento CONST | | 29/Mar/2016 | 40min | WH_CONST |
| | Segmento CLEAN | | 29/Mar/2016 | 42min | CLEAN_01 |
| | Segmento CLEAN | | 29/Mar/2016 | 35min | CLEAN_06 |
| | Segmento CONST | | 29/Mar/2016 | 36min | CONST_01 |
| | Segmento CLEAN | | 30/Mar/2016 | 55min | CLEAN_03 |
| | Segmento CONST | | 30/Mar/2016 | 64min | CONST_02 |
| Segmento TECNO | 30/Mar/2016 | 65min | TECNO_01 | | |

Fonte: Elaborado pela autora

Tais entrevistas tiveram, entre 35 a 73 minutos de duração. Todas foram realizadas pessoalmente mesmo que reagendadas por diversas vezes para conciliação de datas e horários em comum. Estes dados resultaram em um pouco mais de 18 horas de entrevistas gravadas gerando 176 páginas de transcrições. Em casos de dúvidas e questionamentos posteriores as entrevistas realizadas, os informantes foram abordados nas áreas comuns da organização, por mensagem eletrônica ou também por contato telefônico. O somatório de entrevistas buscou o

ponto de saturação teórica (EISENHARDT, 1989 e YIN, 2010), onde novos casos adicionais não contribuem para novas informações significativas que respondam as questões que atendam aos propósitos desta investigação. Ademais, em casos múltiplos incorporados em uma única organização, ou seja, em projeto de estudo de caso integrado, “não há uma resposta fácil quanto ao número de casos, sendo o número de 08 a 12 frequentemente citado (mas há muitos exemplos de boa pesquisa com menos do que isso)” (VOSS, JOHNSON e GODSELL, 2015, p.5).

Concomitantemente à coleta de dados, as informações obtidas foram transcritas para compor a massa de dados a ser analisada. Após a transcrição, os textos foram enviados por mensagem eletrônica (email) para validação. Neste momento foram solicitadas algumas informações adicionais também para garantir a atenção dos respondentes. Do total de profissionais entrevistados, 63% responderam por email ou telefone, sendo que três deles complementaram as respostas do texto ou solicitaram a exclusão de parte do material. Para completar, considerou-se a validação como positiva pela confirmação automática de recebimento da mensagem eletrônica enviada.

Após o levantamento de dados, seguiu-se para a fase de análise. O material obtido pelas entrevistas foi transcrito para submissão à análise de conteúdo (BARDIN, 2008). A análise de conteúdo, proposta por Bardin (2008), compreende uma técnica de investigação que visa a utilização de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens possibilitando a interpretação destas comunicações. Desta forma, a análise de conteúdo tem como objetivo ultrapassar as incertezas, compreender criticamente o sentido das comunicações e enriquecer a leitura dos dados coletados. Para Bauer e Gaskell (2002) a análise de conteúdo visa comparar e categorizar fatores presentes no texto, o que pode ser feito por meio de ferramentas auxiliadas pelo computador. Voss, Tsiriktsis e Frohlich (2002, p.211) alertam que “uma questão-chave na análise de estudo de caso é o volume de dados”, entretanto, mais que considerar o volume é necessário verificar a qualidade da condução da coleta de dados e na análise. Yin (2010) cita que na utilização de ferramentas computadorizadas se deve ter os registros palavra por palavra das respostas dos entrevistados, além da necessidade de converter todas as evidências, inclusive anotações de campo e os documentos secundários, em um formulário textual. O autor salienta que, mesmo com todas as evidências em forma textual, as ferramentas não podem lidar facilmente com este conjunto diversificado. Nesta pesquisa, a análise de dados brutos, mais especificamente as referentes às entrevistas e anotações de caderno de campo, é examinada com o auxílio do software QDA Miner, versão 4.1.32. Demais evidências como documentos secundários e observação pessoal

são avaliadas independentemente de forma a complementar o entendimento dos parâmetros prioritários.

Cada entrevista foi transcrita e classificada de acordo com códigos correspondentes aos parâmetros de análise, conduzindo a atenção para dados que colaboram com o entendimento da pesquisa e ignorando aqueles não pertinentes às questões de pesquisa principalmente pela condução da entrevista semiestruturada se tratar de uma fala espontânea. Na presente pesquisa, a análise de dados foi baseada no método de correspondência (*pattern-matching*) que propõe a comparação dos aspectos apresentados previamente no referencial teórico com os resultados obtidos na prática empresarial.

Sabendo que até mesmo a literatura trata alguns parâmetros de análise de forma unificada, como se lidasse de um único constructo, desta forma, é de se esperar que na fala dos entrevistados também ocorra essa sobreposição, assim, uma mesma fala pode ser codificada com dois ou mais códigos, cabendo a pesquisadora interpretá-los de forma a considerar as falas de acordo com o contexto e o parâmetro de análise avaliado. Todavia, levando em conta a orientação de Bardin (2008, pag. 149) sobre a exclusão mútua onde “as categorias deveriam ser construídas de tal maneira que um elemento não pudesse ter dois ou vários aspectos suscetíveis de fazerem com que fosse classificado em duas ou mais categorias” sob o risco de ambiguidade no momento de cálculo (multicodificação).

Os dados brutos de cada entrevista foram analisados e passaram por seis etapas conforme Figura 10.

- **Etapa 1 - Exploração do material:** leitura sistemática das entrevistas transcritas buscando o entendimento das particularidades de cada entrevistado como o modo de construção das frases, a escolha das palavras, o uso de expressões e termos que marcam as orações, algo aparentemente comum, mas que podem, de fato, serem portadores de sentido. É preciso um estudo minucioso de seu conteúdo, das palavras e frases que o compõe, buscando captar os sentidos e intenções, comparar, avaliar e reconhecer o relevante para as categorias de análise da pesquisa (SHORT et al., 2010).
- **Etapa 2 – Codificação inicial:** cada entrevista é analisada individualmente, tendo como base a díade comprador-fornecedor a qual está relacionada, com identificação e codificação na fala dos entrevistados de constructos referentes às dimensões estruturais, cognitivas e relacionais do capital social oriundos da revisão da literatura. Tarefa auxiliada pela utilização do software QDA Miner, versão 4.1.32.

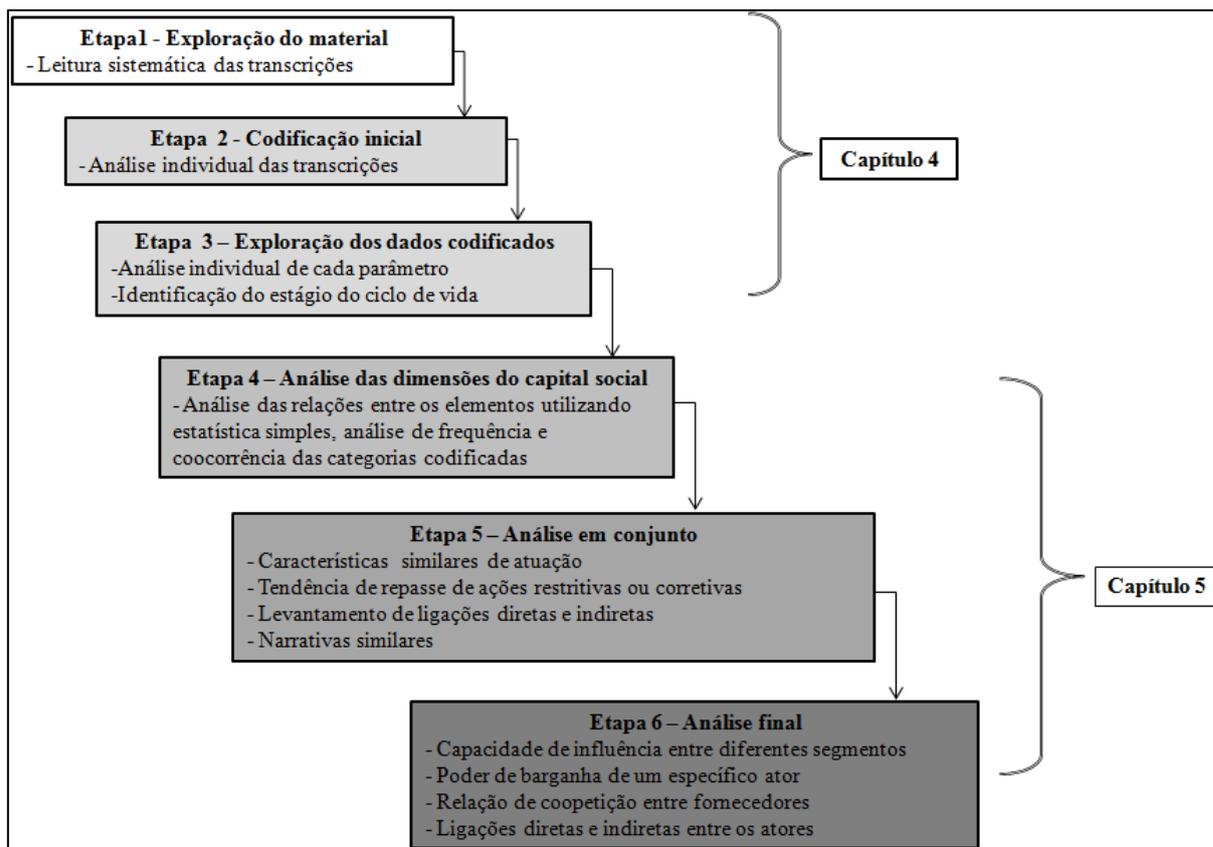


Figura 10: Estrutura das etapas da análise de dados

Fonte: Elaborado pela autora

- **Etapa 3 – Exploração dos dados codificados:** cada categoria é explorada separadamente, sendo que cada parâmetro de análise gera um vasto material textual que é associado as inferências relativas as observações pessoais e dados secundários. Nesta etapa, verifica-se a convergência e divergência entre os discursos tendo em conta o segmento de negócio a que pertence e confrontando os aspectos apresentados previamente no referencial teórico com os resultados obtidos na realidade empírica. Nesta etapa foi também identificado o estágio do ciclo de vida da relação diádica entre atacadista e indústria fornecedora confrontando as características típicas de cada fase de desenvolvimento dos relacionamentos com a descrição fornecida pelos entrevistados.
- **Etapa 4 – Análise das dimensões do capital social:** exploradas as categorias separadamente estas passam para a análise das relações entre os elementos utilizando estatística simples, análise de frequência e coocorrência das categorias codificadas. Desta análise podem sugerir outras perspectivas e interpretações por condensar e pôr em relevo as informações brutas.
- **Etapa 5 – Análise em conjunto:** nesta etapa uma nova classificação dos elementos constitutivos é realizada. O reagrupamento segue o critério de diferenciação (BARDIN,

2008) considerando a temática das informações obtidas e possibilitando o levantamento de características similares de atuação, apontando a tendência de repasse de ações restritivas ou corretivas, levantamento de ligações diretas e indiretas. Esta nova categorização pode apontar a existência de características comuns entre as díades que pode ser um indicativo de maior adequação e semelhança dos participantes (OWEN-SMITH et al., 2015). As características similares estão relacionadas com a maior possibilidade de similaridade entre os envolvidos. A tendência de repasse de ações positivas ou preventivas refere-se a adequação de ações em função das relação que ocorrem em paralelo seguindo o raciocínio de que as relações que ocorrem simultaneamente passam por ajustes apresentando comportamento homogêneo (CAPALDO, 2007). E as ligações diretas e indiretas são aquelas narrativas que tratam de aspectos da interação comprador-fornecedor-fornecedor que é avaliado pela convergência e divergência dos discursos. Também nesta etapa é avaliada a ocorrência de narrativas similares extraído do material textual a presença e a utilização de linguagem, termos, códigos e discurso comuns.

- **Etapa 6 – Análise final:** nesta etapa é avaliado o contexto de todos os segmentos de negócios considerando as evidências relativas às relações simultâneas apontando se a interferência investigada é restrita às organizações que atuam em mesmo segmento de negócio ou se é possível encontrar indicativos de que as relações simultâneas afetem demais segmentos. Ou ainda, certificar-se de que não ocorre interferência independente do segmento analisado. Em caso de comprovação de que as relações afetam e são afetadas pelas demais relações, tem-se a pretensão de levantar a importância do papel individual do *boundary spanner* e de cada organização pelas relações informais ou por aspectos como o poder de barganha e comportamento oportunista de um específico ator, além de confrontar a existência da relação de cooperação entre fornecedores (Choi et al., 2002).

O Quadro 14 apresenta os itens abordados no roteiro de entrevista alinhado com as etapas de análise.

Quadro 14: Alinhamento entre roteiro de entrevista e etapas de análise

| Roteiro de entrevista | Etapa 4: Análise das dimensões do capital social | Etapa 5: Análise em conjunto | Etapa 6: Análise final |
|---|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - <u>Tipo de informação</u> compartilhada - Indicação de <u>canais</u> utilizados para compartilhar <u>informações</u> - Tratamento da <u>informação de origem informal</u> | Compartilhamento de informações | Características similares de atuação | Capacidade de influência entre diferentes segmentos de negócios |
| <ul style="list-style-type: none"> - <u>Frequência</u> da comunicação entre empresas - <u>Avaliação da frequência</u> da comunicação | Frequência da interação | | |
| <ul style="list-style-type: none"> - <u>Investimento</u> realizado (tecnologia, recursos humanos, treinamento, etc.) - Sucesso/insucesso de outras relações como parâmetro para <u>investimento</u> na relação | Ativos específicos | Tendência de repasse | Poder de barganha de um específico ator |
| <ul style="list-style-type: none"> - Descrição da <u>participação</u> nas operações da categoria (volume ou percentual) | Interdependência operacional | Tendência de repasse | Relação de coopetição |
| <ul style="list-style-type: none"> - <u>Participação em outras atividades</u> além das transações comerciais - Políticas de <u>atividades paralelas</u> | Multiplicidade | Características similares de atuação | Capacidade de influência |
| <ul style="list-style-type: none"> - <u>Interação entre fornecedores</u> - Impacto ao atacadista das <u>relações entre os fornecedores</u> | | Ligações diretas e indiretas | Capacidade de influência |
| <ul style="list-style-type: none"> - <u>Interação entre os champions</u> - Impacto para o atacadista das <u>relações entre os champions</u> | | Ligações diretas e indiretas | Ligações entre diferentes atores |
| <ul style="list-style-type: none"> - <u>Atividades e processos</u> de trabalho em conjunto estão descritos em contratos, manuais e normas de procedimento | Objetivos comuns | Características similares de atuação | Poder de barganha de um específico ator |
| <ul style="list-style-type: none"> - Frequência e conteúdo de <u>acordos informais</u> - Motivos para o estabelecimento destes <u>acordos informais</u> | Normas relacionais | | Capacidade de influência |
| <ul style="list-style-type: none"> - <u>Conflitos</u> comuns nas díades - Forma de <u>resolução</u> de problemas e conflitos - Compartilhamento da informação dos <u>conflitos e a resolução</u> entre demais fornecedores | Resolução de conflitos | Tendência de repasse de ações restritivas ou corretivas | Capacidade de influência |
| <ul style="list-style-type: none"> - Descrição da <u>história</u> da relação - Citação de aspectos de confiança ao longo da entrevista - Atuação dos <u>champions</u> e <i>key accounts</i> | Confiança | Ligações diretas e indiretas | Capacidade de influência <i>Boundary spanner</i> |
| <ul style="list-style-type: none"> - <u>Participação</u> nas operações da categoria - Projetos futuros para a <u>manutenção</u> da relação | Comprometimento | Tendência de repasse | |

Fonte: Elaborado pela autora

Antes de iniciar a apresentação dos dados e visando não comprometer a validade e confiabilidade da condução do estudo de caso é conveniente alertar sobre a utilização de termos que fazem parte tanto da literatura acadêmica quanto dos relatos das entrevistas que representam o linguajar empresarial dos envolvidos. Percebe-se que algumas citações não são empregadas no mesmo sentido que apresentados pela literatura acadêmica. Estas variações de conceito podem ser encontradas em termos comuns como parceria, investimento, informalidade das informações dentre outras. Entretanto, por se tratar de material de transcrição direta foram mantidas nas análises da mesma forma que foram citadas no momento da entrevista na tentativa de absorver o real conteúdo da narrativa.

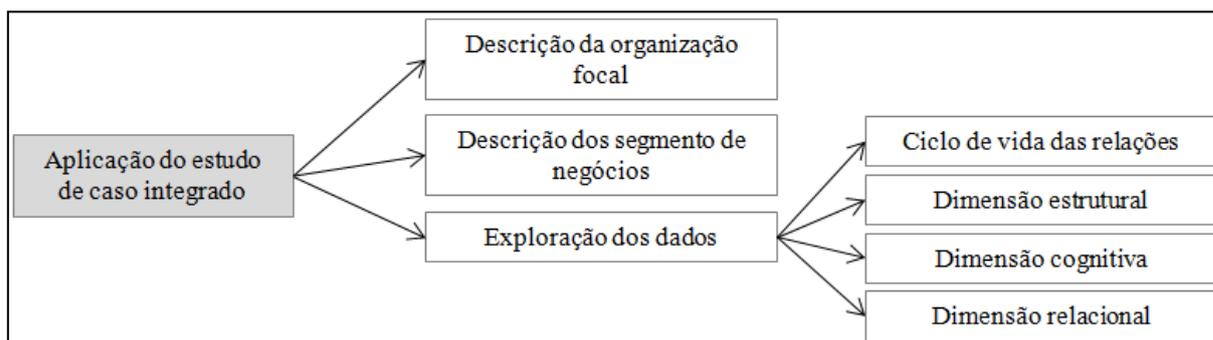


Figura 11: Estrutura da apresentação dos dados

Fonte: Elaborado pela autora

4.1 Descrição da organização focal

Segundo dados da ABAD (Associação Brasileira de Atacadistas e Distribuidores) que divulga anualmente pesquisa em parceria com a consultoria Nielsen e a FIA (Fundação Instituto de Administração), os resultados do Ranking ABAD/Nielsen 2016, com informações do ano base 2015, apresentam a retração do consumidor, que resultou em queda de consumo na ordem de 4%. Entretanto, de maneira geral, o setor atacadista distribuidor cresceu 3,1% em termos nominais e, em termos reais, apresentou queda de -6,8%. Sendo que o modelo de atacado de autosserviço cresceu 12% entre 2014 e 2015 em termos nominais. Os agentes de distribuição respondem por uma fatia de 50,6% de tudo que é movimentado no mercado mercearil nacional, que compreende produtos de uso comum das famílias como alimentos, bebidas, limpeza, higiene e cuidados pessoais. Os dados da pesquisa ABAD/Nielsen 2016

apontam a tendência de crescimento do setor principalmente na região Norte e Centro-Oeste. No Nordeste e na região Sul, os dados refletem a presença de atacados de grande porte. Na região Sudeste, que tem um mercado mais maduro e com forte concorrência, a atuação dos agentes de distribuição de pequeno porte é favorecida pela agilidade e especialização.

O setor atacadista distribuidor compõe o denominado canal indireto, ou seja, os varejistas que não tem volume para comprar diretamente da indústria fornecedora fazem a opção por utilizar os serviços do atacado distribuidor. Esse varejo é composto por pequenos e médios supermercados, empórios e mercearias que atendem todas as classes socioeconômicas nas cidades médias e grandes e nas pequenas localidades do interior atende principalmente classes as CDE. Os dados da consultoria Nielsen indicam a necessidade de atuação dos distribuidores no território brasileiro, pois 95% dos pequenos mercados (até quatro *checkouts*), 40% dos mercados médios (de cinco a 19 *checkouts*), 85% dos bares e 45% do mercado de farma-cosméticos são abastecidos por empresas atacadistas distribuidores (ABAD, 2016).

Então a indústria quer capilaridade. Quer o maior número de distribuição para depender cada vez menos dos maiores que tem o maior volume. Então a indústria busca nos pequenos varejistas, médios e pequenos, melhorar essa distribuição para que não fique muito concentrado (WH_TECNO).

Pelas falas observa-se a importância estratégica dos distribuidores e do pequeno varejo para a indústria fabricante. A organização focal é considerada como um dos melhores do setor nos últimos anos, baseada em pesquisas realizadas pela ABAD e pelo Anuário Época Negócios 360° (ÉPOCA, 2016) além de constar no *ranking* das melhores empresas do Brasil, em 2016, de acordo com a Revista Exame (EXAME.COM., 2016). Esta organização atua na revenda de produtos de diversos segmentos de negócio (alimentos, bebidas e bazar; higiene, beleza e limpeza; telefonia, eletrônicos e informática; material de construção e agro veterinário) com foco nos pequenos e médios varejistas.

A organização focal divide sua estrutura de compras por categorias, aqui denominadas como segmentos de negócios por apresentar diversidade de produtos e mercado com características específicas. Da mesma forma, o presente trabalho adota essa divisão como forma de investigação. Todavia estes são nomeados como TECNÓ (que engloba produtos de tecnologia e informática), CLEAN (que engloba produtos de varejo alimentar, higiene e beleza) e CONST (que engloba os produtos destinados a pequenas obras e construções),

...a diferença de compra de TECNÓ é uma compra extremamente planejada, a médio prazo porque a indústria dessa categoria de eletrônicos, informática, telecomunicações, ela exige um planejamento de produção. Caracteristicamente é peculiar desta categoria. Todas as outras áreas, como a de varejo alimentar e farma, material de construção não exigem tanta *finesse*, sabe? (WH_CLEAN_02).

Esta organização trabalha com centenas de fornecedores. Independente de ser fornecedor estratégico ou não, a organização compradora possui a cultura interna de compartilhamento de informações. Sendo compartilhadas informações de vendas, estoque, projeções, pedidos em aberto e outros que sejam de interesse mútuo.

Todas as informações. Informação de estoque, informação de venda, informação de nível de serviço, informação de ruptura, todas as informações nós compartilhamos. Inclusive, eles têm o portal, que eles acessam e todas as informações estão lá. É claro que informação de lucratividade, de rentabilidade, isso aí a gente não compartilha. Então ele não sabe a margem que eu trabalho. Mas todas as demais informações são compartilhadas (WH_CLEAN_03).

A informação que a empresa passa, que eu tenho acesso sempre, é em relação a todos os meus produtos, como que está o estoque, como que está a venda. Essa informação eu tenho diariamente, 24 horas por dia, através do portal (TECNO_01).

A organização compradora mantém relacionamento diferenciado e de longo prazo com aqueles fornecedores que apresentam maior relevância de produtos, categorias e marcas em ascensão e rentabilidade do mix pelo faturamento total anual do negócio atacadista. Em cada segmento de negócio ocorre a classificação das dez indústrias fornecedoras mais representativas.

Esses fornecedores são top porque são os fornecedores que dão mais volume para nós. Talvez eles sejam os responsáveis por cerca de 75% do volume negociado pela empresa. E esses fornecedores top também, eles são responsáveis, na sua maioria, pelas categorias que nós chamamos de categorias top (WH_TECNO).

A divisão agora é por *clusters*, mas por quê? Pelo valor que ele agrega a organização, pela força da marca dele. E não vamos ser dissimulados que tratamos todos iguais. Tem quem vende 300 milhões ano e tem quem vende 40 milhões. Todos são importantes? São. Um como extremante top e outro como complementar. Precisamos de todos? Precisamos de todos. Cada um no seu quadrado, mas precisamos de todos (WH_CLEAN_01).

A organização compradora também desenvolve, com os principais fornecedores, um planejamento conjunto de atividades anuais, estabelecendo um plano de negócios para atingir metas definidas conjuntamente. Trata-se de um plano de ação a ser executado ao longo do ano, com desdobramento mensal, com objetivos e metas definidas que podem sofrer pequenas alterações a qualquer tempo. Este planejamento segue as diretrizes estratégicas de cada organização individualmente, todavia descreve ações a serem realizadas conjuntamente assim como os investimentos envolvidos em cada iniciativa e o período em que ocorrerão.

Nós estabelecemos no plano anual nossas metas, quanto a gente quer faturar. Metas globais totais, metas por categoria. Cada uma dessas categorias quanto a gente vai fazer. Por região geográfica. E mais, define ações, investimentos. Isso é uma coisa que não volta a trás? Não é não. Isso é uma carta de intenções. Então a gente vai assim. Se a gente vê que uma determinada coisa não está dando resultado, a gente muda. Se o volume global não está gerando o investimento necessário a gente reduz. Se está gerando mais, a gente pode aumentar os investimentos. A gente conversa e

aumenta os investimentos. Então tudo é... Tudo pode ser mudado. Tudo pode ser alterado. Nós temos um norte, um rumo. No plano anual a gente estabelece esse rumo que são as metas (WH_CLEAN_01).

A gente tem um plano que a gente chama de JPB (*Job Business Plan*). É um plano que envolve treinamento, comunicação, disponibilidade de produto, campanhas, vídeos, B2B, B2C (CONST_01).

Os fornecedores top possuem um atendimento diferenciado, com reuniões periódicas e acompanhamento constante e ainda contam com a disponibilidade de espaço físico para que funcionários próprios administrem a operação diária dentro do layout do comprador. Assim, os fornecedores top contam com uma pessoa que atua no papel de *boundary spanner* (WILLIAMS, 2002; FLEMING e WAGUESPACK, 2007) que pode ser assumido pelo representante comercial e também por funcionários dedicados que executam as tarefas diárias das transações, os denominados *champions*. A decisão de inserção da figura de *champion* surgiu em decorrência da distância física e dificuldades na troca de informações diárias para tomada de decisão com os fornecedores top.

Aqui a gente é bastante transparente e a gente trabalha considerando o fornecedor realmente como parte da cadeia de suprimentos, e que é de interesse mútuo que a gente tenha conhecimento dos números. Então, pensando nisso, a gente começou a trabalhar com funcionários das indústrias. (...) Algumas indústrias já tem isso como padrão. Quem trouxe para o Brasil foi a HP que formatou esse jeito de trabalhar com *champions* dentro dos clientes e a partir deste momento a gente viu que era um negócio interessante e a gente começou a estender para outros fornecedores também (WH_TECNO).

Cabe ao *champions* trazer informações externas (da indústria fabricante ou do mercado), acompanhar o fluxo de pedido, as entregas programadas e monitorar as rupturas ou excesso de estoque. Os *champions* analisam as ofertas e promoções e oferecem treinamento para a equipe de vendas do atacado distribuidor, além de fazerem visitas em campo, nas regionais, onde é possível identificar e analisar quais os melhores produtos para cada região, novas oportunidades como categorias com maiores possibilidades de crescimento e também dificuldades encontradas pelos vendedores no dia-a-dia da sua função.

Esse *champion* que está aqui dentro, ele é mais um apoio realmente para fazer um *link* da indústria conosco. (...) A gente demanda trabalho com eles de ajudar no treinamento da nossa equipe de vendas, eles fazem também visita em campo, visitando as filiais e regionais junto com nossos gerentes de mercado, representantes, vendedores, para identificar potenciais... crescimento, categorias diferentes. A parte da gestão interna eles nos ajudam muito para fazer levantamento de como é que está à projeção de estoque, projeção de venda, cobertura... operacional mesmo. Ele tem uma função muito mais operacional aqui dentro (WH_TECNO).

A empresa tem uma parte operacional que te toma muito tempo, muito tempo. Desde o momento que você coloca um produto aqui dentro, o responsável pelo cadastro é você, o responsável pela tabela é você, o responsável pelo pedido quase que é você, o responsável por acompanhar a internalização do produto é você, depois que esse produto chega você tem que acompanhar a precificação do produto para ver se precificou no modelo certo, depois que precificou e está liberado para venda você

tem que divulgar, então tem o Trade, tem um monte de coisas. Então o *champion* faz isso muito bem (TECNO_02).

Outra afirmação obtida é de que a presença de fornecedores atuando diariamente nas operações, com espaço físico compartilhado, já faz parte da rotina da organização há pelo menos dez anos. Entretanto, nem todas as indústrias fornecedoras, possuem essa figura atuando dentro da organização, todavia, sempre existe um responsável pelo acompanhamento das operações diárias e execução da estratégia do plano anual que responde pela conexão entre atacado e indústria.

Basicamente esses quarenta caras (fornecedores top), tendo ou não um *champion* aqui dentro, existe um cara aqui dentro com o foco mais específico aqui para o cliente. Mesmo que ele não fique aqui todos os dias da semana e às oito horas do dia, que é o caso do *champion*. O *champion* está aqui todos os dias da semana e ele está aqui dentro as oito horas. Não são todos os fornecedores que tem essa figura. Mas todos eles têm uma pessoa que, pelo menos duas vezes, três vezes na semana, vai estar aqui uma a duas horas tratando de negócios (WH_CLEAN_03).

