

Criação e apropriação de valor nos relacionamentos com fornecedores e clientes

Luiz Artur Ledur Brito
Escola de Administração de Empresas de São Paulo – FGV/EAESP

Resumo:

Uma das áreas tradicionais da literatura de Operações é o estudo dos relacionamentos entre fornecedores e clientes. Essa literatura defende que a gestão desses relacionamentos pode gerar benefícios e até mesmo vantagem competitiva para as empresas focais. Apesar de ser uma área tradicional, ainda existem indefinições e lacunas quanto ao que sejam estes benefícios, suas formas de medição e aos processos e teorias que podem explicar o seu surgimento. A presente proposta de pesquisa objetiva contribuir para esse campo de estudo na medida em que busca identificar e medir o valor criado a partir dos relacionamentos colaborativos, e como ele é apropriado pelas partes envolvidas, impactando o desempenho financeiro das mesmas. A Visão Relacional da Estratégia e a Teoria dos Custos de Transação constituem as bases teóricas dessa pesquisa. O trabalho pretende integrar estas abordagens teóricas com o conceito de valor criado pela empresa (definido como a diferença entre a disposição a pagar dos clientes e o custo de oportunidade dos fornecedores). Esta definição de valor tem sido a base conceitual para a emergente definição de vantagem competitiva em estratégia. Tal fundamentação conceitual representa uma das principais contribuições do trabalho na área de Operações. Será utilizada tanto a abordagem qualitativa quanto a quantitativa. Para isso, serão desenvolvidos estudos de casos e um *survey*. A análise dos dados qualitativos será feita através da técnica de análise de conteúdo e dos dados quantitativos através de equações estruturais e outras técnicas multivariadas.

Value creation and appropriation in buyer-suppliers relationships

Prof. Luiz Artur Ledur Brito
Escola de Administração de Empresas de São Paulo – FGV/EAESP

Abstract:

The study of buyer-suppliers relationships is one of the traditional areas of Operations Management. This literature posits that these relationships can generate benefits and even competitive advantage for the firms involved. Despite its traditional characteristic, there are still challenges and gaps related to the nature of these benefits, their measurement and the processes, mechanisms and theories used to explain them. This research proposal intends to contribute to the field by identifying and measuring the value created by cooperative relationships, examining how it is appropriated by the parties and its impact on financial performance. The Relational View of Strategy and Transaction Cost Theory will be the theoretical foundation of the investigation. The proposal intends to integrate these theoretical approaches with the notion of value created (defined as the wedge between the willingness-to-pay of the customers and the opportunity cost of suppliers). This notion of value created been used as the conceptual basis for an emerging definition competitive advantage in Strategic Management and constitutes one of the main contributions of the proposal in the field of Operations Management. Methodological approach will use both qualitative and quantitative methods, through case studies and survey. The qualitative data will be analyzed through the content analysis technique and quantitative data will be analyzed using structural equation and other multivariate techniques.

1. INTRODUÇÃO

Os benefícios advindos dos relacionamentos colaborativos com clientes e fornecedores tem sido alvo de grande interesse dos pesquisadores em Operações, já que essas relações possuem o potencial de gerar vantagem competitiva (CARR; PEARSON, 1999; FROHLICH; WESTBROOK, 2002; JOHNSTON *et al.*, 2004; TERPEND *et al.*, 2008).

Esta relação positiva é suportada por várias correntes teóricas, entre elas a Teoria de Custos de Transação (GROVER; MALHOTRA, 2003; WILLIAMSON, 1985) e a Visão Relacional da Estratégia (DYER; HATCH, 2006; DYER; SINGH, 1998) que desenvolve a idéia que os relacionamentos também criam valor, além de reduzir os custos (ZAJAC; OLSEN, 1993). Apesar destas evidências e suporte conceitual, há questionamentos quanto à relevância dos benefícios, às condições onde eles surgem, diversidade de métricas levando à imprecisão e quanto aos próprios mecanismos e teorias que podem explicar o surgimento desses benefícios.

Diversos estudos suportam a existência deste debate: Turnbull, Oliver e Wilkinson (1992) relatam dificuldades de empresas britânicas replicarem práticas colaborativas de empresas japonesas; Combs e Ketchen (1999) demonstram que o efeito da cooperação no desempenho é altamente dependente do contexto, aspecto também ressaltado por Terpend *et al* (2008); Johnston *et al* (2004) avaliam que não há suficientes estudos empíricos para comprovar por exemplo uma relação positiva entre confiança e desempenho em relacionamentos inter-organizacionais; Vereecke e Muylle (2006) encontraram apenas uma fraca relação entre cooperação e desempenho. O tema ainda se caracteriza por falta de consenso e múltiplas formas de operacionalização dos construtos e suas relações nomológicas.

Um problema adicional é a ausência de uma estrutura conceitual que integre os benefícios advindos da cooperação e permita uma interpretação dos mecanismos que os geram. Enquanto que alguns estudos usam indicadores de desempenho operacional selecionados (e.g. VEREECKE; MUYLLE, 2006), outros tentam relacionar diretamente a cooperação com o desempenho financeiro (e.g. VICKERY *et al*, 2003). O uso do desempenho financeiro é problemático, pois ele é afetado por múltiplos fatores normalmente não incluídos como variáveis de controle (MARCH; SUTTON, 1997). Além disso, a própria definição do desempenho financeiro é um tema em debate com múltiplos indicadores e ausência de consenso (COMBS; CROOK; SHOOK, 2005;

RICHARD *et al.*, 2009). O resultado desta situação é: imprecisão, falta de clareza teórica, ausência de consistência metodológica e resultados potencialmente conflitantes.

