



ANAIS

IMPACTO DOS RECURSOS RELACIONAIS NA CRIAÇÃO DE VALOR

PRISCILA LACZYNSKI DE SOUZA MIGUEL (plsmiguel@gmail.com)
FGV-EAESP - ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO
LUIZ ARTUR LEDUR BRITO (luiz.brito@fgv.br , plsmiguel@gmail.com)
FGV-EAESP - ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO
MANOEL ANDRADE DA SILVA REIS (manoel.reis@fgv.br)
FGV-EAESP - ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

Resumo: A pesquisa almejou verificar o impacto dos recursos relacionais previstos na Visão Relacional (DYER, SINGH, 1998) na criação de valor em díades nos setores de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos e Alimentos e Bebidas, na perspectiva de empresas compradoras. A partir de uma survey com 67 respondentes dessas empresas, foi verificado que a criação de valor na relação é positivamente influenciada pelo alinhamento interorganizacional entre as organizações e o compartilhamento de conhecimento. A partir do aumento do valor criado na relação, o presente estudo também verificou que há um compartilhamento de ganhos entre as partes.

Palavras-chave: criação de valor, recursos relacionais, díade comprador-fornecedor

INTRODUÇÃO

A importância dos relacionamentos colaborativos entre empresas compradoras e fornecedoras tem crescido dentro do campo de operações e no contexto geral da disciplina de administração, com estudos acadêmicos contribuindo para aprofundar o conhecimento e o desenvolvimento da teoria. Na prática, diversas empresas adotaram novas práticas de gestão de suprimentos para melhorar sua *performance* (COUSINS, LAWSON, SQUIRE, 2006). O princípio que norteia a literatura é de que uma estratégia comum e a adoção de práticas de integração e cooperação entre membros de uma mesma rede resultam em criação de valor e desempenho superior para cada participante e também para a relação como um todo (COOPER, LAMBERT, PAGH, 1997; MENTZER e outros, 2001).

Esta relação positiva é suportada por várias correntes teóricas, entre elas a Visão Relacional da Estratégia (DYER, SINGH, 1998) que desenvolve a idéia que os relacionamentos também criam valor, além de reduzir os custos (ZAJAC, OLSEN, 1993). Do ponto de vista empírico, diversos estudos têm sido publicados em diferentes periódicos internacionais de operações, cadeias de suprimentos e também de estratégia, mas a falta de uma análise mais detalhada e integrada dos resultados não permite o avanço do conhecimento sobre relacionamentos estratégicos ou a generalização da teoria (FROHLICH, DIXON, 2006; HUBBARD, VETTER, LITTLE, 1998).

ANAIS

O próprio conceito de vantagem competitiva em estratégia está em desenvolvimento, recentemente convergindo para o consenso de que ocorre se a empresa cria mais valor econômico que seus competidores (PETERAF, BARNEY, 2003).

Apesar da adoção dos termos comuns, parece não haver integração entre estes dois campos, o que impede uma melhor compreensão do real impacto da adoção destas práticas para as empresas e para a cadeia. Considerando essa lacuna na literatura, a presente pesquisa pretende responder a seguinte questão de pesquisa: *Os recursos relacionais criam valor?*

Adotando *survey* como metodologia, os pesquisadores coletaram 67 respostas de profissionais dos segmentos de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos (HPPEC) e alimentos e bebidas (A&B), responsáveis pelo relacionamento com fornecedores.

A pesquisa traz três importantes contribuições para a literatura de relacionamentos comprador-fornecedor. Em primeiro lugar, ao testar o modelo de mensuração, foi verificada a necessidade de se adaptar o modelo da visão relacional para um contexto diferente do automotivo onde foi desenvolvida. Adicionalmente, a pesquisa inova ao integrar dois importantes debates das áreas de estratégia e operações: ao testar o modelo de visão relacional de forma integrada às discussões sobre vantagem competitiva e criação de valor econômico, o estudo demonstra a necessidade de se avaliar não apenas os benefícios diretos percebidos nessas transações, mas também o custo de oportunidade da empresa, refletido nos custos que as empresas teriam caso a parceria fosse interrompida. Por fim, o estudo ainda verifica que o aumento do valor criado pela relação resulta em aumento do valor apropriado tanto pelo fornecedor como pelo comprador.

O presente estudo está estruturado da seguinte forma, além dessa introdução. A próxima seção apresenta uma revisão da literatura sobre relacionamentos entre compradores e fornecedores e vantagem competitiva. Em seguida, o modelo e as hipóteses da pesquisa são descritas e a metodologia é discutida. No tópico posterior, são discutidos os resultados. Uma seção de conclusão, oportunidades e limitações de pesquisa encerra o presente artigo.

REFERENCIAL TEÓRICO

Esse tópico tem como objetivo trazer um resumo das principais discussões atuais sobre relacionamentos entre Compradores e Fornecedores, Visão Relacional e Vantagem Competitiva e Criação de Valor Econômico.

Relacionamentos entre Compradores e Fornecedores

A pesquisa na área de Operações tem ampliado suas fronteiras além da empresa para incorporar relacionamentos inter-organizacionais. A unidade de análise dos estudos empíricos dos principais periódicos da área passou a considerar díades e ou cadeias.

Empresas podem adotar diferentes tipos de governança com seus parceiros na cadeia, dependendo das relações desenvolvidas e também da interdependência entre os membros. O tipo de governança em cadeias varia de relações de mercado (*arm's length*), baseadas em preço, para características relacionais, que assume integração complexa entre empresas, confiança e experiência passada (GEREFFI, HUMPHREY, STUART, 2005).

A partir da década de 80, o conceito de Gestão da Cadeia de Suprimentos (Supply Chain Management – SCM) passou a ser abordado tanto na área acadêmica como na prática, como uma prática entre empresas de uma mesma cadeia que resulta em um desempenho superior (COUSINS, LAWSON, SQUIRE, 2006). SCM é descrito na literatura como a integração,

ANAIS

operacional e estratégica, de vários processos relacionados ao fluxo de materiais e informações entre empresas de uma mesma cadeia de fornecimentos, com o objetivo de maximizar o serviço ao cliente final, minimizar custos e criar valor para todas as organizações envolvidas (COOPER, LAMBERT, PAGH, 1998; MENTZER e outros, 2001). Para que diferentes elos de uma mesma cadeia se envolvam nessa estratégia, é necessário que todos percebam os benefícios resultantes para a cadeia e aloquem esforços e recursos para sua implementação final (MENTZER e outros, 2001).

A gestão da cadeia de suprimentos pressupõe que empresas adotem mecanismos ou políticas de governança relacional, pautados em confiança e transparência entre as partes (CHEN, PAULRAJ, 2004; COOPER, LAMBERT, PAGH, 1997; JARILLO, 1988; MENTZER e outros, 2001), além de outras características, como compartilhamento de informações, especificidade de ativos, colaboração entre as partes, integração logística e sistêmica, relacionamento de longo prazo e alinhamento entre visão e objetivos na cadeia (CHEN, PAULRAJ, 2004; KETCHEN, HULT, 2007; MENTZER e outros, 2001; MIN, MENTZER, 2004).