Não, eu trabalho só. (...) Então eu tenho todo o controle. Eu sou *key account* e trabalho justamente para tentar resolver todas as questões (CLEAN_05).

A presença de indústrias concorrentes num mesmo segmento de negócio é considerado normal para o setor de atacado distribuidor que atua como um generalista. A organização segue os indicadores de mercado para definir quais produtos tem que constar em seu portfólio, daí conseqüentemente, surgem os fornecedores destes produtos.

A gente tem informações do mercado, aí você pega uma Nielsen, que é um instituto... Ela fala lá quais são as principais marcas de sabonete. Em primeiro lugar está Lux que tem 18% do mercado, depois vem Dove, depois vem Nivea, vem Phebo... Opa, essas cinco marcas aqui eu preciso de ter, porque elas representam 80% do mercado. Agora as outras 120 marcas, que a gente brinca que são as ervas daninhas, eu não preciso de ter. Isso vale para material de construção, vale para... Por exemplo, você vai falar o seguinte. Fala para mim cinco marcas de notebooks. Você não precisa mais que isso. Você vai falar que tem uma Samsung, que tem uma HP, que tem um Dell, que tem Positivo e tal e parou. TV, três ou quatro marcas, não precisa mais que isso. Essa é a dinâmica que a gente trabalha (WH_CONST).

Assim, a seleção de fornecedores top considera aquelas indústrias detentoras das principais marcas apontadas como líderes de pesquisa. A organização focal julga que aplica o mesmo tratamento entre os fornecedores top, inclusive apresentando as mesmas oportunidades. Cabe a cada um deles avaliarem as suas estratégias individuais investindo na relação com a compradora.

Não tem exclusividade e eu não sou exclusivo. Não tem reserva de mercado e eu não tenho preferência. Eu dou liberdade dentro da minha realidade aqui, das minhas ferramentas de Trade, de marketing. Eu dou liberdade para cada um fazer o que quiser. Agora, se o X aproveita ou se o Y aproveita melhor as oportunidades que o X, competência dele, *expertise* dele. Tem a ver com pessoas, com políticas das empresas, com o Trade de cada empresa, cada fornecedor, qual é o mais criativo, qual tem mais bala na agulha para fazer coisas (WH_CLEAN_01).

Anualmente o *ranking* dos fornecedores top é revisto. Assim, caso haja problemas em marcas ou em determinadas indústrias, e que não mais representem a relevância e rentabilidade almejada pelo atacadista, o *ranking* pode sofrer alteração na ordem dos fornecedores top, para cima ou para baixo. Daí uma organização fornecedora pode mudar sua colocação de primeiro lugar para terceiro, ou até mesmo, aqueles que não faziam parte dos top 10 podem ser incluídos. A mudança de colocação no ranking é vista com naturalidade pelas partes, pois ocorrem em decorrência do trabalho executado ao longo de um ano.

Mudaram algumas, porque o mercado também mudou. E categorias, categorias que antes tinham relevância acabaram caindo. Isso muda o cenário. Você também tem que fazer esse ajuste na sua estrutura de compras para poder estar no mercado (WH_TECNO).

A interação comprador-fornecedor não ocorre somente entre área de compras e área de vendas. Ela é ampliada, caracterizando a relação diamante, na qual se percebe o envolvimento de diversas áreas. O envolvimento de diversas áreas se faz necessário, principalmente, em razão da gestão compartilhada em comprador e fornecedor.

Antes era relação borboleta. Vendas falando com compras e aqui internamente explodia para as outras áreas. Internamente. Relação borboleta. Hoje é diamante porque são todas as áreas se relacionando. Então hoje a gente avançou nesse relacionamento e a gente faz, pelo menos duas vezes por ano, as reuniões que a gente chama Top to Top. Que a gente reúne desde os presidentes, os gestores de todas as áreas: Finanças, Compras, Vendas, Trade, Categoria... enfim, todas as áreas (WH_TECNO).

(...) é normal na operação entre a indústria e o *shopper* ter um conceito de relacionamento com a indústria borboleta. Sabe o que isso quer dizer? Se eu tenho um gerente de compras, tudo é no gerente de compras. E aí nós implementamos, não é novidade, muitas organizações tem, que é o modelo diamante. Ou seja, hoje a Logística não fica falando com o gerente de conta. Ele fica falando com a Logística daqui. O Financeiro vai ter reunião com o nosso Financeiro. Esse é do Contas a Receber que vai falar com o Contas a Pagar. Isso é o que permeia a solidez de um relacionamento na visão sistêmica (WH_CLEAN_02).

Como visto, a organização focal atua de forma particular na relação comprador-fornecedor. Cabe agora descrever as relações em cada segmento de negócio.

4.2 Descrição dos segmentos de negócios

A definição dos segmentos de negócio analisados foi decorrente das entrevistas de abertura. Segundo as informações obtidas, as relações comprador-fornecedor são similares entre os fornecedores top, independente dos produtos e marcas que representam, seja em termos de atendimento ou planejamento conjunto, ou seja, em termos de operacionalização.

Porque as relações elas são... não são específicas. O modelo como a gente trata é o mesmo. (...) Com esses quarenta que a gente vai falar é basicamente a mesma forma de relacionamento (WH_CLEAN_03).

São negócios bem diferentes, mas a gente vê que a maneira como o comprador gerencia é muito parecido. Os processos são os mesmos, os remédios utilizados para estoque e venda são os mesmos (TECNO_03).

O segmento de tecnologia no mercado brasileiro inclui a indústria de equipamentos de informática que tem apresentado alto dinamismo com constante introdução de novos equipamentos que apresentam novas funcionalidades, com a expansão de capacidade e velocidade de processamento de produtos já consolidados e design miniaturizado de componentes que possibilita artefatos menores e mais potentes (DIEGUES e ROSELINO, 2012). A partir do processo de modularização e estabelecimento de redes globais de produção pela indústria observou-se a descentralização do setor a partir do aumento de participação de diversos outros agentes na cadeia de valor, tendo seus esforços distribuídos nas atividades de montagem, design, pesquisa e desenvolvimento, distribuição, vendas e serviços (DEDRICK e KRAEMER, 2005). Quanto à atuação neste segmento destaca-se o incentivo a comercialização de produtos como *smartphones* mesmo em varejistas que não tem a tecnologia como foco principal das vendas.

No início de 2015, no interior de São Paulo, uma rede com 30 lojas de vestuário decidiu começar a revender aparelhos celulares e, em abril, já apontava um faturamento de um milhão de reais no mês, somente com a categoria. Além desse, temos muitos exemplos de supermercados, farmácias e até lojas de material de construção que iniciaram as vendas dessa categoria (VITRINE DO VAREJO, 2015, p.45).

O segmento de TECNO da organização focal engloba além de produtos de telefonia, equipamentos e acessórios de informática, TVs e aparelhos de som, eletrodomésticos que inclui desde liquidificador e secador de cabelo até lavadora de roupas e refrigeradores. Para coleta de dados foram entrevistados o gestor do segmento e três representantes de indústrias fornecedoras. O Quadro 15 apresenta a caracterização das empresas envolvidas.

Quadro 15: Descrição das organizações que compõe o segmento TECNO

| Segm. negócio | Organização | Controle de capital | Produtos comercializados | Tempo de relação | Estágio do ciclo de vida | Codinome para análise | Exercício do cargo |
|---------------|-------------------------|---------------------|--|------------------|--------------------------|-----------------------|--------------------|
| TECNO | Organização focal | Brasil | Telefonia celular, equipamento e acessórios de informática, TVs, aparelhos de som e eletrodomésticos linha branca e linha marrom | - | - | WH_TECNO | 8 anos |
| | Organização fornecedora | Japão | Áudio e vídeo, telecomunicação, linha branca, pilhas e baterias | 20 anos | Maturidade | TECNO_01 | 8 anos |
| | | Japão | Áudio, vídeo e telefonia celular | 12 anos | Maturidade | TECNO_02 | 2 anos |
| | | Coreia | Telefonia celular | 12 anos | Maturidade | TECNO_03 | 2 anos |

Fonte: Elaborado pela autora

Outro segmento analisado na pesquisa refere-se à categoria de varejo alimentar. De acordo com a classificação do IBGE (2007) refere-se às organizações responsáveis pelo processamento e pela transformação de produtos da agricultura, pecuária e pesca, em alimentos para uso humano e animal. Apresentam organizações de maior porte, com vantagens obtidas em custo de produção em termos de escala, além da capacidade de suportar os maciços investimentos em comunicação, característicos desta indústria (NEVES, 1999). Sendo que a competição entre os varejistas, com a presença de grandes lojas e redes, tem forçado à otimização e produtividade nas gôndolas (ELOI, 2013b). Assim, como apontado em entrevista realizada com o gestor da organização compradora, a atuação do intermediário é importante para a indústria pelo atendimento aos pequenos e médios estabelecimentos, como garantia da presença de marcas do fabricante nestes pontos tornando-se um canal adicional além das grandes redes varejistas, em que as negociações ainda se caracterizam pela redução de margem de lucro. Na categoria varejo alimentar estão inclusos também produtos do segmento de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos. Neste segmento também é característica a presença de grandes organizações internacionais, contudo, também conta com pequenas e médias empresas nacionais (CAPANEMA et al., 2007). Em relação ao cenário mundial, o Brasil ocupa a terceira posição em termos de mercado consumidor. Sendo o primeiro mercado em perfumaria e desodorantes; segundo em produtos para cabelos, masculinos, infantil, produtos para banho, depilatórios e proteção solar; terceiro em produtos cosméticos, quarto em higiene oral e quinto em pele (ABIHPEC, 2014). Riegel, Staudt e Daroit (2012) apontam a necessidade dessa indústria em investimentos em novos lançamentos e estratégias competitivas envolvendo a marca, embalagens, canais de comercialização e distribuição. Os autores acrescentam também que essa indústria mantém relações estreitas com diversos setores de produção, desde a indústria química e farmacêutica que auxiliam no desenvolvimento de produtos até a indústria de embalagens responsável pelo design e diversidade de materiais (papelão, plástico ou vidro). ELOI (2013) destaca que a estratégia de distribuição no mercado brasileiro é diversificada, aplicando esforços na distribuição direta para grandes varejistas e grandes redes de farmácias e parceria com atacados distribuidores para atingir demais estabelecimentos, principalmente os de pequeno porte.

O segmento CLEAN na organização focal engloba produtos de varejo alimentar, higiene, limpeza e beleza, além de bebidas e bazar. O Quadro 16 apresenta a caracterização das empresas envolvidas ressaltando que a coleta de dados abrangeu três gestores da organização focal em razão da divisão interna por categorias de produtos. Em função deste fato, um número maior de representantes de fornecedores foi entrevistado no segmento

CLEAN, com o objetivo de coletar dados de, no mínimo, dois fornecedores em cada divisão deste segmento.

Quadro 16: Descrição das organizações que compõe o segmento CLEAN

| Segm. negócio | Organização | Controle de capital | Produtos comercializados | Tempo de relação | Estágio do ciclo de vida | Codinome para análise | Exercício do cargo |
|---------------|-------------------------|---------------------|---|------------------|--------------------------|-----------------------|--------------------|
| CLEAN | Organização focal | Brasil | Produtos de varejo alimentar, higiene, limpeza e beleza, bebidas e bazar | - | - | WH_CLEAN_01 | 12 anos |
| | | | | | | WH_CLEAN_02 | 15 anos |
| | | | | | | WH_CLEAN_03 | 4 anos |
| | Organização fornecedora | USA | Alimentos, limpeza do lar, beleza, higiene bucal, cuidados com o bebê, pilhas | 30 anos | Maturidade | CLEAN_01 | 1 ano |
| | | Reino Unido | Alimentos, limpeza do lar, higiene pessoal | 60 anos | Maturidade | CLEAN_02 | 1 ano |
| | | | | | | CLEAN_04 | 12 anos |
| | | USA | Higiene pessoal, higiene bucal, limpeza do lar | 60 anos | Maturidade | CLEAN_03 | 3 anos |
| | | USA | Térmicos | 30 anos | Maturidade | CLEAN_05 | 25 anos |
| | | Reino Unido | Limpeza do lar, higiene pessoal | 60 anos | Maturidade | CLEAN_06 | 4 anos |

Fonte: Elaborado pela autora

O último segmento de negócio escolhido é o de material de construção. Projeções apontam que esse setor de negócio deve crescer em função da intensificação e diversificação da distribuição (VITRINE DO VAREJO, 2015b). Todavia, Bruno (2013) enfatiza a necessidade de investir em especialização, aprimorar a logística, acompanhar tendências e atender as necessidades e exigências do consumidor. Os produtos devem estar disponíveis em canais especializados e também em varejos não especializados, pois o consumidor busca a conveniência podendo adquirir produtos como tintas em estabelecimentos do canal alimentar (BRUNO, 2013). A organização focal por possuir diversos clientes cadastrados, principalmente pequenos e médios varejistas, nas mais diversas localidades, torna-se uma alternativa de distribuição indireta para as indústrias fabricantes. Principalmente pelas características do mercado nacional, em que, por vezes, a presença de poucos estabelecimentos comerciais numa determinada região favorece a disponibilização de maior gama de produtos, desde alimentos, higiene e limpeza, até materiais para pequenas obras e reparos. Para a organização focal essa diversidade de produtos ajuda a diluir os custos em termos de transporte e representar um ganho em logística.

O segmento CONST, dentro da organização focal, comercializa produtos diversos como arames, cabos para telefonia e eletrônica, colas e adesivos, tintas, ferramentas elétricas e acessórios, lâmpadas eletrônica e lâmpada com a tecnologia LED. O Quadro 17 apresenta a

caracterização das empresas envolvidas, sendo consultado um gestor da organização focal e dois representantes de indústrias fornecedoras.

Quadro 17: Descrição das organizações que compõe o segmento CONST

| Segm. negócio | Organização | Controle de capital | Produtos comercializados | Tempo de relação | Estágio do ciclo de vida | Codiname para análise | Exercício do cargo |
|---------------|-------------------------|---------------------|---|------------------|--------------------------|-----------------------|--------------------|
| CONST | Organização focal | Brasil | Arames, cabos, colas e adesivos, tintas, ferramentas elétricas e acessórios, lâmpadas | - | - | WH_CONST | 4 anos |
| | Organização fornecedora | USA | Colas e adesivos, limpeza do lar, bazar, | 40 anos | Maturidade | CONST_01 | 9 anos |
| | | Países Baixos | Iluminação | 30 anos | Maturidade | CONST_02 | 4 anos |

Fonte: Elaborado pela autora

Finalizada esta etapa de descrição, cabe lembrar que a análise representada pelas unidades intermediárias, não avalia as organizações em si, mas as suas relações interorganizacionais diretas ou indiretas. Na sequência tem-se a análise das transcrições que contou com o auxílio do software QDA Miner, versão 4.1.32.

4.3 Exploração de dados

Quanto se faz uma análise geral dos dados percebe-se que as regras da relação, tanto das atividades conjuntas como as metas anuais acordadas nos planos de negócios, são bem compreendidas. Esta inferência é possível pelo discurso espontâneo, com frases mais longas e linha de raciocínio fluido, observado entre os envolvidos de ambos os lados da relação comprador-fornecedor. De maneira geral, a relação é verbalizada de maneira mais social. Por vezes utiliza-se termos de caráter pessoal para descrever a relação interorganizacional, como o termo “cara” quando se refere a ações ou processos de outra empresa. Entretanto, diferente de análise de Bettencourt et al (2015) não se tem a utilização de metáforas relativas ao estágio de relacionamentos pessoais como namoro, casamento e divórcio. Somente um representante da indústria fornecedora cita, uma única vez, a palavra casamento para caracterizar aspectos da relação.

Todavia, se percebe o esforço dos entrevistados em evitar apontar aspectos negativos da díade comprador-fornecedor. Em alguns casos, se notam frases inacabadas e hesitação, em especial quando se procuravam exemplos. O mesmo ocorre quando questionados sobre as relações simultâneas. Após algumas frases bem construídas, surgem frases sem verbos que podem ser indicativos de um período de reflexão e um “enfim” que retoma ao tema e busca resgatar a espontaneidade no discurso e encerramento da questão.

A partir deste momento, esta seção apresenta os resultados da interpretação dos dados obtidos na pesquisa empírica. As díades comprador-fornecedor são avaliadas sendo apresentada a caracterização do estágio do ciclo de vida das relações e considerações sobre seu desenvolvimento, além da análise dos dados relativos às dimensões estrutural, cognitiva e relacional do capital social.

4.3.1 Desenvolvimento dos relacionamentos

Para a análise e classificação do estágio de desenvolvimento do relacionamento foi solicitado ao entrevistado que fizesse um resgate da história da relação comprador-fornecedor e também que apresentasse seu ponto de vista do atual estágio da relação. Todavia, o que se percebeu foi que os discursos da prática empresarial não refletem o argumento de Dwyer, Schurr e Oh (1987) quando citam que uma vez alcançado um estágio, o status da relação não retrocede. Ao apresentar as características típicas de cada estágio, os entrevistados argumentavam e enfatizavam alguns aspectos de determinadas características de diferentes estágios. Verificou-se que uma característica pertencente ao estágio de exploração ainda pode ser tema de debate e talvez até um fator de conflito entre a díade, como por exemplo, a redução de custos.

Ah, exploração então é quando a gente busca por um novo fornecedor, tá. Mas você está falando aqui que se busca por redução de custo, mas a gente procura e trabalha por redução de custo a todo momento (CLEAN_04).

Para definir o atual estágio de desenvolvimento da relação, o discurso de cada entrevistado foi analisado resgatando citações relativas a cada característica típica do ciclo de vida. Com base nessas informações e as obtidas em documentos secundários foi possível correlacionar com cada estágio. O Quadro 18 apresenta a descrição dos estágios de desenvolvimento e as díades comprador-fornecedor. A ordem e numeração das díades, representativo às organizações fornecedoras, segue os codinomes dos representantes entrevistados, respectivos a cada organização envolvida. Ressaltando que CLEAN_02 e CLEAN_04 pertencem a uma mesma indústria fornecedora, porém ocupando posições hierárquicas diferentes. Como a análise está baseada no conteúdo dos discursos, os dois pontos de vista são mantidos com o fim de cruzamento e complementaridade das informações. Para Dwyer, Schurr e Oh (1987), por se tratar de um processo progressivo, uma vez alcançado um estágio se avança para o seguinte. Assim, a pesquisa considera o estágio atual como aquele que atingiu pelo menos parte das características apresentadas em estágios

mais avançados. Constatando-se assim que todas as díades encontram-se no estágio de maturidade

Quadro 18: Análise do ciclo de vida das relações

| Características típicas | | TECNO | | | CLEAN | | | | | | CONST | |
|-------------------------|--|-------|----|----|-------|----|----|----|----|----|-------|----|
| | | 01 | 02 | 03 | 01 | 02 | 03 | 04 | 05 | 06 | 01 | 02 |
| Exploração | Redução de custos | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | | ✓ | ✓ | ✓ |
| | Avalia a reputação e desempenho | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | | ✓ | | | | | ✓ |
| | Reduz incerteza (oferta e demanda) | ✓ | ✓ | ✓ | | ✓ | ✓ | | | | ✓ | ✓ |
| | Falta de rotinas | | | | | | | | | | | |
| Crescimento | Expectativa de aprofundamento da relação | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| | Conexão de atividades | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | | ✓ | ✓ | ✓ |
| | Troca de conhecimento | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | | | ✓ | ✓ |
| | Estabelecimento de normas relacionais e de troca de informação | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| Maturidade | Contratos formais | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| | Solução de conflitos e adaptação | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| | Colhem benefícios de investimentos | ✓ | | ✓ | ✓ | | ✓ | | ✓ | | ✓ | |
| | Conexão de atividades | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| | Dependência mútua | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| | Avalia alternativa de outro parceiro | | | ✓ | | | | ✓ | | | | |
| Declínio | Insatisfação com retorno | | | | | | | | | | | |
| | Queda operacional, avaliação de tempo, recurso e custo para substituição de parceiro | | | | | | | | | | | |

Fonte: Elaborado pela autora

Considerando que o critério da organização compradora de classificação dos fornecedores top (*ranking*) leva em conta fatores financeiros e econômicos, a evolução gradual da relação pode sofrer alteração. Caso uma indústria fornecedora entrante no mercado possua poder de investimento, produtos com boa aceitação e conseqüentemente presente em pesquisas como Nielsen, GFK ou similares, esta pode rapidamente ser classificada como fornecedor top. O que significa que possua atendimento diferenciado por parte da compradora, com prioridade da equipe de compras, planejamento conjunto e pessoas dedicadas à operação por parte dos fornecedores. A aposta nesta relação “financeiramente atraente” já faz “pular” os estágios iniciais de desenvolvimento das relações. O que torna os estágios de exploração e crescimento quase inexistentes, já adotando características típicas do estágio de maturidade, pelo modelo de relação proposto pela organização compradora.

(...) tem muitos fornecedores que querem fazer negócios com o a gente mas não tem espaço para todos. Por isso que a gente tem que escolher e nós também somos escolhidos. Agora, se é um fornecedor relevante, a gente tá dentro (WH_TECNO).

Ele apostou muito nesta empresa para a distribuição dos nossos produtos porque na época avaliava a capilaridade. E capilaridade não há quem derrube esta empresa, né. E ele foi ganhando força e foi criando raízes e hoje tem uma demanda considerável. Este comprador é o oitavo, sétimo, mas ele já foi até o sexto cliente maior da indústria, de 100 clientes que ela tem (TECNO_03).

A indicação do grau de dependência mútua, na perspectiva do ciclo de vida, também segue uma crescente linear (DWYER, SCHURR e OH, 1987; JAP e GANESAN, 2000; HIBBARD et al., 2001; PALMATIER et al., 2013; VANPOUCKE, VEREECKE e BOYER, 2014). Foi verificado na pesquisa que esta dependência pode sofrer alteração ao longo do tempo, e, nem sempre para maior. Este fato foi citado por organizações que compõem o *ranking* das dez primeiras posições de classificação de fornecedores top.

Já teve uma dependência maior no passado. A gente chegou a depender... Chegou a representar 20% da indústria. À vista deles é ótimo, mas à vista de indústria nunca é bom você depender tanto de um cliente. Hoje estamos com 2% (CLEAN_06).

Antigamente, há um tempo atrás, a gente já chegou a ser primeiro. Este ano a gente caiu um pouco, por alguns problemas internos de dinheiro, de verbas de investimento. Mas a gente está com tudo para recuperar agora no próximo ano para voltar pelo menos a ser o segundo ou terceiro (CLEAN_01).

Assim, tem-se que ponderar a análise do ciclo de vida como uma evolução gradativa como descrito por Dwyer, Schurr e Oh (1987). Como visto, os estágios iniciais do ciclo de vida (exploração e crescimento) podem ser abreviados. Este fato torna a perspectiva idade da relação e taxa de crescimento de Hibbard et al. (2001) contestável como sugerido por Palmatier et al. (2013) e Vanpoucke, Vereecke e Boyer (2014). O que se percebe é que a diferença de tempo de relacionamento entre as organizações, neste caso, variando entre 12 anos e 60 anos, não apresenta diferença quando analisado os estágios do ciclo de vida. Foi observado também que as organizações que fazem parte deste seletivo grupo, normalmente, são originárias de capital estrangeiro. Para a maioria delas é usual a gestão compartilhada com os clientes (compradores) mais significativos.

Então isso que eles têm aqui dentro eles não tem com todos os clientes. Eles têm com os grandes clientes. Ter uma pessoa específica que cuida desse cliente, que está oito horas por dia lá dentro do cliente, que tem uma sala lá dentro do cliente. É o que acontece aqui (WH_CLEAN_03).

Desta forma, o desenvolvimento da relação ocorre sem que haja uma evolução gradual e incremental. Além disso, há indicação de que ocorre a interação entre os fornecedores, o que favorece o aprendizado no modelo de relação proposto pela organização compradora.

Quando você interage com outras indústrias você acaba tendo percepções e ideias diferentes. Então pode ser que uma indústria alimentar tenha uma estratégia que pode ser implementada e pode ser transferida para a indústria de varejo alimentar e farma. Então quando você entra em contato você acaba... A transferência de informações ela nunca é nas negociações e nas estratégias, mas ela é em práticas. (CLEAN_01).

Por outro lado, quando ocorre a exclusão da listagem de top10 não há um trabalho específico de resgate já que esta atividade é realizada pela díade durante os meses em que se tem o andamento do planejamento anual. Percebendo a queda das operações e a possibilidade

de não alcançar as metas estabelecidas são realizadas reuniões extras para o levantamento de problemas e o alinhamento entre as partes.

A gente está sempre em contato com o fornecedor e alertando... olha essa categoria está caindo ou você está caindo em relação a...você está perdendo *share* aqui dentro. Tem que tomar realmente uma atitude para tentar recuperar o número do fornecedor. Entender se é um problema só nesta empresa ou um problema que está acontecendo no mercado (WH_TECNO).

(...) Então, aquele volume que a gente falou que ia fazer, não vamos fazer. Está todo mundo de acordo, está. Agora tem os motivos, porque está faltando insumo, está faltando produto, eles pararam a produção ou é porque não querem vender? Opa, se não querem vender então tem um problema maior (WH_CONST).

As informações obtidas sugerem que cabe a indústria fornecedora a decisão de estar presente na listagem de fornecedores top. Em diversos momentos foi citado que havendo mudança de estratégia do fornecedor, como em casos de descontinuidade de uma linha de produtos com reavaliação de mercado alvo ou até mesmo a entrada de novo fornecedor, estas ações refletem diretamente em pesquisas de mercado como Nielsen e GFK que são balizadoras para os esforços da organização compradora.

Claro que a gente está olhando um relacionamento de longo prazo, mas não impede que apareça outra empresa no mercado que comece a fazer um trabalho mais forte e que acabe pegando esse espaço desse concorrente, né. Como a gente já tem visto, por exemplo, uma Philips, outras empresas como a Mitsubishi, no negócio de bens duráveis, empresas que desapareceram do mercado porque outras vieram e suplantaram. Então, você pega uma LG, uma Samsung. A LG entrou no mercado brasileiro a pouco, mas vem crescendo no mercado global há um bom tempo e tirou espaço do mercado de marcas fortes que a gente sempre teve um relacionamento bom. E de médio e longo prazo (WH_TECNO).

Em 2014 eles perceberam que essa estratégia não era o DNA da empresa. Então eles rediscutiram e traçaram uma nova estratégia voltando a ser um produto de nicho. (...) O que é que isso interferiu diretamente na relação com este comprador? O grande volume dele está na distribuição. A estratégia e o forte desta compradora é no pequeno e no médio cliente. Então, esses pequenos e médios clientes, muitos deles, trabalham voltados para os produtos de entrada. Produtos de primeiro preço. Então isso afetou um pouquinho o nosso volume aqui dentro (TECNO_02).

Todavia, as mudanças de estratégias das indústrias com retração em vendas pelo canal indireto, não significa, necessariamente, que se esteja encaminhando para a fase final do ciclo de vida (declínio) e encerramento da relação. Não há como considerar que características típicas do estágio de declínio como insatisfação com retorno, queda operacional e substituição de parceiro estejam ocorrendo. O que se percebe é que por estar relacionada com a estratégia da indústria a queda na classificação (*ranking*) de fornecedores top é vista como natural. Da mesma forma, quando ocorre uma reação da indústria fornecedora esta pode atingir o mais alto status e recuperar todos os privilégios decorrentes.

Outro ponto a considerar é a definição do estágio atual da díade. Os discursos analisados apresentam pontos em comum que são representativos às características típicas do

estágio de maturidade quando destaca os aspectos conexão de atividades, dependência mútua e contratos formais, além da busca por solução de conflitos e adaptação. Porém, também destaca características típicas de estágios anteriores como redução de custos (estágio de exploração) e expectativa de aprofundamento da relação e estabelecimento de normas relacionais e de troca de informação (estágio de crescimento). Percebe-se que o argumento de que a relação não retrocede, com um estágio sendo superado pelo próximo estágio (DWYER, SCHURR e OH, 1987), tem que ser ponderado. A descrição das características típicas não pode representar um ponto limitador e definidor de cada fase da trajetória dos relacionamentos. O alcance de um estágio superior não sobrepõe excluindo o atendimento as expectativas de estágios anteriores. O que reforça o modelo descrito por Ring e Van de Ven (1994) de processo cíclico em que cada iteração de negociação, compromisso e execução (ou seja, planejamento do plano de negócio anual, reunião com todos os envolvidos inclusive a alta hierarquia e execução do plano com acompanhamento diário e ajustes a qualquer tempo) gera maior entendimento sobre os erros e acertos cometidos pelas partes.