Uma das contribuições deste projeto é o uso das noções de valor criado e valor apropriado (BRANDENBURGER; STUART, 1996; CROOK; COMBS, 2007) como forma de conceituar o efeito dos benefícios dos relacionamentos cooperativos. Um relacionamento cooperativo pode ser benéfico no sentido de criar valor, mas este valor pode ser apropriado por apenas uma das partes (ou até por um terceiro) e não se manifestar no desempenho financeiro diretamente, no prazo usado na análise. Crook e Combs (2007) discutem exatamente este ponto (a diferença entre criação e apropriação de valor em cadeias de suprimento), num dos primeiros artigos a usar esta fundamentação conceitual em Operações.

A idéia de valor criado como a diferença entre a disposição a pagar dos clientes e o custo de oportunidade dos fornecedores (BRANDENBURGER; STUART, 1996), oferece também um potencial de integração com outras áreas de conhecimento. Na área de Estratégia Empresarial, este conceito tem sido adotado como base para a definição de vantagem competitiva (PETERAF; BARNEY, 2003; BARNEY; CLARK, 2007). Uma das vantagens da abordagem é exatamente desacoplar a criação de valor (efeito dos recursos) com a apropriação de valor e o desempenho financeiro, sendo possível uma empresa ter vantagem competitiva e não apresentar desempenho financeiro superior (COFF, 1999; BLYLER; COFF, 2003).

Nesse contexto, esta pesquisa pretende responder às seguintes questões:

- *Como os relacionamentos com fornecedores e clientes podem criar valor?*
- *Que características dos relacionamentos contribuem para a criação de valor?*
- *Como ocorre e que variáveis determinam a apropriação do valor?*
- *Qual o efeito da cooperação na criação e apropriação do valor criado nos relacionamentos?*

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Relacionamentos entre compradores e fornecedores

A partir de uma análise das pesquisas sobre relacionamentos entre compradores e fornecedores, Terpend *et al* (2008) identificam, além de um crescimento relevante de artigos sobre o tema nas últimas duas décadas, duas mudanças claras de abordagem dos artigos empíricos. Nas décadas de 80 e início de 90, os trabalhos exploravam mais o efeito de diferentes práticas de gestão de fornecedores. Na última década, o foco mudou

para a análise de esforços mútuos de compradores e fornecedores, enfatizando o tema cooperação de diferentes formas. A segunda mudança refere-se ao efeito desses relacionamentos na competitividade da empresa.

Os primeiros trabalhos (1986 – 1991) consideravam prioritariamente o efeito no desempenho operacional. No período seguinte (1992 – 1995) surge o interesse pelo que se chamou um valor baseado na integração representado por mais intensa cooperação, redução de riscos, melhor coordenação de atividades e transferência ou aquisição de conhecimento. A construção de competências, provavelmente influenciada pela disseminação da visão baseada em recursos da estratégia (RBV – *Resource-Based View*), surge no período de 1996 a 2000.

Finalmente, o efeito no desempenho financeiro, foco deste projeto, é uma abordagem recente. Carr e Pearson (1999), afirmam ser o primeiro trabalho a analisar o efeito de características da relação comprador-fornecedor no desempenho financeiro.

Terpend *et al.* (2008) identificam lacunas empíricas e teóricas que precisam ser consideradas nas pesquisas: (i) foco quase exclusivo no comprador; (ii) necessidade de utilizar múltiplas fundamentações teóricas; (iii) necessidade de utilizar modelos mais complexos que considerem o caráter contingente da relação e efeitos mediadores e moderadores de outras variáveis.

Um importante conceito que permeia os relacionamentos colaborativos é a cooperação. Porém, sua definição ainda não possui consenso. Para alguns autores, a cooperação refere-se à representação de formas híbridas de governança na cadeia de suprimentos onde há ativos específicos (CRAVENS; SHIPP; CRAVENS, 1993; GEYSKENS; STEENKAMP; KUMAR, 1999). Outros consideram cooperação como a busca de interesses mutuamente compatíveis e de resultados individuais por ações conjuntas (PARKHE, 1993). Neste sentido, a cooperação limita o comportamento oportunístico (HEIDE; MINER, 1992). Mas, segundo esta definição, pode haver uma forma híbrida de governança sem cooperação.

Várias operacionalizações são usadas por diferentes autores. Uma abordagem é o uso de comportamentos cooperativos. Heide e Miner (1992) propõem uma operacionalização a partir de quatro comportamentos cooperativos: troca de informações; flexibilidade; solução conjunta de problemas e restrição ao uso do poder. Johnston *et al.* (2004) usam três comportamentos cooperativos: responsabilidade conjunta, planejamento compartilhado e flexibilidade. Outros agrupam vários destes conceitos num único construto, como fizeram Carr e Pearson (1999) no seu construto

“BSR – *Buyer-supplier relationships*”. Há ainda os que incluem várias outras variáveis em combinação com alguns comportamentos cooperativos (KRAUSE; HANDFIELD; TYLER, 2007; VEREECKE; MUYLLE, 2006).

No Brasil, os trabalhos sobre relacionamentos colaborativos abordam diversas temáticas. Os autores tratam desde assuntos como coordenação logística, parcerias, cooperação e confiança (CLARO; CLARO, 2004; RODRIGUES; SELBITTO, 2008; VIEIRA; YOSHIZAKI; LUSTOSA; 2010) a poder, dominação e relações de dependência (BANDEIRA; MELLO; MAÇADA, 2009). Há também a presença de trabalhos com enfoque nos efeitos dos relacionamentos na estratégia, como fonte de vantagem competitiva sustentável, e na importância das capacidades relacionais no contexto dos arranjos produtivos (BRONZO; HONÓRIO, 2005; PIGATTO; ALCANTARA, 2007).

2.2 Criação de valor

A noção de vantagem competitiva passou por redefinições recentes na área de estratégia. Tendo iniciado com a idéia de Porter (1985) de diferenciação ou custo, ela assume uma definição mais abstrata com Barney (1991) e somente no artigo de Peteraf e Barney (2003) assume sua concepção atual de criação de valor superior a um competidor marginal.