Do ponto de vista teórico, a perspectiva da visão relacional da estratégia (DYER, SINGH, 1998) fornece embasamento para explicar por que algumas díades obtêm desempenho superior a de seus concorrentes. De acordo com essa abordagem, o relacionamento só resulta em vantagem competitiva quando empresas são capazes de desenvolver recursos relacionais raros e difíceis de copiar. Esses recursos relacionais diferenciados resultam em ganhos superiores para as partes envolvidas e sustentáveis ao longo do tempo. O ganho relacional é definido como um lucro maior gerado em um relacionamento que não poderia ser criado pelas firmas envolvidas de forma isolada (DYER, SINGH, 1998). Esses ganhos mútuos são resultantes do uso de sinergias para acelerar o aprendizado e o desenvolvimento de tarefas exercidas em conjunto por organizações interdependentes que têm interesses comuns e que compartilham similaridades de perspectivas (ZAJAC, OLSEN, 1983).

Para Dyer e Singh (1998), existem quatro fontes de vantagem competitiva nos relacionamentos: (i) a especificidade de ativos à relação, que implica em investimentos das partes em ativos exclusivos à relação e que podem resultar em custos menores, em função de ganhos de escala e maior volume de transações, pois as partes tendem a reduzir o oportunismo (DYER, 1996; 1997; DYER, SINGH, 1998); (ii) Compartilhamento de conhecimento e aprendizado – empresas que trocam informações e aprendizado com regularidade desenvolvem capacidade inovadora, reduzem a curva de aprendizado e apresentam taxas de inovação maiores (DYER, SINGH, 1998; HOLCOMB, HITT, 2007; ZAJAC, OLSEN, 1993); (iii) Complementaridade de recursos – empresas alocam seus recursos individualmente, que quando combinados, proporcionam um ganho superior ao obtido por cada uma das partes independentemente. A complementaridade de recursos implica em ganhos de sinergias e interações entre organizações que não podem ser obtidas facilmente em outras relações (DYER, SINGH, 1998; RUNGTUSANATHAM e outros 2003); (iv) Mecanismos de governança relacional, baseados em salvaguardas sociais, como confiança e reputação. As políticas e as interações sociais, ao contrário de contratos formais, permitem maior flexibilidade no relacionamento, motiva a continuidade do relacionamento no longo prazo e permite estabelecer os outros recursos relacionais (DYER, SINGH, 1998).

Apesar do senso comum sobre os ganhos advindos da colaboração entre as partes e do aumento de estudos empíricos sobre o tema na última década, os resultados ainda não podem

ANAIS

ser considerados conclusivos. Em particular, muitos estudos publicados visam comprovar o impacto da colaboração ou SCM sobre o desempenho da firma. Contudo, poucos estudos realizados se aprofundam no tema da vantagem competitiva da cadeia, não analisando as contribuições do relacionamento para outros elos. Apenas recentemente, as pesquisas empíricas começaram a avaliar os efeitos da estratégia em díades ou tríades (LANIER, WEMPE, ZACHARIA, 2010; NYAGA, WHIPPLE, LYNCH; 2010; WU, CHOI, RUNGTSUNATHAM, 2010). Um problema adicional nos estudos de Operações é a falta de consenso sobre as principais dimensões que proporcionam a vantagem competitiva (CHEN, PAULRAJ, 2004; MIN, MENTZER, 2004; MIGUEL, BRITO; 2011). Na área de estratégia, a Visão Relacional foi concebida a partir de estudos nos setores automotivos e apesar do aumento dos estudos empíricos, sua extensão para outras indústrias ainda não é comprovada. Por fim, um dos principais problemas para confirmar o resultado em termos de vantagem competitiva é a própria definição do que é criação de valor, como será discutido no próximo tópico.

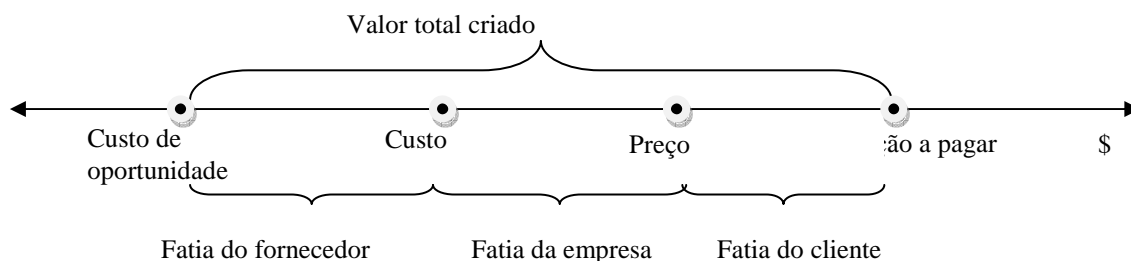
Vantagem competitiva, criação e apropriação de valor pela firma

Vantagem competitiva tem sido amplamente discutida no campo de estratégia, embora seu conceito ainda não esteja claramente definido e seja constantemente confundido com desempenho da empresa (BRITO; BRITO, 2012). A vantagem competitiva é associada com o “potencial de uma organização de superar os competidores em termos de ganhos, lucros, market share” e outros resultados” e sua habilidade de “criar mais valor econômico que seus competidores” (PETERAF; BARNEY, 2003, P. 314, tradução nossa). É a capacidade da empresa em prover melhores soluções aos clientes que seus competidores, enquanto otimiza seus processos e recursos para aumentar suas margens (SIRMON, HITT, IRELAND, 2007). O próprio conceito de criação de valor também está em desenvolvimento, com pouco entendimento de o que é exatamente criação de valor, o processo pelo qual é criado e os mecanismos de como as empresas capturam este valor (LEPAK, SMITH, TAYLOR, 2007). Bradenburger e Stuart (1996) foram um dos autores pioneiros em tentar definir o que é valor. Para estes autores, o valor é criado em uma rede vertical, consistindo de pelo menos três membros: consumidor, empresa e fornecedor, igualmente importantes e é definido como a diferença entre a disposição a pagar do consumidor e o custo de oportunidade do fornecedor (figura 1). Tanto o conceito de disposição a pagar do consumidor como o custo de oportunidade do fornecedor são conceitos subjetivos relacionados a um ponto de equilíbrio para o indivíduo e são baseados no princípio de que todo produto ou serviço tem um valor percebido (valor de uso) e um valor efetivo (valor de troca) (BOWMAN, AMBROSINI, 2000). Mais recentemente, a criação de valor tem sido resumida à diferença entre disposição a pagar e custos da empresa (PETERAF, BARNEY, 2003; HOOPES, MADSEN, WALKER, 2007).