Percebe-se que a ênfase em algumas características pode mudar de acordo com as mudanças necessárias ao alinhamento e manutenção do relacionamento (PALMATIER et al., 2013). Por considerar que as relações alteram ao longo do tempo, por isso precisam ser adaptadas continuamente, as características de fases anteriores continuam em vigência, porém com ênfase e pesos diferenciados. Desta forma, propõe-se uma representação do ciclo de vida das relações (Figura 13) em que se considera que o processo é progressivo com os estágios inter-relacionados (linha tracejada). As características típicas de estágios anteriores continuam presentes, todavia, com diferentes ênfases e pesos ao longo da evolução do relacionamento. As linhas externas tracejadas significam que o desenvolvimento das relações pode sofrer interferências externas, indicadas nesta pesquisa pelas relações simultâneas.

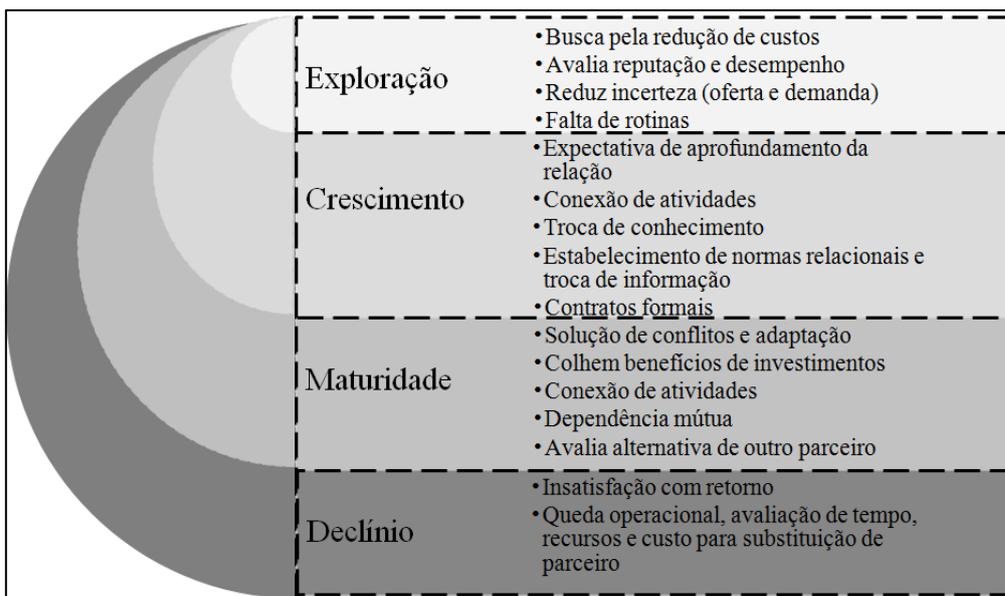


Figura 12: Estágios de desenvolvimento dos relacionamentos

Fonte: Elaborado pela autora

Após a caracterização do estágio do ciclo de vida das relações pela avaliação das dimensões comprador-fornecedor parte-se a seguir para a exploração dos dados relativos a cada dimensão do capital social. Para facilitar a identificação de início e fim de cada constructo estes estarão destacados em negrito marcando o início da descrição.

4.3.2 Dimensão estrutural

Esta seção apresenta os resultados da pesquisa empírica relativos à dimensão estrutural que contempla os parâmetros: compartilhamento de informações, frequência da interação, ativos específicos, interdependência e multiplicidade. Ao questionar sobre o **compartilhamento de informação** percebe-se que a troca de informações não acontece de forma igualitária, em termos de volume. De um lado, da organização compradora, tem-se informações operacionais que auxiliam o dia a dia das atividades e do outro lado, das organizações fornecedoras, tem-se informações estratégicas que auxiliam o alcance de metas.

As informações da compradora como estoque, pedidos em aberto, vendas realizadas, dentre outras, são amplamente utilizadas pelos fornecedores, por isso são atualizadas diariamente. Ajustes são solicitados para atendimento das necessidades específicas de cada fornecedor, seja em termos de adaptação de software para troca de dados e formato dos relatórios gerados ou em termos de detalhamento dos relatórios para gerar informação por regionais ou por cliente consumidor (*second tier*) e também pela necessidade de rastreamento de alguns produtos principalmente aqueles relacionados à tecnologia.

A gente procura trabalhar para poder atender esses grandes... Claro que tem uma massa de informação que é a mesma, mas tem particularidades que devem ser desenvolvidas para chegar no formato que a indústria trabalha (WH_TECNO).

A gente trabalha de uma forma padronizada para todo o Brasil. Porque eu tenho informação que sai do distribuidor, eu tenho informação que sai do atacado, em formas diferentes. Então a gente compila isso de uma forma só para ter um relatório geral para entender realmente como está com as nossas marcas e com os nossos produtos (CLEAN_01).

As informações oferecidas pelos fornecedores referem-se as ações e perspectivas de mercado, produtos que serão descontinuados, marcas que serão vendidas, além dos lançamentos e promoções,

Então é uma via de mão dupla *but* 80% nosso e 20% deles. Até porque o que nós precisamos deles é o estratégico não o quanto custa um produto para ser fabricado, qual é o lote, isso não nos interessa. Mas nos interessa saber quando é que ele vai lançar as promoções leve 3 pague 2, quando é que ele vai lançar produtos diferenciados (WH_CLEAN_02).

Entretanto, foi informado que algumas informações como lançamento de produtos nem sempre acontecem antecipadamente. O que pode ser considerado um gerador de conflito na relação. A organização compradora, por vezes, não participa do lançamento ou não tem tempo hábil para devido planejamento conjunto de distribuição e venda.

O fornecedor fez um lançamento e te trouxe o produto depois que já estava no mercado. Isso é uma coisa ruim, né. A gente quer receber com pioneirismo aquele produto. A gente quer ser o pioneiro. Quer ser o primeiro a sair com ele no mercado (WH_CLEAN_01).

... então eles são um pouco mais difíceis até para abertura de dados. Tem muita coisa que a gente fica sabendo em cima da hora. Eles têm um nível de sigilo muito grande. Tem horas que a gente é informado na semana o que vai acontecer. Tem coisa que é do dia para a noite, a partir de amanhã é isso (WH_TECNO).

Neste modelo de relacionamento em que os fornecedores têm acesso a diversas fontes de informação sobre os pequenos e médios varejistas, foi relatado que algumas indústrias aproveitam para ampliar o entendimento sobre o mercado e adequar os produtos para esse tipo de cliente. O que não significa que os produtos ou as adequações sejam desenvolvidos em função deste comprador atacadista, todavia, é nítido que estas informações fazem parte da estratégia de coleta de dados das indústrias produtoras de bens de consumo.

Então a gente vai ter também um refrigerador com menor litragem para a gente tentar entrar melhor com o atacado. Porque aí a gente vai entrar com um produto de menor valor agregado, e talvez isso ajude a fazer o atacado vender. Porque a venda do atacado é muito importante (TECNO_01).

Olha, você está comprando embalagem com 24. A embalagem que vende é embalagem de 12, portanto nós temos que mudar. O atacado vai no fornecedor, fornecedor leia-se indústria, e fala, olha eu preciso de uma embalagem com 12 e não de 24. Muda-se a embalagem. E a gente começa o ciclo (WH_CLEAN_01).

Outro parâmetro levantado foi à informalidade das informações. Interessante relatar que no momento da entrevista alguns gestores se mostraram, inicialmente, reticentes considerando que se tratava de informação ilegal ou que faziam alguma referência aos concorrentes. Todavia, quando esclarecido que se tratava de informações que não utilizam canais formalizados as respostas indicavam que não existe possibilidade de haver acordos paralelos fora das diretrizes do plano anual principalmente quando envolvem algum investimento financeiro.

Nós registramos tudo aqui. Tudo é de forma partilhada e não tem nada informal. Porque as indústrias, a cada dia que passa, não querem esse tipo de acordo no fio do bigode porque de repente uma pessoa faz um acordo comigo no fio do bigode chega lá no financeiro da indústria que não está sabendo, gera um passivo que não sabe. Então hoje as indústrias, tudo que a gente combina a gente troca email, tem aditivos de acordo, é tudo transparente. Fica mais burocrático, mas, transparente para todo mundo. Porque acordo informal nas multinacionais, hoje praticamente não existe acordo informal. Tem que estar tudo dentro do sistema (WH_TECNO).

Então assim, tudo que envolve alguma coisa que, contratualmente, que possa ser colocado em xeque, isso sempre é formalizado. Se tiver que criar um aditivo no contrato isso vai ser feito. (...) Então acaba que eu posso formalizar porque hoje dificilmente você consegue fazer coisas que você fazia anos atrás que o pessoal chamava de fio de bigode. Então hoje tem que estar formalizado, mas formalizado nesse sentido. O email é um documento (TECNO_02).

A informalidade é citada somente como parte do modelo de relacionamento entre a compradora e os fornecedores top, no nível pessoal, quando se dá ênfase a cordialidade das relações.

Porque é muito grande, é muita gente, muito relacionamento. É bem assim. É bom o relacionamento. Você chega aqui todo mundo fala bom dia, todo mundo quer conversar, como é que vai a sua vida. Depois vamos falar de negócios, depois, talvez, se sobrar tempo. Esse é o DNA (TECNO_03).

O levantamento sobre a **frequência da interação** faz referência ao tempo de duração da relação e também aos vários meios de comunicação utilizados na interação pelas partes. O levantamento de idade das relações revelou que estas variam entre 12 anos a 60 anos, sendo 60 anos correspondentes ao tempo de atividade da organização compradora. As relações mais recentes estão associadas com o segmento TECNO, por se tratar de uma área relativamente nova de atuação da organização focal. As que possuem mais tempo de relacionamento são do segmento CLEAN, baseadas na indústria de varejo alimentar, higiene e beleza, tradicional no setor de atacadista distribuidor.

Quanto aos meios de comunicação, foram citadas as consultas ao portal do fornecedor, as reuniões de criação e acompanhamento dos planos anuais, as conversas pessoais, emails, telefone, troca de mensagens eletrônicas. Sendo que os fornecedores top contam com

atendimento diferenciado, com prioridade de atendimento, sem necessidade de prévio agendamento.

Os top 30 não agendam né. A gente fica meio que direto. Eles têm os top 30 ou 35. Eu não me lembro mais o número que eles davam para esses. É uma categoria de cliente (CONST_02).

Quando questionado sobre a frequência de comunicação entre as partes, é unânime a afirmação de que os dados de venda e estoque são monitorados diariamente, por ambas as partes. Este acompanhamento diário e o desdobramento do plano anual envolvem outras áreas da compradora além da específica área de compras, caracterizando a relação diamante anteriormente descrita.

Eles (fornecedores top) estão diariamente conosco. Não estão toda hora negociando, mas se não estão aqui, estão envolvidos com o televendas, estão envolvidos com o Trade, estão envolvidos com o B2B, estão envolvidos com o B2C, estão fazendo levantamento, estão emitindo relatórios. Não há o *front* diário, mas pode ter diariamente contato. Porém é muito intensa a relação com essa qualificação que chamamos de top (WH_CLEAN_02).

Todavia, a frequência da comunicação entre as partes também é questionada por alguns entrevistados, principalmente a presença física. Quando se trata de alinhamento do plano de negócios para o ano seguinte são necessárias visitas frequentes. Porém, o acompanhamento da operacionalização das atividades não exige tanto a presença física.

Muitas operações são feitas a distância. Essas visitas internas, essas visitas são raras. A não ser... Vou te dar um exemplo. Quando nós estávamos confeccionando o nosso plano de negócios para 2016, aí sim eram necessárias várias visitas, porque a gente estava entrando num acordo em relação ao volume para 2016 e todos os veículos para que a gente chegasse naquele volume. Então foram necessárias várias visitas. Mas uma vez que o plano está em andamento e a situação está em andamento, muito disso é feito a distância. Não é necessário presencial (CLEAN_05).

Entretanto, alguns representantes da indústria fornecedora comentaram que, de certa forma, a frequência de visitas pessoais é cobrada pela organização compradora como parte do relacionamento com os fornecedores top.

(...) mas existe a parte política. É importante estar aqui direto, tal.(...) Às vezes o cara fica aqui para aumentar o relacionamento apenas (CLEAN_06).

O cliente tem que se sentir seguro e a presença é uma forma disso. Acaba sendo uma forma. Apesar de hoje a gente ter skype etc. a presença é importante (CLEAN_01).

Assim, pode-se considerar que a frequência da relação é favorecida pela interação presencial intensa entre os pares como elemento importante para a construção e aumento da confiança interpessoal e interorganizacional.

Hoje apesar de eu ser menor que meu principal concorrente, eu estou mais presente que eles. Então em muitos casos deixam de atender eles porque eu tenho alguma coisa urgente para tratar. Porque toda vez que a compradora tem alguma coisa urgente, eu estou aqui para atender. Então essa moeda de troca apesar de não ser formal, ela acaba acontecendo. (...) Ela dá preferência para quem está aqui todo dia.

E todo dia a gente acaba tomando um café juntos então isso ajuda muito a trabalhar aquilo que a gente chama de confiança (CLEAN_01).

Alguns representantes de fornecedores relataram que é comum mudança de recursos humanos no setor da indústria pela transferência por promoção ou atendimento a outras regiões do Brasil ou por desligamento. Assim, nova alocação pode significar passar por um período de adaptação e composição da confiança interpessoal. Entretanto, os gestores a organização compradora não consideram que a troca de representantes seja uma perturbação às transações comerciais entre as díades.

Elas, quando trocam, elas são muito estrategistas para trocar. Elas preparam muito o profissional. Nesse ponto eu não vejo como uma ameaça. Eu entendo como uma normalidade de momentos econômicos que muitas vezes um profissional que se destaca é obrigado a subir porque estão precisando dessas pessoas (WH_CLEAN_02).

Assim, o nível de comprometimento com a relação comprador-fornecedor também pode ser avaliado pela atenção com os recursos humanos dedicados, podendo ser considerado como um **ativo específico** que visa o crescimento e a manutenção desta relação. Lembrando que alguns fornecedores top contam com a figura do *champion* que auxilia a operacionalização das atividades diárias, deixando o representante de vendas com maior liberdade para as atividades estratégicas de curto prazo para alavancar as vendas. Entretanto, o modelo de relacionamento da compradora integra também outros níveis hierárquicos, alcançado a alta hierarquia, o que assegura a estabilidade das transações.

Este comprador hoje é um dos maiores clientes da regional São Paulo. Então, realmente é uma parceria muito importante. Nosso vice-presidente vem aqui. Eles têm contato direto, tanto o diretor quanto o CEO, eles tem contato direto com o meu diretor, com a minha gerente e com o nosso vice-presidente. Então é um relacionamento muito importante para gente (CLEAN_02).

Essa é a dinâmica nossa. À medida que o problema vai se perpetuando vai subindo também a hierarquia. Problemas pequenos, operacionais, são resolvidos na operação. Chegou uma carga com produto diferente, com valor diferente, são resolvidos. Começa a não entregar um produto que a gente precisa, está na meta, está lá. A gente escala para o diretor da área, para o responsável, para o gerente e tal. E, não resolveu? Então vai até o presidente (WH_CONST).

Quanto aos investimentos relacionados à tecnologia, principalmente em razão do compartilhamento de informações, constantemente, o atacadista é requisitado para realizar adequações e ajustes que atendam necessidades das indústrias fornecedoras. Em alguns casos esses ajustes são pré-requisitos para que as transações comerciais ocorram.

Cada um deles tem uma forma de atuar. Aí você tem que se adaptar. Tem coisas que a gente desenvolveu internamente para atender uma indústria de telefonia celular. Tem um sistema que é especificamente para atender ele. Eu também tenho um sistema diferente para atender uma indústria de informática. Porque eles não se adaptam a gente. A gente tem que se adaptar a eles (WH_TECNO).

E, além disso, hoje o modelo que ela faz é o seguinte, se eu não fizer isso ela não vai me vender mais produto (WH_CONST).

Quando questionado sobre treinamentos, os fornecedores relatam que são responsáveis por repassar todas as informações sobre produtos e promoções para a equipe de vendas do comprador e também para os clientes varejistas.

Em termos de treinamento, a gente não só recebe os treinamentos, como repassa. Tanto para a equipe de distribuição quanto para a equipe do atacado e até mesmo para os clientes. Porque geralmente a gente visita os clientes para fazer uma venda mais conceitual (CLEAN_01).

A gente participava de todos os treinamentos em que, de alguma forma, reunia a equipe vinculada as nossas categorias. A gente sempre vai. É um investimento que a gente faz para participar, para poder ter esse contato e falar com os vendedores. Então vai ter um workshop de Higiene e Beleza, a indústria vai lá e tá lá seus 40, 50 minutos. Teve ontem um treinamento no televidas. A gente participa dentro do nosso plano. Porque é a oportunidade que a gente tem de levar informação para as pessoas que realmente fazem o negócio acontecer lá na ponta (CLEAN_03).

Além de levar a informação à equipe de vendas, estes encontros abrem possibilidade de coletar informações diretamente com os representantes de venda e gerentes regionais, sendo percebido como uma vantagem do relacionamento. Do ponto de vista do fornecedor, isso é considerado um diferencial quando comprado a outros atacadistas que não adotam a gestão compartilhada.

Nesse ponto é bem transparente né. Outros não são. Outros querem comprar bem e depois fala, deixa que eu vendo. Não é assim, né. Aqui se tem toda a cadeia né. Você ajuda o cara a comprar bem. Ajuda o cara a vender bem. Ajuda o cara a divulgar a sua marca bem. Você está no processo inteiro (CONST_01).

Quanto ao investimento financeiro, este faz parte do negócio de divulgação e distribuição, portanto, já usual e consolidado em contrato anual. Somente em casos de alavancagem com promoções ou incentivos à equipe de vendas é que se tem aportes extras.

Em termos de investimentos financeiros e em termos de produto, a gente sempre traz muita inovação. E o que a gente está tentando fazer de diferente agora é, como é que eu encaixo essa inovação neste atacadista. Então, muitas vezes, a gente faz um lançamento de uma fralda que ela é muito cara para o atacado, mas como é que eu faço isso encaixar na cultura do atacado? (...)Então é um investimento também de tempo e de saber o que é específico desse canal, o que é que dá para fazer de grande aqui, o que não dá. Financeiro. Basicamente a gente trabalha com a geração da compra se reverte em valor de *sell out*. A gente trabalha dessa forma (CLEAN_01).

Quanto ao parâmetro **interdependência**, as partes indicam apresentar disposição para aumentar as transações comerciais gradativamente, sendo estas acordadas nos planos anuais. A cada ano espera-se que as metas evoluam, significando crescimento para as organizações.

É claro que a gente tem alguns planos de negócios em que o objetivo é continuar crescendo. E a gente tem a necessidade de crescer mais que o mercado. A gente tem a necessidade de crescer mais que a inflação. Hoje não nos basta fazer as correções das perdas e depositar no plano de negócios do ano anterior. A gente tem que continuar crescendo. E a gente encontra respaldo aqui (CLEAN_05).

Este crescimento contínuo se traduz em aumento de vendas e atividades que trazem como consequência uma maior dependência interorganizacional. Esta dependência pode ser claramente identificada quando questionada a representatividade da relação no desempenho operacional. Da mesma forma que a compradora classifica os principais fornecedores, as respostas obtidas apresentam a recíproca da importância da relação no *ranking* de volume de transação e faturamento das indústrias fornecedoras.

Se você pegar esse grupo de fornecedores, provavelmente em 100% deles a empresa (compradora) está entre os dez maiores clientes deles no Brasil. Com alguns deles vai ser o número um. Com uma boa parte deles vai estar entre os cinco. Com certeza, com todos, está entre os dez. Então a empresa é um cliente extremamente importante para todos eles. Para todos eles (WH_CLEAN_03).

Quando a gente fala de canal indireto é o maior canal dentro qualquer indústria, pelo menos das indústrias que trabalham que nem a gente. (...) Então, assim, tem uma relevância bastante grande dentro da empresa, não é em volume. Se não fosse por volume, se fosse o terceiro, quarto, quinto ou sexto, vamos dizer assim, existe uma relação histórica de trabalho e respeito de ambas as empresas muito forte. Mas, todas as empresas querem lucro, né. Importante é que há (CLEAN_03).

Ainda que a interdependência seja recíproca, foi indicado pelos representantes da indústria que a avaliação de substitutos ocorre, principalmente quando as falas mencionam a não existência de alternativas para a distribuição indireta no mercado brasileiro atualmente.

A indústria tem várias atividades que este comprador é um *player* importante para a gente oferecer isso ao mercado. Então, independente dos valores envolvidos e tudo, ah, eu quero fazer uma ação e quero um cliente que consiga capilaridade, distribuição, que chegue no Brasil inteiro com determinados produtos. Eu tenho neste atacadista um parceiro super importante com relação a isso. Você não tem no mercado nacional, outro cliente que consiga ter essa capilaridade, sabe essa quantidade de clientes assim para atender (CLEAN_03).

Entretanto, essa dependência interorganizacional possui como sustentação o desempenho que se reflete no planejamento anual e em pesquisas de mercado consumidor realizadas por instituições de renome nacional como GFK e Nielsen. Assim, a dependência está baseada em produtos líderes de cada categoria top, tanto para o atacadista como para as indústrias fornecedoras. E, para atuar de maneira eficiente como atacadista generalista é necessário manter relações com fornecedores concorrentes que atuam nas mesmas categorias. Todavia, isto não é fator complicador de gerenciamento. É visto com normalidade principalmente pelas relações estarem baseadas em pesquisas de mercado.

Nós trabalhamos com a Colgate, trabalhamos com a Procter e com a Unilever. As três têm cremes dentais. Como é que sai dessa? Ai tem uma coisa que é muito mágica que é a demanda de mercado. (...) Assim como eu te falei das categorias dos fornecedores top, eles têm as categorias tops para eles. Então vamos supor Unilever, desodorante. Ninguém bate o desodorante da Unilever, não adianta. (...). Mas ele pode chegar e dizer, eu queria vender mais creme dental, o Close Up. Mas o Close Up para ele é complementar. Então ele sabe que vai ter aquela batidinha, mas... A Procter sabe que o *best seller* dele é a categoria Gillette que é 70% da operação

deles. Você acha que com a Oral B vai se preocupar? Ele está preocupado é com a Gillette que é o divisor de água do negócio dele. E aí você vai para o outro. Bem já falei de Colgate, de Unilever e de Procter. Colgate, não precisa nem falar. Tu não lembra de Palmolive xampu, mas tu lembra do creme dental Colgate. Eles mandam em 85% do mercado. Então nesse ponto a gente trabalha com muito equilíbrio porque por mais que venham proposta a gente vai fechar, mas não vai afetar aquela categoria, porque o mandatário continua sendo o mesmo. Então cada um desses fornecedores, na categoria deles, eles tem... uma parte da empresa deles que é mais focada por eles. E aí trabalha nisso. Mas não há conflito não, é normal (WH_CLEAN_02).

Por mais que existam várias indústrias fornecendo para um único comprador o que se percebe é que a atuação de indústrias fortes e concorrentes não geram transtornos ao ambiente de trabalho. A interação simultânea foi avaliada no parâmetro **multiplicidade** que trata também do envolvimento em atividades conjuntas. Os resultados obtidos mostram que a relação é cordial e amistosa entre os representantes das indústrias.

Sim, existe uma comunicação entre nós, porém é algo nada voltado para as comunicações estratégicas dentro de cada empresa. A gente se comunica informalmente. Ah, e assim, os códigos e princípios da indústria é bem claro, que a gente não pode dividir informações estratégicas da companhia com outras pessoas principalmente com outros fornecedores (CLEAN_04).

Informalmente pode surgir algumas trocas de informações. Como é que está a tua venda na Bahia? Pô cara tá ruim. A minha também está. Está planejando algum plano de ação? Às vezes você fala com outro cara, tô vendendo super bem na Bahia. Pô cara, o que é que você está fazendo de diferente lá? Então esse tipo de informação, muito informal que não envolve número, não envolve nada, acaba tendo (TECNO_02).

Desta forma, a interação entre fornecedores é usual em diversos níveis. Partindo dos *champions* que dividem o mesmo espaço de trabalho, passando pelos representantes comerciais que por vezes cruzam com outros representantes nas dependências da compradora e em outros clientes, e, até mesmo o mais alto nível da hierarquia das indústrias fabricantes.

Chamavam no passado de grupo dos 13. Tinha um grupo em que participavam Unilever, Procter, Nestlé, Mondelez, lá, lá, lá. (...) Esse grupo, era da seguinte forma, esse cliente está atrasando muito meu pagamento. Mas ele não dizia que dava 60 dias, ou 80, ou 30% de desconto. Eles usavam de uma forma extremamente resiliente. Tá com problema lá? Tô. Então é bom saber, para mim ter... Não usavam para fazer... Ninguém tem pacto de preço nesse grupo (WH_CLEAN_02).

Como visto, a interação cordial é usual em qualquer nível e em qualquer ambiente. Algumas pessoas que permanecem mais tempo nas dependências do atacadista ou pessoas internas como os *champions*, às vezes, saem juntos para almoçar ou organizam momentos de lazer como *happy hour* fora do expediente de trabalho. Percebe-se, por diversos relatos, que esses momentos também são utilizados para estreitar a rede de relações pessoais com o objetivo de captar as oportunidades de melhoria de carreira profissional,

É bacana porque está todo mundo junto no dia a dia. E não é para falar de negócios, é um momento de descontração mesmo. É um momento para a gente conhecer

pessoas, o lado pessoal mesmo. Esse network é importante. Você não sabe o dia de amanhã (CLEAN_04).

Essa interação é considerada positiva entre os representantes de fornecedores e auxilia a compreensão da dinâmica e cultura do atacadista pela troca de experiência, o que pode ser comprovado pela absorção de profissionais que já atuaram anteriormente no atendimento à empresa compradora.

Eu atendo esta empresa compradora há muitos anos. Já atendi com produto de limpeza por um tempo, depois fui para outra de limpeza, depois alimentos, depois numa indústria do ramo de papel, depois de higiene e agora nesta atual. Sempre atendendo esta mesma empresa compradora (CONST_01).

Antes de eu entrar para a indústria fabricante eu trabalhava nesta empresa compradora. Então eu conheci muito a política, de tudo, de processo de introdução de produto e como é que funcionava a análise de cobertura de produto (TECNO_01).

O entrosamento entre os representantes cria um ambiente informal que favorece algumas disputas internas, como foi relatado que, às vezes, é incentivado o clima de competição entre os fornecedores de mesma categoria.

Então cria-se um ambiente um pouco mais competitivo de quem está vendendo mais, e, a gente brinca um pouco com isso. Nunca fala em valores, porque a gente não pode falar de quanto a gente vende, mas a gente brinca... ah vendi mais do que você! Então cria um ambiente um pouquinho mais arrojado para quem está conseguindo(...) Então se o outro fornecedor está vendendo, quer dizer que estou fazendo alguma coisa errada. Isso ajuda a gente a melhorar as nossas relações comerciais com a própria equipe (CLEAN_01).

Já entre fornecedores de categorias diferentes, por vezes, a interação é sugerida pelo atacadista e orientada como forma de aprendizado e alavancagem de vendas.

Às vezes a gente até convida não concorrentes para trabalhar junto. Por exemplo, num *display* você tem aparelho de barbear, com a pilha, com chocolate, com chiclete, com a bala, com a revista. Então, esses caras podem negociar e sentar juntos na mesma mesa. O que a gente vai fazer de melhor? Vamos desenvolver um *display* juntos? Porque não? (WH_CONST).

A organização focal diz tratar cada relação individualmente. Entretanto, aspectos positivos ou negativos que ocorrem no dia a dia da compradora servem como aquisição de conhecimento da função, assim é natural que ocorra o repasse de ações entre as díades. Porém, tal atitude é considerada normal como de mercado, tanto pelos representantes da indústria como pelos gestores da compradora

A própria empresa (compradora) mesmo quando em reunião com outros fornecedores ela explica, ela mostra algumas boas práticas de alguns fornecedores, o que eles estão fazendo e que está dando certo. Então assim, é aquele detalhe, nem tudo que está dando certo se cria, algumas coisas, se copia. Então quando você percebe que alguma coisa do seu segmento está dando certo e você precisa tentar mexer o ideal é que você faça alguma coisa semelhante (TECNO_02).

