

Universidade Presbiteriana Mackenzie
Centro de Ciências Sociais e Aplicadas
Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas

**Relacionamentos Colaborativos Verticais:
Um Estudo no Arranjo Produtivo de Nova Serrana**

Ramon Silva Leite

São Paulo
2009

Ramon Silva Leite

**Relacionamentos Colaborativos Verticais:
Um Estudo no Arranjo Produtivo de Nova Serrana**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da Universidade Presbiteriana Mackenzie, como requisito parcial para a obtenção do título de Doutor em Administração de Empresas

Orientador: Prof. Dr. Roberto Giro Moori

São Paulo

2009

**Reitor da Universidade Presbiteriana Mackenzie
Professor Dr. Manassés Claudino Fonteles**

**Decano de Pesquisa e Pós-Graduação
Professora Dra. Sandra Maria Dotto Stump**

**Diretor do Centro de Ciências Sociais e Aplicadas
Professor Dr. Moisés Ari Zilber**

**Coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Administração de
Empresas
Professora Dra. Darcy Mitiko Mori Hanashiro**

Dedico este trabalho à minha família. Em especial, aos meus pais, Ricardo Batista Leite e Maria das Vitórias Silva Leite; à minha esposa, Paula de Aquino Rodrigues; e ao meu filho, que, mesmo ainda não estando presente entre nós, me motivou a concluir mais esta etapa.

AGRADECIMENTOS

Finalizar esse trabalho não seria possível sem o apoio e a contribuição de diversas pessoas e entidades.

Inicialmente, gostaria de agradecer ao Prof. Dr. Roberto Giro Moori, pelo apoio à realização deste trabalho, mesmo antes da minha aceitação no programa.

A todos os professores do Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Presbiteriana Mackenzie - em especial, a Arilda Godoy, Darcy Hanashiro, Dimária Meirelles, Diógenes Bido, Eliane Britto e Reynaldo Marcondes.

Aos membros da minha banca avaliadora de projeto, professores Ely Laureano Paiva e Eliane Pereira Zamith Britto, pelas valiosas contribuições.

Aos colegas de doutorado André, Francisval, Marta, Luciana e Rubens, pelo companheirismo.

A todas as empresas, empresários, gestores e funcionários que participaram da pesquisa, pelo interesse, pela paciência e pelas valiosas contribuições ao trabalho.

Ao SINDINOVA, à ASSINTECAL e à Sociedade São Vicente de Paulo, pelo apoio à realização do trabalho de campo.

Aos meus amigos e parentes em Nova Serrana, pelo apoio na coleta de dados - em especial, ao meu primo Osmar (Marinho).

Ao amigo Milton Siqueira, pelo “apoio logístico” em Perdões, o que facilitou as minhas idas a São Paulo.

À CAPES, pela bolsa de estudos.

Ao Fundo Mackenzie de Pesquisa (MACKPESQUISA), por apoiar este trabalho com a subvenção para a reserva técnica dos Programas de Pós-Graduação.

A PUC Minas, que, por intermédio do seu Programa Permanente de Capacitação Docente, forneceu-me os subsídios para que este trabalho fosse concluído.

Aos colegas da PUC Minas, pelo apoio e incentivo à realização deste trabalho - em especial, aos amigos Humberto Lopes, Leonardo Lemos, Jorge Sündermann, Marco Rodrigo, Marcelo Metzker, Marcelo Resende, Ricardo César, Ricardo Siervi e Teodoro Oliveira.

Aos colegas pesquisadores Dr. Cid Gonçalves Filho, Dr. Claudemir Francisco, Dra. Marlusa Gosling, Plínio Reis e Vander Aguiar, que se dispuseram a fazer a validação de conteúdo do instrumento de pesquisa. Agradeço também, pela mesma razão, aos já mencionados professores Dr. Ely Laureano Paiva, Dr. Humberto Elias Garcia Lopes e Ricardo César Alves.

A todos os meus amigos e familiares que acreditaram e torceram por mim.

Aos meus irmãos, Diego e Fabrício, pelos exemplos de dedicação e caráter.

Aos meus pais, Ricardo e Vitória, por sempre me incentivarem a lutar pelos meus sonhos.

A minha amada esposa, Paula pela compreensão nos momentos de ausência e pelo apoio sempre. Sem dúvida, ter você ao meu lado deixou a conclusão desta tarefa menos árdua.

A todas as pessoas que, de uma forma ou de outra, ajudaram-me na realização deste trabalho.

A Deus, pela vida e por tudo mais que consegui.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	16
1.1 Considerações iniciais.....	16
1.2 A indústria de calçados.....	20
1.3 O arranjo produtivo calçadista de Nova..Serrana.....	24
1.4 Objetivos.....	32
1.5 Estrutura da tese.....	33
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	34
2.1 Teoria dos custos de transação.....	34
2.2 Redes de empresas.....	40
2.3 Arranjos produtivos.....	47
2.4 Cooperação.....	53
3 DEFINIÇÃO DAS VARIÁVEIS.....	57
3.1 Dependência.....	57
3.2 Confiança.....	59
3.3 Comprometimento.....	63
3.4 Comunicação.....	66
3.5 Adaptação.....	69
3.6 Relacionamentos colaborativos.....	73
3.7 Desempenho.....	79
4 MODELO DE PESQUISA E METODOLOGIA.....	82
4.1 Modelo conceitual e hipóteses.....	82
4.2 Metodologia.....	85
4.2.1 Caracterização e <i>design</i> da pesquisa.....	85
4.3 Matriz de amarração.....	87
5 PRIMEIRA ETAPA – PESQUISA EXPLORATÓRIA.....	89
5.1 Coleta de dados.....	89
5.2 Tratamento e análise dos dados.....	90
5.2.1 Análise das entrevistas com os fabricantes.....	91
5.2.1.1 Caracterização da amostra.....	91
5.2.1.2 Análise dos dados.....	92
5.2.2 Análise das entrevistas com os fornecedores.....	98
5.2.2.1 Caracterização da amostra.....	99
5.2.2.2 Análise dos dados.....	99

6 SEGUNDA ETAPA – PESQUISA DESCRITIVA.....	105
6.1 O instrumento de coleta de dados.....	105
6.1.1 O questionário de clientes.....	107
6.1.2 O questionário de fornecedores.....	112
6.2 Coleta de dados nas empresas fabricantes de calçados.....	113
6.3 Coleta de dados nos fornecedores.....	114
6.4 Tratamento dos dados.....	115
6.4.1 Dados ausentes.....	115
6.4.2 Valores extremos.....	116
6.4.3 Verificação dos pressupostos da análise multivariada.....	117
6.4.4 Validação das escalas.....	118
6.4.4.1 Análise da dimensionalidade.....	118
6.4.4.2 Análise da confiabilidade.....	119
6.4.4.3 Validade de construto: convergente, discriminante e nomológica.....	119
6.4.5 Comparação das amostras.....	121
6.4.6 Regressão logística: desempenho e relacionamento colaborativo.....	121
6.4.7 Correlação entre medidas de desempenho e relacionamento com fornecedores...	121
6.4.8 Segmentação dos fabricantes – Técnica CHAID.....	122
6.5 Análise dos resultados.....	122
6.5.1 Análise preliminar dos dados.....	123
6.5.1.1 Dados ausentes.....	123
6.5.1.2 Valores extremos.....	124
6.5.1.3 Avaliação da normalidade.....	124
6.5.1.4 Análise de linearidade.....	125
6.5.1.5 Análise de multicolineariedade.....	125
6.5.2 Análise dos dados da amostra de fabricantes.....	126
6.5.2.1 Características da amostra.....	126
6.5.2.2 Análise descritiva.....	133
6.5.2.3 Validação das escalas.....	135
6.5.2.3.1 Análise da dimensionalidade.....	136
6.5.2.3.2 Análise da confiabilidade.....	142
6.5.2.3.3 Validade de construto: convergente, discriminante e nomológica.....	142
6.5.3 Análise dos dados da amostra de fornecedores.....	148
6.5.3.1 Características da amostra.....	149
6.5.3.2 Análise descritiva.....	154
6.5.3.3 Validação das escalas.....	156
6.5.3.3.1 Análise da dimensionalidade.....	156
6.5.3.3.2 Análise da confiabilidade.....	161
6.5.3.3.3 Validade de construto: convergente, discriminante e nomológica.....	162
6.5.4 Comparação entre fabricantes e fornecedores.....	168