Empresas podem aumentar o valor percebido por seus clientes através da inovação (através do aumento de novidade) e sua capacidade de adequar seus produtos e serviços (LEPAK, SMITH, TAYLOR, 2007; PRIEM, 2007). O conceito de custo de oportunidade, por outro lado, não é muito explorado. Este fator engloba não só custos da empresa com materiais, mão de obra, equipamentos, por exemplo, mas também questões de como o recurso pode ser utilizado para outras finalidades. Além do mais, o custo de oportunidade deve avaliar o benefício de se manter a firma em operação (LIPMMAN, RUMELT, 2003).

Figura 1 – Criação e apropriação de valor pela firma

ANAIS



Fonte: BRANDENBURGER e STUART, 1996, p. 10

Para Bowman e Ambosini (2000), o valor é criado pelo processo de transformação que acontece em uma organização e por seus funcionários. Baseados na visão baseada em recursos (BARNEY, 1991), os autores propõem que a firma, que aumenta o excedente para o cliente e seu lucro tem um recurso valioso que é sua mão de obra. Por outro lado, Hoopes, Madsen e Walker (2003) argumentam que além dos recursos internos, alguns outros fatores, como tipo de indústria e região de atuação, podem explicar o diferencial da empresa na criação de valor.

A empresa pode atingir vantagem competitiva atuando sobre seus recursos e competências internas. No entanto, é importante considerarmos que tanto disposição a pagar de um cliente como o custo de oportunidade do fornecedor são definidos também por fatores externos, dependendo da alternativa que as empresas possuem no mercado (BOWMAN, AMBROSINI, 2000; BRANDENBURGER, STUART, 1996).

Como a criação de valor tem sido analisada apenas em termos da empresa focal, sem estender a análise para seus relacionamentos, uma importante lacuna na literatura pode ser identificada. Os relacionamentos somente são avaliados quando se estuda a apropriação de valor, ou seja, a fatia que cada empresa é capaz de reter do valor total criado (BOWMAN, AMBROSINI, 2000; BRANDENBURGER, STUART, 1996; PETERAF, BARNEY, 2003). A apropriação do valor está associada à lucratividade da empresa e a capacidade da empresa em reter valor internamente (MIZIK, JACOBSON, 2003). A empresa pode aumentar sua participação aumentando seu preço ou reduzindo seus custos, dependendo de quanto valor adicional e de seu poder de barganha (BOWMAN, AMBROSINI, 2000; BRANDENBURGER, STUART, 1996; COFF, 1999; PETERAF, BARNEY, 2003). Este poder de barganha depende de diferentes aspectos na cadeia, como dependência entre organizações ou acesso a informações-chaves e seus recursos. Uma empresa pode decidir exercitar ou não seu poder dependendo do tipo de mecanismos de coordenação existentes (CROOK, COMBS, 2007). Dessa forma, a próxima seção apresenta o modelo e as hipóteses de pesquisa sobre criação e apropriação de valor pela tríade comprador-fornecedor.

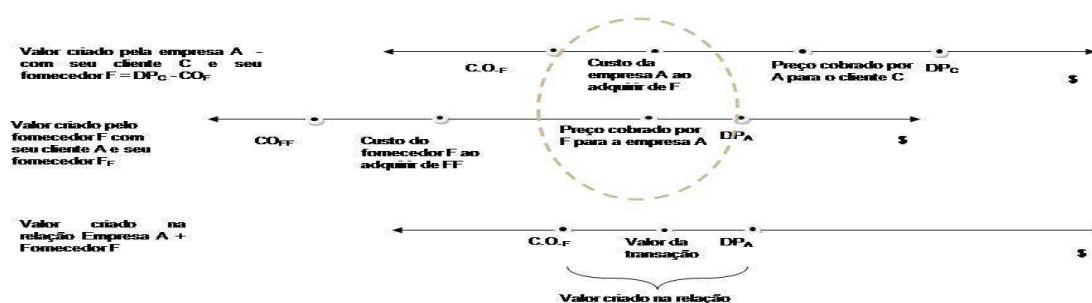
MODELO DE PESQUISA

Embora usem termos comuns como valor criado e vantagem competitiva, a revisão de literatura da área de Operações e de Estratégia apresenta pouca ou nenhuma integração entre as discussões sobre os ganhos obtidos em relacionamentos colaborativos e o modelo de criação de valor econômico apresentado na seção anterior.

ANAIS

Se considerarmos o valor criado por duas empresas (comprador-fornecedor), a partir do modelo de Brandenburger e Stuart (1998) é possível identificar uma sobreposição de parte desse valor. A figura 2 ilustra melhor esse conceito. O valor criado pela empresa A (A) que fornece para um determinado cliente C e compra de seu fornecedor F é igual à disposição a pagar de C (DP_C) menos o custo de oportunidade de F (CO_F). Por outro lado, o fornecedor F também cria valor individualmente ao transacionar com a empresa A e seu fornecedor F_F e esse valor criado é a diferença entre a disposição a pagar da empresa A por seus produtos (DP_A) e o custo de oportunidade de F_F (CO_{FF}). Quando isolamos os ganhos de ambas as empresas que acontecem puramente na relação A e F e que se desenvolvem ao redor do valor de transação negociada por elas, é possível verificar que existe um valor criado nessa relação que é igual à diferença entre a disposição a pagar de A pelo produto de F e o custo de oportunidade de F em relação à empresa A e esse seria o ganho proveniente da interação entre A e F. Esse valor é criado independente do tipo de governança estabelecido entre as partes e pode ser visto como a soma de duas parcelas de valor apropriadas pela empresa compradora e pelo seu fornecedor na relação.