Na verdade, o dia a dia faz a experiência das áreas. O dia a dia ensina muitas coisas. Ensina para nós e ensina para os fornecedores também. E ensina para outros atacados também. Agora a gente sabe que no mercado tudo se copia...tudo se copia (WH_CLEAN_01).

Quanto as atividades paralelas, fora das transações comerciais, não houve citação de ações que não tenham como objetivo aumentar as relações comerciais. Quando questionados, os representantes dos fornecedores citaram as usuais do mercado em que um cliente estratégico é tratado de forma diferenciada sendo convidado para viagens para feiras e eventos relacionados aos negócios e produtos. Além dessas atividades, também fizeram referência as frequentes reuniões entre a alta hierarquia destacando a relação pessoal entre presidentes e alta diretoria como encontros em jantares e cafés da manhã. As poucas indicações de atividades paralelas referem-se às transações entre fornecedores e a empresa coligada da organização focal que oferece serviços financeiros. Todavia estas atividades também ocorrem em função dos acordos comerciais e das transações. Entretanto, em decorrência deste envolvimento geram-se mais operações aumentando a interdependência e, por consequência, dificultando a possibilidade de substituição de parceiro comprador.

Agora, o fornecedor nosso muitas vezes opera com a coligada de serviço financeiro sem problema nenhum. Mais um motivo que a indústria se aproxima da gente. Nós não aumentamos a relação, voltando a frisar, comprar, receber e pagar, não. Ele tem operação com a coligada financeira. Ele faz alongamento de prazo, tem cliente que tem medo de correr risco então a coligada financia para ele, paga o fornecedor e depois recebe do cliente. Então nós temos muitos diferenciais para fazer com a empresa (compradora) seja um grande partido (WH_CLEAN_02).

Assim, após a explanação dos parâmetros da dimensão estrutural (compartilhamento de informações, frequência da interação, ativos específicos, interdependência operacional e multiplicidade) que descrevem como ocorre a interação social, caracteriza o tipo de relação e os padrões particulares do contexto empírico é possível inferir que a relação é mantida por longo prazo pela ocorrência de interesses comuns que trazem benefícios tanto para o comprador como para o fornecedor. O alinhamento do modelo de negócio é seguido pelo alinhamento dos sistemas de informação e pelos processos organizacionais integrados. Todavia para complementar a análise é preciso explorar os dados da dimensão cognitiva do capital social, como é feito a seguir.

4.3.3 Dimensão cognitiva

Compõe a dimensão cognitiva os parâmetros objetivos comuns, normas relacionais e a resolução de conflitos. Os **objetivos comuns** relativos a cada díade comprador-fornecedor é estabelecido no plano anual definido conjuntamente conforme descrito no item 4.1. Os ajustes

são feitos ao longo do ano, sempre que necessário. A cada bimestre ou trimestre, os resultados alcançados são revistos em reuniões gerais que contam com a presença da alta hierarquia.

Mas o *follow up* com a diretoria, e até com CEO é, praticamente, a cada, no mínimo dois meses. Então tem muitas reuniões de *follow up* com as indústrias que é realmente para repassar o que está sendo feito (WH_TECNO).

Às vezes, em decorrência da movimentação estratégica de fornecedores que atuam simultaneamente no atacadista ou do mercado em geral, as correções do plano podem ser mais frequentes e mais significativas. Estes ajustes alteram a dinâmica das relações paralelas seja em termos operacionais ou em termos financeiros. Isso pode significar um ponto da influência das relações simultâneas no contexto analisado.

De repente a empresa no meio do caminho muda a estratégia, muda tudo, e a gente tem que refazer até planos com outros fornecedores para incrementar (WH_TECNO).

Se um fornecedor vai mal ele precisa correr atrás do resultado com os outros, né. A pressão é maior. Se uma galinha sua começa a botar menos ovo, as outras têm que compensar essa diferença. Naturalmente alguém tem que pagar a conta (CLEAN_06).

A definição do plano anual serve como acordo de metas a serem alcançadas e atividades a serem executadas conjuntamente. Entretanto, este plano anual não exige de se ter um contrato firmado entre as partes. O contrato formal contém cláusulas de caráter mais abrangente sem detalhar operacionalmente as atividades, desta forma não são necessárias revisões periódicas.

Nós temos um contrato. Mas esse contrato aborda algumas cláusulas muito superficiais do negócio. Ela não pode descer para o negócio com o risco de engessar a nossa operação. O negócio de dia a dia tem que ser dinâmico. Ele não pode conter situações em que talvez discuta uma vez ao ano. Então nós temos o nosso contrato que aborda situações muito superficiais e nós temos o nosso plano de negócios anual que é para o ano, mas todo ele é flexível com reuniões periódicas de reavaliação da situação porque a qualquer momento pode ser necessário ter alguma alteração (CLEAN_05).

Sobre o parâmetro **normas relacionais** foi questionado se havia um descritivo da função exercida com o objetivo de entender se as regras formais e informais da relação indústria fornecedora e o atacadista eram repassadas de alguma forma, como em casos de troca de recursos humanos. Foi relatado que não existe esse documento específico. Entretanto, considerando a relação, o contrato, por vezes, é utilizado como orientação para as normas de conduta, as normas relacionais.

Os relacionamentos são pautados em regras. Regras para isso, para recebimento, para devolução que são acertadas num acordo. Então, você tem os acordos que regem. Então chega uma pessoa nova na área se fala: leia o acordo, porque o que vai reger o seu relacionamento com o fornecedor é isso. E assim vai. As políticas de

bônus, de metas, de incentivos, questões de território, exclusividade, como é que o pedido é transmitido para a indústria. Então você tem uma série de regras (WH_TECNO).

Estas regras incorporam expectativas sobre o comportamento das organizações e são aplicadas aos fornecedores top, independente do segmento de negócio analisado. Portanto, a expectativa de que todos sigam o mesmo alinhamento pode ser um indicativo de similaridade entre as organizações envolvidas, o que torna os fornecedores top um “*cluster*” que segue procedimentos de conduta similares.

Quando questionado sobre os **conflitos da relação**, verificou-se a existência de diferentes perspectivas, um da organização compradora e outro das organizações fornecedoras. Desta forma a descrição deste parâmetro foi dividida em duas partes. Primeiro apresentando o ponto de vista dos representantes da organização compradora seguido pelo ponto de vista dos representantes das organizações fornecedoras.

Para a organização compradora, que desenhou este formato de relacionamento com os fornecedores top, os conflitos são considerados mínimos e fazem parte dos ajustes a serem realizados ao longo do ano.

Para essa relação diamante Top to Top os conflitos deixam de existir porque o interesse nessa relação diamante ele é comum. Ele é comum. Ele tem interesse é de fazer a venda acontecer, a puxada é natural. E ai a roda gira. É um círculo virtuoso. Eu diria que nessa relação diamante os conflitos deixam de existir (WH_CLEAN_03).

Tem conflitos, tem problema. Às vezes, por exemplo, a indústria acha que está investimento demais e está dando resultado de menos. Isso pode acontecer. Se eu faço uma escolha errada de mix, se eu faço uma escolha errada de uma região, o investimento dela pode não surtir o efeito que ela espera. Isso é natural. (...) Mas normalmente ela gira em torno do negócio, do volume comercial, da verba, do investimento, ou, do pouco investimento (WH_CONST).

A menção de problemas citados pelos representantes das indústrias fornecedoras refere-se, principalmente, a conflitos relacionados à operacionalização diária.

Os conflitos são diários, desses de negociação que acontecem todo dia, mas são conflitos comerciais. Não existem conflitos pessoais. Acabou aquela discussão, acabou. Isso é uma coisa natural do que acontece do dia a dia nessas relações de compra e venda. Então são conflitos normais que acontecem com qualquer atacadista. Não é em decorrência desta relação específica (CLEAN_04).

Ademais, na gestão compartilhada, os representantes da indústria têm que assumir muitas atividades. Dentre elas estão o lançamento de pedidos e preço, acompanhamento de chegada de produtos e saída do estoque do comprador, participação na criação de campanhas e acompanhamento de promoções e lançamentos, dentre outros.

Eles não lançam nota fiscal, eles não cadastram preço, tudo isso é a gente quem faz. Então vamos dizer assim, se o pedido saiu com o preço errado? A culpa é minha (CLEAN_06).

O que acontece talvez com o cara da Hypermarchas ou o cara da Colgate é o mesmo. Ele tem que ir lá, sentar ao lado do comprador às vezes, e aí vamos olhar? O saldo está zerado aqui e você está sem estoque. Por quê? Ah é mesmo. Vamos por pedido. Sabe? E o tanto de venda que não perde? (TECNO_03).

Por assumir diversas atividades e pelo modelo de relacionamento ser diamante, o representante da indústria precisa interagir com diversas áreas para execução das atividades. Considera, por este ponto de vista, um ponto de conflito que se refere à burocratização e falta de agilidade em algumas operações.

Colocar alguns planos e atividades da indústria existe uma dificuldade. Este comprador é uma empresa tão grande quanto a minha indústria fabricante. Em valor, até tem faturamento, maior que a subsidiária Brasil, vamos dizer assim. Tem vários departamentos e tem todos os seus processos como uma empresa grande do jeito que é. Então não tem tanta flexibilidade, tanta velocidade, tanta agilidade, para implementar uma ação como um cliente menor que ele consegue customizar e fazer algumas coisas diferentes. (...) Essa questão de agilidade para fazer, tem os processos que tem que passar, tem algumas coisas que o comprador e a indústria, cada um quer que seja feito no mercado como um todo, mas, às vezes, este comprador não consegue fazer (CLEAN_03).

Além disso, os representantes das indústrias fornecedoras são cobrados pelo cumprimento de metas das duas organizações. O atacadista adota como critério de ordenação de classificação dos fornecedores top o alcance de índices como ruptura, atraso de produtos, nível de estoque, dentre outros. Estes índices também fazem parte das metas traçadas no plano anual. Todavia foi relatado que a gestão de estoque imposta pela compradora é um ponto de conflito.

Muitas vezes é o modo de gestão de estoque. Às vezes a gente tem a visão de que um atacado teria que trabalhar com a gestão de estoque X, mas eles às vezes tem uma visão diferente da nossa e muitas vezes isso acaba gerando conflito. Por exemplo, isso para a maioria das indústrias, um atacado distribuidor ele tem que manter um estoque de oito semanas em casa para que não haja caso de ruptura. Ponto. Oito semanas nós estamos falando de sessenta dias de estoque. Só que hoje ele (comprador) quer trabalhar com estoque de trinta dias. Então assim, você tem que ter uma eficiência operacional e logística muito grande para que não tenha ruptura (TECNO_02).

Hoje eu tenho um conflito com este comprador. Eu tenho um *lead time* maior do que ele gostaria que fosse. Então eu demoro três semanas para que uma necessidade de compra vire produto dentro do depósito. Ele me pede quatorze dias. Eu ainda não tenho estrutura. Internamente a gente trabalha para que a gente consiga fazer, mas ainda não tem. Então frequentemente eu tenho reuniões com o pessoal lá do Supply para que diminua essa frequência, mas eu ainda não tenho. Não deixa de ser um conflito (CLEAN_05).

Tais relatos apresentando as diferentes perspectivas do parâmetro conflitos da relação podem estar diretamente relacionados com a posição hierárquica de cada lado. Os gestores entrevistados da organização compradora exercem atividades de caráter mais estratégico. Enquanto os entrevistados das organizações fornecedoras atuam em atividades mais

operacionais relativo a efetivação das vendas e execução do plano anual. De qualquer forma os relatos indicam aspectos a serem trabalhados na interação entre as partes.

No decorrer das entrevistas pode-se perceber que aqueles indivíduos que estão a mais tempo na função encaram com naturalidade os conflitos, não considerando um problema da relação. Talvez em função da experiência profissional na área comercial, a busca pela resolução acontece de forma mais ágil mesmo que tenham que envolver várias áreas e escalões superiores.

As logísticas aqui se falam 100%. Quando precisa, que há um impasse na logística que tem que ser tomada uma decisão comercial. Aí eu, o comprador e a gerente de compra a gente resolve a quatro mãos. Ai sim a gente faz até *benchmark*. Como é que é feito isso em Eletro? Como é feito em HBL? Como é que é feito ali? Porque a gente fala, pô, se faz lá e deu certo, dá para fazer. Porque isso há direto. A logística hoje é um caos para qualquer coisa, qualquer segmento. Então os impasses eles são resolvidos assim tranquilo, por causa dessa sinergia que existe entre as áreas (CONST_01).

Ainda tendo em vista a perspectiva do representante da indústria, foi relatada a preocupação quanto à equipe de vendas que fica na ponta que atende o cliente varejista, principalmente pela quantidade de itens que eles têm a disposição para oferecer. Sabendo que, em muitos casos, os vendedores vendem, ou melhor, tiram pedido, daquilo que o dono de loja (varejista) deseja comprar.

O outro ponto é tentar trabalhar a equipe de vendas. Às vezes o produto está no estoque, mas como a equipe de vendas tem tanto produto para trabalhar, ela nem percebeu que aquele produto está em estoque. Se não for um produto assim de alto desejo do próprio revendedor... Então assim, você tem que mostrar para o vendedor do atacado, oh, eu tenho um produto aqui, que está no estoque, esse produto ele faz isso, isso, isso, o preço dele é assim, assim, assim, os benefícios dele é assim, assim, assim. Você tem que... É onde eu te falei, que muitas vezes a gente é responsável pelo *sell out*. Então as vezes, além do *sell out* você tem que ir no cliente com o vendedor e quase que você fecha a venda para o cara (TECNO_02).

A empresa faz um projeto muito bom de Trade, um planejamento muito bom, mas a pessoa que fica lá na ponta, que é um representante, às vezes, ele é muito apaixonado. Quando esse vendedor vai numa loja e não vende, vai numa segunda e também não vende, na terceira ele já liga reclamando que os preços não estão competitivos. Além disso, às vezes, um atacadista faz um preço muito desigual, levando em conta as várias tributações que existem e tudo mais. E como essa pessoa que está lá na ponta (vendedor, RCA), às vezes, não consegue lidar com esse tipo de instabilidade dentro do próprio mercado, pela quantidade de atacadista que tem e pela quantidade de vendedores que tem (CLEAN_04).

Para minimizar esse problema o atacadista disponibiliza um calendário para reuniões de treinamento direto com a equipe de vendas, além de permitir e incentivar as visitas a campo para acompanhar as atividades dos vendedores.

A maior dificuldade de qualquer relação entre uma indústria e um cliente atacadista é comunicação. É a informação chegar correta para as pessoas que vão fazer a venda, para ela melhor fazer a venda. Essa pessoa recebe a informação de muitas

indústrias. Então a oportunidade que eu tenho para estar próximo dela, para você passar direto a instrução, a gente aproveita (CLEAN_03).

Para contemplar as várias indústrias fornecedoras, na categoria top e as não top, o comprador gerencia uma agenda de treinamento que permitir a interação direta da indústria fornecedora à equipe de vendas buscando não conflitar produtos de mesma categoria em períodos próximos.

Os dois, por serem fornecedores top, eles tem uma quantidade de agendas dentro do ano em que eles podem fazer um dia de televendas. Então, eu nunca não vou ter lá no mesmo dia, ou até mesmo na mesma semana ação de chocolate com um e ação de chocolate com outro. Eu posso estar fazendo com um hoje e fazendo com o outro semana que vem. Então eu não vou misturar as ações (WH_CLEAN_03).

Outra forma de atender as indústrias fornecedoras é um projeto em que o atacadista vem testando novo formato de equipe de vendas. A estrutura de vendas é diferenciada do atacado generalista por atuar com exclusividade para determinadas indústrias fornecedoras de produtos não concorrentes. Desta forma, a equipe de vendas tem que trabalhar com uma quantidade menor de itens podendo adquirir conhecimento mais aprofundado destes produtos atuando de maneira mais efetiva na assessoria aos clientes varejistas. Esse formato encontra-se em desenvolvimento com o estabelecimento de ajustes comerciais entre atacadista e fornecedores.

São poucas distribuições, mas a tendência é crescer esses projetos de distribuição e ser o distribuidor da indústria (WH_CLEAN_01).

Hoje a gente divide com outras cinco pastas. Então acaba que no final do dia não é um distribuidor puro e 100%. Mas é um projeto de distribuição. Para um atacado já é um grande passo. A gente não pode esquecer que está saindo de um atacado para um distribuidor. Então essa migração ela tem que ser feita em termos de instituição porque muda muito o direcionamento de cima para baixo e muda em termos de pensamento da equipe (CLEAN_01).

Deve-se levar em conta que o relacionamento com fornecedores top refere-se a relações com organizações, na maioria delas, multinacionais, com atuação forte e produtos líderes em vários países nos quais estão presente. Daí é necessário considerar que sempre haverá um conflito de interesses.

A gente tem a nossa estratégia. Então não aplica 100% a estratégia da indústria para chegar nos pontos (WH_TECNO).

É difícil o equilíbrio dessa relação ganha-ganha. O que é bom para o cliente o que é bom para a empresa. Acho que isso precisa existir. Não pode ser bom para só para um lado, enfim, porque senão nenhuma das empresas entrega as suas metas, entrega seus resultados (CONST_02).

Em suma, percebe-se que os conflitos nunca deixam de existir, sejam eles operacionais em decorrência do volume transacionado ou pelo modelo de relação adotado ou, até mesmo, por questões estratégicas que alteram a dinâmica das relações. Observou-se que os conflitos

relatados desgastam a relação, porém não significa, necessariamente, uma falta de alinhamento entre as partes. Sabendo que o relacionamento é construído ao longo do tempo é preciso agora caracterizar os aspectos da dimensão relacional do capital social.

4.3.4 Dimensão relacional

Compõe a dimensão relacional os parâmetros comprometimento e confiança. O parâmetro **comprometimento** refere-se à intenção de manutenção da relação, sendo que neste quesito, fica claro que desde que as partes continuem apresentando lucratividade e crescimento não há indicativos de ruptura. Esse comprometimento é firmado ao final de cada ano nas reuniões de planejamento do plano de negócios onde cada uma das partes expõe suas intenções. Ademais, as citações os entrevistados indicam que, a expectativa de crescimento é constante e que nada aponta para que a relação sofra alguma alteração no curto prazo.

A gente tem planos de negócios. (...) Então nosso crescimento ele é mais alavancado nesses top. Até porque é onde a gente está fazendo mais investimento, mais aposta, mais conhecimento de negócio, mais troca de informação. Então a gente está investindo com aquele cara para ver se estreita mais. Desacelerar não (WH_CONST).

O volume nunca deixou de crescer. Eu posso precisar de 1991 para cá. Mas dificilmente o volume se repetiu de um ano depois do outro (CLEAN_05).

São parceiros há muitos anos. É uma parceira de longa data, sempre deu bons frutos para ambas as partes. Então não vejo nada que impeça ou crie uma ruptura dessa parceria (TECNO_02).

Quanto aos investimentos futuros, visando ganhos no médio e longo prazo, alguns entrevistados relataram planos de contratação de mais recursos humanos dedicados e também novos projetos para venda de determinadas categoria com projeção positiva de crescimento.

O negócio tomou um corpo tão bom que provavelmente vai ter mais um (representante de vendas). No meu caso vai ter mais um agora para poder ajudar. Para eu poder fazer as áreas que eu não estou fazendo. Estou muito centralizado e preciso começar a visitar as regionais, fazer mais trabalho de campo, entender mais o mercado, trazer mais novidades para ajudar nas vendas (CONST_01).

E estamos dispostos a tentar a fazer deste comprador o nosso maior distribuidor de acessórios. Para isso a gente vai ter até uma reunião dia 8 agora em que a gente vai apresentar alguns números de mercado, as oportunidades que tem e trazer talvez alguma coisa a nível comercial que também dê corpo ao negócio para que a gente possa dar uma acelerada nessas categorias que por enquanto ainda estão engatinhando (TECNO_02).

Quando questionado o parâmetro **confiança** foi citada a transparência no compartilhamento de informações, tanto dos dados operacionais da organização compradora como dos dados estratégicos dos fornecedores em lançamentos de produtos, descontinuidade de itens e venda de linha de produtos. A confiança na organização compradora também foi

citada como importante pelo conhecimento de negócio atacadista sendo então muitas vezes consultado em momentos decisivos de lançamentos de produtos.

Eu acho que a gente faz uma troca de informações. Ele é o nosso balizador e termômetro para mercado. Acho que, para testar produtos, enfim, para entender se é o produto adequado para segmento tanto no varejo alimentar quanto no material de construção. Ele é um grande termômetro. A gente gosta muito de compartilhar informação de mercado, de importação, que é que está vindo, quais são as oportunidades e entender se os produtos realmente estão adequados (CONST_02).

A literatura indica que na formação de um relacionamento a confiança é adquirida gradativamente. Todavia, foi citado que nos dias atuais as empresas adotam análises complementares utilizando indicadores para avaliar a reputação e garantir a credibilidade das organizações no mercado.

Não te ilude, ninguém é bonzinho nessa relação, pode ter certeza disso. A indústria te vende de acordo com o teu balanço, o que é o teu custo operacional (WH_CLEAN_02).

Esta empresa passa muita segurança para os fornecedores. Ele é A na análise de risco. Então assim, isso para a indústria passa muita segurança. O que dá certo nessa parceria é a confiança que tem. Não só no atendimento, mas, nas duas empresas entendeu? (TECNO_01).

Durante as entrevistas e em análises posteriores não foi verificado nenhum comentário que fizesse alusão a uma atitude ou ação que possa revelar um comportamento oportunista ou busca por vantagem individual mesmo quando citados conflitos ou mudança repentina na estratégia de negócio. Estes fatos são absorvidos com naturalidade, como fazendo parte da dinâmica de mercado, sem significar quebra de confiança ou oportunismo. Observa-se que a totalidade das organizações envolvidas na pesquisa apresenta características que se encaixam como pertencentes ao estágio de maturidade (item 4.2.1). Isso pode significar que as relações se encontram num período de relativa estabilidade, quando o crescimento não é tão acelerado e tão pouco existe a previsão de declínio ou ruptura das relações.

As entrevistas deixam claro que as partes consideram a relação da díade comprador-fornecedor importante, tanto no curto prazo como no longo prazo, por isso prezam pela manutenção das relações pessoais e profissionais. No geral, os entrevistados revelaram que confiam na organização parceira e nas relações pessoais desenvolvidas, mesmo porque o sucesso da relação afeta diretamente os resultados de seus negócios.

4.4 Análise das dimensões do capital social

Anteriormente cada parâmetro foi explorado separadamente. A partir desta seção os dados são analisados conjuntamente buscando apresentar novas inferências que auxiliem a compreensão da interferência da simultaneidade nos relacionamentos de longo prazo entre

compradores e fornecedores. As categorias foram exploradas com o auxílio do software QDA Miner, versão 4.1.32. A primeira análise refere-se à ocorrência dos parâmetros (Figura 13). Esta análise é relativa à contagem de vezes em que cada categoria foi considerada nos documentos textuais.

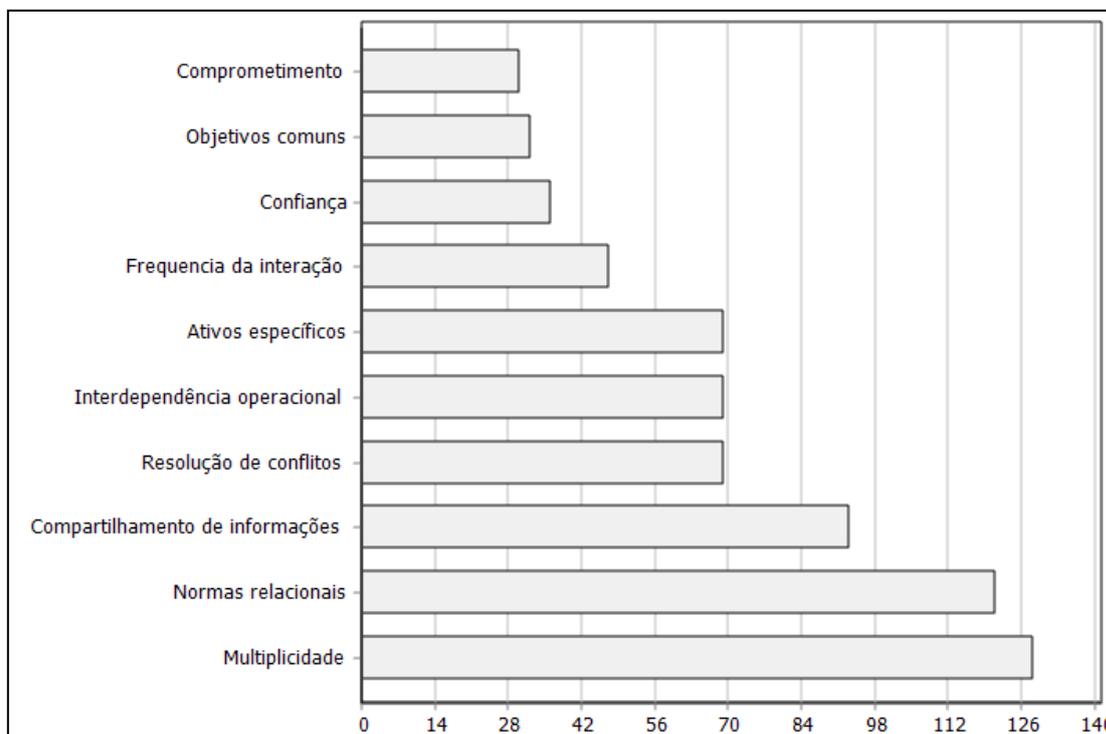


Figura 13: Ocorrência dos parâmetros analisados

Fonte: Elaborado pela autora

Percebe-se que aspectos da dimensão relacional (comprometimento e confiança) foram menos citados nas falas dos entrevistados. A literatura argumenta que a dimensão relacional refere-se a evolução e construção da história do relacionamento (NAHAPIET e GHOSHAL, 1998; HIBBARD et al., 2001; WU et al, 2004 e PAULRAJ e CHEN, 2005) e também é apontado como um importante fator para a manutenção da relação (HOLMA, 2012). Esperava-se que estes aspectos relacionais surgissem um número maior de vezes e de forma natural no discurso pelo tempo de interação, considerando que a relação comprador-fornecedor “mais nova” soma 12 anos. Para avaliar estes parâmetros da dimensão relacional são utilizados dados atualizados como os balanços anuais, indicadores financeiros e pesquisas que medem as preferências e tendências de consumo como GFK e Nielsen, conforme citados pelos entrevistados. Este fato reforça o argumento de Ganesan (1994) que atribui à confiança que é depositada em um determinado fornecedor por meio de palavras e ações de outras empresas e organizações. Observou-se inclusive que estas avaliações feitas, por ambos os lados da relação comprador-fornecedor, servem como orientação para o desenvolvimento dos

planos de negócio anuais que dão embasamento para a manutenção e crescimento da relação. Desta forma, tais instrumentos podem ser considerados como auxiliares do sistema de gestão dos relacionamentos e também como mecanismos de controle da mesma.

O parâmetro objetivos comuns (dimensão cognitiva) também apresenta um número baixo de citações quando comparado às demais categorias. Quando os representantes das indústrias fornecedoras referiam-se aos objetivos comuns, os relatos indicavam que se tratava de acordos referentes à estratégia empresarial, portanto, firmados pela alta hierarquia das organizações. Desta forma, sem interferência direta dos representantes. Avaliando-se os relatos dos representantes das indústrias fornecedoras, percebe-se que as falas estão relacionadas principalmente com informações sobre o exercício das atividades diárias para a execução destes acordos. As informações sobre a operacionalização das transações pertencem a categoria normas relacionais (dimensão cognitiva), o que justifica o maior número de ocorrências (121 vezes), somente superado pelo parâmetro multiplicidade.

Da mesma forma que as normas relacionais, o compartilhamento de informações apresenta um alto número de ocorrências. Isso pode significar que, para grande parte dos entrevistados, as metas anuais traçadas nos planos de negócio e as atividades diárias acompanhadas pelas informações compartilhadas podem ser mais significativas e apresentar um traço de preocupação de curto prazo que se reflete nas falas. Outro fator que justifica a diferença das ocorrências se deve ao fato de que nas falas dos entrevistados, por diversas vezes, aspectos das normas relacionais e compartilhamento de informações antecediam ou eram utilizados como justificativas de outros questionamentos, sugerindo assim que a forma estruturada de trabalho conjunto são bem entendidas e percebidas como justas.