6.5.4.1 Análise descritiva e teste T.....	168
6.5.4.2 Comparação das médias dos construtos.....	173
6.5.5 Desempenho e relacionamento colaborativo.....	176
6.5.6 Correlação entre medidas de desempenho e relacionamento com fornecedores...	178
6.5.7 Segmentação dos fabricantes de Nova Serrana.....	179
7 SÍNTESE DO TRABALHO DE CAMPO E DOS RESULTADOS.....	183
8 CONCLUSÃO.....	188
8.1 Contribuições do Estudo.....	191
8.2 Limitações e recomendações para futuras pesquisas.....	193
REFERÊNCIAS.....	195
APÊNDICES.....	209
Apêndice A - Roteiro de entrevistas com clientes.....	210
Apêndice B - Roteiro de entrevistas com fornecedores.....	214
Apêndice C - Questionário de clientes.....	218
Apêndice D - Questionário de fornecedores.....	221
Apêndice E - Análise da assimetria e curtose das variáveis.....	224
Apêndice F - Transcrição das entrevistas.....	227
ANEXO A - Reportagem sobre a parceria para a aplicação dos questionários.....	384

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Fluxograma da cadeia produtiva de couro e calçados.....	21
Figura 2: Evolução da população de Nova Serrana.....	27
Figura 3: Evolução comparativa da população: Nova Serrana, Minas Gerais e Brasil.....	28
Figura 4: Evolução comparativa da população de Nova Serrana com outros arranjos produtivos de calçados.	29
Figura 5: Cadeia produtiva calçadista de Nova Serrana.....	31
Figura 6: Os quatro modos de organizar as atividades econômicas.....	43
Figura 7: Modelo de rede <i>topdown</i>	45
Figura 8: Rede flexível de empresas.....	45
Figura 9: Modelo de rede.....	46
Figura 10: Modelo teórico de relacionamentos colaborativos comprador-fornecedor.....	77
Figura 11: Modelo teórico proposto.....	82
Figura 12: Design da pesquisa.....	87
Figura 13: Perfil dos respondentes.....	127
Figura 14: Perfil das empresas.....	129
Figura 15: Características da relação com o principal fornecedor.....	132
Figura 16: Modelo de pesquisa.....	147
Figura 17: Perfil dos respondentes.....	149
Figura 18: Perfil das empresas.....	150
Figura 19: Características da relação com o principal cliente.....	152
Figura 20: Modelo de pesquisa.....	165
Figura 21: Médias dos fatores, por grupo.....	174
Figura 22: Diagrama hierárquico dos fabricantes de Nova Serrana, por grupo de desempenho.....	180
Figura 23: Porte dos fabricantes de calçados, por grupo de desempenho.....	182

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Elementos e características das redes.....	47
Quadro 2: Sumário do desenvolvimento das relações entre comprador e vendedor.....	78
Quadro 3: Trabalhos empíricos sobre relacionamentos entre clientes e fornecedores.....	84
Quadro 4: Matriz de amarração do projeto.....	88
Quadro 5: Indicadores do construto relacionamento com os fornecedores.....	108
Quadro 6: Indicadores do construto dependência.....	109
Quadro 7: Indicadores do construto confiança.....	109
Quadro 8: Indicadores do construto comunicação.....	110
Quadro 9: Indicadores do construto adaptação.....	110
Quadro 10: Indicadores do construto comprometimento.....	111
Quadro 11: Indicadores do construto relacionamento colaborativo.....	111
Quadro 12: Indicadores do construto desempenho.....	112
Quadro 13: Resumo da pesquisa de campo.....	183
Quadro 14: Resumo das relações entre empresa cliente e fornecedores.....	184
Quadro 15: Avaliação dos relacionamentos hipotéticos ao nível de significância \leq 0,05.....	186

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Exportação e importação brasileira de calçados, em milhões de pares.....	22
Tabela 2: Produção de calçados, por país.....	22
Tabela 3: Número de empresas e empregos gerados, por estado.....	24
Tabela 4: Médias e desvios-padrão das variáveis do modelo.....	134
Tabela 5: Análise fatorial exploratória: relacionamento com fornecedores.....	136
Tabela 6: Análise fatorial exploratória: dependência.....	137
Tabela 7: Análise fatorial exploratória: confiança.....	138
Tabela 8: Análise fatorial exploratória: comunicação.....	138
Tabela 9: Análise fatorial exploratória: adaptação.....	139
Tabela 10: Análise fatorial exploratória: comprometimento.....	139
Tabela 11: Análise fatorial exploratória: relacionamento colaborativo.....	140
Tabela 12: Análise fatorial exploratória: desempenho.....	140
Tabela 13: Coeficientes alfa de Cronbach dos fatores.....	142
Tabela 14: Avaliação da validade convergente.....	144
Tabela 15: Avaliação da validade global das medidas dos construtos.....	145
Tabela 16: Avaliação da validade discriminante dos construtos.....	146
Tabela 17: Resultado das hipóteses do modelo proposto.....	148
Tabela 18: Média e desvio-padrão das variáveis.....	154
Tabela 19: Análise fatorial exploratória: relacionamento com fornecedores.....	156
Tabela 20: Análise fatorial exploratória: dependência.....	157
Tabela 21: Análise fatorial exploratória: confiança.....	157
Tabela 22: Análise fatorial exploratória: comunicação.....	158
Tabela 23: Análise fatorial exploratória: adaptação.....	158
Tabela 24: Análise fatorial exploratória: comprometimento.....	159
Tabela 25: Análise fatorial exploratória: relacionamento colaborativo.....	159
Tabela 26: Análise fatorial exploratória: desempenho.....	160
Tabela 27: Coeficientes alfa de Cronbach dos fatores.....	161
Tabela 28: Avaliação da validade convergente.....	162
Tabela 29: Avaliação da validade global das medidas dos construtos.....	163
Tabela 30: Avaliação da validade discriminante dos construtos.....	164
Tabela 31: Resultado das hipóteses do modelo proposto.....	165
Tabela 32: Estatísticas descritivas e teste T do construto relacionamento com fornecedor.....	167
Tabela 33: Estatísticas descritivas e teste T do construto dependência.....	168
Tabela 34: Estatísticas descritivas e teste T do construto confiança.....	168
Tabela 35: Estatísticas descritivas e teste T do construto comunicação.....	169
Tabela 36: Estatísticas descritivas e teste T do construto adaptação.....	170

Tabela 37: Estatísticas descritivas e teste T do construto comprometimento.....	170
Tabela 38: Estatísticas descritivas e teste T do construto relacionamento colaborativo....	171
Tabela 39: Testes de comparação da tendência central dos grupos.....	173
Tabela 40: Modelo logístico: comparação de fabricantes e fornecedores.....	175
Tabela 41: Modelo logístico: indicadores de relacionamento colaborativo e fabricantes de alto desempenho.....	176
Tabela 42: Correlações entre relacionamento com o fornecedor e desempenho.....	177

LISTA DE ABREVIATURAS

AFC	Análise Fatorial Confirmatória
AFE	Análise Fatorial Exploratória
ABICALÇADOS	Associação Brasileira das Indústrias de Calçados
ASSINTECAL	Associação Brasileira de Empresas de Componentes para Couro, Calçados e Artefatos
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
CHAID	Chi-Square Automatic Interaction Detection
CREDINOVA	Cooperativa de Crédito dos Fabricantes de Calçados de Nova Serrana
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IMP	Industrial Marketing and Purchasing
PLS	Partial Least Squares
PU	Poliuretano
PVC	Cloreto de polivinila
SINDINOVA	Sindicato das Indústrias de Calçados de Nova Serrana
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
TCE	Teoria dos Custos de Transação
TR	Termoplásticos