Figura 2 – Criação e apropriação de valor na díade



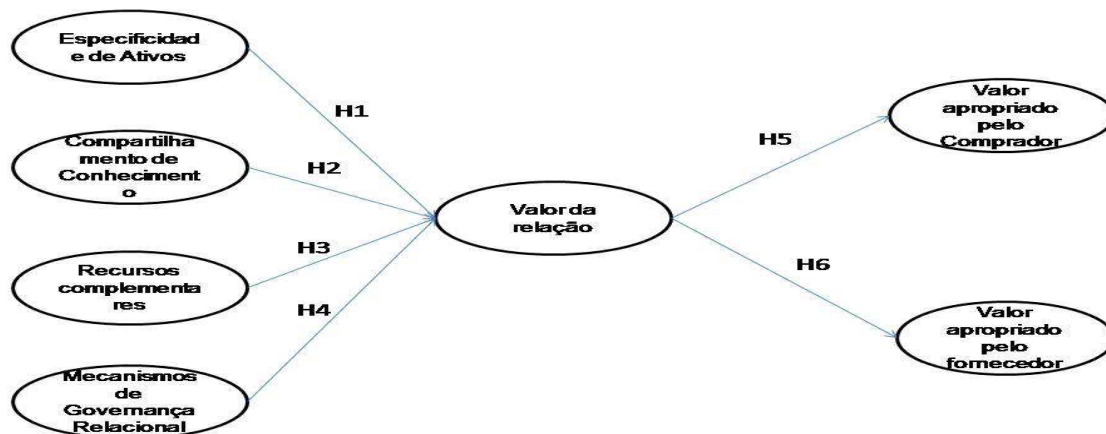
Fonte: Os autores

Por outro lado, de acordo com a visão relacional, se duas empresas desenvolvem recursos relacionais raros, valiosos, difíceis de imitar e de substituir, elas obtêm desempenho superior ao de seus concorrentes, pois são capazes de criar um valor conjunto que não seria obtido individualmente (DYER, SINGH, 1998). Para Crook e Combs (2007), um relacionamento colaborativo e um processo efetivo de gestão da cadeia de suprimentos entre duas empresas resultam em uma parcela extra de valor criado, que pode ser adicionado ao valor obtido individualmente. Esse ganho relacional explicaria a vantagem competitiva entre as partes.

Interpretando a visão relacional à luz do modelo de valor econômico, pode-se argumentar que os recursos relacionais são fonte de vantagem competitiva quando criam mais valor econômico que a concorrência e parte desse valor é dependente do desenvolvimento do relacionamento, visto que o valor criado só existe quando ambas as partes alocam esforços e tempo para a continuidade da parceria. Nesse caso, as relações entre recursos relacionais e valor criado podem ser sumarizadas no modelo apresentado na figura 3.

Figura 3: Modelo de pesquisa

ANAIS



Fonte: Os autores

Segundo a visão relacional, os mecanismos de governança relacional, amparados em confiança entre parceiros atuam como mecanismo de salvaguarda informal e permitem investimentos conjuntos em ativos específicos e compartilhamento de conhecimento e informação (DYER, 1997; DYER, SINGH, 1998; HOLCOMB, HITT, 2007). Desenvolvem um ambiente de cooperação e bem-estar organizacional de longo prazo, resultando em arranjos que minimizam a utilização de recursos e tempo, favorece o máximo de eficiência (JOHNSTON e outros, 2004; FYNES, VOSS, BÚRCA, 2005; IRELAND, WEBB, 2007; KAUFMANN, CARTER, 2006).

H1: Os mecanismos de governança relacional têm impacto positivo no valor criado na relação.

A troca de informação e aprendizado resulta em maior capacidade de traduzir as necessidades do cliente em produtos ou serviços inovadores, pois proporcionam um ambiente de alta transferência e assimilação de conhecimento (CHEUNG, MYERS, MENTZER, 2010; DYER, 1997; DYER, SINGH, 1998; HOLCOMB, HITT, 2007). Adicionalmente, há aumento de *know how* interno à relação, obtenção de informações preciosas, permitindo lançamentos antecipados e inovadores. Permite também a redução de custos por ganho de escala e de escopo de transações, redução de defeitos, minimização de custos de monitoramento de contratos, redução de prazos de desenvolvimento e de resolução de conflitos e problemas. (DYER, 1997; DYER, SINGH, 1998).

H2: O compartilhamento de conhecimento tem impacto positivo no valor criado na relação.

Os investimentos em ativos específicos podem resultar em custos menores de transação de duas formas: Em primeiro lugar, ao pressupor a continuidade da relação ao longo do tempo e envolver maior comprometimento entre as partes, tende a reduzir o oportunismo. Assim, há menor necessidade de estabelecer novos contratos e também de mantê-los, reduzindo assim os custos de transação. Em segundo lugar, há ganho de escala e de escopo das transações, permitindo maior eficiência para as empresas e para o conjunto (DYER, 1997; DYER, SINGH, 1998). Dyer (1996) ainda argumenta que o alto nível de especificidade de ativos em uma relação resulta em maior conhecimento entre as partes, resultando em melhor resolução de conflitos. Assim a terceira hipótese da pesquisa é:

ANAIS

H3: A especificidade de ativos à relação tem impacto positivo no valor criado na relação.

A complementaridade de recursos pode promover um ambiente coordenado e integrado, de forma que as empresas podem se beneficiar da sinergia entre suas competências. A colaboração e a integração de processos atuam tanto sobre custo, flexibilidade, tempo de processo como sobre a qualidade de produto ou serviço. Permitem que a empresa se especialize nas suas atividades centrais e obtenha benefícios de escala, especialização e foco, enquanto as outras atividades são administradas eficientemente pelos outros elos (JARILLO, 1988). Há ainda melhora de resultado para ambas as empresas, principalmente em relação a aspectos de qualidade e entrega (SHIN, COLLIER, WILSON, 2000; DYER, 1996). O envolvimento de fornecedores e clientes na solução de problemas e conflitos de qualidade de produto ou fluxo de materiais gera redução de prazos, aumento da confiabilidade de entregas (SALVADOR e outros, 2001; VICKERY e outros, 2003) e satisfação do cliente, na solução de reclamações e alterações de produtos (VICKERY e outros, 2003). A quarta hipótese da pesquisa é:

H4: A complementaridade de recursos tem impacto positivo no valor criado na relação.

Por outro lado, a base da visão relacional é a confiança e os mecanismos de governança relacionais que pressupõe que ambas as partes possuem afinidade organizacional, compartilham metas e objetivos e também riscos e retornos (DYER, SINGH, 1998). Se os retornos são compartilhados e o valor criado na relação é a soma do valor apropriado por ambos os elos do relacionamento, é de se esperar que nesses casos, o valor criado para cada uma das empresas é aumentado também. Assim, as últimas hipóteses da presente pesquisa são:

H5: O valor criado na relação tem impacto positivo no valor criado para a empresa compradora.

H6: O valor criado na relação tem impacto positivo no valor criado para o fornecedor.

A próxima seção apresenta a metodologia de pesquisa e também a operacionalização dos diferentes construtos.

METODOLOGIA

Com o objetivo de testar as relações causais entre os recursos relacionais e o valor criado na relação e conseqüentemente para as diferentes partes, o presente estudo adotou uma *survey* com empresas compradoras dos setores de Cosméticos, Higiene Pessoal e Perfumaria e Alimentos e Bebidas. As empresas selecionadas para o estudo foram identificadas nas associações que as representam, quais sejam: Associação Brasileira de Alimentos (ABIA) e Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal; Perfumaria e Cosméticos (ABIHPEC). Foi feito um primeiro contato telefônico com finalidade de identificar potenciais respondentes, sendo priorizadas pessoas que trabalham nos setores de vendas (ou comercial) e/ou marketing. Durante a ligação para o potencial respondente, era feita uma breve contextualização da pesquisa e um convite formal para participar da pesquisa. Por meio do e-mail informado, foram enviados o *briefing* da pesquisa e o *link* do questionário. Para aumentar o número de respostas, foi feito um reenvio do e-mail como forma de lembrete aos potenciais respondentes, após 10 dias da primeira mensagem (FORZA, 2002). O questionário também foi divulgado através do *mailing list* da revista *Cosmetics Online*.