Um parêntese tem que ser feito sobre o parâmetro multiplicidade. Apesar da alta ocorrência (com 128 sentenças) deve-se ter atenção, pois esse resultado pode ser consequência da condução do levantamento de dados pela pesquisadora. Por ter relação direta com a pergunta de pesquisa foi dada ênfase nesta questão, o que pode ter introduzido algum viés na pesquisa. No momento da coleta de dados do parâmetro multiplicidade, este item apresentou respostas dúbias, demandando questionamentos adicionais para compreensão do contexto. Alguns entrevistados hesitaram na afirmação de que não ocorre a interação entre os fornecedores. Entretanto, ao longo de suas falas, citavam exemplos em que a interação favorecia a realização de suas atividades. Outros entrevistados relataram a usual e natural interação entre representantes dos fornecedores, mesmo se tratando de indústrias concorrentes. Assim, novos esclarecimentos foram solicitados, o que pode justificar a maior ocorrência.

Eu não posso ter nenhum tipo de relação que fale ou dê a entender que está falando de trabalho com nenhum concorrente direto. Eu estou seguindo uma das políticas da minha companhia. (...) Essa relação é bem, bem distante. (...) Agora com outras categorias que não são conflitantes, aí você tem até uma relação de ajuda para tentar entender o que o outro está fazendo, que vai bem e que você possa aproveitar e tentar fazer. Acontece até de fazer coisas em conjunto (CLEAN_03).

Tem um grupo que se reúne no almoço. (...) A gente conversa informalmente. A gente sabe tudo um do outro. Claro, a gente não sabe dos números, mas, eu sei o que ele está fazendo, eu sei um monte de coisa. A gente conversa (TECNO_03).

A ocorrência dos parâmetros também foi analisada em função do tempo de atividade dos representantes das indústrias fornecedoras junto à organização focal. Analisando o discurso dos representantes das indústrias e cruzando com o tempo em que estão responsáveis pela conta do atacadista, variando de 8 meses (1 ano) a 25 anos, tem-se a Figura 14. Cada círculo representa a ênfase dada às categorias.

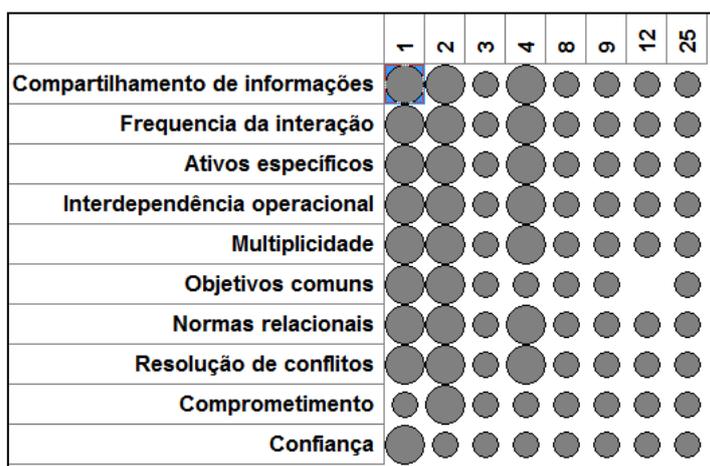


Figura 14: Gráfico de ocorrência de parâmetro de análise por tempo de atendimento
 Fonte: Elaborado pela autora

Percebe-se que aqueles que estão a menos tempo na função valorizam e descrevem com mais detalhes cada questionamento (representado pelos parâmetros de análise) quando comparado como os mais “antigos” que consideram estes aspectos como naturais a atividade de compra e venda, principalmente quando analisada a relação com o atacadista em foco. Isso reforça a importância da figura do *boundary spanner* como um recurso gerador de capital social que favorece a obtenção de benefícios (FLEMING e WAGUESPACK, 2007). Observou-se nesta pesquisa que as relações pessoais são cultivadas também como uma forma de captar novas oportunidades profissionais. Isso ocorre internamente pela organização compradora e externamente envolvendo as diversas indústrias fornecedoras que atuam em paralelo. Foram relatados casos em que indivíduos que pertenciam a determinadas organizações foram contratados por outros fornecedores para atender o atacadista tendo em vista o conhecimento da cultura organizacional e da política interna além da experiência nos

processos e atividades envolvidas. Cheung, Myers e Mentzer (2010) apontam que os investimentos específicos de cada díade não são facilmente transferíveis. Porém, neste caso, o recurso humano leva consigo todo o conhecimento adquirido e, em caso de contratação de funcionários que pertenciam a outras indústrias, este investimento pode ser movimentado.

Todavia, não se pode declarar que a manutenção da relação seja favorecida pelas relações pessoais e a confiança interpessoal (DYER e CHU, 2003), mesmo que estas envolvam vários níveis hierárquicos com a estreita relação da alta hierarquia das organizações como indicado por Ellram (1991). Este fato favorece a resolução de problemas operacionais e facilita a execução do planejamento anual e seus ajustes. Ainda assim, a organização compradora investe e incentiva as boas relações interpessoais indicando que se trata de uma ferramenta facilitadora de gestão.

Então, regra número um: nós somos uma empresa de relacionamento. Primeiro clima com os colaboradores. Segundo com os fornecedores e que eles acreditem na nossa causa. E terceiro que a gente entregue o que promete a ele ao nosso cliente. E essa é mais ou menos a cadeia e eu acredito muito nisso (WH_CLEAN_02).

As relações interorganizacionais pesquisadas, ao mesmo tempo em que apresentam características de relação forte (GRANOVETTER, 1985), pertencente ao estágio de maturidade e com expectativa de manutenção por tempo indeterminado (JAP e ANDERSON, 2007 e PALMATIER et al., 2013), também são frágeis em função da realidade econômica e financeira. Prova disso são as menções a respeito do momento atual e do cenário econômico nacional. O momento de crise financeira e política foi citado frequentemente, uma vez que afeta a relação comprador-fornecedor pela adequação de estratégias empresariais.

Mas as indústrias, a maioria é multinacional, os *headquarters* fora do Brasil estão de olho e sabem que isso não vai durar para sempre, essa crise. Então o que eles estão nos cobrando muito é um trabalho mais qualitativo. Olha, faz o processo de execução, trabalha o processo de execução, faz a base, faz o alicerce que na hora que o negócio começar a crescer a gente já vai estar mais estruturado. Essa é a visão que a companhia passa para nós (TECNO_02).

Em alguns casos houve adequação na estrutura de recursos humanos, o que se refere ao parâmetro ativos específicos (dimensão estrutural). Alguns representantes de vendas foram realocados e outros estão encarregados de atender mais clientes, deixando de ter dedicação exclusiva à organização focal. Algumas indústrias fornecedoras suspenderam a figura do *champion*, pelo menos temporariamente, cabendo ao representante de vendas assumir as atividades por ele executadas.

Ai quando eu entrei eu tinha um mas me cortaram. Então é assim, quando eu estava cuidando só de um cliente estava bom, agora eles me cortaram esse um e eu comecei a cuidar de quatro, cinco clientes. Mas é um movimento de mercado que está acontecendo nas indústrias. Está tendo muita reformulação, os números tem caído bastante, então acaba que isso dá para entender (TECNO_02).

Por outro lado, foi relatado que a crise representa um momento de repensar o negócio como um todo. Trata-se de uma oportunidade de desenvolver novas categorias, redefinir e investir em categorias e produtos que apresentam mais resultados. Pode-se considerar que estes fatos caracterizam as adequações e ajustes conforme descrito por Palmatier et al. (2013) indicando que as relações mudam ao longo do tempo.

Bebida é um negócio que vem crescendo muito no Brasil. Destilados e principalmente uísque. Acho que com o aumento do poder aquisitivo, as pessoas começaram a consumir mais. Ou talvez pela crise, né (WH_CLEAN_01).

O que mudou um pouco foi a questão do... Não é o modelo de parceria, mas sim o modo de trabalho, mas que a indústria começou a implantar no Brasil nos dois últimos anos para cá. (..) Antes era um produto de nicho e de repente ela começou a capilarizar. Ela começou a ter novos clientes. Começou a ter mais produtos de entrada e buscar a parte de distribuição, estar no pequeno cliente, assim por diante. Agora volta a ser um produto referência de qualidade. É um produto que não é o primeiro preço, é um produto hoje que sempre está de 5 a 8% acima dos concorrentes e focado extremamente nos seus diferenciais de produto e tecnologia (TECNO_02).

A partir de Burt (1992) e Capaldo (2007) que citam os riscos de isomorfismo a que as organizações estão sujeitas, quando analisado sob a perspectiva de redes sociais, Capaldo (2007) indica que grupos altamente homogêneos podem diminuir a capacidade inovadora, levando a redução do desempenho. Quando avaliado o parâmetro investimentos específicos, foi citado o incentivo à equipe de vendas. Sendo que os bons resultados obtidos numa ação assumem o papel de modelo de sucesso que pode ser seguido pelas demais organizações. Como as decisões visam o curto prazo, tanto na tomada de decisão como na execução, talvez, o repasse de ações semelhantes facilite a operacionalização por já conhecer os resultados futuros. Assim, atividades realizadas como consequência de aprendizagem em um específico relacionamento (PAULRAJ e CHEN, 2005) se propagam entre os envolvidos, seja pela atuação direta da compradora, seja pelas informações obtidas com a equipe de vendas ou pelas ligações indiretas entre os fornecedores. Este fato pode ser considerado como inibidor da capacidade inovadora do grupo quando analisadas as atividades de divulgação e incentivo à equipe de vendas. Todavia, tal atitude é considerada normal pela própria dinâmica de mercado, tanto pelos representantes da indústria como pelos gestores da compradora.

Eu acho que a gente tem que olhar o que o mercado está fazendo, tirar o que não está legal. Melhora, cola, copia, melhora, faz e vai tocando (WH_CONST).

O isomorfismo também foi analisado pela matriz de similaridade gerados pela frequência de cada código, medidos pelo índice de similaridade do coeficiente de Jaccard's de ocorrência. O resultado é apresentado sob a forma de um dendrograma também conhecido como um gráfico de árvore. Percebe-se que diferente do que se tem na revisão da literatura, a

análise de similaridade não agrupa os parâmetros de acordo com as subdivisões propostas pela teoria das dimensões do capital social (NAHAPIET e GHOSHAL, 1998). Novos agrupamentos foram formados sendo que este resultado contribui com a opção da pesquisadora em abordar as três dimensões conjuntamente e também por concordar com Tsai e Ghoshal (1998) que considera que as três dimensões do capital social estão diretamente relacionadas.

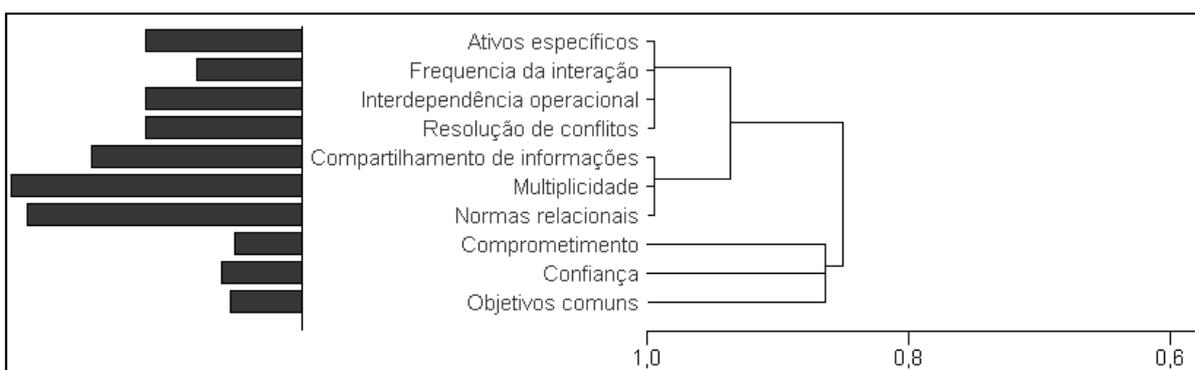


Figura 15: Dendrograma dos parâmetros analisados

Fonte: Elaborado pela autora

A matriz de similaridade (Figura 15) apresenta a formação de dois agrupamentos distintos. Um primeiro grupo encontra-se os parâmetros ativos específicos, frequência da interação e interdependência operacional ambas pertencentes a dimensão estrutural com o parâmetro resolução de conflitos da dimensão cognitiva. Este agrupamento pode indicar, novamente, o cuidado e a preocupação com as atividades diárias relativas as transações de compra e venda refletido na fala dos entrevistados. Um segundo grupo reúne os parâmetros compartilhamento de informações, multiplicidade e normas relacionais, sendo os dois primeiros da dimensão estrutural e o último da dimensão cognitiva. A análise desse agrupamento pode indicar a similaridade existente entre as falas no que se refere ao envolvimento em atividades e valores coletivos. Os parâmetros comprometimento, confiança e objetivos comuns apresentam-se separados e distanciados entre si.

De maneira geral, os discursos apresentam similaridade nos parâmetros das dimensões estrutural e cognitiva. O que se percebe é que o modelo de relacionamento desenhado pela organização compradora favorece estas semelhanças. O modelo de relacionamento estabelecido entre a organização focal e os fornecedores tops busca a gestão compartilhada pelo planejamento conjunto de metas para cada díade como indicado por Soosay, Hyland e Ferrer (2008). Observou-se que a disponibilidade de informações da organização compradora facilita a efetiva realização das atividades de forma conjunta. Neste modelo, a troca de informação é sistemática e intensa e tem foco mais operacional como apontado por Paulraj e

Chen (2005) e Terpend et al. (2008). Este fato também pode ser atribuído ao nível hierárquico das pessoas entrevistadas, por grande parte dos envolvidos na pesquisa atuar como representantes comerciais das indústrias fornecedoras. De toda forma, o isomorfismo pode ser caracterizado pelo modelo de relacionamento incorporar as mesmas regras, um mesmo alinhamento, independente do segmento de negócio analisado. O que torna os fornecedores top um “cluster” que seguem procedimentos de conduta similares. Assim, o modelo de relacionamento afeta todos os participantes simultaneamente configurando-se como um mecanismo de coordenação que facilita o gerenciamento das organizações envolvidas como destacado por Yin, Wu e Tsai (2012).

Entretanto, cada segmento de negócio apresenta ênfase em determinados parâmetros do capital social. Por meio da estatística fatorial, a Figura 16 apresenta a análise de correspondência dos segmentos de negócios com as dimensões do capital social. Este fato pode representar um ponto de diferença entre os segmentos CLEAN, TECNO e CONST. Assim, os segmentos podem ser semelhantes em termos de aplicação do modelo de relacionamento, narrativas e atividades, porém são qualitativamente diferentes. Os gestores devem estar atentos aos pontos que podem ser considerados mais impactantes para cada um dos segmentos já que a codificação dos constructos auxilia a explicar esta variação.

De acordo com a figura, o segmento CLEAN enfatizou mais a interdependência operacional, a frequência da interação e a multiplicidade. A interdependência operacional pode ser avaliada por este segmento utilizar usualmente o canal indireto como forma de distribuição de produtos e vendas (MELO e ALCÂNTARA, 2012), sendo a organização compradora reconhecida pela capilaridade na distribuição generalista (ABAD, 2016) o que aumenta motivação para manter a relação. Para Jap e Ganesan (2000) e Vanpoucke, Vereecke e Boyer (2014) as organizações aumentam de forma crescente a conexão de atividades e dependência mútua tornando a relação comprador-fornecedor cada vez mais profunda. Tendo em vista que no segmento CLEAN o tempo em que as organizações mantêm transações comerciais varia entre 30 a 60 anos é justificável a percepção da importância da relação para o desempenho diário de ambas as partes. Ademais, para Owen-Smith et al. (2015) quanto maior a interação das partes, mais informações são compartilhadas. Sendo que a tecnologia da informação permite um fluxo de dados mais eficiente e automático (WU et al., 2004).

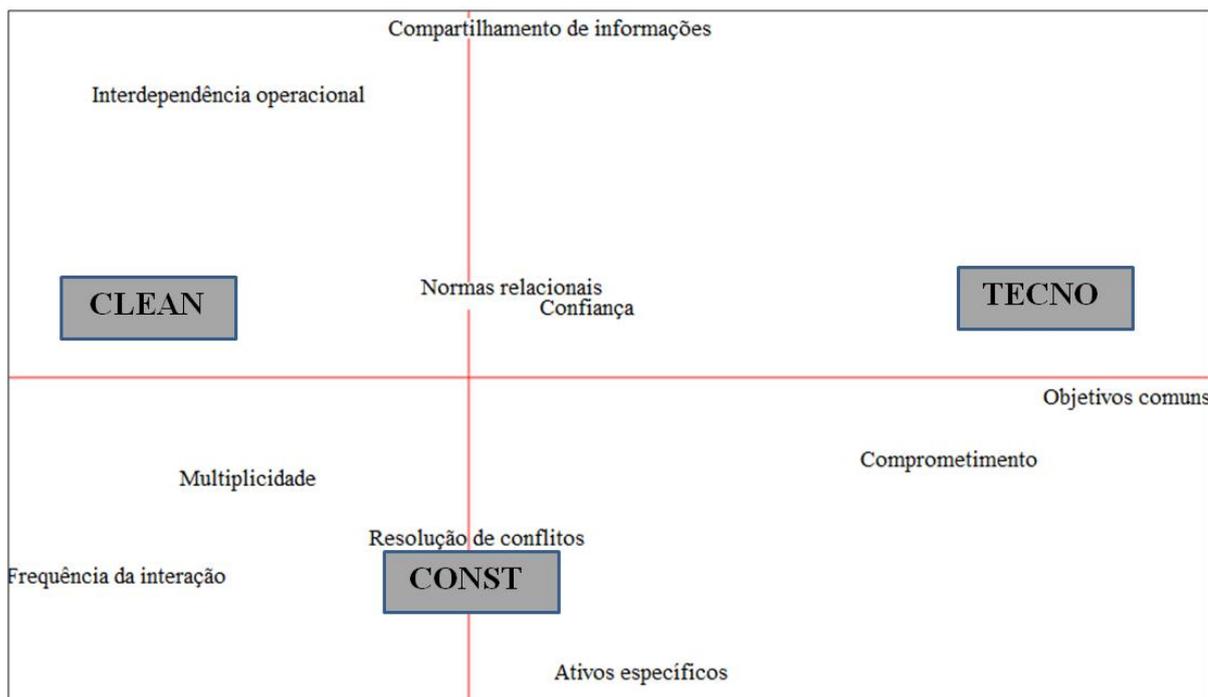


Figura 16: Análise de correspondência por segmento de negócio

Fonte: Elaborado pela autora.

No segmento CLEAN, em decorrência da quantidade de itens e do volume transacionado, a interação necessita de maior frequência para acompanhamento das operações diárias e resolução de problemas. Além disso, as relações pessoais favorecem a comunicação com acesso facilitado e pela constante presença física nas dependências da organização compradora. Assim neste segmento foram citados os benefícios da prioridade de atendimento aos fornecedores top, o que justifica a ênfase no parâmetro frequência da interação. Este fato também exerce influência entre demais fornecedores. É entendido pelos representantes das indústrias fornecedoras que a frequência da interação com a presença física seja um fator que agregue mais valor à compradora e também viabilize a execução de tarefas e resolução de problemas operacionais.

O parâmetro multiplicidade também foi destacado nos discursos. O que pode ser explicado pelo maior grau de concorrência no segmento, por se tratar de produtos de consumo básico. A atuação de indústrias concorrentes impacta fortemente nos resultados da díade. Os representantes das indústrias relataram que acompanham diariamente as ações que ocorrem no contexto da organização focal e buscam reagir rapidamente para não perder vendas e mercado consumidor. Este fato movimentava mais atividades no segmento CLEAN, por isso a necessidade de maior interação, o que também ajuda a justificar a proximidade do parâmetro frequência da interação neste segmento. Percebe-se que estas indústrias almejam e trabalham

para manter as primeiras colocações no *ranking* de classificação de fornecedores top da organização focal o que representa maior volume de vendas neste canal de distribuição.

... hoje a gente é o quarto maior fornecedor deste comprador (...) Antigamente, há um tempo atrás, a gente já chegou a ser primeiro. Este ano a gente caiu um pouco, por alguns problemas internos de dinheiro mesmo, de verbas de investimento, mas a gente está com tudo para recuperar agora no próximo ano para voltar pelo menos a ser o segundo ou terceiro (CLEAN_01).

Ainda observando o segmento CLEAN, os parâmetros que se encontram mais distanciados são objetivos comuns e comprometimento. Significa que estes parâmetros não são tão representativos quando avaliado pela matriz de análise de correspondência. Já para o segmento TECNO os parâmetros objetivos comuns e comprometimento são os mais enfatizados pelo discurso dos entrevistados. O que pode representar que faz parte da relação identificar um entendimento comum na expectativa de manutenção da mesma (RING e VAN DE VEN, 1994). Sendo os objetivos definidos conjuntamente no planejamento anual os principais direcionadores da relação comprador-fornecedor (VILLENNA, REVILLA e CHOI, 2011 e BETTENCOURT et al., 2015). Desta forma, traça-se o alcance das metas anuais e seu desdobramento operacional, tendo em vista a expectativa da continuidade da relação.

Na verdade fica dentro do planejamento anual né. E dentro das oportunidades que vão surgindo. Então assim, é um trabalho... O que a indústria espera deste comprador é um crescimento cada ano, crescimento, crescimento. Então a gente quer que essa parceria aumente cada dia mais. Os números não estão ruins, mas a gente quer sempre mais. Porque tem uma... um laço de confiança muito grande. Então para a indústria é muito importante que esse crescimento seja constante (TECNO_01).

O parâmetro multiplicidade encontra-se mais distanciado do segmento TECNO quando avaliada a análise de correspondência. A justificativa pode se dar em função dos relatos indicarem a baixa influência de outras indústrias no mercado concorrencial quando comparado ao segmento CLEAN que engloba muitas categorias de consumo básico cada qual com seus próprios lançamentos. Assim, pode-se considerar que o plano anual não sofre muita interferência de empresas concorrentes já que os lançamentos de produtos, normalmente, ocorrem em nível mundial e busca atender nichos específicos. Sendo a frequência destes lançamentos estabelecida num calendário pré-definido, com agendamento e planejamento prévio em intervalos maiores.

Então é assim, na segunda feira 8h30 da manhã eu já tenho as informações. Opa, TV caiu. Mas eu não estou preocupada se por causa de LG, de Samsung ou de outra concorrente. Eu já vou, já penso numa estratégia. Entro com uma ação. Já baixa e já faz acontecer de novo, entendeu? Independente de concorrente. Independente de qualquer coisa. Claro, se vem alguma informação, olha fiquei sabendo, que está vindo aí um produto bacana não sei o que. Não arrepio, vamos esperar entrar, vamos esperar chegar, vamos ver como é que vai ficar. Afetou a venda? Vamos pensar na estratégia (TECNO_01).

Quanto ao segmento de negócio CONST, quando analisada a concorrência do setor e quando equiparado aos demais segmentos, pode ser considerado mais estável, com volume de lançamentos mais baixos. Todavia, mesmo que os relatos não indicassem a concorrência do setor como impactante nas ações diárias, foi declarado pelos representantes das indústrias fornecedoras que as ações de demais fornecedores top, que obtiveram resultados positivos, são utilizados como modelo a ser seguido para assertiva aplicação de recursos na relação. Este fato ajuda a explicar os parâmetros multiplicidade e ativos específicos equidistantes quando analisada a matriz de correspondência. Já o parâmetro frequência de interação pode ser explicado por todos os entrevistados deste segmento, tanto da organização compradora como os representantes das indústrias fornecedoras, mencionarem que a presença física é importante e cria um diferencial no contexto empírico analisado.

O que também justifica a proximidade do parâmetro multiplicidade é o envolvimento em atividades paralelas como apontado por Kim e Choi (2015) ao analisarem a atuação em diferentes atividades, produtos e projetos.

Considerando que a gente atende pequeno e médio varejo. Então quando a gente chega no consumidor comum, é o produto que ele procura, que precisa? Ele quer o que? Ele quer produto tecnológico? Ele quer preço? Ele quer promoção? Então eu diria para você que antes da gente lançar e decidir trazer um produto, a gente sempre consulta e procura entender e conversar e ver com a equipe de venda, com o próprio pessoal de gestão de categorias e compras... Então nesse sentido ele é um super balizador para a gente testar mercado, testar produto, testar algumas outras... enfim, projetos piloto de promotores, enfim, de algumas ações mesmo de comportamento de venda (CONST_02).

Entretanto, o segmento CONST enfatiza o parâmetro resolução de conflitos. Por esta análise estar baseada na ênfase dada no discurso dos entrevistados desta categoria, a proximidade do parâmetro pode ser explicada pelo relato de um dos gestores destacar os conflitos que ocorriam no período da coleta de dados. Além da explanação do trabalho da organização compradora pela solução destes. Pelo método permitir o discurso espontâneo e com transcrição na íntegra, o material textual apresentou este viés.

Então isso faz parte do dia a dia. A relação é igual marido e mulher. É natural que tenha conflitos. Tem dias que você está mais mau humorado, tem dia que o resultado não vem. É natural. Mas normalmente ela gira em torno do negócio, do volume comercial, da verba, do investimento, ou, do pouco investimento (WH_CONST).

Quanto ao parâmetro compartilhamento de informações, não se pode considerar que um segmento de negócio específico tenha apresentado maior ênfase no discurso. Em todos os segmentos foi destacada a importância da comunicação e troca de informações como influenciador na qualidade, custo, entrega e estoques quando analisadas as atividades da organização compradora, como apontado por Terpend et al. (2008). Da mesma forma, os

parâmetros confiança e normas relacionais encontra-se equidistante de CLEAN, TECNO e CONST, podendo-se então considerar um ponto importante porém não característico de nenhum segmento em específico da relação comprador-fornecedor no contexto analisado. A Figura 17 consolida a análise dos itens 4.3 e 5.1 e esquematiza a correspondência entre os parâmetros do capital social e sua influência na relação comprador-fornecedor e na relação fornecedor-fornecedor.

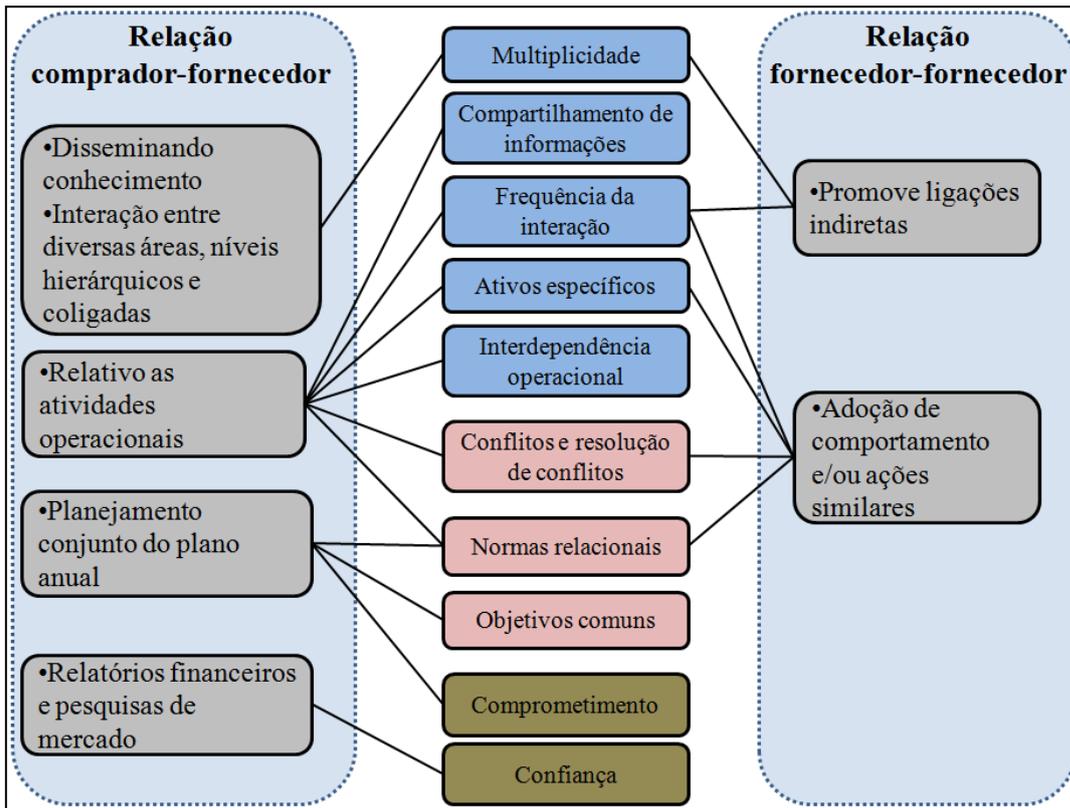


Figura 17: Dimensões do capital social e sua influência nas relações
 Fonte: Elaborado pela autora

4.5 Análise considerando os diferentes segmentos de negócio

Quando analisados os segmentos de negócios individualmente, CLEAN, TECNO e CONST, se deve atentar para o tempo de relacionamento e respectivo estágio do ciclo de vida em que se encontra cada díade comprador-fornecedor. Quanto ao tempo de relacionamento a Figura 18 apresenta a composição amostral das relações. As relações mais recentes somam 12 anos de transações comerciais e pertencem ao segmento TECNO. As mais antigas pertencem ao segmento CLEAN que participam desde a fundação da organização compradora e a acompanham desde então, somando 60 anos de relação comercial. Quanto ao estágio do ciclo de vida, conforme descrito no item 4.3.1, todos os relacionamentos apresentam características típicas do estágio de maturidade.