RESUMO

Relacionamentos colaborativos verticais têm sido uma das formas encontradas pelas empresas para atuarem de maneira mais coesa, ao mesmo tempo em que procuram obter benefícios mútuos. Nesse sentido, este estudo procurou analisar o relacionamento colaborativo e suas repercussões no desempenho das empresas, tendo como foco as indústrias de calçados do arranjo produtivo de Nova Serrana (MG) e seus fornecedores. Para esse fim, foi feita uma revisão da literatura a respeito da teoria dos custos de transação, além dos principais conceitos e contribuições sobre redes de empresas, arranjos produtivos e cooperação. Após essa revisão, foi desenvolvido um extenso trabalho de campo, dividido em duas etapas. A primeira, de caráter exploratório, contou com 24 entrevistas, sendo 14 com fabricantes de calçados e 10 com os principais fornecedores desses fabricantes. Essa etapa buscou estudar o fenômeno com maior profundidade e obter familiaridade com o objeto de estudo, além de refinar as escalas utilizadas em outros estudos para a realidade do setor analisado. Os dados coletados nessa etapa, tratados pela técnica da análise de conteúdo, revelaram que: a) a comunicação, a adaptação, o comprometimento, a dependência e a confiança são importantes para o relacionamento colaborativo; b) as empresas menores mantêm relações consideradas de mercado, o que as leva a ter maiores custos de transação; e c) as empresas de médio e grande porte optaram por relacionamentos mais colaborativos como mecanismo para reduzir custos de transação, bem como os custos de desenvolvimento de novos produtos. Já a segunda etapa da pesquisa, de caráter descritivo, teve quatro objetivos principais: 1°) identificar as variáveis preponderantes no relacionamento, sob o ponto de vista dos fabricantes e fornecedores; 2°) validar e operacionalizar os construtos identificados como principais no relacionamento; 3°) averiguar se determinadas características das empresas estão associadas a melhores desempenhos; e 4°) comparar a visão de fabricantes e fornecedores sobre o relacionamento. Essa etapa contou com duas coletas de dados. A primeira envolveu 211 fabricantes, enquanto a segunda contou com uma amostra de 87 fornecedores. Os dados coletados passaram por diversas análises, dentre elas a Modelagem de Equações Estruturais e a técnica de segmentação CHAID (*Chi-Square Automatic Interaction Detection*). Os resultados demonstraram que: a) as variáveis preponderantes para o relacionamento colaborativo são diferentes para fabricantes e fornecedores - para a amostra de fabricantes a comunicação e o comprometimento influenciam de forma mais significativa o relacionamento, já para a amostra de fornecedores a confiança e o comprometimento foram preponderantes; b) as escalas que compuserem o modelo final, após alguns ajustes, atingiram valores aceitáveis de validade e confiabilidade; c) fabricantes de calçados com determinadas características, tais como tipo de calçado produzido e porte, obtêm desempenhos superiores aos de seus pares; e d) há divergências significativas entre as visões de fabricantes e fornecedores sobre o relacionamento. Diante dos resultados obtidos, conclui-se que há uma relação significativa entre colaboração e desempenho. Assim, a forma como as empresas lidam com seus parceiros leva-as a ter desempenhos melhores. Além disso, os benefícios do relacionamento colaborativo são maiores para os fornecedores. Já para os fabricantes é interessante que desenvolvam relacionamentos colaborativos com seus fornecedores mais importantes, enquanto que para parceiros menos estratégicos relações do tipo mercado podem ser mais adequadas. Por fim, sugere-se que futuros estudos incluam outras variáveis no modelo, além de contemplar amostras maiores.

Palavras-chave: Relacionamentos colaborativos, Setor calçadista, Teoria dos custos de transação, Modelo, Díade, Equações estruturais.

Linha de Pesquisa: Recursos e Desenvolvimento Empresarial

ABSTRACT

The Vertical Collaborative Relationship has been a way encountered by companies to act cohesively and to get mutual benefits. Accordingly, this study aimed to examine the collaborative relationship and its impact on businesses' performance, focusing on the footwear's industry array of production of Nova Serrana (MG) and its suppliers. In order to analyze it, a descriptive research was done about the transaction cost theory and also about the main conceptions and contributions about chain companies, productive arrangements and cooperation. Later this descriptive research, an extensive fieldwork was carried out, divided into two stages. The first one, based on an exploratory character, was composed of 24 interviews: 14 with footwear manufacturers and 10 with their main suppliers. This stage aimed to study the phenomenon in a greater depth, to gain familiarity with the analyzed object and to refine the patterns used in other studies addressed to the reality of the footwear's sector. The obtained data on this stage, concerned by the content analysis' methodology technique, revealed that: a) communication, adaptation, commitment, dependence and trust are important for collaborative relationship; b) small companies remain relations considered relations of market, contributing to higher transaction costs; and c) medium and major companies prefer higher collaborative relationships in order to reduce transaction costs, as well as costs of new products' development. The research's second stage, descriptive in nature, had four main objectives: 1st) to identify the predominant variables in the relationship between manufacturers and suppliers from both perspectives; 2nd) to validate and operationalize the keys identified as their connection's constructs; 3rd) to verify if some firms' characteristics are associated to better performances, and 4th) to compare suppliers' and manufacturers' point of view about their relationship. This stage had two data collections. The first one involved 211 manufacturers, while the second involved a sample of 87 suppliers. The gathered data underwent several tests, including the Structural Equation Modeling and CHAID's (Chi-Square Automatic Interaction Detection) technique of segmentation. The results proved that: a) the major variables for the collaborative relationship differ from manufactures to suppliers – for the sample of manufactures, communication and commitment influence the relationship significantly, while for the sample of suppliers trust and commitment were considered the most important; b) the patterns that composed the final model, right after some adjusts, reached acceptable values of validity and trustworthiness; c) footwear manufactures with certain characteristics, such as type of shoe produced and capacity, obtain better performance than its competitors; and d) there are significant divergences between manufactures and suppliers' views about relationship. Before the obtained results, it follows that there is a significant relation between collaboration and performance. Thus, the way companies deal with their partners leads them to better results. Moreover, the collaborative relationships benefits are greater for the suppliers. For manufacturers, it is interesting to develop collaborative relationships with their most important suppliers, while standard market relations may be more appropriate to the less strategic partners. Finally, it is suggested that future studies concern other variables and include larger samples.

Key-words: Collaborative Relationships, Footwear's sector, Transaction Cost Theory, Model, Dyad, Structural Equation.

Line Research: Resources and Business Development.

1. INTRODUÇÃO

1.1 Considerações iniciais

Vários fatores podem levar as empresas a apresentarem desempenhos superiores, como: sistema de produção mais eficiente, recursos humanos mais preparados e comprometidos, a detenção de marcas e patentes e melhor saúde financeira. Além disso, a influência desses fatores no desempenho das empresas varia de setor para setor. Ultimamente, com o acirramento da concorrência, novas fontes de vantagem competitiva têm sido buscadas pelas empresas como forma de sobressair no mercado.

Em decorrência dessa nova realidade, alguns conceitos têm emergido, principalmente aqueles que se referem a uma visão mais ampla dos relacionamentos entre as empresas. Nesse sentido, as empresas têm se unido, criando redes ou alianças, visando adquirir maior competitividade, ao mesmo tempo em que se capacitam a enfrentar as oscilações do mercado. Por meio da cooperação, as empresas compartilham informações, reduzem custos e obtêm ganhos de escala. Segundo Amato Neto (2000), o relacionamento cooperativo, a busca da eficiência coletiva por meio da especialização e o foco produtivo motivaram o desenvolvimento de novas formas de organização, tais como: redes empresariais, aglomerados industriais e arranjos produtivos locais (APL).