Ao todo, foram enviados 328 questionários por email e 111 respostas foram obtidas. Após análise, 67 respostas foram consideradas válidas (42 empresas de HPPEC e 25 de A&B), o

ANAIS

que equivale a uma taxa de resposta de 20%, considerada adequada para esse tipo de pesquisa (MALHOTRA, GROVER, 1998).

As empresas respondentes eram, em sua maioria, de pequeno porte, sendo que em 64% dos casos, as empresas possuem menos de 250 funcionários. Apenas em 15% das respostas, as empresas possuem mais de 2500 colaboradores. Em relação ao faturamento, 30% das empresas tiveram vendas médias anuais menores a R\$ 2,4 milhões, 18% entre R\$ 2,4 e 16 milhões, 19% entre R\$ 16 e 90 milhões. Apenas 22% das empresas tiveram vendas médias superiores a R\$ 300 milhões nos últimos três anos. Em 61% das respostas, as empresas declararam que todo o volume é dedicado ao mercado interno. 15% dos respondentes indicaram que a porcentagem do volume de exportação em relação ao total é de até 10%, enquanto para outros 18% das respostas, a exportação varia entre 10 a 30% das vendas totais. Apenas 6% exportam mais de 30% do seu volume total.

Os respondentes alvos eram executivos do alto escalão, principalmente da área de Compras ou Supply Chain de empresas, responsáveis diretos pela relação. Esse objetivo foi atingido em 51% das respostas, com respondentes também das áreas de Gestão Estratégica de Negócios (21%), Operações e Produção (16%), Vendas e Marketing (7%) e Finanças (1%). Em 10% das respostas, o respondente era sócio, presidente ou vice presidente da empresa, com outros 13% ocupando a posição de Diretor. Outras funções exercidas são Gerente (34%), Coordenador e Supervisor (27%) e outros (15%). Com esse perfil, as respostas podem ser consideradas adequadas, pois indicam que o respondente tem um bom entendimento sobre o relacionamento.

Para responder ao questionário, o respondente era convidado a escolher um fornecedor importante, com quem tivesse um relacionamento de no mínimo dois anos. Quando questionados sobre o relacionamento com um fornecedor importante escolhido, os respondentes optaram em 34% dos casos por fornecedores cuja relação se estende por mais de 10 anos e em outros 36%, relação entre cinco e 10 anos. Apenas 16% escolheram relacionamentos com menos de três anos. Os fornecedores escolhidos provêm matérias primas básicas (40%), embalagens (27%) ou ingredientes como fragrâncias, conservantes, corantes (19%). Em 45% dos casos, esse fornecedor é responsável pela maior parte do volume do material, enquanto em outros 33%, esse fornecedor é responsável por todo o volume, mesmo quando há outros fornecedores qualificados.

Coleta de dados

O instrumento de coleta de dados consistiu em um questionário com quatro seções de perguntas. A primeira foi uma seção de dados gerais, com o objetivo de controlar fatores externos que podem afetar o desempenho, como tempo de relacionamento, material fornecido, porte relativo e dependência entre as partes. A segunda seção consistiu em perguntas relacionadas a características do relacionamento, com a finalidade de avaliar o grau da existência dos recursos relacionais, enquanto a terceira pretendia obter dados sobre os benefícios resultantes do relacionamento, medindo criação de valor. A última seção apresentava perguntas para caracterizar o perfil da empresa e do respondente.

Todos os construtos foram medidos por seus diferentes indicadores, através de questões múltiplas. O uso de itens múltiplos para medição é recomendado para permitir a melhor especificação do domínio do construto, possibilitar obter um dado médio da especificidade do indicador, distinguir as pessoas e aumentar a confiabilidade da medida (NUNNALLY,

ANAIS

BERNSTEIN, 1994; HAIR e outros, 2005; MALHOTRA, GROVER, 1998), permitindo também medir aspectos diferentes do mesmo item (FORZA, 2002). A escala de avaliação dos recursos relacionais foi desenvolvida com base em pesquisas empíricas anteriores, de acordo com a relevância do contexto estudado. Os diversos indicadores eram medidos por uma escala de Likert de cinco pontos, variando entre dois extremos: discordo totalmente (1) e concordo totalmente (5).

Novas escalas foram desenvolvidas para a criação de valor e apropriação. Para avaliar o valor da relação, foi questionado como o respondente avaliava a evolução dos benefícios comuns nos últimos pontos (desenvolvimentos conjuntos, transparência, redução de retrabalho e projetos comuns) com uma escala de cinco pontos. A importância de avaliar os benefícios no tempo permitiu analisar se o relacionamento realmente se desenvolve no tempo e se existe a percepção de criação de um valor adicional ao obtido apenas pelas diferentes partes.

Segundo Bowman e Ambrosini (2001), as trocas não devem ser avaliadas apenas pelo valor da transação, mas sim pelo excedente que cada empresa obtém ao avaliar os benefícios totais ganhos versus o preço a se pagar nas relações. Dessa forma, para mensurar o valor apropriado pelo comprador e pelo fornecedor, foram utilizadas duas componentes independentes embora correlacionadas. O valor apropriado pelas partes, na maior parte das pesquisas é medido como os benefícios diretos percebidos por cada organização. Para o comprador, os benefícios esperados são: melhor qualidade do produto ou serviço, confiabilidade de entrega e flexibilidade, bem como um bom preço, resposta rápida às solicitações feitas, assistência na entrega das especificações, menores custos de transação, capacidade de inovação, menor tempo de desenvolvimento, bem como competência para entregar produtos mais baratos ou mais eficientes (CROOK, COMBS, 2007; ULAGA, EGGERT, 2006). Para o fornecedor, por outro lado, os benefícios esperados são diferentes. Eles incluem rentabilidade e crescimento, salvaguardas contra emergências, melhoria no desempenho operacional (tempo, custos, confiabilidade de entrega, flexibilidade e qualidade), saúde financeira e capacidade de inovação (WALTER e outros, 2001). A segunda componente do valor apropriado está relacionada ao conceito de custo de oportunidade visto na revisão de literatura, ou mais precisamente ou o custo que as partes teriam de comprar/fornecer de/para sua segunda melhor opção no mercado.