Os relacionamentos com clientes e fornecedores fazem parte integrante da idéia de valor criado pela empresa. O uso do conceito de criação de valor, base da recente definição de vantagem competitiva na área de estratégia, oferece uma solução integrativa e conceitualmente sólida para interpretar o processo de criação de benefícios a partir dos relacionamentos. Ela captura os efeitos positivos dos relacionamentos colaborativos de forma ampla, pois o conceito de valor criado cobre as interfaces e identifica o valor criado e eventualmente não apropriado pela empresa focal, mas sim pelas empresas com as quais ela se relaciona. (BOWMAN; AMBROSINI, 2000; GHEMAWAT; RIVKIN, 2006; LEPAK; SMITH; TAYLOR, 2007).

Operacionalmente, a criação de valor pode ser definida como a diferença entre o custo de oportunidade do fornecedor de uma firma e a máxima disposição a pagar do seu cliente (BRANDENBURGER; STUART JR., 1996). A disposição a pagar representa o valor percebido pelo cliente que tem que ser superior ao preço pago. A diferença entre a disposição a pagar e o preço é o que motiva a compra e representa um valor que fica com o cliente. A diferença entre o preço e o custo é a parcela de valor que

é diretamente apropriada pela empresa em questão. De forma simétrica, na disposição a pagar, o fornecedor tem um custo de oportunidade (a sua segunda melhor opção de venda) que é inferior ao custo. A diferença entre o custo e o custo de oportunidade é uma parcela de valor que fica com o fornecedor.

O valor total criado é, de forma mais rigorosa, expresso em Peteraf e Barney (2003) como a diferença entre a disposição a pagar e o custo de oportunidade do fornecedor. O valor criado é posteriormente distribuído através da cadeia. A distribuição, por sua vez, remete à concepção de apropriação de valor. Este valor tem três parcelas: o valor apropriado pelo cliente (disposição a pagar menos o preço); o valor apropriado pela empresa (preço menos o custo); e o valor apropriado pelo fornecedor (custo menos o custo de oportunidade). Essa dinâmica pode ser melhor visualizada através da Figura 1.

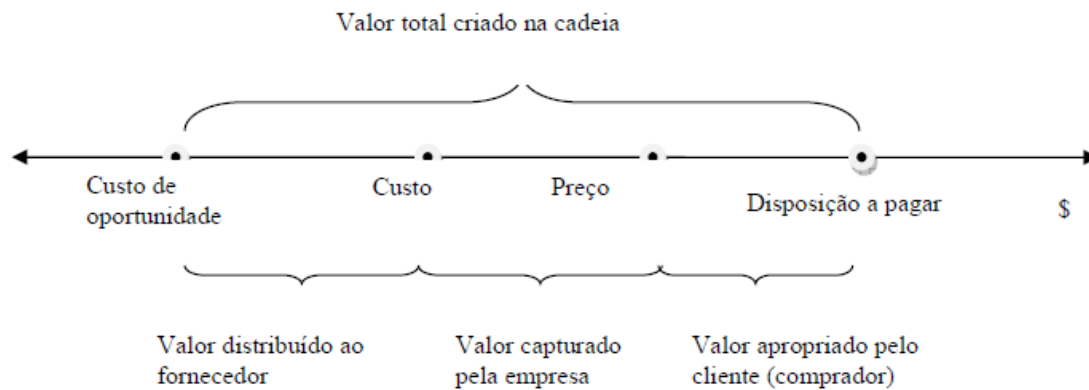


Figura1: Criação e apropriação de valor

Fonte: Brandenburger; Stuart Jr., 1996 (tradução nossa)

A partir dessa abordagem, vantagem competitiva significa gerar mais valor que concorrentes. Isto pode ser obtido por uma maior disposição a pagar (a estratégia de diferenciação de Porter), ou por um menor custo de oportunidade do fornecedor e conseqüentemente um menor custo (a liderança de custos de Porter) ou ambas as situações (empresas com dupla vantagem) (GHEMAWAT; RIVKIN, 2006).

Esta definição mais precisa de vantagem competitiva também diferencia claramente o conceito do próprio desempenho empresarial. Algumas abordagens, como Vasconcelos e Brito (2004), tratam o próprio desempenho superior como uma *proxy* de vantagem competitiva. Mas esta definição identifica claramente uma diferença, já que a vantagem competitiva pode não necessariamente se refletir em uma lucratividade superior (BOWMAN; AMBROSINI, 2000; COFF, 1999).

2.3 Apropriação de valor e desempenho financeiro

Combs, Crook e Shook (2005), ao fazer uma revisão de artigos empíricos que trataram do tema desempenho empresarial, identificam o desempenho financeiro como uma das dimensões do construto multidimensional desempenho empresarial. Os mesmos autores também identificam três dimensões para o desempenho financeiro: lucratividade, crescimento e valor de mercado. Não haveria, portanto, apenas um desempenho financeiro, mas sim três dimensões que podem ou não serem correlacionadas.

Santos e Brito (2009) em artigo derivado de estudos anteriores, atualmente em revisão em periódico internacional, identificaram várias dimensões do desempenho empresarial, incluindo essas três dimensões do desempenho financeiro na percepção de gestores de empresas brasileiras.

A maneira pela qual o valor criado se manifesta no desempenho financeiro é um tema emergente, com processos ainda em discussão. O tema se insere na linha de pesquisa e publicações do coordenador desse projeto, tendo sido foco de orientação recente de doutorado (BRITO, 2011).