A discussão sobre arranjos produtivos locais vem adquirindo crescente importância com a mudança do ambiente competitivo das empresas. Suzigan *et al.* (2002) afirmam que as economias externas locais estão no cerne dos estudos sobre arranjos produtivos, porque são elas que determinam a própria existência da aglomeração, ao proporcionarem custos reduzidos para as empresas aglomeradas. Dentre essas economias, destaca-se a facilidade de acesso a fornecedores de matérias-primas, componentes, insumos e serviços especializados.

Trabalhos sobre relacionamentos horizontais entre empresas do mesmo ramo em arranjos produtivos locais são comuns. No entanto, são poucos os estudos que procuraram estudar os relacionamentos entre diferentes níveis da cadeia produtiva. Segundo Ferraz *et al.* (1996 p. 22), a formação de amplas parcerias envolvendo produtores e fornecedores conduz a relações intersetoriais fortemente sinérgicas, criando condições estruturais adequadas para o incremento da competitividade. Segundo os autores, a cooperação entre compradores e vendedores pode ser considerada uma importante fonte de competitividade para a indústria. A crença fundamental é de que a integração dos diferentes processos produtivos por meio do

comportamento colaborativo reduz os riscos financeiros investidos na produção e, por consequência, aumenta as medidas de desempenho (DYER, 1996).

Com base nessa visão, observou-se que relacionamentos mais cooperativos entre fornecedores e clientes, também denominados “relacionamentos colaborativos verticais”, têm sido uma das formas encontradas pelas empresas para atuarem de maneira mais coesa, ao mesmo tempo em que procuram obter benefícios mútuos. Gulati *et al.* (2000) destacam três vantagens para as organizações que optam por uma perspectiva relacional (desenvolver relações fortes com os fornecedores). Primeira, essas relações disponibilizam o acesso a informações, recursos, mercados e tecnologias. Segunda, elas propiciam obter as vantagens do aprendizado, economia de escala e escopo. Terceira, levam as firmas a atingir objetivos estratégicos, como dividir riscos e terceirizar estágios da cadeia e funções organizacionais.

A fim de fundamentar o estudo sobre relacionamentos colaborativos verticais no Brasil a partir de uma base empírica, esta tese analisou o relacionamento entre indústrias calçadistas e seus fornecedores, sob o prisma da teoria dos custos de transação. Conforme salienta Vieira (2006), a teoria dos custos de transação é uma importante teoria de análise dos relacionamentos entre clientes e fornecedores. Assim, este trabalho tem a teoria dos custos de transação como parte central, no que se refere ao comportamento colaborativo dos atores envolvidos nas atividades empresariais.

Segundo Zawislak e Ruffoni (2001), a partir do conceito de custos de transação, buscou-se entender qual seria a melhor alternativa entre o poder do mercado e o das firmas (hierarquia) na definição de rumos mais eficientes para a realização da atividade econômica. Esta alternativa seria uma situação intermediária de governança, definida como uma relação colaborativa. Considera-se que relacionamentos colaborativos seriam uma estrutura de governança que fornece benefícios que não seriam obtidos por outras alternativas. Nesse sentido, relacionamentos assim favorecem a redução dos custos de transação, assim como facilitam a adaptação às mudanças do mercado, o que seria uma importante vantagem competitiva, capaz de levar as firmas optantes por esse tipo de governança a um desempenho superior.

Com base nessa visão, percebe-se que relacionamentos colaborativos entre fornecedores e clientes têm sido uma estrutura de governança encontrada pelas empresas para atuarem de uma maneira mais coesa, ao mesmo tempo em que procuram obter benefícios mútuos. Essa estrutura pode ser considerada como uma forma híbrida, diferente de mercado e hierarquia.

Observa-se, ainda, que, apesar do desenvolvimento teórico e prático da noção de relacionamentos mais cooperativos, essa questão ainda não é uma prática universal, sendo comum observarem-se exemplos de empresas que ainda se apoiam em relações mais transacionais e competitivas (CANNON; PERREAULT, 1999). Com base nessas considerações, este trabalho buscou responder à seguinte questão: **Existe uma influência do relacionamento colaborativo entre empresas produtoras de calçados e seus fornecedores, e as variáveis preponderantes desse relacionamento, no desempenho dessas empresas?**

Trabalhos empíricos, no Brasil, sobre relacionamentos colaborativos verticais são escassos, apesar da relevância desse campo de estudo. Dessa forma, a investigação dessa questão pode contribuir para uma melhor compreensão da importância e do impacto dos relacionamentos no desempenho das empresas industriais e da forma como a sua gestão condiciona tal impacto.

A contribuição deste trabalho se fundamenta em cinco questões:

- 1°) No desenvolvimento e no teste de um modelo teórico a respeito de relacionamentos colaborativos. Esse modelo tem como variáveis antecedentes do relacionamento colaborativo: dependência do parceiro, confiança, comprometimento, comunicação e a adaptação. O modelo também considera que relacionamentos colaborativos levam a desempenhos superiores das empresas.
- 2°) No tipo de cadeia produtiva analisada. Essa contribuição se deve ao fato de que os estudos sobre colaboração entre fornecedores e compradores normalmente tem como foco cadeias produtivas em que a governança é exercida pelo produtor, chamadas de *producer-driven*, as quais são definidas como:

Cadeias produtivas dirigidas pelo produtor, em que grandes empresas, normalmente fabricantes multinacionais, exercem os papéis centrais de coordenar as redes de produção (incluindo os elos a montante e a jusante). Essas cadeias são intensivas em capital e tecnologia, tendo como exemplo os fabricantes de automóveis, aeronaves, computadores, semicondutores e maquinaria pesada (GEREFFI, 1999).

Já o presente estudo tem como objeto de análise a cadeia produtiva de calçados, a qual é liderada, normalmente, pelo comprador (varejista), chamada de *buyer-driven*, definida como:

Cadeias produtivas dirigidas pelo comprador, nas quais os grandes varejistas exercem um papel central, descentralizando a rede de produção em diversos países exportadores, normalmente localizados no terceiro mundo. As especificações dos produtos são fornecidas pelos grandes varejistas que solicitam os produtos. Este modelo de negócio se tornou comum em indústrias de bens de consumo intensivas

em mão-de-obra, tais como artigos de vestuário, calçados, brinquedos e artigos para casa (GEREFFI, 1999).

3°) No objeto de análise - ou seja, o arranjo produtivo calçadista de Nova Serrana, caracterizado por empresas de pequeno e de médio porte, diferente de outros estudos, que tiveram como foco grandes empresas. Pela proximidade geográfica das empresas, espera-se que haja uma heterogeneidade dos relacionamentos, o que poderá contribuir, tanto acadêmica como gerencialmente, para o melhor entendimento e gestão dos relacionamentos entre empresas.

4°) No desenvolvimento e teste de um instrumento de pesquisa a respeito do tema, com base em trabalhos anteriores desenvolvidos em outros países, mas que também passou por um refinamento por meio de entrevistas em profundidade e pré-teste.

5°) Na análise do relacionamento a partir da díade. Normalmente, os estudos similares avaliaram os relacionamentos apenas sob um dos pontos de vista, ou seja, de clientes ou de fornecedores. Já neste estudo foi considerada a visão dos dois lados do relacionamento, o que favorece o entendimento do fenômeno.

Tendo feito as considerações iniciais sobre o trabalho, uma questão que deve ser ressaltada refere-se ao significado de cooperar ou de colaborar. Na literatura em geral e nos dicionários de língua portuguesa, os termos são usados com o mesmo sentido, ou seja, de trabalhar em conjunto, com outros (BUENO, 1974).

Com relação a trabalhos da área da Administração, muitas vezes os termos também são usados como sinônimos, o que pode ser observado nos estudos de Dyer (1997), Ring e Van de Ven (1992) e Knight (2000). Este último, inclusive, utiliza o termo *cooperação* para definir o construto *colaboração*.