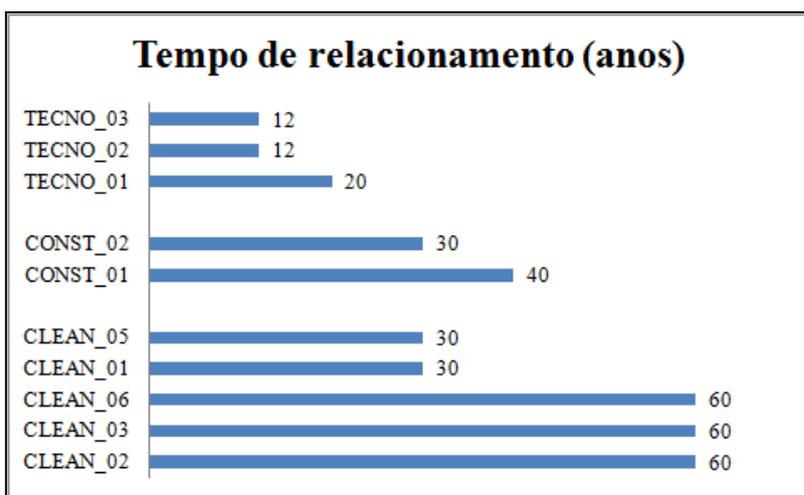


Figura 18: Composição amostral de tempo da relação comprador-fornecedor

Fonte: Elaborado pela autora

Da mesma forma que se tem a variação de tempo de relacionamento entre os diversos segmentos, os gestores da organização focal consideram que estes segmentos de negócios apresentam diferentes graus de maturidade. Na percepção dos entrevistados, o segmento CLEAN é mais maduro, seguido do TECNO e CONST. Considerando que o tempo de relacionamento do segmento CONST é superior ao TECNO, a maturidade quanto à utilização do canal de distribuição indireto não adota a mesma lógica. Os negócios não seguem a racionalidade do tempo e sim a capacidade de investimento e a aposta pela utilização do canal indireto possibilitado pela distribuição generalista da organização compradora.

Até porque considero que também tem uma coisa interessante aqui quando você mostra esses três negócios, existem graus de maturidade diferente tá. Tanto no segmento quanto no cliente. Então, material de construção, tanto atacado quanto nosso cliente, ele está num nível mais atrasado. Quando você pega a indústria de alimentos, é uma indústria bem mais moderna, é uma indústria bem mais dinâmica. (WH_CONST).

Em função da maturidade do segmento CLEAN e das relações mais antigas, as díades deste segmento influenciam diretamente as demais relações. Isso faz com que demais segmentos procurem absorver o conhecimento do negócio e adotem práticas similares de mercado quando analisado esse canal de distribuição.

Claro que uma Nestlé que está aqui desde que a empresa (compradora) foi fundada tem um conhecimento bem maior sobre o ponto de venda. Mesma coisa da Procter, nem se fala da Unilever. O cara sabe qual a altura que deve ficar o produto para o cliente enxergar. E o cara gerencia isso aqui junto com os promotores. Isso é legal. Eu não tenho isso. Estou aprendendo agora. A gente contratou muitas pessoas na área de *consumers goods* para tentar fazer essa junção. E vamos ver como é que vai ficar isso. A gente é muito amador ainda. Até os nossos projetos de *display*, desde o primeiro até... foram evoluindo. O primeiro foi um elefante gigante, assim. Uma estante que mal cabia na loja. E a gente vai tentando evoluir às duras penas. (TECNO_03).

Percebe-se que as falas das entrevistas combinam e fundem os três segmentos de negócios de forma espontânea e não intencional. Desta forma é coerente a análise conjunta de CLEAN, CONST e TECNO e não por divisão em três segmentos de negócio. Foi julgado também que a divisão em segmentos de negócio fracionaria o material textual, o que adulteraria o sentido das narrativas e comprometeria o entendimento do contexto. Assim para considerar a totalidade do material coletado e auxiliar na interpretação dos aspectos relativos as relações simultâneas, parte-se para a análise das categorias: características similares de atuação, tendência de repasse de ações restritivas e corretivas e levantamento de ligações diretas e indiretas

O reagrupamento seguiu o critério de diferenciação (BARDIN, 2008) e buscou apontar características comuns ao grupo relacionadas à similaridade das relações (OWEN-SMITH et al., 2015) principalmente quando relatada a adequação de atividades em função das relação que ocorrem em paralelo. Ainda seguindo o raciocínio de que as relações que ocorrem simultaneamente passam por ajustes apresentando comportamento homogêneo (CAPALDO, 2007). Aspectos da interação comprador-fornecedor-fornecedor são avaliados pelas ligações diretas e indiretas dos envolvidos, pela convergência e divergência dos discursos e também pela ocorrência de narrativas similares. Ressaltando que por apropriarem-se da codificação inicial, alguns pontos já foram discutidos quando abordado cada parâmetro individualmente.

Quando as categorias (características similares, tendência de repasse e ligações diretas) são associadas ao tempo de relacionamento (Figura 19), percebe-se que não se tem um padrão ou uma predominância em determinada data. Comprova-se desta forma, que independentemente do tempo de transação comercial comprador-fornecedor as estruturas normativas e culturais, aplicadas pelo modelo de relacionamento da organização compradora, sugere o comportamento mais homogêneo do grupo (OWEN-SMITH et al., 2015).

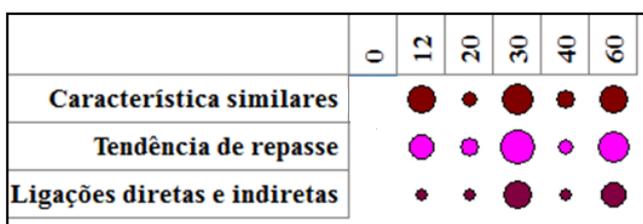


Figura 19: Parâmetros combinados em função do tempo de relacionamento
 Fonte: Elaborado pela autora

Outro ponto a ser analisado refere-se às narrativas similares que também apresentam um indicativo da homogeneidade e isomorfismo do atores envolvidos. Partindo do princípio de que cada segmento de negócio possui particularidades próprias, era de se esperar que os discursos apresentassem mais semelhança dentro do próprio grupo. Todavia quando a análise

foi baseada na matriz de similaridade pelo índice de Cosine, avaliando cada discurso, novos grupos foram formados (Figura 20). Em cada agrupamento ocorreu à mistura de segmentos de negócios, não destacando nenhum grupo em especial com maior semelhança. Apresentando ainda o discurso de TECNO_03 e CLEAN_05 separados e distanciados dos demais.

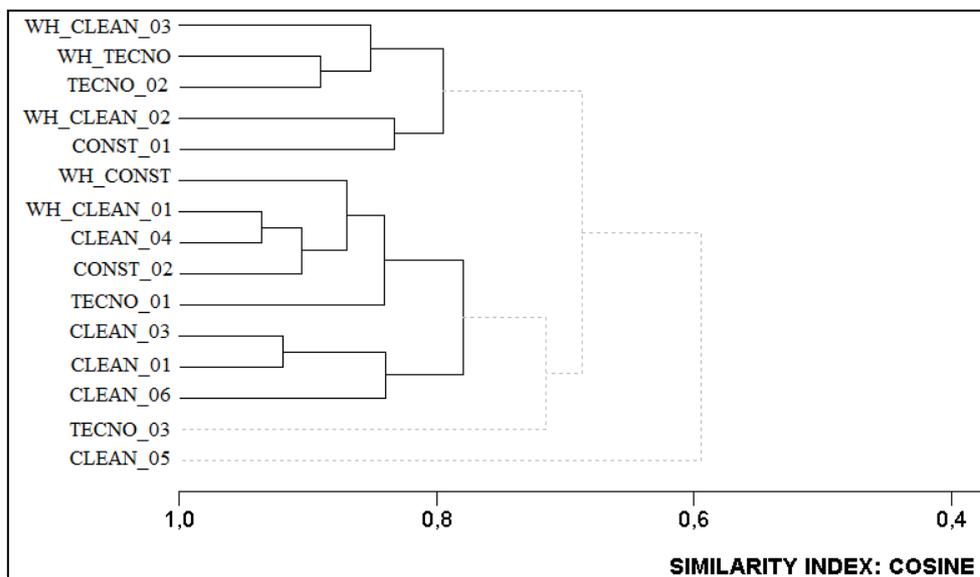


Figura 20: Matriz de similaridade dos discursos

Fonte: Elaborada pela autora

Partindo para a análise que considera somente o grupo interno à organização focal, a similaridade do discurso baseado na frequência de codificação, também não apresenta agrupamento relativo aos específicos segmentos de negócios (Figura 21).

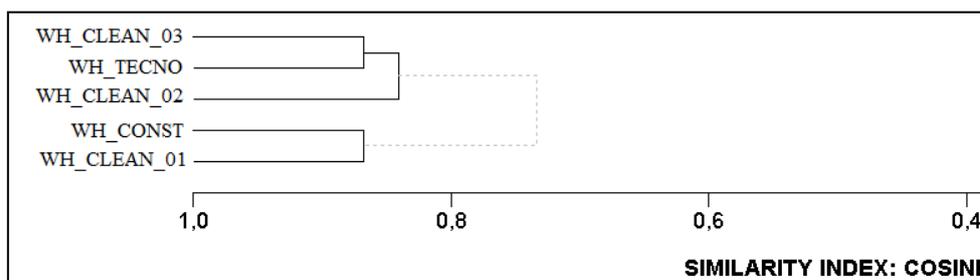


Figura 21: Matriz de similaridade do discurso de gestores da compradora

Fonte: Elaborado pela autora.

Tão pouco quando se considera somente os discursos dos representantes das organizações fornecedoras (Figura 22).

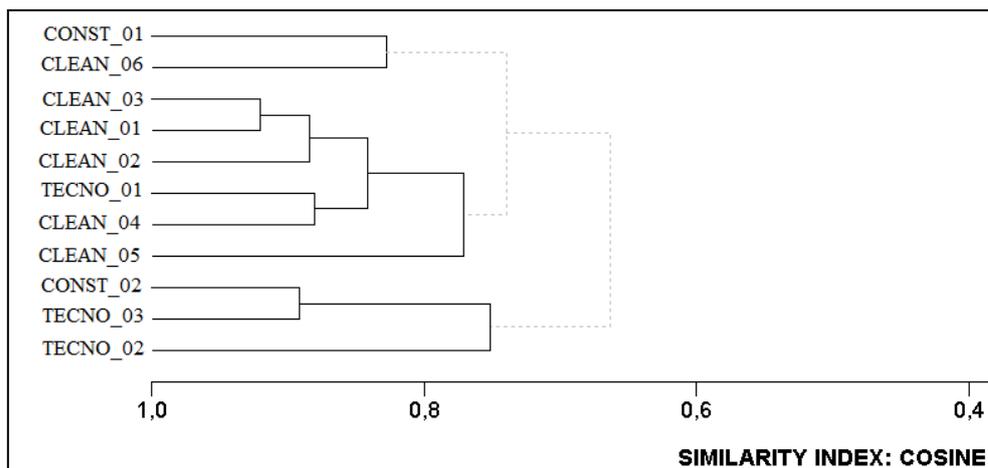


Figura 22: Matriz de similaridade do discurso de fornecedores

Fonte: Elaborado pela autora.

Todavia, quando a análise dos discursos é avaliada de maneira global, pode-se ponderar que apresentam um grau de similaridade que pode ser considerado alto, pois está próximo de 1, não sendo menor a 0,6. Assim, a similaridade atinge mais de 60% dos discursos quando analisado pelo índice de similaridade de Cosine. As narrativas podem ser consideradas similares também porque, de maneira geral, o vocabulário utilizado pelo uso de termos e códigos, é semelhante entre os envolvidos, com poucas divergências de opinião. As divergências ocorriam principalmente quando se tratava das relações entre demais fornecedores atuando em paralelo na organização compradora, as relações indiretas.

Avaliando aspectos das relações diretas ou indiretas entre os fornecedores, partia-se da expectativa de que o fator concorrencial fosse impactante neste contexto por coexistir indústrias fornecedoras muito fortes em termos de liderança de mercado nas diversas categorias top. Todavia, a expectativa não era de que o comprador fosse escolher um fornecedor em detrimento do outro, nem que um fornecedor ignorasse o outro pela relação de concorrência que existe entre as indústrias. Partindo-se da descrição de tipologia proposta por Choi et al. (2002), tinha-se a expectativa de que se pudesse caracterizar a relação fornecedor-fornecedor como cooperativo, onde a maioria dos fornecedores tem elementos de concorrência e cooperação. Tal expectativa estava baseada no argumento de que fornecedores de categorias não conflitantes pudessem assimilar o conhecimento de mercado do segmento CLEAN mais maduro e buscar desenvolver projetos em conjunto seja entre fornecedores top ou não top. Entretanto, observou-se que se aproxima mais da tipologia descrita como competitivo, onde os fornecedores sabem da existência um do outro porém não possuem relação direta. As relações entre fornecedores podem ser denominadas como indiretas por ocorrer mais sob o caráter social que em trabalho em conjunto. As iniciativas de projetos em conjunto acontecem

eventualmente quando as indústrias fornecedoras possuem produtos que possam ser vistos, pelo consumidor final, como complementares ou que, de certa forma, auxiliem a venda. Portanto, não podendo ser classificada como uma relação de colaboração periódica.

Agora com outras categorias que não são conflitantes, ai você tem até uma relação de ajuda para tentar entender o que o outro está fazendo, o que vai bem e o que você possa aproveitar e tentar fazer. Isso acontece até de fazer coisas em conjunto. A empresa (compradora) até já ensaiou fazer algumas coisas. Até em outros clientes a gente procura fazer isso, porque, às vezes, você tem uma boa distribuição em algum canal que o outro precisa. E daí você consegue fazer uma ação conjunta que consegue levar ou agregar um valor maior, ou pegar um item que tem uma distribuição em alguma região que você quer chegar e você faz uma ação com eles. Isso é interessante, mas quando não tem conflito dentro das indústrias (CLEAN_03).

Na análise conjunta não se percebe a predominância da influência de um específico ator no grupo. Para as organizações fornecedoras, as atividades de promoção e divulgação de produtos têm como referência as grandes indústrias do segmento CLEAN em função da maturidade do negócio e melhor aproveitamento do canal indireto. Todavia, não se pode considerar que este segmento exerça influência capaz de alterar atividades ou ações de demais organizações. Da mesma forma, os fornecedores do segmento TECNO exercem pressão por ajustes e adequação em seus processos principalmente aqueles relativos ao rastreamento de produtos e a transmissão de informações. A organização compradora é ciente de que o não cumprimento deste requisito pode significar o risco de ruptura da relação representando uma perda significativa em termos de faturamento global. Para atendimento a estes ajustes são necessários investimentos adicionais do atacadista no desenvolvimento de ferramentas computacionais. Observa-se que, nem sempre pode ser incorporado ao modelo de relacionamento por se tratar de uma mudança que atende um fornecedor em específico.

Para a organização focal, o modelo de relacionamento com gestão compartilhada e troca de informações, exerce o papel de facilitador em termos de coordenação e controle das relações. Todavia, as indústrias que participam do *ranking* de fornecedores top consideram usual manter este tipo de relação com os grandes clientes. Portanto, o modelo de relacionamento diferenciado quando avaliado o setor atacadista distribuidor, não chega a significar uma situação superior de influência em relação aos fornecedores.

Quando avaliado o papel de *broker* pela posição de agente de ligação entre dois atores que não possuem ligação direta (BURT, 1992), a organização compradora não indica que desfruta de benefícios extras por manter contato com fontes de informação distintas (CHOI e KIM, 2008 e WILHELM, 2011). Pela gestão das díades ser compartilhada, as decisões estratégicas e operacionais fazem parte de acordos definidos em conjunto, o que minimiza a possibilidade de comportamento oportunista (VILLENNA, REVILLA e CHOI, 2011).

Ademais, pelas organizações acompanharem as ações de demais fornecedores e seus reflexos em pesquisas de mercado, acredita-se que o poder relativo à sua posição de *broker* não seja capaz de influenciar tão fortemente e promover mudanças do mercado consumidor. Todavia, o conhecimento de negócio de distribuição generalista apontados pela relevância da capilaridade e pela capacidade de gerenciamento da informação foi citado como influenciador em decisões estratégicas das indústrias fornecedoras, seja na definição de produtos a serem importados, seja pelo desenvolvimento ou adequação de produtos que atendam os pequenos e médios varejistas.

Quanto a atuação do *boundary spanner* (WILLIAMS, 2002 e FLEMING e WAGUESPACK, 2007), num primeiro momento, no desenho da pesquisa, acreditava-se que o papel de *boundary spanner* fosse exercido pelo *champion*. Entretanto, avaliando a atividade e por meio dos relatos obtidos pode-se afirmar que não cabe ao *champion* tal atribuição. Observou-se que nem todos os fornecedores top possuem, necessitam ou tem permissão de dispor deste ator que realiza as atividades diárias inserido no atacadista. O verdadeiro papel de *boundary spanner* é exercido pelo representante comercial ou *key account* responsável pela execução do plano anual junto à organização compradora. Cabe a este ator compreender o contexto organizacional, na fronteira entre a indústria fabricante e a compradora, interagindo com demais área e setores da organização compradora como destacado por Williams (2002). Para Fleming e Waguespack (2007) este papel é importante na geração de capital social pela capacidade de interação e por compartilhar recursos e oportunidades avaliando ambas as partes da relação. Quem atua neste papel é reconhecido depois diversos atores. Pela organização compradora pela confiança que estabelece. Pelos demais fornecedores também ocorre o reconhecimento pela habilidade adquirida na interação comprador-fornecedor como relatado em casos de realocação deste recurso para outros fornecedores que atuam junto ao atacadista.

Considerando que esta pesquisa buscar responder como as relações simultâneas interferem nos relacionamentos que envolvem a organização focal e seus principais fornecedores, é necessário confrontar também com as considerações sobre o desenvolvimento das relações. Quanto à análise do ciclo de vida, percebe-se que independente do tempo que as organizações mantém transações comerciais, o modelo de relacionamento com os fornecedores top influencia a definição do estágio de desenvolvimento em que se encontra a díade. Adotando este modelo é seguido um mesmo alinhamento que padroniza as atividades. Assim, grande parte das características típicas do estágio de maturidade é atendida (DWYER, SCHURR e OH, 1987). Todavia para que os relacionamentos maduros não percam o vigor é

necessário inovar (VANPOUCKE, VEREECKE e BOYER, 2014). Em função disto, a organização compradora está desenvolvendo com um grupo menor de fornecedores, o projeto distribuição. Um modelo de distribuição em paralelo, que conta com equipe de vendas dedicada com menor número de itens não concorrentes. Possibilitando um trabalho mais aprofundado em termos de conhecimento de produto e assessoria ao cliente varejista.

5.1 Implicações teóricas

Esta pesquisa ao questionar como as relações simultâneas interferem nos relacionamentos que envolvem a organização focal e seus principais fornecedores tinha como intenção ampliar a análise das relações inteorganizacionais de longo prazo para além da díade comprador-fornecedor. Optou-se então por desenhar uma pesquisa envolvendo um atacadista distribuidor e suas relações com alguns de seus principais fornecedores (indústrias produtoras de bens de consumo) com os quais mantém relacionamento de longo prazo. Os parâmetros de análise do capital social (dimensão estrutural, cognitiva e relacional) auxiliaram à compreensão da influência das relações entre comprador e fornecedor e entre os fornecedores. Examinar estes parâmetros nas relações neste contexto permitiu confirmar que as três dimensões do capital social devem ser exploradas conjuntamente, pois a falta de uma delas pode proporcionar uma visão incompleta do contexto (NAHAPIET e GHOSHAL, 1998; KRAUSE, HANDFIELD e TYLER, 2007; VILLENA, REVILLA e CHOI, 2011 e HARTMANN e HERB, 2014).

A fim de apresentar os argumentos que ajudem a responder a questão de pesquisa, primeiramente, é necessário fazer um resgate da revisão da literatura e contrapô-la aos resultados alcançados no contexto empírico pesquisado (Quadro 19).

Quadro 19: Alinhamento da teoria com resultados da pesquisa

| Levantamento teórico | Tema | Contexto de pesquisa |
|---|---|--|
| <p>Maior sinergia na cadeia de suprimentos aumenta o desempenho pela alavancagem de recursos ou pela troca de conhecimento entre as partes (CAO e ZHANG, 2010).</p> <p>A redução da base de fornecedores desenvolve laços mais estreitos e duradouros (HAN, WILSON e DANTE, 1993).</p> <p>Nos estágios de Ring e Van de Ven (1994) se reconhece os erros e acertos para início de novo processo de negociação, que leva aos estágios de compromisso e execução.</p> <p>Para Dwyer, Schurr e Oh (1987), por se tratar de um processo progressivo, uma vez alcançado um estágio se avança para estágio seguinte.</p> <p>Relacionamentos maduros necessitam desenvolver novas iniciativas e inovar para que não caiam na fase de uma “morte lenta” (VANPOUCHE, VERECKE e BOYER, 2014).</p> | <p>Relacionamento entre compradores e fornecedores</p> <p>Estágios de desenvolvimento dos relacionamentos (ciclo de vida)</p> | <p>Gestão compartilhada estabelece metas anuais envolvendo transações comerciais, compartilhamento de informações e troca de conhecimento.</p> <p>A compradora define os fornecedores top e adota o modelo de relacionamento que busca a gestão compartilhada.</p> <p>O plano anual parte de erros e acertos cometidos, considera as expectativas de cada organização definindo metas e atividades conjuntas para a manutenção da relação.</p> <p>As características típicas de estágios anteriores continuam presentes, todavia, com diferentes ênfases e pesos ao longo da evolução do relacionamento.</p> <p>Em desenvolvimento o projeto distribuição para um grupo menor de fornecedores.</p> |
| <p>Choi et al. (2002) apresentam a tipologia da relação entre dois fornecedores: cooperativo, cooperativo e competitivo.</p> | <p>Relacionamento fornecedor-fornecedor</p> | <p>A tipologia que mais se aproxima é o competitivo. As díades acompanham as movimentações do mercado e reagem de maneira rápida porém sem manter relação direta. Projetos em conjunto ocorrem esporadicamente.</p> |
| <p>Informações da rede pode levar as organizações envolvidas a um desempenho diferencial que não pode ser facilmente replicado (UZZI, 1997).</p> <p>A compradora exerce o papel de ponte quando se relaciona com fornecedores que não possuem relação (CHOI e KIM, 2008 e WILHELM, 2011) e desfruta de benefícios extras pelas fontes de informação distintas (BURT, 1992).</p> | <p>Abordagem de redes sociais e capital social</p> | <p>Relações diretas e indiretas favorecem a troca de informações alterando as operações. O desempenho diferenciado é justificado pelas organizações ocuparem posições de liderança nos seus segmentos.</p> <p>Não há indicação de pontos específicos em que a compradora tenha se beneficiado por obter informações de vários setores de mercado. Modelo de relacionamento de gestão compartilhada implica em decisões tomadas em conjunto.</p> |

Fonte: Elaborado pela autora

Continuação do Quadro 19: Alinhamento da teoria com resultados da pesquisa

| Levantamento teórico | Tema | Contexto de pesquisa |
|--|---|--|
| <p>Para a teoria de buraco estrutural, quando a conectividade da rede aumenta, os atores antes desconectados podem desenvolver ligações diretas (LI e CHOI, 2009).</p> <p>A figura do <i>boundary spanner</i> torna-se um recurso essencial para a obtenção de benefícios na relação (FLEMING e WAGUESPACK, 2007).</p> | <p>Abordagem de redes sociais e capital social</p> | <p>As partes não desenvolvem ligações diretas. O desenvolvimento de projetos entre fornecedores é esporádico. Entre fornecedores as ligações são indiretas. Este papel é reconhecido pela compradora pela confiança que estabelece e pelos fornecedores pelo conhecimento e habilidade adquirida na interação.</p> |
| <p>As atividades em cooperação levam a mais interações porque bons resultados reduzem as alternativas de substitutos (VANPOUCKE, VEREECKE e BOYER, 2014).</p> | <p>Dimensão estrutural</p> | <p>Resultados positivos reduzem as alternativas por substitutos, todavia as organizações estão atentas a novas oportunidades de parcerias.</p> |
| <p>A multiplicidade indica que a participação em várias operações leva a maior intensidade relacional (KIM e CHOI, 2015).</p> | | <p>Fornecedores atuam com coligadas da compradora. As operações paralelas aumentam a intensidade relacional e são tomados como exemplo para outras díades.</p> |
| <p>Rede composta por várias organizações são complexas. Pela dificuldade de gerenciamento cria a necessidade de estruturas normativas (YIN, WU e TSAI, 2012).</p> | | <p>O modelo de relacionamento facilita a gestão da compradora. Porém, cada segmento percebe as regras e valores de maneira distinta.</p> |
| <p>Grupos coesos possuem estruturas normativas e culturais que impactam sobre o comportamento, tornando-o mais homogêneo (OWEN-SMITH et al., 2015).</p> | <p>Dimensão cognitiva</p> | <p>O modelo de relacionamento cria estruturas normativas e culturais favorecendo a homogeneidade. Comprovado também pelas análises de similaridade.</p> |
| <p>O capital social cognitivo melhora o desempenho, porém pode diminuir a capacidade inovadora que pode levar à redução do desempenho (CAPALDO, 2007).</p> | | <p>A tendência de replicação de ações de divulgação e incentivo à equipe de vendas faz com que os envolvidos não apresentem muita inovação.</p> |
| <p>O comprometimento favorece a manutenção da relação pelo desenvolvimento de recursos dedicados às necessidades da díade (JAP e GANESAN, 2000).</p> | <p>Dimensão relacional</p> | <p>O papel de <i>boundary spanner</i> é essencial às relações comerciais favorecendo o comprometimento entre as partes.</p> |
| <p>Ganesan (1994) atribui à confiança depositada em um determinado fornecedor por meio de palavras e ações de outras empresas e organizações.</p> | | <p>A confiança é medida por indicadores financeiro e de mercado favorecendo a tomada de decisão sobre o planejamento anual e manutenção da relação.</p> |

Fonte: Elaborado pela autora

A revisão dos temas que dão embasamento a esta pesquisa também possibilitaram que as relações simultâneas fossem questionadas em forma de proposições. Estas proposições são confrontadas com as análises da consolidação dos dados para os segmentos de negócios CLEAN, TECNO e CONST. A primeira proposição apresentada sugeria que “a relação comprador-fornecedor é influenciada pelo tempo de relacionamento no contexto das relações simultâneas”. Verificou-se que o tempo decorrido no relacionamento comprador-fornecedor não impacta na decisão de aplicação do modelo de relacionamento para as indústrias que atingem as dez primeiras classificações do ranking de fornecedores top de cada segmento. Por outro lado, o tempo decorrido auxilia o amadurecimento na função do *boundary spanner* (representante comercial ou *key account*) na compreensão e absorção de conhecimento do contexto organizacional e também pela experiência adquirida quando se depara com problemas operacionais. Assim, no contexto das relações simultâneas é possível considerar que as relações interorganizacionais, representadas pela interação entre organização compradora e pela organização fornecedora, não são influenciadas pelo tempo de relacionamento. Todavia, as relações interpessoais, representadas pela interação entre os indivíduos, são sim influenciadas pelo tempo de relacionamento.

A segunda proposição afirma que “as relações simultâneas influenciam o desenvolvimento dos estágios das relações (ciclo de vida)”. Houve indicação de que a interação entre os envolvidos favorece a aprendizagem das normas comportamentais e culturais do modelo de relação proposto pela organização compradora aplicada aos fornecedores top. O desenvolvimento da relação ocorre sem que haja uma evolução gradual, com estágios iniciais do ciclo de vida (exploração e crescimento) abreviados. Assim, é possível considerar que as relações simultâneas exercem influência no ciclo de vida.