A ligação óbvia é o valor apropriado diretamente pela empresa, ou seja, a diferença entre preço e custo. Este valor impacta a lucratividade da empresa e é o foco da discussão na literatura de estratégia (BOWMAN; AMBROSINI, 2000; MAKADOK; COFF, 2002). Mas, há um questionamento não respondido na literatura de estratégia: as parcelas de valor que ficam com o cliente e com o fornecedor têm algum impacto em outras dimensões do desempenho financeiro da empresa em foco?

Este pesquisador tem desenvolvido pesquisas que indicam que este impacto pode existir, pois efeitos de certas variáveis operacionais no lucro e no crescimento tem se apresentado diferentes (BRITO; BRITO; MORGANTI, 2009; BRITO; VASCONCELOS, 2009) – fato também explorado por outros trabalhos no exterior (CHO; PUCIK, 2005).

É bastante possível que o valor apropriado diretamente pelo cliente não seja totalmente “perdido” para a empresa fornecedora e se manifeste na sua taxa de crescimento. O valor apropriado pelo fornecedor também pode ter um efeito positivo oferecendo uma maior estabilidade de resultados ou mesmo incentivando o fornecedor a privilegiar a empresa em suas inovações criando efeitos positivos nos outros limites do valor criado.

O tema ainda está em desenvolvimento, mas fica evidente que é necessário uma operacionalização de desempenho financeiro que cubra suas várias dimensões e não apenas lucratividade e esteja conectado com os conceitos de valor criado e apropriado.

Os artigos empíricos na área de Operações tratam o construto desempenho ou desempenho financeiro de variadas formas. Carr e Pearson (1999) usam uma medida agregada composta que avalia a percepção de melhora nos últimos cinco anos de vários índices financeiros. Krause, Handfield e Tyler (2007) usam apenas uma percepção de redução de custos. Johnston *et al.* (2004) usam uma medida perceptual composta de vários itens que medem o grau de atendimento dos objetivos da organização relacionados a índices financeiros. Corsten e Kumar (2005) usam uma medida composta agregada de desempenho perceptual que combina itens de lucratividade e crescimento comparado aos concorrentes..

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 Abordagem geral de investigação

Esta pesquisa utilizará a idéia de criação de valor desenvolvida na área de estratégia empresarial como forma de interpretar o efeito dos relacionamentos colaborativos no desempenho financeiro. A Figura 2 representa este encadeamento lógico da pesquisa sem ter a pretensão de ser um modelo estrutural.

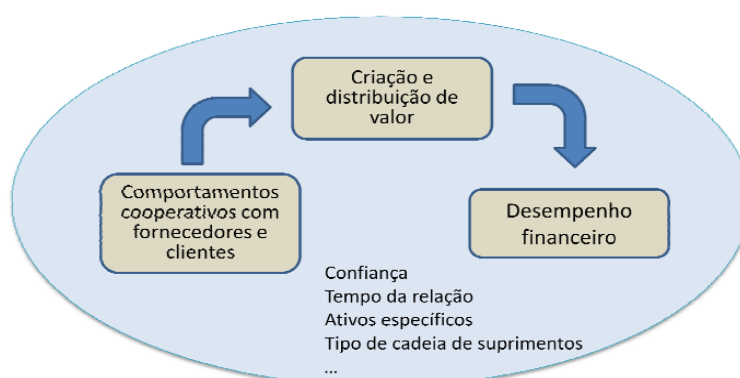


Figura 2 – Estrutura conceitual do projeto
Fonte: desenvolvido pelo autor

A pesquisa apresenta uma atenção especial às lacunas identificadas por Terpend *et al.* (2008). O conceito atual de vantagem competitiva em estratégia, como criação de valor (BRANDENBURGER; STUART JR., 1996; GHEMAWAT; RIVKIN, 2006), reforça a necessidade de se examinar de forma simultânea os relacionamentos com fornecedores e compradores. Assim, os estudos abordarão sempre as díades entre empresa foco-cliente e empresa foco-fornecedor.

Com relação à necessidade de contemplar múltiplas abordagens teóricas, a teoria de custos de transação e a visão relacional da estratégia fundamentarão os estudos. Além disso, também serão utilizados os conceitos de criação de valor (BRANDENBURGER; STUART JR., 1996) e apropriação deste valor pelas partes envolvidas (BOWMAN; AMBROSINI, 2000). Outras correntes teóricas poderão ser introduzidas se julgado conveniente.

A utilização de modelos mais complexos se refere à busca de pesquisas que não tentem apenas definir se a cooperação é benéfica para as empresas como uma lei geral, mas que busquem identificar mecanismos pelos quais o valor é criado e evidências dos efeitos dos relacionamentos. As relações complexas necessitam de modelos que usem os conceitos de mediação e moderação e não apenas ligações diretas entre cooperação e desempenho colaborativo (TERPEND *et al.*, 2008).

Para explorar as relações descritas na Figura 2, esta pesquisa tomará uma abordagem de realismo crítico (BHASKAR, 2008; SAYER, 2000) que ao mesmo tempo reconhece a existência de uma realidade absoluta e intransitiva e concilia esta noção com a relatividade de nossa capacidade de percepção e a situação de sistemas abertos, predominante nas ciências sociais. Miller e Tsang (2011), numa discussão mais recente dentro desta perspectiva, consideram a importância de quatro estágios para um estudo completo de um fenômeno: (i) teorização, (ii) verificação da presença dos mecanismos teorizados empiricamente, (iii) teste das relações causais isoladamente (sistemas fechados) e (iv) testes das relações causais em conjunto (sistemas abertos).

Como consequência desta abordagem, a parte empírica terá duas fases: uma qualitativa e outra quantitativa. A fase qualitativa consistirá de pelo menos dois estudos de caso e tem por objetivo responder às questões sobre como ocorrem os processos de criação e apropriação de valor nos relacionamentos (primeira e terceira questões de pesquisa indicadas na introdução). Ela endereça os primeiros dois pontos das recomendações de Miller e Tsang (2011) permitindo avaliar a teorização proposta e identificar a presença dos mecanismos de criação e de apropriação de valor. A fase quantitativa consistirá de uma *survey* cobrindo as duas outras questões de pesquisa indicadas na introdução. Ela testa a relação entre relacionamentos e criação de valor (e sua apropriação) em um sistema aberto. A natureza dos fenômenos limita a experimentação em sistemas fechados, que corresponderia ao terceiro ponto das recomendações de Miller e Tsang (2011).