No Brasil, dois estudos - Costa (2005) e Begnis *et al.* (2005) -, ao buscarem aprofundar a discussão sobre esses assuntos, utilizaram os dois termos de forma recorrente e com o mesmo sentido. Embora o primeiro tenha tido como foco a colaboração e o segundo a cooperação, diversas questões foram tratadas da mesma forma, como os construtos chaves para o relacionamento interfirmas, no qual ambos apontaram para a confiança, o comprometimento e a troca de informações como fatores determinantes. Os dois estudos também se apoiaram na teoria dos custos de transação e na teoria baseada em recursos como embasamentos teóricos para a explicação dos fenômenos. Nesse sentido, parece normal que ambos tenham se amparado em referências comuns, como os trabalhos de Nielsen (1988), Ring e Van de Ven (1992).

Nesse sentido, para os fins deste trabalho, os termos aqui serão usados como sinônimos, como forma de manter a idéia original dos autores.

Isto exposto, a seguir é abordada a indústria de calçados, setor a ser analisado neste estudo, assim como o arranjo produtivo de Nova Serrana, objeto de estudo desta tese.

1.2 A indústria de calçados

Desde a chegada dos portugueses em terras brasileiras os calçados fazem parte do dia-a-dia dos brasileiros. No início, eram produzidos por artesãos, principalmente de origem portuguesa. Já no século XIX, com a chegada dos primeiros imigrantes alemães e italianos, teve início o processo de desenvolvimento da indústria de calçados do País. Com o surgimento e o fortalecimento de muitos curtumes implantados por esses imigrantes no Rio Grande do Sul, esse estado teve, e tem, um importante papel na indústria calçadista. Posteriormente a região de Franca, em São Paulo, também passou a ter grande destaque nesse setor. Enquanto a região gaúcha do Vale dos Sinos se especializou em calçados femininos de couro, Franca focou sua produção em calçados masculinos.

Ao longo dos anos, o setor cresceu, expandindo sua atuação para outras regiões do País, influenciado pela introdução de novas técnicas de produção e pelo aumento da demanda, tanto interna como das exportações. Na década de 1970, o calçado brasileiro passou a ter expressiva importância na pauta de exportações. Com esse desenvolvimento, os setores de máquinas, equipamentos, artefatos e componentes se implantaram no Rio Grande do Sul, contribuindo para o avanço tecnológico do setor (CORREA, 2001).

Atualmente, o setor calçadista tem um importante papel na economia brasileira, levando-se em consideração a quantidade produzida e o volume transacionado nas exportações (GORINI; SIQUEIRA, 2002; SANTOS *et al.*, 2002; CORRÊA, 2001). As empresas fabricantes de calçados se situam na cadeia produtiva coureiro-calçadista, cujo complexo abrange diversos setores inter-relacionados, conforme pode ser observado na Figura 1 a seguir.

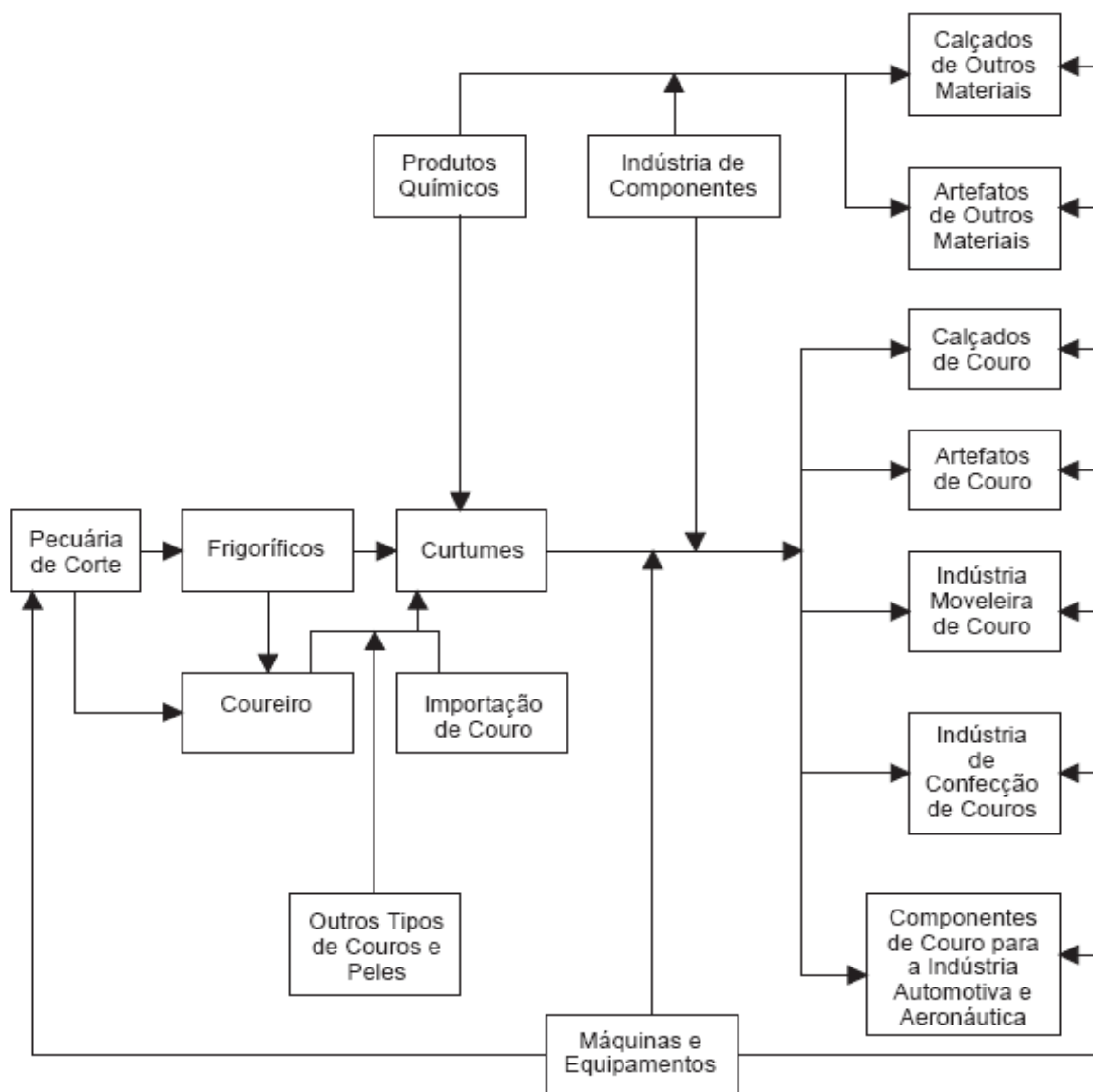


Figura 1: Fluxograma da cadeia produtiva de couro e calçados
Fonte: Corrêa (2001).

A Figura 1 mostra que a cadeia coureiro-calçadista envolve diversos setores, tais como Pecuária de corte, Frigoríficos, Indústria de componentes e Indústria de máquinas e equipamentos. É possível contabilizar, na perspectiva de cadeias produtivas, a sua rede de fornecedores de componentes com mais de 1.500 indústrias de componentes instaladas no Brasil e mais de 400 empresas especializadas no curtimento e acabamento do couro, processando anualmente mais de 30 milhões de peles e cerca de uma centena de fábricas de máquinas e equipamentos (ABICALCADOS, 2007).

No entanto, atualmente, o setor calçadista brasileiro vem passando por profundas mudanças. A globalização e a emergência das economias asiáticas, principalmente a chinesa,

têm influenciado de forma negativa as exportações de calçados brasileiros. Enquanto nos últimos quatro anos as exportações brasileiras, de uma forma geral, apresentaram um crescimento significativo, as exportações de calçados brasileiros vêm caindo gradativamente desde 2004, conforme mostra a Tabela 1.

Tabela 1: Exportação e importação brasileira de calçados, em milhões de pares.