O custo de término da relação para o comprador mede o quanto a organização perderia se a relação for rescindida, as dificuldades de encontrar e desenvolver um fornecedor alternativo, os preços das alternativas, e os esforços necessários para desenvolver uma nova relação de colaboração. Já para o fornecedor, se o relacionamento termina, o custo de oportunidade é medido em termos de quão difícil será para sobreviver ou mudar o volume para um comprador diferente, quanto vai perder por não ter acesso a informações importantes e de conhecimento, bem como o impacto à sua reputação (CROOK, COMBS, 2007; MORGAN, HUNT, 1994).

ANÁLISE DE DADOS

A análise dos dados foi feita utilizando-se estatística descritiva e uso de equação estrutural (SEM), com uso dos softwares SPSS e AMOS, versão 16. SEM é uma técnica que especifica, estima e avalia modelos de relação linear entre um conjunto de variáveis observáveis em termos de um número menor de construtos latentes que não podem ser medidos diretamente e

ANAIS

são representados por variáveis múltiplas que servem como indicadores desses construtos (SHAH, GOLDSTEIN, 2006. p. 149).

A análise da estatística descritiva mostrou-se adequada, com dados indicando a possibilidade de distribuição normal dos dados. As duas amostras bem como o tempo de respostas foram avaliados para verificar a existência de viés, utilizando-se o teste de ANOVA, não havendo indícios de diferença entre as respostas.

Análise fatorial confirmatória, com uso de múltiplos índices de ajustes, foi utilizada para verificar o modelo de mensuração e verificar a possibilidade de uso de escalas somadas dos indicadores para avaliar as variáveis dependentes e independentes. O modelo proposto de recursos relacionais não teve bom ajuste e novos modelos foram testados e indicadores excluídos. O modelo final que com índices apropriados indica a necessidade de integrar dois recursos relacionais (mecanismos de governança relacional e complementaridade de recursos) em um construto mais abrangente, chamado como alinhamento interorganizacional, que pode ser definido como o grau de complementaridade e compatibilidade entre duas organizações. Enquanto a primeira característica está relacionada à falta de similaridade entre as empresas e com a extensão em que o parceiro traz recursos valiosos para a relação, a compatibilidade é descrita como a congruência de culturas e competências das duas empresas (CHEUNG, MYERS, MENTZER, 2010; SAXTON, 1997). Dessa forma, as hipóteses H1 e H4 precisam ser substituídas por uma nova hipótese, conforme descrito a seguir:

H1-4: O alinhamento interorganizacional tem impacto positivo no valor criado na relação

O modelo de mensuração para os diferentes componentes de valor criado se apresentou adequado, indicando a existência de cinco construtos correlacionados independentes, conforme sugerido pelo modelo inicial. Dessa forma, a análise fatorial confirmatória permitiu verificar a possibilidade de se agrupar os indicadores em uma escala somadas nas próximas fases da análise estatística e os resultados são aceitáveis. O uso de escalas somadas permite o aumento da precisão sobre as respostas obtidas e a confiabilidade do instrumento por medir que os erros aleatórios de medição sejam amortizados (SPECTOR, 1992). Para a construção das escalas somadas, foram consideradas as médias dos indicadores resultantes para cada um dos construtos.

O passo final da análise quantitativa consistiu em avaliar a relação linear entre uma variável dependente e várias independentes (HAIR e outros, 2005). Foram feitas duas análises: em primeiro lugar, verificou-se a regressão do benefício da relação em relação às variáveis exógenas da VR. Posteriormente, avaliou-se o impacto desse benefício na apropriação do valor por ambas as partes. Foram avaliados três critérios: coeficiente de determinação, R^2 , teste F e teste dos coeficientes. O coeficiente de determinação, R^2 é uma indicação do nível de precisão da estimativa ou representa o quanto da variação da variável independente é explicado pela variação das variáveis independentes contempladas no modelo. O teste F é uma avaliação para verificar o quanto os dados estimados se aproximam dos dados observados e verifica se o modelo é estatisticamente significativo. O teste dos coeficientes verifica se os pesos atribuídos a cada variável independentes são estatisticamente significativos, ou seja, podem ser considerados diferentes de zero (HAIR e outros, 2005).

A análise do efeito dos recursos relacionais sobre o benefício da relação indicou que 43% da variação dessa variável pode ser explicada por dois antecedentes: alinhamento interorganizacional e compartilhamento de conhecimento. Não foi encontrada evidência estatística que comprovasse o efeito da variação da especificidade de ativos sobre a relação.

ANAIS

Os dados dos coeficientes são apresentados a seguir. Esses resultados confirmam as hipóteses H1-4 e H2, mas não confirmam a hipótese H3.

Tabela 1 – Dados dos coeficientes obtidos na regressão entre criação de valor relacional e recursos relacionais.

	Coeficientes	Erro padrão	Stat t	valor-P
Alinhamento Interorganizacional	0,54	0,13	4,13	0,00
Compartilhamento de Conhecimento	0,40	0,12	3,49	0,00

Fonte: Os autores

Analisando-se o impacto do benefício da relação sobre o valor apropriado, os resultados permitem verificar que existem relações positivas e significativas entre todas as variáveis, exceto o custo de oportunidade do fornecedor. Os dados de todas as regressões são apresentados na tabela 2.

Tabela 2 – Dados obtidos regressão entre criação de valor relacional e recursos relacionais.

Benefício da Relação →	Benefício para o Comprador	Custo de Oportunidade Comprador	Benefício para o Fornecedor	Custo de Oportunidade para o Fornecedor
R ²	33%	21%	44%	N/A
Coeficientes	0,57	0,49	0,66	N/A

Fonte: Os autores

A análise dos dados anteriores permite concluir que a hipótese H5 foi confirmada, mas que a hipótese H6 é apenas parcialmente confirmada, visto que não foi possível confirmar a relação do benefício da relação com o custo de oportunidade para o fornecedor.

A análise detalhada dos dados permite inferir que, embora o comprador se beneficie menos de forma direta na relação que seus fornecedores, ele deve avaliar também a parcela apropriada de valor oculto, que só pode ser contabilizado quando se avalia também os custos de terminar a relação.

Uma possível explicação para ausência do efeito da especificidade de ativos na relação é a existência de investimentos em sua maioria, unilaterais. Os fornecedores se comprometem com a relação e se sentem pressionados a fazer investimentos nos clientes para não perder o negócio. Para verificar essa hipótese, foi realizada uma análise de regressão para medir o efeito da especificidade de ativos sobre os benefícios diretos ao fornecedor e o custo de oportunidade do mesmo. Ambas as regressões tiveram resultados positivos e significantes: a variação de benefício do fornecedor é explicada 13% por esse modelo, enquanto a variação na especificidade de ativos tem influência de 14% na variação do custo de oportunidade do fornecedor. Dessa forma, ao montar operações, equipes e investir em desenvolvimentos para clientes específicos, o custo de sair da relação aumenta e menor é o custo de oportunidade para aquele cliente.