3.2 Fase qualitativa

A fase qualitativa visa prioritariamente responder a duas das questões de pesquisa propostas na introdução deste projeto:

- *Como os relacionamentos com fornecedores e clientes podem criar valor?*
- *Como ocorre e que variáveis determinam a apropriação do valor?*

Esta fase está concebida como um conjunto de dois estudos de caso polares: uma organização que apresente características de comportamentos colaborativos e outra em que tais características não sejam acentuadas. A utilização da metodologia de estudo de caso em pesquisas qualitativas tem sido impulsionada no campo de estudos em Gestão de Operações por ser uma abordagem que permite grande proximidade e entendimento aprofundado do fenômeno em estudo (MEREDITH *et al.*, 1989; McCUTCHEON; MEREDITH, 1993; LEWIS, 1998; VOSS *et al.*, 2002).

Dois setores estão considerados para a seleção de casos: o setor de fabricação de embalagens e o setor químico. A escolha final do setor dar-se-á após um aprofundamento da revisão da literatura e resultados de contatos iniciais com as empresas. Esses setores apresentam características interessantes para o problema e complementares. O setor de embalagens se caracteriza por um grande número de empresas, que compartilham um número mais limitado de fornecedores e clientes enquanto que o setor químico é composto por um número menor de empresas com muitos clientes diferentes cada uma. No caso do setor de embalagens, trata-se continuidade da análise dos relacionamentos iniciada por Hashiba (2008) e um setor onde o pesquisador tem contatos por sua experiência profissional anterior, facilitando o acesso a empresas.

Para identificar e analisar os casos, serão consideradas os construtos da *Relational View*: especialização de ativos; rotinas de compartilhamento de conhecimento; recursos e capacidades complementares e governança eficaz (DYER; SINGH, 1998). Pretende-se entrevistar quatro especialistas no processo de identificação dos casos estudados.

Neste trabalho, procura-se obter evidências em diversas fontes de dados primários e secundários. Os dados secundários serão obtidos através de análise documental: mecanismos de comunicações entre empresas, e-mails, cartas, atas de reuniões, dentre outros. Os dados primários serão coletados a partir de entrevistas semi-estruturadas com as empresas focais, seus clientes e fornecedores, com especialistas do setor de embalagens e através de observação.

Pretende-se considerar para o estudo três fornecedores e três clientes mais relevantes para os resultados da empresa focal. Esse critério segue as diretrizes de Bonner e Clantone (2005), que na decisão quanto às empresas respondentes orientam a escolha daqueles parceiros (fornecedores e clientes) que mais vendem ou compram produtos da empresa focal, sendo assim importantes para o seu desempenho.

Nas empresas, os indivíduos participantes do estudo serão selecionados de acordo com sua experiência profissional, atuação direta nos relacionamentos empresariais e por sua acessibilidade. Assim, pretende-se entrevistar profissionais responsáveis diretamente pelas áreas de suprimentos e vendas nas empresas. As entrevistas serão baseadas na revisão da literatura relacionada e terão conteúdos e protocolos específicos para cada uma das quatro fontes de entrevistados – empresas focais, empresas fornecedoras, empresas clientes e especialistas do setor, o que totaliza a quantidade de 20 entrevistas.

A observação, com previsão de visitas sistemáticas nas empresas durante um mês, possui como objetivo comparar o discurso com a prática organizacional, no que se refere às transações. Durante a observação, será utilizado um bloco de notas para registro de fatos e percepções, que balizarão a análise.

Os dados coletados serão analisados através da técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 1977). Pretende-se utilizar a grade aberta para que, durante a realização da pesquisa, seja possível a determinação de categorias mais robustas.

A análise será desenvolvida separadamente para cada empresa focal. Posteriormente, será feita uma análise entre os casos (*cross-case analysis*) (EISENHARDT, 1989), a fim de identificar diferenças e similaridades no que se refere ao processo de criação de valor.

Para assegurar validade e confiabilidade ao presente estudo, haverá triangulação das diversas fontes de dados, validação das informações com os respondentes e envolvimento de outras pessoas que estão estudando o tema, através de discussões sistemáticas (EISENHARDT, 1989; VOSS et al., 2002; STUART et al., 2002).

3.3 Fase quantitativa

A fase quantitativa visa prioritariamente responder as outras duas questões de pesquisa propostas na introdução deste projeto:

- *Que características dos relacionamentos contribuem para a criação de valor?*

- Qual o efeito da cooperação na criação e apropriação do valor criado nos relacionamentos?

Esta fase consistirá em uma coleta de dados com questionário estruturado (*survey*), tendo como unidade de análise as díades (comprador-fornecedor) em um dos setores estudados na fase qualitativa (embalagens e/ou químico). Pretende-se uma taxa de resposta de cerca de 20% com 100 a 130 respondentes efetivos, número adequado para a análise estatística.

Em uma abordagem preliminar, a medida de colaboração terá um caráter multidimensional baseada na abordagem de Heide e Meiner (1992), que caracterizam os comportamentos colaborativos em quatro dimensões: troca de informações, restrição ao uso de poder, resolução conjunta de problemas e flexibilidade. Esta abordagem poderá ser revisada e ou ampliada como resultado da revisão da literatura. O valor criado utilizará o conceito de disposição a pagar menos custo de oportunidade do fornecedor, oferecendo uma abordagem mais abrangente do que apenas medidas diretas de desempenho. O trabalho atual da doutoranda Priscila Miguel, orientada por este pesquisador, está desenvolvendo escalas para a medição do valor criado em trabalho relacionado. Quanto à análise dos resultados, pretende-se utilizar métodos multivariados como regressão múltipla ou equações estruturais.