No caso da terceira proposição em que “as relações fornecedor-fornecedor influenciam a relação comprador-fornecedor no contexto das relações simultâneas”, foi verificado que mesmo sem ligação direta ocorre a interação entre fornecedores. Esta relação caracterizada pelo convívio social discute questões operacionais como desempenho obtido em determinadas regionais e investimento em promoções de vendas. Nesta interação o *boundary spanner* avalia o desempenho de demais indústrias e propõe novas ações operacionais na gestão compartilhada com o atacadista. Tendo em vista a interação que ocorre entre os fornecedores é possível considerar que as relações indiretas (fornecedor-fornecedor) alteram as relações entre comprador-fornecedor no contexto das relações simultâneas.

A quarta proposição considera que a interação existente entre os diversos atores quando indica que “as relações simultâneas influenciam o compartilhamento de informações e

a troca de conhecimento”. Percebe-se que no contexto organizacional as relações interpessoais ocorrem também como uma forma aprendizado e pela aplicação de recursos financeiros na busca pelos resultados esperados no plano anual. Considerando que a troca de conhecimento ocorre na relação comprador-fornecedor e entre os representantes das diversas indústrias fornecedoras.

A quinta e última proposição sugere que “o capital social decorrente da interação entre os agentes influencia as atividades operacionais do grupo”. Nos discursos analisados, as atividades operacionais foram abordadas em diversos aspectos das dimensões do capital social. O modelo de relacionamento da compradora atua como influenciador quando favorece o isomorfismo e a homogeneidade das relações pelo repasse de ações e atividades consideradas positivas no contexto. De maneira geral, as análises de similaridade apontam como fator influenciador os ativos específicos (procedimentos, tecnologia, capital humano e investimentos), a frequência da interação e a forma como busca a resolução de conflitos que podem ser entendido como decorrente do modelo de negócio adotado e da interação entre as partes. Assim, pelo grupo apresentar características de homogeneidade, a mudança de um dos fatores influenciadores pode alterar a dinâmica das atividades operacionais do grupo.

Esta pesquisa teve a intenção de se aproximar da análise de redes sociais, utilizando a noção de contexto triádico como exposto por Vedel, Holma e Havila (2016) por entender que a tríade é o ponto de partida para o entendimento de um grupo maior (LI e CHOI, 2009). As relações analisadas apresentam baixa influência nos atores. Cada ator visualiza um segundo ator e as relações decorrentes como díades que estão sujeitas a alterações e adaptações do ambiente externo. Entre eles, fatores de concorrência de mercado. Neste caso, se um ator abandonar o grupo este passará por um processo de adaptação e readequação já que as metas estabelecidas no plano anual podem ser revistas para compensar a saída deste ator. Entretanto, o grupo manterá as atividades sem maiores prejuízos. Diferente da noção de tríade estrutural de Dubois e Fredriksson (2008) e Wynstra, Spring e Schoenherr (2015) em que as partes dependem operacional, econômica ou legalmente.

Na medida em que se desenvolveu a correspondência entre o resgate da literatura e o contexto empírico foi possível apontar que as relações simultâneas interferem nos relacionamentos entre a organização focal e seus principais fornecedores. Estas análises oferecem um conjunto de informações que indicam quais aspectos são influenciadores nas relações simultâneas. Desta forma, observa-se que o modelo de relacionamento, a frequência da interação, a interação entre os fornecedores, o papel exercido pelo *boundary spanner* e os indicadores financeiros e pesquisa mercado como influenciadores capazes de alterar a

dinâmica das relações que acontecem entre a organização compradora e seus diversos fornecedores. Estas influências caracterizam o contexto pelas ligações diretas e indiretas que se estabelecem, pela estrutura normativa e cultural que promovem e pelos atores adotarem comportamento e/ou ações similares. A Figura 23 apresenta a consolidação desta análise.

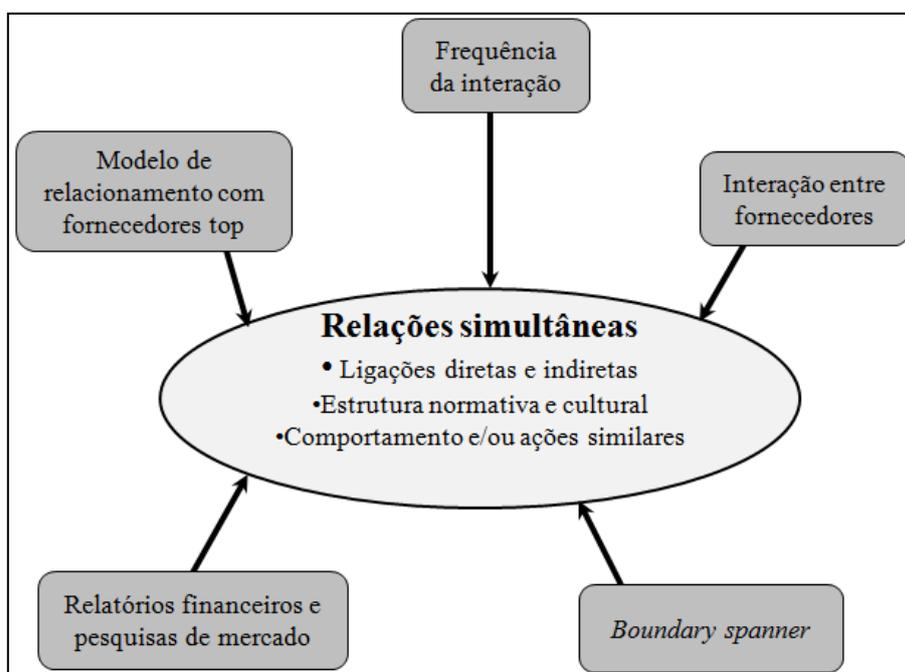


Figura 23: Aspectos influenciadores nas relações simultâneas

Fonte: Elaborado pela autora

5.2 Implicações gerenciais

A partir da perspectiva prática, independente do segmento de negócio, este estudo destaca que os pequenos, porém rotineiros problemas e ajustes relacionados com a operacionalização das transações são responsáveis pela interação frequente. Foi relatada a necessidade da presença física para tratar a solução destes problemas diários. Sendo este ponto uma origem de pequenos desgastes e que podem ser geradores de conflitos nas relações. A interação frequente é favorecida pelo livre acesso sem agendamento prévio, visto como positivo tanto pelo comprador como pelos fornecedores neste modelo de relacionamento. Todavia, pode trazer perdas de produtividade para ambos os lados e outro possível gerador de conflito. Foi observado que funcionários da organização compradora são interrompidos pelos diversos representantes de fornecedores que estão sob sua responsabilidade. Em alguns casos para resolução de problemas pontuais e urgentes, em outros casos, para tratar de assuntos paralelos não se atentando para os demais representantes de indústrias concorrentes aguardando para serem atendidos. Assim, temas estratégicos podem ser omitidos ou postergados para outros momentos ou divulgados acidentalmente. Foi verificado que a falta

de agendamento pode gerar desgaste pelo funcionário não estar devidamente preparado para oferecer a solução na velocidade solicitada pelo simples fato de que não houve tempo hábil para análise e reflexão. Assim as atividades diárias ficam desordenadas tornando necessária a presença para conversas pessoais com o objetivo de garantir que a execução do planejamento anual siga o cronograma proposto nos diversos departamentos envolvidos. Isso torna a interação pessoal cada vez mais valorizada tanto pelo fornecedor quanto pelo comprador.

Uma maneira de minimizar este fato é um prévio agendamento fixando um dia da semana ou um período do dia para dedicação integral a uma específica díade comprador-fornecedor. Assim o planejamento das atividades segue um cronograma acordado entre as partes e pequenos problemas deixam de existir não havendo a necessidade de assuntos urgentes que precisem de intervenção imediata. Para a organização compradora, caso estabeleça este cronograma com um ou dois representantes da indústria fornecedora já representará um ganho de produtividade pessoal de seus funcionários.

Outro ponto destacado nos discursos tratava da dificuldade da equipe de vendas que atende o cliente varejista. Foi relatado que, em muitos casos, o vendedor da ponta é um “tirador de pedido” dado que vende o que o médio ou pequeno varejista deseja em seu estabelecimento. O projeto distribuição dedicado a um grupo específico de fornecedores pode representar um novo modelo de relacionamento entre atacadista e indústrias fornecedoras. Este projeto possibilita uma postura de atendimento diferenciada, com acompanhamento planejado e troca de informações mais detalhadas inclusive com aconselhamento e auxílio as atividades do varejista. Para itens gerais, como os vendidos pelo “tirador de pedido”, esta função pode ser substituída pelas atividades de teleatendimento ou também por vendas diretas pelo portal do cliente. Estas ferramentas de atendimento podem inclusive responder com mais rapidez e frequência planejada as necessidades dos clientes varejistas.

A indicação de que ocorre comportamento e/ou ações similares é outro resultado levantado na pesquisa. Foi verificado que as organizações que passam a se enquadrar como fornecedor top aceitam as regras e assim inicia a tendência de homogeneidade tendo como referência outras indústrias do grupo. Foi verificado que ações de incentivo às equipes de vendas e promoções são balizadas de acordo com o retorno obtido em determinados episódios. Este repasse de ações pode prejudicar e restringir a criatividade de certas áreas, principalmente às relacionadas ao Marketing (área de Trade). Foi relatado que algumas ações são tomadas como modelo de referência e replicadas. A sugestão é estabelecer um canal de divulgação oficial de boas práticas que resultaram em retornos desejáveis no contexto da organização focal. Este canal pode ser viabilizado no próprio portal do fornecedor. A

divulgação oficial de boas práticas não compromete a estratégia individual de cada fornecedor por ela já ter ocorrido e pelos seus resultados apurados. No modelo atual, depois de aplicada a ação, a informação se torna disponível pelas relações diretas ou indiretas ou pela busca de informações com a equipe de vendas foco da atividade. Esta divulgação por parte da organização compradora pode minimizar a situação em os fornecedores pioneiros nas ações se sentiram “copiados” e por isso prejudicados. Pode reduzir também o risco do investimento do fornecedor não obter os resultados esperados pela equipe de venda não se sentir mais motivada pela repetição de ações similares. Ademais, sabe-se que uma atividade não é passível de cópia exata porque cada indústria terá que adequar à ação de acordo com o objetivo pretendido, com o público alvo e com os investimentos e recursos que tem disponível.

A análise de similaridade permitiu concluir que as tríades podem ser similares em termos de narrativas e atividades. Porém, a influência dos parâmetros analisados é percebida de forma diferenciada pelos segmentos CLEAN, TECNO e CONST, o que torna os segmentos qualitativamente diferentes. Portanto, é necessário ponderar, reforçar e valorizar estes aspectos com o objetivo de aumentar o envolvimento entre as partes. O quadro 20 descreve os parâmetros enfatizados nos discursos de cada segmento e consolida as análises apresentando sugestões para atenção e possível melhoria das relações.

Quadro 20: Interpretação relativa às dimensões do capital social por segmento de negócio

| Segmento | Dimensão do capital social | Interpretação |
|----------|------------------------------|---|
| CLEAN | Interdependência operacional | A interdependência operacional pode ser decorrência da quantidade de itens e do volume transacionado, desta forma, a interação necessita de maior frequência para acompanhamento das operações e resolução de problemas. A multiplicidade é resultado da atuação de concorrentes que impactam fortemente nos resultados. O acompanhamento diário deve ser intenso onde a ocorrência de pequenos e frequentes conflitos deve ser monitorada pela organização compradora. |
| | Frequência da interação | |
| | Multiplicidade | |
| TECNO | Objetivos comuns | Objetivos e valores são compartilhados em favor de interesses comuns de curto e de longo prazo. Percebe-se que este segmento apresenta mais rigidez e controle na forma de trabalho. Deve-se atentar para questões referentes a acordos e prazos pode favorecer a relação já que as partes apresentam expectativa de manutenção. |
| | Comprometimento | |
| CONST | Resolução de conflitos | A busca pela aprendizagem tendo como modelo segmentos mais maduros de negócio visa a assertiva aplicação de recursos. Todavia, deve-se atentar para o repasse de ações e atividades já que as necessidades de cada segmento são diferentes. Quanto à percepção de que a presença física é importante e cria um diferencial no contexto empírico analisado esta pode ser alterada para a adoção de agendamento prévio. |
| | Multiplicidade | |
| | Ativos específicos | |
| | Frequência da interação | |

Fonte: Elaborada pela autora

Para as organizações fornecedoras não se vislumbra recomendações para a melhoria das relações a partir das relações simultâneas que não sejam as usuais de acompanhamento e monitoramento do mercado. As organizações, tanto compradora como fornecedora, devem se

atentar para que o modelo de relacionamento e a interação entre as partes não prejudiquem ou diminuam o desempenho do grupo pela troca de conhecimento das normas comportamentais e culturais que favorece o isomorfismo e a homogeneidade das relações.

5.3 Sugestão de pesquisas futuras

A partir do trabalho realizado, percebeu-se que existe várias possibilidades de pesquisas no sentido de aprofundar os conceitos relacionados aos temas citados e as relações entre comprador e fornecedor e entre fornecedores. Percebe-se nos discursos analisados, certa “inclinação” em tratar a compradora (atacadista) como detentora de poder desta relação. Tal constatação pode ser destacada principalmente em representantes de fornecedores que residem na cidade em que o atacadista está localizado. Talvez em função da história e da representatividade da organização focal para o município ou talvez pela intensidade da relação, para as pessoas menos experientes e com menos maturidade, transpareça a posição de participante ativo do atacadista, por vezes se posicionando como um funcionário. Outras formas de influência e poder são indicados pela legitimidade do poder da posição e pela especialização da organização compradora. Todavia, tal análise deve ser aprofundada em trabalho futuro direcionado especialmente com o objetivo de analisar a relação de poder e influência entre os envolvidos tanto no nível organizacional como no nível pessoal pela atuação do *boundary spanner*.

Considerando de Jap e Ganesan (2000) que indicam que a confiança e a satisfação em transações realizadas anteriormente aumentam o comprometimento e o aprofundamento da relação e Holma (2012) que destaca a confiança como um aspecto chave do capital social, esta pesquisa partiu da expectativa de que o termo confiança fosse ter mais destaque nos discursos. O que não foi percebido. A palavra confiança ou termos relacionados não surgiram com frequência nas entrevistas talvez por estar relacionado com a figura do *boundary spanner* ou pelas relações se estenderem por níveis hierárquicos superiores. Neste sentido, se sugerem pesquisas adicionais e específicas sobre as relações de longo prazo e o capital social que tracem paralelos da representação de confiança organizacional e pessoal nas relações interorganizacionais.

A pesquisa apontou que ocorre diferença na relação comprador-fornecedor quando considerada a cultura empresarial em função da nacionalidade de origem da indústria fornecedora. Neste trabalho não foi possível tirar conclusões a respeito deste enfoque, principalmente por esta perspectiva não fazer parte dos objetivos do presente estudo.

Entretanto, em diversos momentos, foi percebida a influência da cultura nacional da indústria fornecedora como um gerador de processos e procedimentos que são peculiares e característicos de cada país. Esta reflexão segue como proposta para trabalho aos pesquisadores de cultura organizacional.

Como última sugestão de trabalho futuro, refere-se ao acompanhamento da dinâmica das relações em função do momento vivido no período da realização das entrevistas quando todos citaram a crise política e econômica na qual o país se encontrava. O acompanhamento ou uma análise posterior pode ajudar a compreender se houve ajustes nas díades e também se ocorreram mudanças estratégicas nas indústrias fornecedoras e como estas alteraram a dinâmica das relações simultâneas. O desenvolvimento de estudo longitudinal no mesmo contexto de pesquisa pode apresentar como cada aspecto do relacionamento entre comprador-fornecedor-fornecedor se altera ao longo do tempo.

REFERÊNCIAS

- ABAD. Ranking. Disponível em: <http://www.abad.com.br/ds_ranking.php>. Acesso em: 6/9/2016.
- ALCANTARA, R. L. C. Sistemas de distribuição e arranjos cooperativos: o caso do atacado brasileiro. **Gestão & Produção**, v. 6, n. 1992, p. 219–232, 1999.
- ANAND, V.; GLICK, W.; MANZ, C. Capital social: explorando a rede de relações da empresa. **Revista de Administração de Empresas**, v. 42, n. 4, p. 1–15, 2002.
- 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.
- AUTRY, C. W.; GRIFFIS, S. E. Supply Chain Capital: The Impact Of Structural And Relational Linkages On Firm Execution And Innovation. **Journal of Business Logistics**, v. 29, n. 1, p. 157+, 2008.
- BAPTISTA, C. S. Product importance and complexity as determinants of adaptation processes in business relationships. **Journal of Business and Industrial Marketing**, v. 29, n. 1, p. 75–87, 2014. Disponível em: <<http://www.scopus.com/inward/record.url?eid=2-s2.0-84894382776&partnerID=40&md5=8f343e7d146e174edcb2f49c2d8113ab>>. .
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2008.
- BAUER, M. W.; GASKELL, G. **PESQUISA QUALITATIVA COM TEXTO, IMAGEM E SOM: um Manual Prático**. Petrópolis: Editora Vozes, 2002.
- BENGTSSON, M.; RAZA-ULLAH, T.; VANYUSHYN, V. The coopetition paradox and tension: The moderating role of coopetition capability. **Industrial Marketing Management**, v. 53, p. 19–30, 2016.
- BETTENCOURT, L. A.; BLOCKER, C. P.; HOUSTON, M. B.; FLINT, D. J. Rethinking customer relationships. **Business Horizons**, v. 58, p. 99–108, 2015.
- BORGATTI, S. P.; LI, X. U. N. ON SOCIAL NETWORK ANALYSIS IN A SUPPLY CHAIN CONTEXT. **Journal of Supply Chain Management**, v. 45, n. 2, p. 5–22, 2009.
- BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J. **Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimentos**. São Paulo: Atlas, 2001.
- BOWERSOX, D. J.; COOPER, M. B. **Strategic Marketing Channel Management**. Mc Graw-Hill, 1992.
- BUCHINGER, D.; CAVALCANTI, G. A. D. S.; HOUNSELL, M. D. S. Mecanismos de busca acadêmica: uma análise quantitativa. **Revista Brasileira de Computação Aplicada**, v. 6, p. 108–120, 2014. Disponível em: <<http://www.upf.br/seer/index.php/rbca/article/view/3452>>. .
- BURT, R. **Structural holes: The social structure of competition**. 1992.
- BURT, R. S. **Structural Holes: The Social Structure of Competition**. Harvard University Press, 2009.
- CAO, M.; ZHANG, Q. Supply chain collaborative advantage: A firm's perspective. **International Journal of Production Economics**, v. 128, n. 1, p. 358–367, 2010. Elsevier. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.ijpe.2010.07.037>>. .
- CAPALDO, A. Network structure and innovation: the leveraging of a dual network as a distinctive relational capability. **Strategic Management Journal**, v. 28, p. 585–608, 2007.
- CAREY, S.; LAWSON, B.; KRAUSE, D. R. Social capital configuration, legal bonds and performance in buyer-supplier relationships. **Journal of Operations Management**, v. 29, n. 4, p. 277–288, 2011.
- CARTER, C. R.; LEUSCHNER, R.; ROGERS, D. S. A Social Network Analysis of the Journal of Supply Chain Management: Knowledge Generation, Knowledge Diffusion and

- Thought Leadership. **The Journal of Supply Chain Management**, v. 43, n. 2, p. 15–28, 2007. Disponível em: <<http://doi.wiley.com/10.1111/j.1745-493X.2007.00028.x>>. .
- CHEN, Y. S.; RUNGTUSANATHAM, M. J.; GOLDSTEIN, S. M.; KOERNER, A. F. Theorizing through metaphorical transfer in OM/SCM research: Divorce as a metaphor for strategic buyer-supplier relationship dissolution. **Journal of Operations Management**, v. 31, n. 7–8, p. 579–586, 2013. Elsevier B.V. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.jom.2013.06.004>>. .
- 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. Disponível em: <<http://www.scopus.com/inward/record.url?eid=2-s2.0-77957888126&partnerID=tZOtx3y1>>. .
- CHOI, T. Y.; KIM, Y. Structural embeddedness and supplier management: A network perspective. **Journal of Supply Chain Management**, v. 44, n. 4, p. 5–13, 2008.
- CHOI, T. Y.; WU, Z.; ELLRAM, L.; KOKA, B. R. Supplier-supplier relationships and their implications for buyer-supplier relationships. **IEEE Transactions on Engineering Management**, v. 49, n. 2, p. 119–130, 2002. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1109/TEM.2002.1010880>>. .
- COSTELLO, A. M. Mitigating incentive conflicts in inter-firm relationships: Evidence from long-term supply contracts. **Journal of Accounting and Economics**, v. 56, n. 1, p. 19–39, 2013. Disponível em: <<http://www.scopus.com/inward/record.url?eid=2-s2.0-84876720887&partnerID=40&md5=13d9f182e8bd1ebedc3b9172b40a5dcd>>. .
- COUGHLAN, A. T.; ANDERSON, E.; STERN, L. W.; EI-ANSARY, A. I. **Canais de marketing e distribuição**. 6ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- COUSINS, P. D.; HANDFIELD, R. B.; LAWSON, B.; PETERSEN, K. J. Creating supply chain relational capital: The impact of formal and informal socialization processes. **Journal of Operations Management**, v. 24, p. 851–863, 2006.
- DAY, M.; FAWCETT, S. E.; FAWCETT, A. M.; MAGNAN, G. M. Trust and relational embeddedness: Exploring a paradox of trust pattern development in key supplier relationships. **Industrial Marketing Management**, v. 42, n. 2, p. 152–165, 2013. Elsevier Inc. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2012.12.004>>. .
- DIMAGGIO, P.; LOUCH, H. Socially Embedded Consumer Transactions: For What Kinds of Purchases Do People Most Often use Networks? **American Sociological Association**, v. 63, n. 5, p. 619–637, 1998.
- DROLLINGER, T. ; COMER, L. B. . Salesperson’s listening ability as an antecedent to relationship selling. **Journal of Business and Industrial Marketing**, v. 28, n. 1, p. 50–59, 2013. Disponível em: <<http://www.scopus.com/inward/record.url?eid=2-s2.0-84870591407&partnerID=40&md5=89f3922b5a2d97e45bedead520bca051>>. .
- DUBOIS, A.; ARAUJO, L. Case research in purchasing and supply management: Opportunities and challenges. **Journal of Purchasing and Supply Management**, v. 13, p. 170–181, 2007.
- DUBOIS, A.; FREDRIKSSON, P. Cooperating and competing in supply networks: Making sense of a triadic sourcing strategy. **Journal of Purchasing and Supply Management**, v. 14, p. 170–179, 2008.
- DWYER, F. R.; SCHURR, P. H.; OH, S. Buyer-Seller Developing Relationships. **American Journal of Marketing**, v. 51, n. 2, p. 11–27, 1987.
- DWYER, F. R.; SCHURR, P. H.; OH, S. Desenvolvimento dos relacionamentos entre comprador e vendedor. **Revista de Administração de Empresas**, v. 46, n. 3, p. 110–130, 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/readcube/epdf.php?doi=10.1590/S0034-75902006000300015&pid=S0034->

- 75902006000300015&pdf_path=rae/v46n3/v46n3a15.pdf>. .
- DYER, J.; 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. Disponível em: <<http://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/orsc.14.1.57.12806>>. .
- EISENHARDT, K. M. Better stories and better constructs: the case for rigor and comparative logic. **Academy of Management Review**, v. 16, n. 3, p. 620–627, 1991.
- EKICI, A. Temporal dynamics of trust in ongoing inter-organizational relationships. **Industrial Marketing Management**, v. 42, n. 6, p. 932–949, 2013. Elsevier Inc. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.03.008>>. .
- ELLEGAARD, C.; HOUMAN, P. The process of resolving severe conflict in buyer–supplier relationships. **Scandinavian Journal of Management**, v. 31, n. 4, p. 457–470, 2015. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.scaman.2015.06.004>>. .
- ELLRAM, L. M. Supply-Chain Management: The Industrial Organisation Perspective. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 21, n. 1, p. 13–22, 1991.
- ELLRAM, L. M. ; KRAUSE, D. . Robust supplier relationships: Key lessons from the economic downturn. **Business Horizons**, v. 57, n. 2, p. 203–213, 2014. Disponível em: <<http://www.scopus.com/inward/record.url?eid=2-s2.0-84894268571&partnerID=40&md5=a8f32795a941f0f888fbc194cfb3d8c9>>. .
- ELOI, C. **Análise Ranking**. São Paulo: EBC, 2009.
- ELOI, C. Reduzindo o mix para otimizar resultados. **Revista Distribuição**, 2013. São Paulo: EBC.
- ÉPOCA. Época Negócios 360. Disponível em: <<http://epocanegocios.globo.com/360/noticia/2016/08/anuario-epoca-negocios-360-elege-brf-empresa-do-ano.html>>. .
- EVERETT, M.; BORGATTI, S. P. Ego network betweenness. , v. 27, p. 31–38, 2005.
- EXAME.COM. Melhores e Maiores 2016. Disponível em: <<http://mm.exame.abril.com.br/empresas/filtrar/2016/atacado/brasileiro>>. Acesso em: 6/9/2016.
- FILIERI, R.; ALGUEZAUI, S. Structural social capital and innovation. Is knowledge transfer the missing link? **Journal of Knowledge Management**, v. 18, n. 4, p. 728–757, 2014. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/JKM-08-2013-0329>>. .
- FLEMING, L.; WAGUESPACK, D. M. Brokerage, Boundary Spanning, and Leadership in Open Innovation Communities. **Organization Science**, v. 18, n. 2, p. 165–180, 2007. Disponível em: <<http://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/orsc.1060.0242>>. .
- 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, p. 58–71, 2010.
- GANESAN, S.; HESS, R. Dimensions and Levels of Trust: Implications for Commitment to a Relationship. **Marketing Letters**, v. 8, n. 4, p. 439–448, 1997. Disponível em: <<http://link.springer.com/article/10.1023/A%253A1007955514781%5Cnhttp://link.springer.com/article/10.1023/A:1007955514781%5Cnhttp://link.springer.com/content/pdf/10.1023%252FA%253A1007955514781.pdf>>. .
- GELDERMAN, C. J.; SEMEIJN, J.; MERTSCHUWEIT, P. P. **The impact of social capital and technological uncertainty on strategic performance: The supplier perspective**. 2016.
- GNYAWALI, D. R.; MADHAVAN, R.; HE, J.; BENGTSSON, M. The competition–cooperation paradox in inter-firm relationships: A conceptual framework. **Industrial Marketing Management**, v. 53, p. 7–18, 2016. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.11.014>>. .