CONCLUSÕES

ANAIS

O presente trabalho teve como objetivo dar continuidade a pesquisa sobre criação de valor em relacionamentos colaborativos (MIGUEL, 2012). Enquanto na primeira etapa da pesquisa foi avaliado o impacto dos recursos relacionais na criação de valor na perspectiva das empresas fornecedores, esse trabalho permitiu analisar a mesma questão sob a ótica das empresas compradoras.

Corroborando os dados anteriores, o modelo de mensuração reafirmou que o alinhamento interorganizacional é um construto mais abrangente que duas fontes de recursos relacionais previstas na Visão Relacional: mecanismos de governança relacional e complementaridade de recursos. Ademais, a pesquisa com 67 respondentes, permitiu testar a relação dessa variável e dos outros dois recursos relacionais (especificidade de ativos e compartilhamento de conhecimento) com o valor econômico criado na relação e apropriado por ambos os elos de uma díade. Os resultados sugerem que 43% da variação do valor criado na relação pode ser explicado por dois recursos relacionais: alinhamento interorganizacional e compartilhamento de conhecimento. Adicionalmente, foi constatado que à medida que as empresas aumentam o valor criado na relação, ambas as partes se beneficiam podendo apropriar uma parcela maior desse valor criado.

Os resultados da pesquisa sugerem ainda que a visão relacional, originalmente desenvolvida no setor automotivo, não é plenamente confirmada em outros contextos como o analisado nessa pesquisa. Dessa forma, novos estudos são necessários para verificar a possível generalização dos resultados.

Neste ponto, é importante reforçar as limitações deste estudo, de forma a identificar futuras oportunidades de pesquisa. O tamanho da amostra ($N= 67$) em relação ao número de construtos do modelo é baixo, o que limita o uso de modelos mais complexos para avaliar o modelo como um todo e testar modelos alternativos de segunda ordem, como modelo de equações estruturais (HAIR e outros, 2005; SHAH, GOLDSTEIN, 2006). Futuras análises devem aplicar o instrumento de pesquisa a amostras maiores e a uma população mais significativa de empresas para verificar a consistência dos achados. Adicionalmente, durante o processo de análise dos resultados, não foi verificada validade convergente e discriminante para vários construtos, embora todos tenham sido obtidos de instrumentos já validados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANDERSON, D. R.; SWEENEY, D. J.; WILLIAMS, T. A. *Estatística aplicada à Administração e Economia*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- ARMSTRONG, J. S., OVERTON, T. S. Estimating Nonresponse Bias in Mail Surveys. *Journal of Marketing Research*, v. 14, n. 3, p. 396-402, 1977.
- BAGOZZI, R. P.; YI, Y.; PHILLIPS, L. W. Assessing construct validity in organizational research. *Administrative Science Quarterly*, v. 36, n. 3, p. 421-458, 1991.
- BARNEY, J. B. Strategic factor markets: expectations, luck and business strategy. *Management Science*, v. 32, n. 10, p. 1231-1241, oct. 1986.
- _____. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BOWMAN, C.; AMBROSINI, V. Value creation versus value capture: towards a coherent definition of value strategy. *British Journal of Management*, v. 11, n. 1, p. 1-15, sep. 2000.
- BRANDENBURGER, A. M.; STUART JR., H. W. Value-based business strategy. *Journal of Economics & Management Strategy*, v. 5, n. 1, p. 5-24, 1996.

ANAIS

- CHEN, I. J.; PAULRAJ, A. Towards a theory of supply chain management: the constructs and measurements. *Journal of Operations Management*, v. 22, p. 119-150, 2004.
- CHEUNG, M. S.; MYERS, M.; MENTZER, J. T. Does relationship learning lead to relationship value?: A cross-national supply chain investigation. *Journal of Operations Management*, v. 28, n. 6, p. 472-487, nov. 2010.
- COOPER, M. C.; LAMBERT, D. M.; PAGH, J. D. Supply Chain Management: More than a new name for Logistics. *The International Journal of Logistics Management*, v.8, n.1, 1997.
- COUSINS, P. D.; LAWSON, B.; SQUIRE, B. Supply chain management: theory and practice – the emergence of an academic discipline? *International Journal of Operations and Production Management*, v. 26, n. 7, p. 697-702, 2006.
- CROOK, T. R.; COMBS, J. G. Sources and consequences of bargaining power in supply chains. *Journal of Operations Management*, v. 25, p. 546-555, 2007.
- DEVELLIS, R. F. *Scale development: theory and applications*. 2. ed. California: Sage Publications, 2003.
- DROGE, C.; JAYARAM, J.; VICKERY, S. K. The effects of internal versus external integration practices on time-based performance and overall firm performance. *Journal of Operations Management*, v. 22, p. 557-573, 2004.
- DYER, J. H. Specialized supplier networks as a source of competitive advantage: evidence from the auto industry. *Strategic Management Journal*, v. 17, p. 271-291, 1996.
- _____. Effective interfirm collaboration: how firms minimize transaction costs and maximize transaction value. *Strategic Management Journal*, v. 18, n. 7, p. 535-556, 1997.
- _____; HATCH, N. W. Relation-specific capabilities and barriers to knowledge transfers: creating advantage through network relationships. *Strategic Management Journal*, v. 27, p. 701-719, 2006.
- _____; SINGH, H. The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, v. 23, n. 4, p. 660-679, 1998.
- ELLIS, Kimberly M.; REUS, Taco H.; LAMONT, Bruce, The effects of procedural and informational justice in the integration of related acquisitions, *Strategic Management Journal*, v. 30, p. 137-161, 2009.
- FORZA, C. Survey research in operations management: a process-based perspective. *International Journal of Operations and Production Management*, v. 22, n. 2, p. 152-194, 2002.
- FYNES, B.; VOSS, C.; BÚRCA, S. de. The impact of supply chain relationship dynamics on manufacturing performance. *International Journal of Operations and Production Management*, v. 25, n. 1, p. 6-19, 2005.
- GEREFFI, G.; HUMPHREY, J.; STURGEON, T. The governance of global value chains. *Review of International Political Economy*, v. 12, n. 1, p. 78-104, 2005.
- GRANT, R. M. The resource-based theory of competitive advantage: implications of strategy formulation. *California Management Review*, v. 33, n. 3, p. 114-135, 1991.
- HAIR, J. F. *Análise multivariada de dados*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HOLCOMB, T. R.; HITT, M. A. Toward a model of strategic outsourcing. *Journal of Operations Management*, v. 25, p. 464-481, 2007.