Os instrumentos de coleta serão desenvolvidos levando-se em conta as recomendações de desenvolvimento de questionários e uso de escalas para pesquisa (DEVELLIS, 2003; FORZA, 2002; FOWLER, 2009; NETEMEYER; BEARDEN; SHARMA, 2003).

A apropriação de valor pode ser avaliada pelo seu efeito no desempenho, seguindo o trabalho de Brito (2011). Os dados de desempenho serão obtidos com o uso de escalas perceptuais, mas comparados a dados secundários publicados quando disponíveis. O uso de indicadores perceptuais é uma prática considerada adequada e eficiente para a pesquisa empírica (DESS; ROBINSON JR, 1984) e tomar-se-ão medidas preventiva para evitar a ameaça de variância comum ao método (*common method variance*) (PODSAKOFF, *et al.*, 2003).

4. RESULTADOS ESPERADOS

O projeto pretende oferecer contribuições para o desenvolvimento do conhecimento científico na área, através de publicações definitivas em periódicos acadêmicos, para a formação de pesquisadores e também para a prática empresarial. O

projeto prevê a publicação definitiva de dois artigos científicos. Além disso, devem ocorrer várias publicações em eventos. O planejamento inicial das publicações definitivas é:

a. *Artigo empírico sobre a identificação dos mecanismos de geração e apropriação de valor.* Este artigo apresentará e discutirá os mecanismos pelos quais o valor é criado, a partir dos relacionamentos colaborativos e o seu processo de apropriação. Ele estará fundamentado principalmente na fase qualitativa. O objetivo é uma publicação qualificada na área (A2/B1/B2). Ele será submetido no final de 2012 com publicação prevista para 2013/2014.

b. *Artigo empírico integrativo.* Este artigo integrará as duas pesquisas e utilizará o modelo completo, e o total dos dados coletados. É a principal publicação do projeto e o objetivo é uma publicação qualificada da área (A1/A2/B1). Ele será submetido na metade de 2013, devendo estar em processo de avaliação no momento do relatório final com publicação prevista inicialmente para 2014/2015.

Quanto à formação de pessoal, o projeto envolve a participação e formação de uma doutoranda, dois mestrados e um aluno de graduação com bolsa de iniciação científica.

- *Priscila Laczynki de Souza Miguel* – professora e doutoranda da FGV-EAESP, orientada pelo proponente, com conclusão prevista para Fevereiro de 2012. Sua tese desenvolverá escalas para operacionalização do valor criado que serão usadas na fase quantitativa da pesquisa.

- *Aline Rodrigues Fernandes* – aluna de mestrado da FGV-EAESP, orientada pelo proponente, com conclusão prevista para Fevereiro de 2013. Solicitou bolsa de mestrado a Fapesp, processo em fase de análise (2011/04563-4).

- *Fábio Viard de Campos da Silva Tescari* – aluno de mestrado da FGV-EAESP, orientado pelo proponente, com conclusão prevista para Fevereiro de 2013. Solicitou bolsa de mestrado a Fapesp, processo em fase de análise (2011/05100-8).

- *A definir* – aluno de graduação da FGV-EAESP, com bolsa de iniciação científica concedida pela escola (GV-Pesquisa), a ser escolhido em processo seletivo da instituição em 2011 ou 2012. Essa bolsa caracteriza uma das contrapartidas da instituição para o desenvolvimento dessa proposta.

5. CRONOGRAMA DE EXECUÇÃO

Plano de trabalho e cronograma de execução																									
Atividade	Período																								
	2011					2012										2013									
	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun		
Revisão de Literatura																									
FASE QUALITATIVA																									
Elaboração do protocolo das entrevistas - Especialistas																									
Elaboração do protocolo das entrevistas - Empresas Focais																									
Elaboração do protocolo das entrevistas - Empresas Clientes																									
Elaboração do protocolo das entrevistas - Empresas Fornecedoras																									
Entrevista com especialistas																									
Identificação dos casos																									
Contato e apresentação da proposta às empresas																									
Coleta Empresa 1 (entrevistas, documentos e observação)																									
Coleta Empresa 1 (Clientes - entrevistas)																									
Coleta Empresa 1 (Fornecedores - entrevistas)																									
Coleta Empresa 2 (entrevistas, documentos e observação)																									
Coleta Empresa 2 (Clientes - entrevistas)																									
Coleta Empresa 2 (Fornecedores - entrevistas)																									
Transcrição dos dados																									
Validação dos dados																									
Análise dos dados																									
Conclusões																									
FASE QUANTITATIVA																									
Elaboração do questionário																									
Validação do questionário																									
Identificação das empresas																									
Contato inicial com as empresas																									
Realização da survey																									
Tabulação dos dados																									
Análise dos dados																									
Conclusões																									
Elaboração do relatório final																									
Desenvolvimento dos artigos																									

6. DISSEMINAÇÃO E AVALIAÇÃO

Os resultados do projeto serão disseminados tanto para a comunidade acadêmica quanto para a comunidade empresarial. Para a academia, os resultados serão divulgados através da publicação de artigos científicos em periódicos importantes na área de Gestão de Operações descritos no item de resultados.

Para a comunidade empresarial, pretende-se disseminar os resultados através da publicação de um artigo em uma revista de negócios e através de um site do projeto.

a. *Artigo de divulgação nacional em revista de negócios*. Este artigo será usado para divulgar os resultados da pesquisa interpretados para os gerentes de empresas. Trata-se de uma produção técnica e constitui uma das contribuições à prática empresarial. Será desenvolvido em 2012 e publicado em revista especializada nacional em 2013.

b. *Site do projeto*. Este site terá como propósito principal a divulgação dos resultados da pesquisa. Além disso, ele servirá como um canal de comunicação e discussão entre os pesquisadores, empresários e interessados no tema.