- GRANOVETTER, M. Economic Action and social structure: the problem of embeddedness. **American Journal of Sociology**, v. 91, n. 3, p. 481–510, 1985.
- GRANOVETTER, M. Ação econômica e estrutura social: o problema da imersão. **RAE eletrônica**, v. 6, n. 1, 2007.
- GULATI, R.; NOHRIA, N.; ZAHEER, A. Strategic networks. , v. 215, p. 203–215, 2000.
- GUNASEKARAN, A.; PATEL, C.; MCGAUGHEY, R. E. A framework for supply chain performance measurement. **International Journal of Production Economics**, v. 87, n. 3, p. 333–347, 2004.
- HALLDORSSON, A.; KOTZAB, H.; MIKKOLA, J. H.; SKJØTT-LARSEN, T. Complementary theories to supply chain management. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 12, n. 4, p. 284–296, 2007.
- HAN, S. L.; SUNG, H. S.; SHIM, H. S. Antecedents and performance outcomes of flexibility in industrial customer-supplier relationships. **Journal of Business Research**, v. 67, n. 10, p. 2115–2122, 2014. Elsevier Inc. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.04.020>>. .
- HAN, S. L.; WILSON, D. T.; DANT, S. P. Buyer-supplier relationships today. **Industrial Marketing Management**, v. 22, n. 4, p. 331–338, 1993. Disponível em: <<http://www.scopus.com/inward/record.url?eid=2-s2.0-0000342126&partnerID=40&md5=7cb6d0a544306b619fb02ffc4f62e36f>>. .
- HANDFIELD, R. B.; BECHTEL, C. _The role of trust and relationship structure on supply chain responsiveness.pdf. , v. 31, p. 367–382, 2002.
- HARTMANN, E.; HERB, S. Opportunism risk in service triads – a social capital perspective. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 44, n. 3, p. 242–256, 2014. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0019850114001795>>. .
- HEIDE, J. B.; JOHN, G. Alliances in Industrial Purchasing: The Determinants of Joint Action in Buyer- Supplier Relationships. **Journal of Marketing Research (JMR)**, v. 27, n. 1, p. 24–36, 1990. Disponível em: <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=9602205319&site=ehost-live>>. .
- HIBBARD, J. D.; BRUNEL, F. F.; DANT, R. P.; IACOBUCCI, D. Does Relationship Marketing Age Well? **Business Strategy Review**, v. 12, n. 4, p. 29–35, 2001. Disponível em: <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=6226628&site=ehost-live>>. .
- HOLMA, A. M. Interpersonal interaction in business triads-Case studies in corporate travel purchasing. **Journal of Purchasing and Supply Management**, v. 18, n. 2, p. 101–112, 2012. Elsevier. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.pursup.2012.04.002>>. .
- JAP, S. D.; ANDERSON, E. Testing a Life-Cycle Theory of Cooperative Interorganizational Relationships: Movement Across Stages and Performance. **Management Science**, v. 53, n. 2, p. 260–275, 2007.
- JAP, S. D.; GANESAN, S. Control mechanisms and the relationship life cycle: implications for safeguarding specific investments and developing commitment. **Journal of Marketing Research**, v. 37, p. 227–245, 2000.
- JIANG, Y.; JIANG, J. C. Understanding Social Networks From a Multiagent Perspective. **IEEE Transactions on Multimedia. Anais...** v. 25, p.2743–2759, 2014.
- JOHNSON, N.; ELLIOTT, D.; DRAKE, P. Exploring the role of social capital in facilitating supply chain resilience. **Supply Chain Management**, v. 18, n. 3, p. 324–336, 2013. Disponível em: <[10.1108/SCM-06-2012-0203%5Cnhttp://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=90611328&site=ehost-live](http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=90611328&site=ehost-live)>. .

- KAWAI, T.; SAKAGUCHI, J.; SHIMIZU, N. Transition of buyer-supplier relationships in Japan: Empirical evidence from manufacturing companies. **Journal of Accounting & Organizational Change**, v. 9, n. 4, p. 427–447, 2013. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/10.1108/JAOC-07-2011-0033>>. .
- KETCHEN JR, D. J.; HULT, G. T. M. Bridging organization theory and supply chain management: The case of best value supply chains. **Journal of Operations Management**, v. 25, p. 573–580, 2007.
- KETOKIVI, M.; CHOI, T. Renaissance of case research as a scientific method. **Journal of Operations Management**, v. 32, n. 5, p. 232–240, 2014. Elsevier B.V. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.jom.2014.03.004>>. .
- KIM, D. Y. Understanding supplier structural embeddedness: A social network perspective. **Journal of Operations Management**, v. 32, n. 5, p. 219–231, 2014. Elsevier B.V. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.jom.2014.03.005>>. .
- KIM, Y.; CHOI, T. Y. DEEP , STICKY , TRANSIENT , AND GRACIOUS : AN EXPANDED BUYER – SUPPLIER RELATIONSHIP TYPOLOGY. **Journal of Supply Chain Management**, v. 51, n. 3, p. 61–86, 2015.
- KRAUSE, D. R.; HANDFIELD, R. B.; TYLER, B. 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. P.O. Box 211, Amsterdam, 1000 AE, Netherlands. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.jom.2006.05.007>>. .
- LAMBERT, D. M.; COOPER, M. C. Issues in Supply Chain Management. **Industrial Marketing Management**, v. 29, n. 1, p. 65–83, 2000.
- LAVIE, D.; LECHNER, C.; SINGH, H. The Performance Implications of Timing of Entry and Involvement in Multipartner Alliances. **Academy of Management Journal**, v. 50, n. 3, p. 578–604, 2007.
- MAJCHRZAK, A.; JARVENPAA, S. L.; BAGHERZADEH, M. A Review of Interorganizational Collaboration Dynamics. **Journal of Management**, v. XX, n. X, p. 1–23, 2014. Disponível em: <<http://jom.sagepub.com/cgi/doi/10.1177/0149206314563399>>. .
- MANGAN, J.; LALWANI, C.; GARDNER, B. Combining quantitative and qualitative methodologies in logistics research. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 34, n. 7, p. 565–578, 2004.
- MELO, D. D. C.; ALCÂNTARA, R. L. C. Proposição de um modelo para a gestão da demanda : um estudo entre os elos atacadista e fornecedores de produtos de mercearia básica. **Gestão & Produção**, v. 19, n. 4, p. 759–777, 2012.
- MENTZER, J. T.; DEWITT, W.; KEEBLER, J. S.; et al. Defining supply chain management. **Journal of Business Logistics**, v. 22, n. 2, p. 1–25, 2001.
- MENTZER, J. T.; STANK, T. P.; ESPER, T. L. Supply Chain Management and Its Relationship To Logistics, Marketing, Production, and Operations Management. **Journal of Business Logistics**, v. 29, n. 1, p. 31–46, 2008. Disponível em: <<http://doi.wiley.com/10.1002/j.2158-1592.2008.tb00067.x>>. .
- MICHELFEIDER, I.; KRATZER, J. Why and How Combining Strong and Weak Ties within a Single Interorganizational R&D Collaboration Outperforms Other Collaboration Structures. **Journal of Product Innovation Management**, v. 30, n. 6, p. 1159–1177, 2013. Disponível em: <<http://doi.wiley.com/10.1111/jpim.12052>>. .
- MONCZKA, R. M.; PETERSEN, K. J.; HANDFIELD, R. B.; RAGATZ, G. L. Success Factors in Strategic Supplier Alliances: The Buying Company Perspective. **Decision Sciences**, v. 29, n. 3, p. 553–577, 1998. Disponível em: <<http://doi.wiley.com/10.1111/j.1540-5915.1998.tb01354.x>>. .
- MORGAN, R. M.; HUNT, S. D. The Commitment-Trust theory of Relationship

- Marketing.pdf. **Journal of Marketing**, v. 58, p. 20–38, 1994.
- NAHAPIET, J.; GHOSHAL, S. Social Capital , Intellectual Capital , and the Organizational Advantage. **The Academy of Management Review**, v. 23, n. 2, p. 242–266, 1998.
- 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. Elsevier B.V. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.jom.2009.07.005>>. .
- OWEN-SMITH, J.; COTTON-NESSLER, N. C.; BUHR, H. Network effects on organizational decision-making: Blended social mechanisms and IPO withdrawal. **Social Networks**, v. 41, p. 1–17, 2015. Elsevier B.V. Disponível em: <<http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0378873314000689>>. .
- PAGELL, M. Understanding the factors that enable and inhibit the integration of operations, purchasing and logistics. **Journal of Operations Management**, v. 22, n. 5, p. 459–487, 2004.
- PALMATIER, R. W.; HOUSTON, M. B.; DANT, R. P.; GREWAL, D. Relationship Velocity: Toward A Theory of Relationship Dynamics. **Journal of Marketing**, v. 2429, p. 1–49, 2013.
- PARENTE, J. **Varejo no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2000.
- PAULRAJ, A. .; CHEN, I. J. . Strategic supply management and dyadic quality performance: A path analytical model. **Journal of Supply Chain Management**, v. 41, n. 3, p. 4–17, 2005. Disponível em: <<http://www.scopus.com/inward/record.url?eid=2-s2.0-27844482189&partnerID=40&md5=75071c12b53315ffbb739ae9fe6dccb3>>. .
- PETERSEN, K. J.; HANDFIELD, R. B.; LAWSON, B.; COUSINS, P. D. Buyer dependency and relational capital formation: The mediating effects of socialization processes and supplier integration. **Journal of Supply Chain Management**, v. 44, n. 4, p. 53–65, 2008.
- RICHARDSON, J. Parallel sourcing and supplier performance in the japanese automobile industry. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. 339–350, 1993.
- RING, P. S.; VEN, A. H. VAN DE. Developmental Process of Cooperative Interorganizational Relationships. **The Academy of Management Review**, v. 19, n. 1, p. 90–118, 1994.
- ROWLEY, T.; BEHRENS, D.; KRACKHARDT, D. Redundant Governance Structures - Analysis of structural and relational embeddedness. **Strategic Management Journal**, v. 21, p. 369–386, 2000. Disponível em: <<http://www.andrew.cmu.edu/user/krack/documents/pubs/2000/2000 Redundant Governance Structure.pdf>>. .
- SAAB JUNIOR, J. Y.; CORRÊA, H. L. Cadeia de abastecimento: gestão do estoque pelo distribuidor. **Revista de Administração de Empresas**, v. 48, n. 1, p. 48–62, 2008.
- SAPUKOTANAGE, S.; WARNAKULASURIYA, B. N. F.; YAPA, S. T. W. S. A Conceptual Model for Understanding the Outcomes of Buyer-supplier Relationships in Supply Chains. **International Business Research**, v. 9, n. 8, p. 72, 2016. Disponível em: <<http://www.ccsenet.org/journal/index.php/ibr/article/view/60692>>. .
- SCHMITZ, T.; SCHWEIGER, B.; DAFT, J. The emergence of dependence and lock-in effects in buyer-supplier relationships - A buyer perspective. **Industrial Marketing Management**, v. 55, p. 22–34, 2016.
- SHIPILOV, A. V. Firm Scope Experience, Historic Multimarket Contact with Partners, Centrality, and the Relationship Between Structural Holes and Performance. **Organization Science**, v. 20, n. 1, p. 85–106, 2009.
- SHORT, J. C.; BROBERG, J. C.; COGLISER, C. C.; BRIGHAM, K. H. Construct Validation Using Computer-Aided Text Analysis (CATA): An Illustration Using Entrepreneurial Orientation. **Organizational Research Methods**, v. 13, n. 2, p. 320–347, 2010. Disponível em: <<http://orm.sagepub.com/cgi/doi/10.1177/1094428109335949>>. .

- SILVA, A. L. DA; ALCÂNTARA, R. C. Mudanças nos relacionamentos e estratégias para melhor coordenação da cadeia de suprimentos. **Revista de Administração**, p. 49–58, 2001.
- SIMCHI-LEVI, D.; KAMINSKY, P.; SIMCHI-LEVI, E. **Cadeia de suprimentos: projetos e gestão**. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- SIMPSON, C. R. Multiplexity and strategic alliances: The relational embeddedness of coalitions in social movement organisational fields. **Social Networks**, v. 42, p. 42–59, 2015. Elsevier B.V. Disponível em: <<http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S037887331500012X>>. .
- SON, B.-G.; KOCABASOGLU-HILLMER, C.; RODEN, S. A dyadic perspective on retailer-supplier relationships through the lens of social capital. **International Journal of Production Economics**, v. 178, p. 120–131, 2016. Disponível em: <<http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S092552731630072X>>. .
- SOOSAY, C. A.; HYLAND, P. W.; FERRER, M. Supply chain collaboration: capabilities for continuous innovation. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 13, n. 2, p. 160–169, 2008. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/13598540810860994>>. .
- SPEKMAN, R. E.; LYNN, A. I.; MACAVOY, T. C.; FORBES, T. M. Alliance management: a view from the past and a look to the future*. **Journal of Management Studies**, v. 35, n. November, p. 747–772, 1998.
- 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.
- TICHY, N. M.; TUSHMAN, M. L.; FOMBRUN, C. Social Network Analysis For Organizations. **Academy of Management Review**, v. 4, n. 4, p. 507–519, 1979.
- TSAI, W.; GHOSHAL, S. SOCIAL CAPITAL AND VALUE CREATION : THE ROLE OF INTRAFIRM NETWORKS. **The Academy of Management Journal**, v. 41, n. 4, p. 464–476, 1998.
- UZZI, B. Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness. **Administrative Science Quarterly**, v. 42, n. 1, p. 35–67, 1997. Disponível em: <[https://gatton.uky.edu/faculty/ferrier/Uzzi 1997.pdf](https://gatton.uky.edu/faculty/ferrier/Uzzi%201997.pdf)>. .
- VANPOUCKE, E. ; VEREECKE, A. ; WETZELS, M. . Developing supplier integration capabilities for sustainable competitive advantage: A dynamic capabilities approach. **Journal of Operations Management**, v. 32, n. 7–8, p. 446–461, 2014. Disponível em: <<http://www.scopus.com/inward/record.url?eid=2-s2.0-84911908399&partnerID=40&md5=de7bc485b48abfdbdd07b5adb475e672>>. .
- VANPOUCKE, E.; VEREECKE, A.; BOYER, K. K. Triggers and patterns of integration initiatives in successful buyer-supplier relationships. **Journal of Operations Management**, v. 32, n. 1–2, p. 15–33, 2014. P.O. Box 211, Amsterdam, 1000 AE, Netherlands. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.jom.2013.11.002>>. .
- VEDEL, M.; HOLMA, A.-M.; HAVILA, V. Conceptualizing inter-organizational triads. **Industrial Marketing Management**, v. 57, p. 139–147, 2016.
- 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, p. 561–576, 2011.
- VOSS, C. Case research in operations management. In: **Karlson, C. Researching Operations Management**. p.162 a 195, 2009. New York, NY, United States: Routledge.
- VOSS, C.; JOHNSON, M.; GODSELL, J. Revisiting case research in operation management. **Euroma. Anais...** . p.1–10, 2015.
- VOSS, C.; TSIKRIKTSIS, N.; FROHLICH, M. Case research in operations management. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 22, n. 2, p. 195–219, 2002. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/10.1108/01443570210414329>>. .

- WANG, Y.; WANG, N.; JIANG, L.; YANG, Z.; CUI, V. Managing relationships with power advantage buyers: The role of supplier initiated bonding tactics in long-term buyer–supplier collaborations. **Journal of Business Research**, 2016. Disponível em: <<http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0148296316303836>>. .
- WHIPPLE, J. M.; GRIFFIS, S. E.; DAUGHERTY, P. J. Conceptualizations of trust: Can we trust them? **Journal of Business Logistics**, v. 34, n. 2, p. 117–130, 2013.
- WILHELM, M. M. Managing coopetition through horizontal supply chain relations: Linking dyadic and network levels of analysis. **Journal of Operations Management**, v. 29, n. 7–8, p. 663–676, 2011. Elsevier B.V. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.jom.2011.03.003>>. .
- WILLIAMS, P. The Competent Boundary Spanner: Afterword: Bringing Back Agents. **Public Administration**, v. 80, n. 1, p. 103–124, 2002. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10369/3313>>. .
- WILLIAMSON, O. E. The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach. **American Journal of Sociology**, v. 87, n. 3, p. 548, 1981.
- WU, W. Y.; CHIAG, C. Y.; WU, Y. J.; TU, H. J. The influencing factors of commitment and business integration on supply chain management. **Industrial Management & Data Systems**, v. 104, p. 322–333, 2004.
- 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, p. 27–52, 2005.
- XAVIER, M.; CASTILLO, R. A REPRODUÇÃO DO ATACADO DISTRIBUIDOR COMO UM ELO ENTRE OS DOIS CIRCUITOS DA ECONOMIA URBANA NO BRASIL. **GEOUSP**, v. 29, p. 3–17, 2011. Disponível em: <<http://citrus.uspnet.usp.br/geousp/ojs-2.2.4/index.php/geousp/article/view/216/98>>. .
- YENIYURT, S.; HENKE, J. W.; YALCINKAYA, G. A longitudinal analysis of supplier involvement in buyers' new product development: working relations, inter-dependence, co-innovation, and performance outcomes. **Journal of the Academy of Marketing Science**, p. 1–18, 2013.
- YIN, X.; WU, J.; TSAI, W. When Unconnected Others Connect: Does Degree of Brokerage Persist After the Formation of a Multipartner Alliance? **Organization Science**, v. 23, n. 6, p. 1682–1699, 2012.

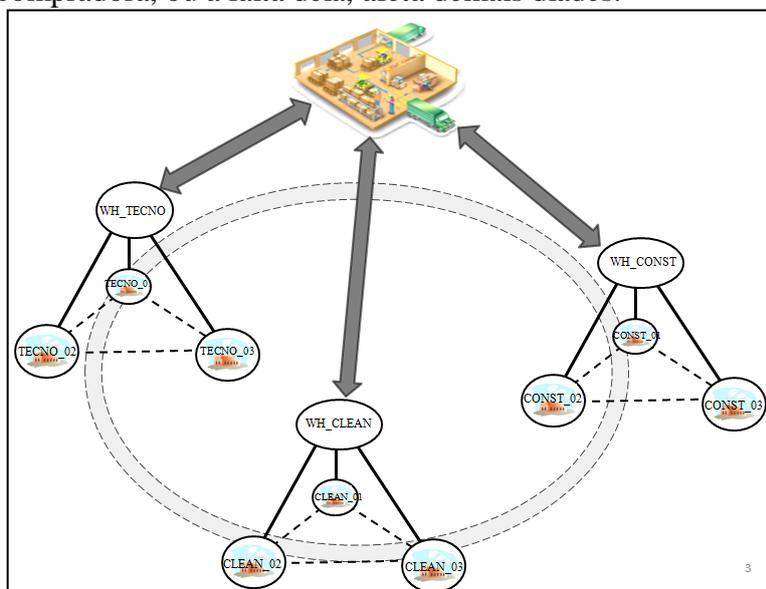
Apêndice

PROTOCOLO DE ENTREVISTA

**A INFLUÊNCIA DAS RELAÇÕES SIMULTÂNEAS ENTRE
UM ATACADISTA E SEUS FORNECEDORES****A. Delineamento da pesquisa**

Grande parte da literatura apoia a ideia de que a longevidade e estreitamento dos relacionamentos levam a ganhos mútuos entre as empresas envolvidas, mesmo que as relações apresentem problemas e riscos necessitando de ajustes e alterações ao longo do tempo. Ademais, deve-se considerar que a relação comprador-fornecedor não ocorre isoladamente. As relações empresariais são muito mais complexas, com a atuação de vários fornecedores abastecendo o mesmo comprador. Assim esta pesquisa pretende analisar a dinâmica de várias relações ocorrendo ao mesmo tempo abordando aspectos mais subjetivos das relações empresariais. Tem como objetivo principal, compreender a interferência da simultaneidade nos relacionamentos de longo prazo entre compradores e fornecedores em razão da interação entre os atores, utilizando os pressupostos da teoria do capital social pela adoção das dimensões estrutural, cognitiva e relacional.

Esta pesquisa investiga o contexto brasileiro por meio de projeto de estudo de caso integrado (YIN, 2010), envolvendo uma organização focal, organização compradora (atacado distribuidor) e as relações de longo prazo que mantém com diversos fornecedores pertencentes ao setor industrial. É necessário considerar como a existência de interação entre os fornecedores, concorrentes no mesmo setor ou atuando em outros segmentos da organização compradora, ou a falta dela, afeta demais díades.

**B. Profissionais a serem entrevistados**

- Diretores e/ou gestores de compras da organização focal e
- Representantes das organizações fornecedoras envolvidos nas transações com o a organização focal pertencentes às categorias pesquisadas: TECNO, CLEAN e CONST.

C. Plano de coleta de dados

Os dados para o estudo de caso é composto de múltiplas fontes:

- (a) entrevistas com gestores da organização compradora;
- (b) entrevista com representantes das organizações fornecedoras;
- (c) a observação de atividades relacionadas com o dia-a-dia das operações na sala de trabalho e sala de convivência;
- (c) registros documentais fornecidos pelos entrevistados;
- (d) a informação pública disponível em jornais, revistas, sites (internet), artigos científicos e demais trabalhos acadêmicos sobre as organizações envolvidas.

As entrevistas são realizadas pessoalmente, quando possível, ou via videoconferência, solicitando permissão para gravação para posterior transcrição. As perguntas da entrevista visam englobar os tópicos de análise, sendo a lista de perguntas apresentada a seguir no item C. Outros registros pertinentes como impressões e informações obtidas sem o ambiente de gravações ou em decorrência das visitas do pesquisador para as organizações e comunicações de acompanhamento e de *feedback* também serão coletados e documentados. Todos os documentos de dados serão armazenado em meio digital (composição da base de dados) para ser regularmente atualizado. Cópias impressas de quaisquer documentos serão mantidas em um arquivo bloqueado pela pesquisadora. Este protocolo será revisto sempre que necessário e quando houver nova coleta de dados.

D. Roteiro de entrevista

As entrevistas podem ser realizadas num único encontro, sendo que dúvidas ou novas informações poderão ser obtidas via telefone, email ou videoconferência. Sempre que possível recomenda-se entrevistar as pessoas de forma individual para que não ocorra nenhum tipo de inibição entre elas. O objetivo da pesquisa é esclarecido inicialmente, mesmo que já tenha ocorrido esta comunicação no momento de agendamento, assim como os tópicos que compõe os parâmetros de análise. Desta forma, tem-se a intenção de que vieses não sejam adicionados no levantamento de dados e nos resultados da pesquisa. O tempo previsto da entrevista pode sofrer variações em decorrência do meio de comunicação (pessoal ou via videoconferência) e se incluir visitas guiadas a demais dependências das organizações.

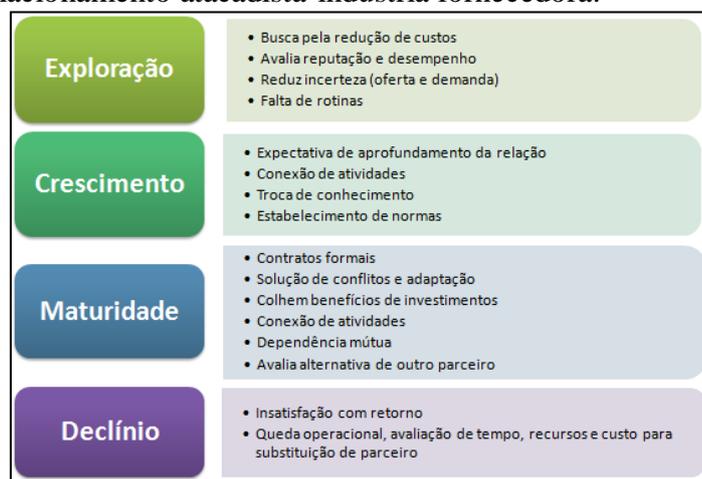
Cabe ao pesquisador seguir o roteiro de perguntas previamente elaborado além de solicitar permissão para gravação da entrevista antes do início da mesma. Sendo consentido, esclarecer que informações adicionais podem ser relevantes para compreensão do contexto, porém fica a critério do gestor considerá-la confidencial, portanto não passível de divulgação no texto final da tese. Assim, questionamentos e documentos adicionais poderão ser solicitados com o intuito de tornar claro e compreensível aspectos importantes do relacionamento. Anotações também poderão ser efetuadas durante a entrevista, sendo respeitoso que estas estejam visíveis ao entrevistado. Ao fechamento da entrevista, atentar para os constructos que não foram contemplados ou que necessitam de maiores esclarecimentos. Encerrada esta etapa, cabe ao pesquisador anotar impressões e considerações adicionais sobre a entrevista com o objetivo de não perder estes dados que são esquecidos com o decorrer tempo, já que fazem parte da análise geral da investigação. Os materiais utilizados são: roteiro de entrevista, cópia do roteiro de entrevista a ser entregue ao entrevistado e equipamento de gravação.

Parte 1: Informações de abertura

As entrevistas devem ser direcionadas de modo que cada relação comprador-fornecedor seja explorada. Levantar informações sobre:

- Tempo de relacionamento
- História da relação entre o atacadista e o FORNECEDOR X
- Expectativa de continuidade/manutenção da relação

A identificação do estágio do ciclo de vida da relação será feito pelo atendimento as características típicas de cada fase de desenvolvimento dos relacionamentos, cabendo ao pesquisador apontar o estágio que considera mais representativo levando em conta a situação atual do relacionamento atacadista-indústria fornecedora:



Parte 2: Levantamento de aspectos relacionais

Tratamento e compartilhamento de informações

- 1) Quais informações vocês oferecem e quais informações vocês recebem nessa relação?
- 2) Quais são os canais utilizados para compartilhar estas informações?
- 3) Como é tratada a informação que tem origem informal?

Frequência da interação

- 4) Qual a frequência da comunicação entre o atacadista e o FORNECEDOR X ?
- 5) Como você avalia a frequência da comunicação entre o atacadista e o FORNECEDOR X?

Investimentos em ativos

- 6) Qual investimento se fez ou faz nesta relação em termos de tecnologia, recursos humanos, treinamento, dentre outros?
- 7) Pode citar momentos em que o sucesso ou insucesso de outras relações serviram como modelo para investimentos em demais relações?

Manutenção da relação (diáde)

- 8) Como descreve a participação do atacadista/FORNECEDOR X nas operações desta categoria? (volume, percentual)
- 9) Quais são os projetos futuros para a manutenção da relação? Como serão desenvolvidos estes projetos (aumento do volume de negócios, investimento de recursos no futuro, etc.).

Conflitos e resolução de conflitos

- 10) Quais são os conflitos mais comuns na relação?
- 11) De que forma os conflitos e problemas existentes são resolvidos?
- 12) Como é compartilhada a informação dos conflitos e a resolução deles entre demais fornecedores?

Formas de trabalho e contratos formais

- 13) Como as atividades e processos para trabalhar em conjunto são definidos? Estão descritas em contratos, manuais e normas de procedimento? (solicitar acesso)

Acordos informais

- 14) Na relação os acordos informais são comuns? Como são realizados os acordos informais? Qual é o conteúdo destes acordos?

15) Em sua opinião, quais são os motivos para o estabelecimento destes acordos informais?

Participação em atividades paralelas às transações comerciais na díade

16) O FORNECEDOR X participa de outras atividades junto ao atacadista, além do fornecimento? Quais são?

17) Quais são as políticas de atividades paralelas?

Projetos ou parceria entre fornecedores

18) Como ocorre a interação entre fornecedores?

19) Que tipo de impacto acarreta ao atacadista as relações entre os fornecedores?

Atuação do *champion* e/ou demais representantes do fornecedor

20) Como avalia a atuação dos *champions* na relação com o atacadista? O que considera importante nesta atuação?

21) Como ocorre a interação entre os *champions*?

22) Qual o impacto para o atacadista das relações entre os *champions*?

Parte 3: Fechamento da entrevista

Cabe ao pesquisador seguir o roteiro de perguntas previamente elaborado entretanto questionamentos e documentos adicionais poderão ser solicitados com o intuito de tornar claro e compreensível aspectos importantes do relacionamento. Fica a critério do gestor considerar as informações como confidenciais, portanto, não passível de divulgação no texto final da tese. Quaisquer outras informações não mencionadas mas pertinentes ao tema poderão ser discutidos. O conhecimento dos entrevistados relativos à prática empresarial e a sua colaboração serão críticos ao sucesso desse trabalho.

E. Análise dos dados coletados

Cada entrevista é analisada e classificada de acordo com códigos correspondentes aos parâmetros de análise, conduzindo a atenção para dados que colaboram com o entendimento da pesquisa e ignorando os não pertinentes as questões de pesquisa. Cada entrevista é analisada tendo como base a díade a qual está relacionada, seguida pela convergência e divergência entre os discursos tendo em conta o segmento de negócio a que pertence. Posteriormente é avaliado incluindo aspectos da relação direta ou indireta entre os fornecedores em cada núcleo e como última etapa analisam-se os três segmentos de negócio conjuntamente para considerar todas as evidências relativas as relações simultâneas.

F. Relatório de projeto de estudo de caso integrado

Inicialmente cada organização é descrita, tanto a organização focal compradora, quanto os fornecedores dos diversos segmentos analisados. A descrição é breve e serve para contextualizar o leitor. Por se tratar de uma pesquisa envolvendo uma única organização focal com várias unidades de análise, o relatório pode conter narrativas múltiplas identificadas pelos códigos das entrevistas. Assim, seguindo as orientações de Yin (2010, p.201-202) além da descrição das organizações individuais, o relatório também contém uma sessão cobrindo as análises entre as díades e os resultados gerais para atendimento aos objetivos gerais da pesquisa. Quadros e figuras podem ser utilizadas para ilustrar as relações entre os diversos parâmetros e as conclusões possíveis de serem obtidas pela análise das referidas evidências.

Deve também ser incluída uma sessão específica sobre as implicações e oportunidades futuras que o pesquisador vislumbra em decorrência das discussões e da interpretação do contexto empírico sobre os achados teóricos. Cabe lembrar que o relatório de resultados faz parte do texto que compõe a tese, sendo que um relatório adicional, mais técnico, poderá ser necessário para envio às organizações envolvidas.