ANAIS

- HOOPEES, D. G.; MADSEN, T. L.; WALKER, G. Guest editor's introduction to the special issue: Why is there a resource-based view? Toward a theory of competitive heterogeneity. *Strategic Management Journal*, v. 24, p. 889-902, 2003.
- IRELAND, R. D.; WEBB, J. W. A multi-theoretic perspective on trust and power in strategic supply chains. *Journal of Operations Management*, v. 25, n. 2, p. 482-497, 2007.
- JARILLO, J. C. On strategic networks. *Strategic Management Journal*, v. 9, n. 1, p. 31-41, 1988.
- JOHNSTON, D. A. e outros Effects of supplier trust on performance of cooperative supplier relationships. *Journal of Operations Management*, v. 22, p. 23-38, 2004.
- KAUFMANN, L.; CARTER, C. R. International supply chain relationships and non financial performance: A comparison of US and German practices. *Journal of Operations Management*, v. 24, p. 653-675, 2006.
- KETCHEN, D. J.; HULT, G. T. Toward greater integration of insights from organizational theory and supply chain management. *Journal of Operations Management*, v.25, 2007.
- KLINE, R. B. *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. 2. ed. New York, London: The Guilford Press, 2005.
- KWAN, K. M.; TSANG, E. W. K. Realism and constructivism in strategy research: a critical realist response to Mir and Watson. *Strategic Management Journal*, v.22, p. 1163-1168, 2001.
- LEPAK, D. P.; SMITH, K.G.; TAYLOR, M.S. Value creation and value capture: a multilevel perspective. *Academy of Management Review*, v. 32, n. 1, p. 180-194, 2007.
- LINDGREEN, A.; WYNSTRA, F. Value in business markets: What do we know? Where are we going? *Industrial Marketing Management*, v. 34, n. 7, p. 732-748, 2005.
- LIU, Y.; LUO, Y.; LIU, T. Governing buyer-supplier relationships through transactional and relational mechanisms: Evidence from China. *Journal of Operations Management*, v. 27, n. 4, p. 294-309, 2009.
- LOEHLIN, J. C. *Latent Variable Models: An introduction to Factor, Path and Structural Equation Analysis*. 4. ed. New Jersey: Lawrence Erlbaum, 2004.
- MALHOTRA, M. K.; GROVER, V. An assessment of survey research in POM: from constructs to theory. *Journal of Operations Management*, v. 16, p. 407-425, 1998.
- MENTZER, J. T.; DEWITT, W.; KEEBLER, J.; MIN, S.; NIX, N. W.; SMITH, C. D.; ZACHARIA, Z. G. Defining Supply Chain Management. *Journal of Business Logistics*, v. 22, n. 2, p. 1-25, 2001.
- 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.
- MINGERS, J. The contribution of Critical Realism as an underpinning philosophy for OR/MS and systems. *The Journal of the Operational Research Society*, v. 51, p. 1256-1270, 2000.
- MORGAN, R. M.; HUNT, S. D., The commitment-trust theory of relationship marketing, *The Journal of Marketing*, v. 58, n.3 , p. 20-38, 1994.
- NUNNALLY, J. C.; BERNSTEIN, I. H. *Psychometric theory*. 3. ed. New York: McGraw Hill, 1994.
- O'LEARY-KELLY, S. W.; VOKURKA, R. J. The empirical assessment of construct validity. *Journal of Operations Management*, v. 16, n. 4, p. 387-405, 1998.
- PAYNE, A.; HOLT, S. Diagnosing customer value: integrating the value process and relationship marketing, *British Journal of Management*, v. 12, p. 159-182, 2001.

ANAIS

- PETERAF, M. A. BARNEY, J. B. Unraveling the resource-based tangle. *Managerial and Decision Economics*, v. 24, n. 4, p. 309-323, jun./jul. 2003.
- PODSAKOFF, P. M.; ORGAN, D. W., Self-Reporting in Organizational Research: Problems and Prospects. *Journal of Management*, v. 12, n. 4, p. 531-544, 1986.
- RUNGTUSANATHAM, M.; SALVADOR, F.; FORZA, C.; CHOI, T.Y. Supply-chain linkages and operational performance: A resource-based-view perspective. *International Journal of Operations and Production Management*, v. 23, n. 9, p. 1084-1099, 2003.
- SALVADOR, Fabrizio, FORZA, Cipriano; RUNGTUSANATHAM, Manus; CHOI, Thomas Y. Supply chain interactions and time-related performances: An operations management perspective. *International Journal of Operations and Production Management*, v. 21, n. 4, p. 461-475, 2001.
- SAXTON, T. The effects of partner and relationship characteristics on alliance outcomes. *Academy of Management Journal*, v. 40, n. 2, p. 443-461, 1997.
- SHAH, R.; GOLDSTEIN, S. M. Use of structural equation modeling in operations management research: Looking back and forward. *Journal of Operations Management*, v. 24, p. 148-169, 2006.
- SHIN, H.; COLLIER, D. A.; WILSON, D. D. Supply management orientation and supplier/buyer performance. *Journal of Operations Management*, v. 18, p. 317-333, 2000.
- SPECTOR, P. E. *Summated rating scale construction: An Introduction*. California: Newbury Park Sage, 1992.
- TERPEND, R.; TYLER, B. B.; KRAUSE, D.; HANDFIELD, R. Buyer- Supplier Relationships: derived value over two decades. *Journal of Supply Chain Management*, v. 44, n. 2, p. 28-55, 2008.
- ULAGA, W.; EGGERT, A. Value-based differentiation in business relationship: gaining and sustaining key supplier status. *Journal of Marketing*, v.70, p. 119-136, 2006.
- VICKERY, Shawnee K.; JAYARAM, Jayanth; DROGE; Cornelia; CALANTONE, Roger. The effects of an integrative supply chain strategy on customer service and financial performance: analysis of direct versus indirect relationships. *Journal of Operations Management*, v. 21, p. 523-539, 2003.
- VICTORAVICH, L. M. When Do Opportunity Costs Count? The Impact of Vagueness, Project Completion Stage, and Management Accounting Experience. *Behavioral Research in Accounting*, v. 22, n. 1, p. 85-108, 2010.
- VILLENA, V. H., REVILLA, E.; CHOI, T. The dark side of buyer-supplier relationships: A social capital perspective. *Journal of Operations Management* v.29, n.6, p. 561-576, 2011
- WALTER, A.; RITTER, T.; GEMUNDEN, H;G.. Value creation in buyer-seller relationships: Theoretical considerations and empirical results from a supplier's perspective. *Industrial Marketing Management*, v. 30, p. 365-377, 2001.
- WERNERFELT, Birger, A resource-based view of the firm, *Strategic Management Journal*, v. 5, n.2, p. 171-180, 1984.
- ZAJAC, E. J.; OLSEN, C. P. From transaction cost to transactional value analysis: implications for the study of the interorganizational strategies. *Journal of Management Studies*, v. 30, n. 1, p. 131-145, 1993.
- ZACHARIA, Z. G.. NIX, N.W.; LUSCH, R.F. Capabilities that enhance outcomes of an episodic supply chain collaboration. *Journal of Operations Management*, v. 29, n. 6, p. 591-603, 2011.