ITEM	2007	2006	2005	2004
IMPORTAÇÃO	28	19	17	9
EXPORTAÇÃO	177	180	190	212

Fonte: Abicalçados (2008)

Além disso, atualmente os fabricantes nacionais têm visto também as vendas para o mercado interno serem prejudicadas pela entrada de calçados importados de diversos países, principalmente da China. Ao longo dos últimos quatro anos, a importação brasileira de calçados cresceu mais de 200%, conforme demonstrado na Tabela 1.

Ao mesmo tempo, nos últimos anos, o Brasil tem se consolidado como o terceiro maior produtor de calçados no mundo, ficando atrás da China e da Índia, conforme apresentado na Tabela 2 a seguir.

Tabela 2: Produção de calçados por país.

País	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
China	5.252	5.520	5.930	6.442	6.628	6.950	7.043,00	8.100,00	9.000,00
Índia	680	685	700	715	740	750	780	850	909
Brasil	544	516	499	580	610	642	665	755	762
Indonésia	527,2	316,3	507	499	487,6	509	507	533	580

Fonte: Abicalçados (2008).

A Tabela 2 mostra o crescimento da produção nesses dois países, ao passo que o Brasil apresentou redução nos anos de 1998 e 1999, sendo que nos anos seguintes apresentou um crescimento consistente, destacando o ano de 2004, com maior elevação da produção.

Com base nesses dados, constata-se que atualmente a indústria brasileira de calçados está enfrentando um forte desafio competitivo no mercado mundial: de um lado, há a forte expansão da produção de calçados em países com custos salariais mais reduzidos, principalmente China e outros países asiáticos; de outro, há a tradição das empresas européias, que se esforçam para manter sua vantagem competitiva em segmentos de produtos com maior qualidade (BLOIS, 2006).

Esse é um setor importante da economia e que merece estudos mais aprofundados. A indústria de calçados brasileira abrange, atualmente, mais de 9 mil indústrias, que produzem, aproximadamente, 796 milhões de pares/ano, sendo que 180 milhões são destinados à exportação. Hoje, o calçado é o terceiro principal item da balança comercial brasileira. Além disso, o setor é um dos que mais gera emprego no País. Em 2005, cerca de 299 mil trabalhadores atuavam diretamente na indústria (ABICALCADOS, 2007).

Outra característica da indústria brasileira de calçados é o grande número de micro e de pequenas empresas que a compõe, embora se observe a consolidação de grandes grupos brasileiros, assim como maior concentração do setor nos últimos anos (ABICALCALDOS, 2005). Segundo Blois (2006), as grandes empresas - com mais de quinhentos empregados - atuam principalmente no mercado interno, com forte presença na produção de tênis com tecnologia mais sofisticada. As matérias-primas mais utilizadas são o plástico, a borracha e os materiais têxteis, e a localização predominante é o estado de São Paulo.

Já as médias empresas - entre 100 a 499 empregados - são especializadas em sapatos de couro natural e têm sua atuação voltada especialmente para o mercado externo. Sua produção é, em geral, subcontratada por grandes distribuidores externos, particularmente norte-americanos, e normalmente não atuam com marcas próprias no mercado externo. Essas empresas localizam-se, em sua maior parte, no estado do Rio Grande do Sul e tendem a se concentrar na região do Vale do Sinos.

As micro e pequenas empresas - que empregam até 99 pessoas - representam quase 90% do setor e têm, em média, seis empregados por estabelecimento, utilizam, preponderantemente, processos artesanais e atuam basicamente em mercados locais, estando mais sujeitas às variações conjunturais da economia.

A Tabela 3 a seguir mostra os 10 principais estados produtores de calçados, com o número de empresas e empregados do setor.

Tabela 3: Número de empresas e empregos gerados por estado.

ESTADO	NÚMERO DE EMPRESAS	EMPREGO	MÉDIA DE EMPREGO POR EMPRESA
RIO GRANDE DO SUL	2.717	116.524	42,89
SÃO PAULO	2.377	51.681	21,74
CEARÁ	237	48.309	203,84
BAHIA	91	24.282	266,84
MINAS GERAIS	1.324	24.011	18,14
PARAÍBA	101	11.692	115,76
SANTA CATARINA	285	5.844	20,51
SERGIPE	13	2.293	176,38
RIO GRANDE DO NORTE	20	1.911	95,55
PARANÁ	139	1.796	12,92

Fonte: Abicalçados (2008)

Nesse contexto, Minas Gerais se destaca por ser o terceiro no Brasil em número de empresas, mas o quinto na geração de empregos. Isso se deve ao fato de que a média de empregados por empresa é baixa, demonstrando que prevalecem as micro e pequenas empresas. Atualmente, o setor gera 50 mil empregos diretos e indiretos, e produz uma receita média anual de aproximadamente US\$ 1 bilhão. Nesse contexto, Nova Serrana destaca-se como principal arranjo produtivo do setor calçadista no estado (FIEMG, 2004). Assim, o foco do presente trabalho está direcionado para esse arranjo produtivo, devido a sua importância econômica e social. No tópico a seguir, esse arranjo é caracterizado.

1.3 O arranjo produtivo calçadista de Nova Serrana

As indústrias de calçados que compõem o arranjo produtivo de Nova Serrana são responsáveis pela produção de 77 milhões de pares por ano e pela geração de 21 mil empregos diretos e 20 mil indiretos (FIEMG, 2004). Trata-se da maior aglomeração de empresas do setor de calçados de Minas Gerais e um dos maiores do País. A cidade está localizada na região Centro-Oeste de Minas Gerais, às margens da BR-262, a 112 km de Belo Horizonte. De acordo com dados do IBGE (2008), o município tinha 60.195 habitantes, no final de 2007, 60.195 habitantes, sendo uma das cidades que mais cresce no estado de Minas Gerais.

A indústria calçadista de Nova Serrana surgiu de maneira espontânea e tem suas raízes nos anos de 1920, quando funcionava como rota dos retirantes do Nordeste e ponto de parada

de boiadeiros que desciam para o sul para vender gado. A partir daí, a região iniciou a sua especialização em artigos de couro (arreios e botinas) voltados para a demanda dessa população. Em 1940, foi instalada a primeira fábrica artesanal de botinas, que comprava suas matérias-primas em Divinópolis. No entanto, até o início da década de 1950 o desenvolvimento se deu de maneira lenta. Após o povoado de Cercado ser elevado à categoria de município, em 1954, a produção de calçados começou a se desenvolver mais rapidamente (SANTOS *et al.*, 2001; SUZIGAN *et al.*, 2005). Em poucos anos, segundo Motta (2004), a comunidade, cuja economia era rudimentar, centrada na agricultura e na pecuária, abraçou a fabricação de calçados. O produto fabricado era um tipo de botina de couro com solado de pneu laminado.

Segundo Enoque e Pimenta (2005), nessa época já existiam na cidade aproximadamente 20 fábricas, com uma média de 10 a 20 empregados. Santos *et al.* (2001) salientam que a especialização em um produto de couro serviu de base para a expansão da produção de outros bens, principalmente botinas, artigo este bastante demandado pelos retirantes nordestinos, que foram, basicamente, os primeiros clientes. Para esses autores, dado que a principal matéria prima utilizada no processo produtivo (couro) era disponível na região, não existiam barreiras significativas para o surgimento do setor de calçados de couro.

Nos anos de 1960, a produção já demonstrava sinais de diversificação, concentrando-se na produção de mocassins e sandálias. Na década de 1970 a cidade passou a contar com cerca de 50 fábricas, com um número de funcionários variando de 40 a 50. Conforme Suzigan *et al.* (2005), foi nessa época que ocorreu o primeiro surto de rápido crescimento da indústria de calçados de Nova Serrana. Após uma viagem dos fabricantes locais a Novo Hamburgo (RS), em 1971, e a fundação da Associação Comercial e Industrial de Nova Serrana (ACINS), em 1974, os fabricantes locais de calçados se organizaram para intensificar o aprendizado, incorporar novas tecnologias e melhorar a qualidade dos produtos e o gerenciamento das empresas.