7. BIBLIOGRAFIA

- BARDIN, L. *Análise de Conteúdo*. Lisboa, Portugal: Edições 70, 1977.
- BANDEIRA, R. A. M.; MELLO, L. C. B. B.; MAÇADA, A. C. G. Relacionamento interorganizacional na cadeia de suprimentos: um estudo de caso na indústria da construção civil. *Produção*, v. 16, n. 2, p. 376-387, 2009.
- BARNEY, J.; CLARK, D. N., *Resource-Based Theory*. New York, Oxford, 2007.
- BARNEY, J. B., Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BHASKAR, R., *A Realist Theory of Science*. London ; New York, Verso, 2008.
- BLYLER, M.; COFF, R. W., Dynamic Capabilities, Social Capital, and Rent Appropriation: Ties That Split Pies. *Strategic Management Journal*, v. 24, n. 7, p. 677-686, 2003.
- BONNER, J.M.; CALANTONE, R.J. Buyer attentiveness in buyer-supplier relationships. *Industrial Marketing Management*, v. 34, n. 58, p. 53-61, 2005.
- BOWMAN, C.; AMBROSINI, V., Value Creation Versus Value Capture: Towards a Coherent Definition of Value in Strategy. *British Journal of Management*, v. 11, n. 1, p. 1-15, 2000.
- BRANDENBURGER, A. M.; STUART JR., H. W., Value-Based Business Strategy. *Journal of Economics & Management Strategy*, v. 5, n. 1, p. 5-24, 1996.
- BRITO, E. P. Z.; BRITO, L. A. L.; MORGANTI, F., Inovação E Seu Efeito No Desempenho Das Empresas: Lucro Ou Crescimento? *RAE Eletrônica*, v. 8, n. 1, p. 1-16, 2009.
- BRITO, L. A. L.; VASCONCELOS, F. C. D., The Variance Composition of Firm

Growth Rates. *Brazilian Administration Review*, v. 6, n. 2, p. 118-136, 2009.

BRITO, R. P. *Criação de Valor, Vantagem Competitiva e o seu Efeito no Desempenho Financeiro das Empresas*. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo 2011.

BRONZO, M; HONÓRIO, L. O institucionalismo e a abordagem das interações estratégicas da firma. *RAE-eletrônica*, v. 4, n. 1, Art. 5, 2005.

CARR, A. S.; PEARSON, J. N., Strategically Managed Buyer-Supplier Relationships and Performance Outcomes. *Journal of Operations Management*, v. 17, n. 5, p. 497-519, 1999.

CHO, H.-J.; PUCIK, V., Relationship between Innovativeness, Quality, Growth, Profitability, and Market Value. *Strategic Management Journal*, v. 26, n. 6, p. 555, 2005.

CLARO, D. P.; CLARO, P. B. D. O., Gerenciando Relacionamentos Colaborativos Com Fornecedores. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, v. 44, n. 4, p. 68 - 79, 2004.

COFF, R. W., When Competitive Advantage Doesn't Lead to Performance: The Resource-Based View and Stakeholder Bargaining Power. *Organization Science*, v. 10, n. 2, p. 119-133, 1999.

COMBS, J. G.; CROOK, T. R.; SHOOK, C. L., The Dimension of Organizational Performance and Its Implications for Strategic Management Research. In: D. J. KETCHEN e D. D. BERGH (Org.), *Research Methodology in Strategy and Management*, San Diego, Elsevier, 2005, 259-286.

COMBS, J. G.; KETCHEN JR., D. J., Explaining Interfirm Cooperation and Performance: Toward a Reconciliation of Predictions from the Resource-Based View and Organizational Economics. *Strategic Management Journal*, v. 20, n. 9, p. 867-888, 1999.

CORSTEN, D.; KUMAR, N., Do Suppliers Benefit from Collaborative Relationships with Large Retailers? An Empirical Investigation of Efficient Consumer Response Adoption. *Journal of Marketing*, v. 69, n. 3, p. 80-94, 2005.

CRAVENS, D. W.; SHIPP, S. H.; CRAVENS, K. S., Analysis of Co-Operative Interorganizational Relationships, Strategic Alliance Formation, and Strategic Alliance Effectiveness. *Journal of Strategic Marketing*, v. 1, n. 1, p. 55 - 70, 1993.

CROOK, T. R.; COMBS, J. G., Sources and Consequences of Bargaining Power in Supply Chains. *Journal of Operations Management*, v. 25, n. 2, p. 546-555, 2007.

DESS, G. G.; ROBINSON JR, R. B., Measuring Organizational Performance in the Absence of Objective Measures: The Case of the Privately-Held Firm and Conglomerate Business Unit. *Strategic Management Journal*, v. 5, n. 3, p. 265-273, 1984.

DEVELLIS, R. F., Scale Development : Theory and Applications. Thousand Oaks, Calif., Sage Publications, Inc., 2003.

DYER, J. H.; HATCH, N. W., Relation-Specific Capabilities and Barriers to Knowledge Transfers: Creating Advantage through Network Relationships. *Strategic Management Journal*, v. 27, n. 8, p. 701-719, 2006.

DYER, J. H.; SINGH, H., The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. *The Academy of Management Review*, v. 23, n. 4, p. 660-679, 1998.

EISENHARDT, K.M. Building theories from case study research. *Academy of Management Review*. v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

FORZA, C., Survey Research in Operations Management: A Process-Based

Perspective. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 22, n. 2, p. 152-194, 2002.

FOWLER, F. J., *Survey Research Methods*. Thousand Oaks, Sage Publications, 2009.