A partir da década de 1980 as empresas da cidade passaram a se concentrar na fabricação de tênis, influenciadas pela maior disponibilidade e aceitação de materiais sintéticos, assim como pela simplicidade na produção do tênis, se comparado com a de sapatos de couro. Alia-se a este fator o baixo custo da mão de obra na região.

O auge do crescimento parece ter ocorrido no ano de 1986, com o Plano Cruzado, mas a crise subsequente, que marcou o fim do plano, atingiu profundamente a indústria local. Segundo Santos (2005), o crescimento acelerado nesse período provocou, ao mesmo tempo, um aumento populacional desordenado, gerando problemas para o meio ambiente, para a

oferta de moradia e de vagas em escolas, para o lazer e para os serviços de saúde e saneamento.

Ao final da década de 1980, havia na cidade cerca de 350 empresas fabricantes de calçados, com a grande maioria delas apresentando baixa produtividade e sistema de gestão, comercialização e tecnologias rudimentares (SANTOS, 2005). Os calçados produzidos eram de baixa qualidade e a força de trabalho era mal remunerada e com alto nível de trabalho infantil. Foi nessa época que se verificou uma mudança radical na trajetória da indústria de calçados de Nova Serrana: o início da fabricação de tênis copiados.

De acordo com Suzigan *et al.* (2005), em reação à crise dos anos de 1980, um empresário imitador local, burlando as regulamentações de marcas e patentes, iniciou a produção de “similares” de marcas famosas, especialmente a Nike. O sucesso comercial desse tipo de produto deu origem a um processo, que, por fim, se revelou virtuoso, de aprendizado e disseminação de conhecimento na fabricação de tênis. A partir dessa origem obscura, a fabricação de tênis atraiu muitas outras empresas, e a história do arranjo produtivo mudou, verificando-se uma guinada em sua evolução. Hoje, a produção de tênis responde por boa parte da produção de calçados de Nova Serrana, sendo o primeiro polo de calçados esportivos do País, de acordo com dados do SINDINOVA (2006).

Desde que o mercado brasileiro de calçados foi aberto à competição internacional, o arranjo produtivo passou a se esforçar para melhorar os índices de qualidade e produtividade (SANTOS, 2005). Em 1991, foi criado o Sindicato da Indústria do Calçado de Nova Serrana (SINDINOVA), responsável por promover o desenvolvimento do setor. Em 1996, o SINDINOVA criou o Centro de Desenvolvimento Empresarial (CDE), para atuar como um centro de excelência tecnológica e de aferimento da qualidade do produto desenvolvido pelo polo. No final da década de 1990, Nova Serrana era o terceiro polo produtor de calçados do Brasil.

Atualmente, as atividades da indústria de calçados local se ramificam por vários municípios vizinhos, que não só participam do processo de fabricação de calçados como também fornecem mão de obra para a indústria de Nova Serrana. As etapas terceirizadas do processo de produção são distribuídas entre os municípios situados no entorno de 80 quilômetros, incluindo cidades como Divinópolis, São Gonçalo do Pará, Itaúna, Perdígão, Lagoa da Prata, Luz e Itapeçerica. Além disso, alguns dos municípios vizinhos, entre os quais Divinópolis, Perdígão e São Gonçalo do Pará, também desenvolveram, por influência do polo de Nova Serrana, sua própria indústria de calçados.

A localização da cidade às margens da BR-262 facilita o acesso das empresas locais a

seus clientes, bem como a compra de matérias-primas e componentes que não são produzidos localmente. Os principais mercados são os grandes centros urbanos mais próximos, Belo Horizonte, São Paulo e Rio de Janeiro, com os quais há ligações rodoviárias satisfatórias. Mas há, também, condições razoáveis de acesso por rodovias a outros mercados importantes para a produção local, tais como o interior do estado e as regiões Nordeste e Centro-Oeste. Essa mesma infra-estrutura rodoviária permite uma importante forma de comercialização da produção local, que seriam as vendas diretas realizadas nas próprias fábricas (SUZIGAN *et al.*, 2005).

No entanto, a infraestrutura urbana, de modo geral, é ainda bastante deficiente, sobretudo pela falta de um planejamento que discipline a instalação de fábricas em áreas próprias. A cidade cresceu muito rapidamente, e centenas de fábricas foram instaladas por toda a área urbana, criando um ambiente de convivência “promíscua” entre fábricas de calçados ou componentes e residências. Há também notórias deficiências no ensino médio e superior, que se refletem na insuficiência de capacitação técnica e gerencial local (SUZIGAN *et al.*, 2005).

Com relação à população, os dados IBGE comprovam o rápido crescimento pelo qual o município vem passando, conforme mostra a Figura 2 a seguir.

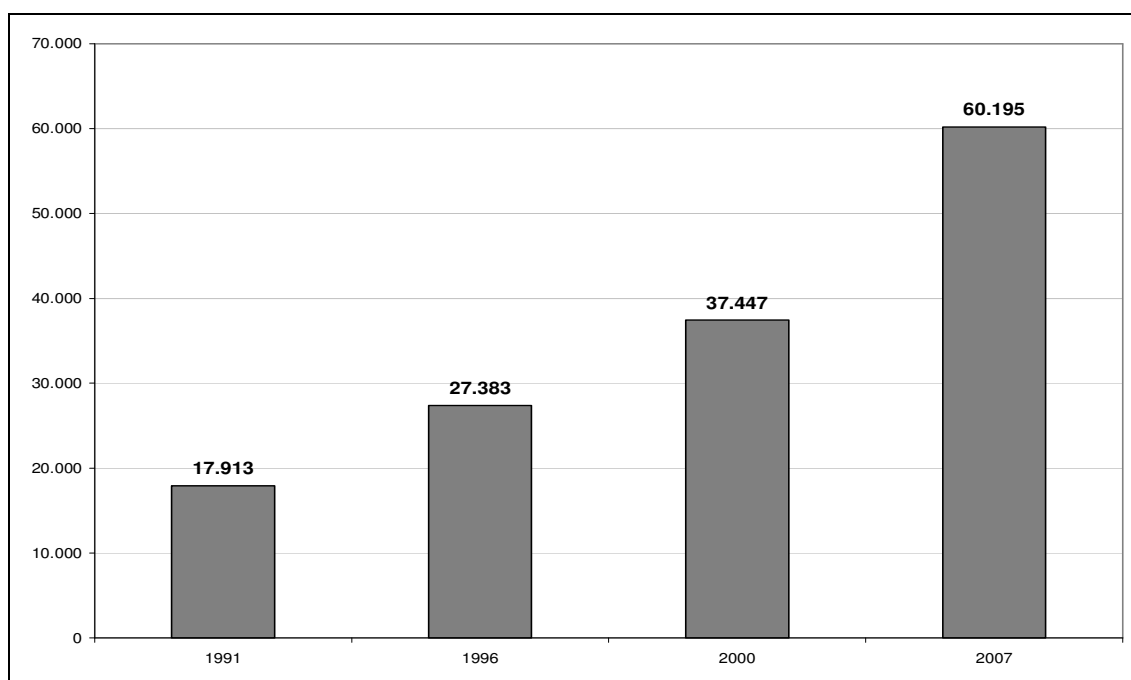


Figura 2: Evolução da população de Nova Serrana

Fonte: Desenvolvido pelo autor, com base nos dados de IBGE (2008).

Por meio da Figura 2, observa-se que a população da cidade cresceu quase 340% em 16 anos, saindo de uma população de 17.913 habitantes em 1991 para 60.195 em 2007. Esse

crescimento, por si só, demonstra a força da economia da cidade, baseada principalmente no setor calçadista. Para Enoque e Pimenta (2005), esse crescimento da população se deve, além de fatores associados à dinâmica interna de crescimento da população, à chegada de migrantes, que se deslocam para o município em busca de emprego nas fábricas de calçados. Nesse sentido, o crescimento intenso e constante pelo qual Nova Serrana tem passado denota, segundo Suzigan *et al.* (2005), um significativo movimento migratório, estimulado pela criação de emprego nas atividades econômicas locais. Os autores afirmam que há, de fato, necessidade de atrair mão de obra dos municípios vizinhos, uma vez que a proporção da população local que constitui a força de trabalho é evidentemente insuficiente.