FROHLICH, M. T.; WESTBROOK, R. Arcs of integration: an international study of supply chain strategies. *Journal of Operations Management*, v. 19, n. 2, p. 185-200, 2001.

GEYSKENS, I.; STEENKAMP, J.-B. E. M.; KUMAR, N., A Meta-Analysis of Satisfaction in Marketing Channel Relationships. *Journal of Marketing Research*, v. 36, n. 2, p. 223-238, 1999.

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

GROVER, V.; MALHOTRA, M. K., Transaction Cost Framework in Operations and Supply Chain Management Research: Theory and Measurement. *Journal of Operations Management*, v. 21, n. 4, p. 457-473, 2003.

HASHIBA, L. *A colaboração com fornecedores e clientes, e sua influência no desempenho da firma: uma análise empírica na indústria brasileira de embalagens*. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2008.

HEIDE, J. B.; MINER, A. S., The Shadow of the Future: Effects of Anticipated Interaction and Frequency of Contact in Buyer-Seller Cooperation. *Academy of Management Journal*, v. 35, n. 2, p. 265-291, 1992.

JOHNSTON, D. A. et al., Effects of Supplier Trust on Performance of Cooperative Supplier Relationships. *Journal of Operations Management*, v. 22, n. 1, p. 23-38, 2004.

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.

LEPAK, D. P.; SMITH, K. G.; TAYLOR, M. S., Value Creation and Value Capture: A Multilevel Perspective. *Academy of Management Review*, v. 32, n. 1, p. 180-194, 2007.

LEWIS, M.W. Iterative triangulation: a theory development process using existing case studies. *Journal of Operations Management*, v. 16, n. 4, p. 455-469, 1998.

MAKADOK, R.; COFF, R., The Theory of Value and the Value of Theory: Breaking New Ground Versus Reinventing the Wheel. *The Academy of Management Review*, v. 27, n. 1, p. 10-13, 2002.

MARCH, J. G.; SUTTON, R. I., Organizational Performance as a Dependent Variable. *Organization Science*, v. 8, n. 6, p. 698-706, 1997.

MCCUTCHEON, D.M., MEREDITH, J.R. Conducting case study research in operations management. *Journal of Operations Management*, v. 11, n. 3, p. 239-256, 1993.

MEREDITH, J.R., RATURI, A., AMOAKO-GYAMPAH, K., KAPLAN, B., Alternative research paradigms in operations. *Journal of Operations Management*, v. 8, n. 4, p. 297-326, 1989.

MILLER, K. D.; TSANG, E. W. K. Testing management theories: critical realist philosophy and research methods. *Strategic Management Journal*, v. 32, n. 2, p. 139-158, 2011.

NETEMEYER, R. G.; BEARDEN, W. O.; SHARMA, S., *Scaling Procedures : Issues and Applications*. Thousand Oaks, Calif., Sage Publications, 2003.

PARKHE, A., Strategic Alliance Structuring: A Game Theoretic and Transaction Cost Examination of Interfirm Cooperation. *The Academy of Management Journal*, v. 36, n. 4, p. 794-829, 1993.

PETERAF, M. A.; BARNEY, J. B., *Unraveling the Resource-Based Tangle*.

Managerial and Decision Economics, v. 24, n. 4, p. 309-323, 2003.

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

PODSAKOFF, P. M. et al., Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. *Journal of Applied Psychology*, v. 88, n. 5, p. 879-903, 2003.

PORTER, M. E., *Competitive Advantage : Creating and Sustaining Superior Performance*. New York, Free Press; Collier Macmillan, 1985.

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

RODRIGUES, D. M.; SELLITTO, M. A. Práticas logísticas colaborativas: o caso de uma cadeia de suprimentos da indústria automobilística. *Revista de Administração*, v.43, n.1, p.97-111, 2008.

SANTOS, J. B.; BRITO, L. A. L., The Dimensions of Firm Performance: An Empirical Investigation. In Academy of Management Annual Conference, Chicago, 2009.

STUART, I., MCCUTCHEON, D., HANDFIELD, R., MCLACHLIN, R., SAMSON, D. Effective case research in operations management: a process perspective. *Journal of Operations Management*, v. 20, n. 5, p. 419–433, 2002.

TERPEND, R. et al., Buyer & Supplier Relationships: Derived Value over Two Decades. *Journal of Supply Chain Management*, v. 44, n. 2, p. 28-55, 2008.

TURNBULL, P.; OLIVER, N.; WILKINSON, B., Buyer-Supplier Relations in the Uk - Automotive Industry: Strategic Implications of the Japanese Manufacturing Model. *Strategic Management Journal*, v. 13, n. 2, p. 159-168, 1992.

VASCONCELOS, F. C.; BRITO, L. A. L., Vantagem Competitiva: O Construto E a Métrica. *Revista de Administração de Empresas*, v. 44, n. 2, p. 70-82, 2004.

VEREECKE, A.; MUYLLE, S., Performance Improvement through Supply Chain Collaboration in Europe. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 26, n. 11, p. 1176-1198, 2006.

VICKERY, S.K; JAYARAM, J.; DROGE, C.; CALANTONE, R. The effects of an integrative supply chain strategy on customer service and financial performance: an analysis of direct versus indirect relationships, *Journal of Operations Management*, v. 21, n. 5, p. 523-539, 2003.

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

VOSS, C.A., TSIKRIKTSIS, N., FROHLICH, M. Case research in operations management. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 22, n. 2, p. 195–219, 2002.

WILLIAMSON, O. E., *The Economic Institutions of Capitalism*. New York, The Free Press, 1985.

ZAJAC, E. J.; OLSEN, C. P., From Transaction Cost to Transactional Value Analysis: Implications for the Study of Interorganizational Strategies. *The Journal of Management Studies*, v. 30, n. 1, p. 131, 1993.