O crescimento da população se mostra ainda mais claro quando é comparado com o do estado de Minas Gerais e do Brasil, conforme mostra a Figura 3.

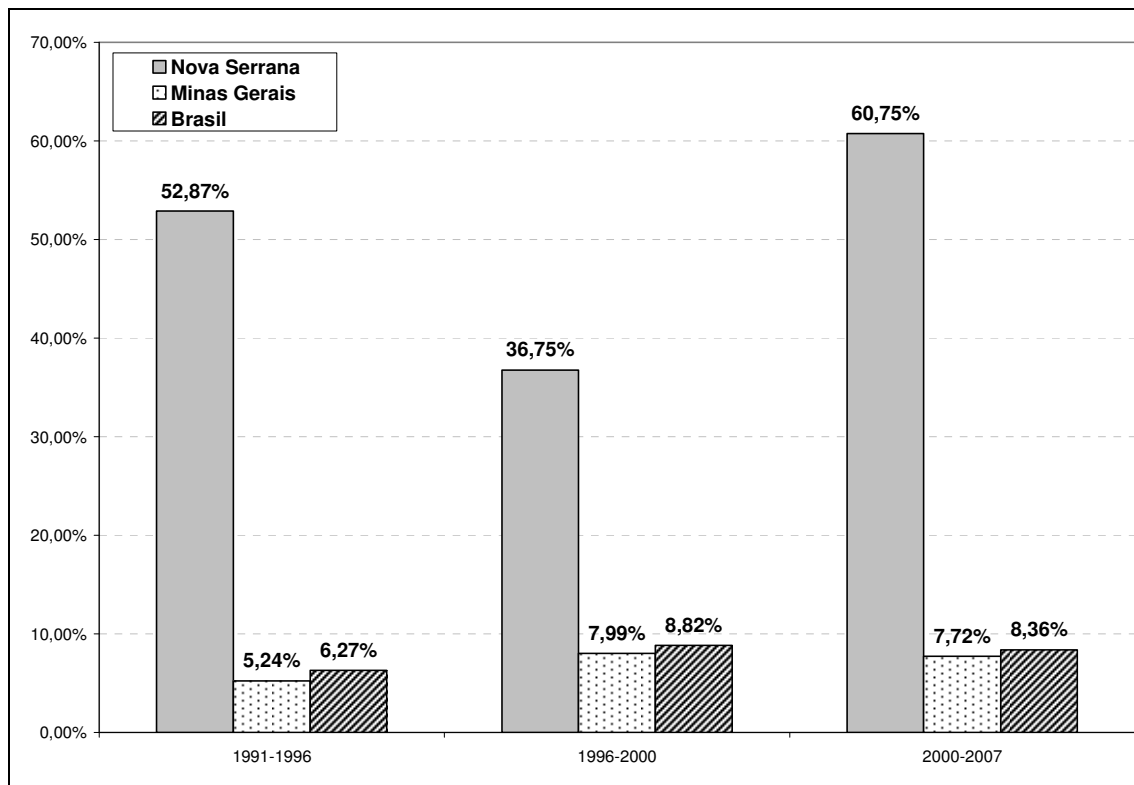


Figura 3: Evolução comparativa da população: Nova Serrana, Minas Gerais e Brasil.
Fonte: Desenvolvido pelo autor, com base nos dados de IBGE (2008).

Pela Figura 3, constata-se que o crescimento da população de Nova Serrana foi muito superior ao apresentado tanto pelo estado de Minas Gerais como pelo País. Enquanto o estado e o País apresentaram taxas de crescimento abaixo de 10% em todos os períodos analisados, Nova Serrana cresceu acima de 30%, sendo que no último período analisado, de 2000 a 2007, Nova Serrana cresceu mais de 60%. Esses dados confirmam que a população da cidade tem crescido a taxas muito superiores às apresentadas tanto pelo estado em que se situa como pelo

País. Entretanto, esses dados podem sinalizar apenas que o setor calçadista apresentou um crescimento positivo no período, o que ajudaria a explicar o crescimento de Nova Serrana. Buscando aprofundar nessa análise, foram analisados os dados fornecidos pelo IBGE (2008) sobre o crescimento da população de outros arranjos produtivos do País. Os resultados estão demonstrados na Figura 4, a seguir.

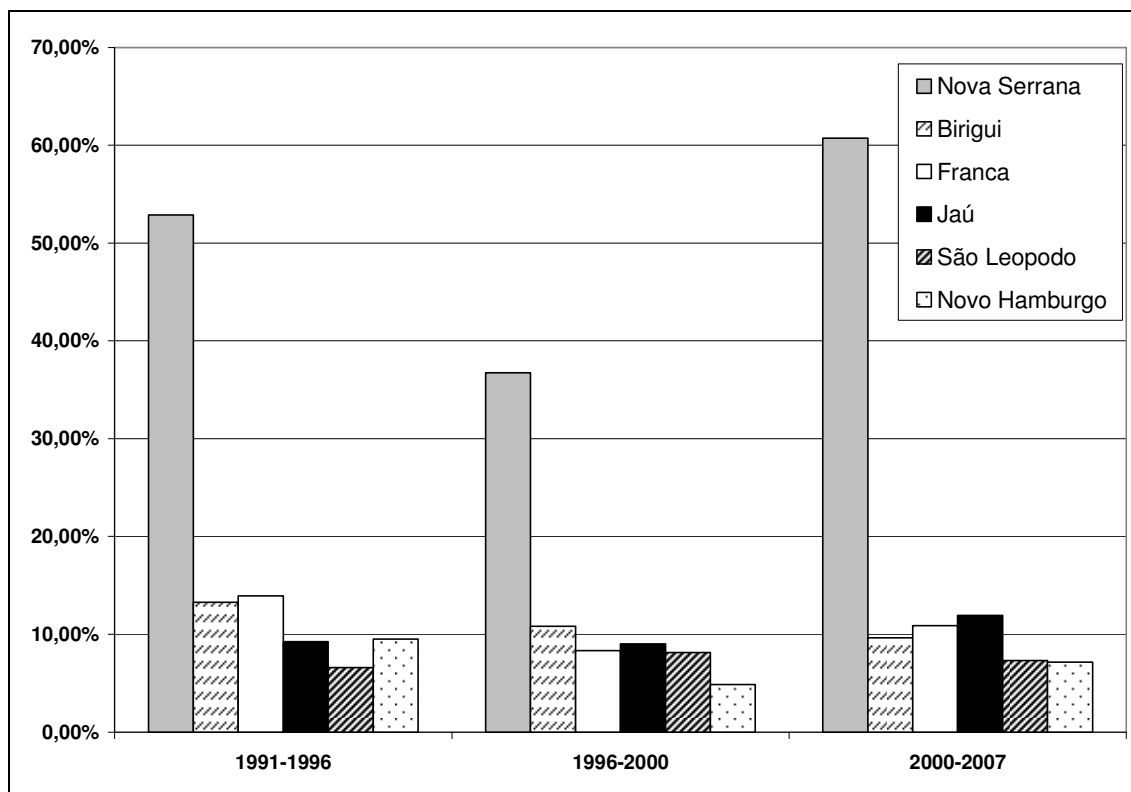


Figura 4: Evolução comparativa da população de Nova Serrana com outros arranjos produtivos de calçados.

Fonte: Desenvolvido pelo autor, com base nos dados de IBGE (2008).

Observa-se que, mesmo quando comparado ao crescimento da população de outras cidades que têm sua economia baseada na indústria de calçados, Nova Serrana apresentou um crescimento muito superior. É importante ressaltar que Nova Serrana tem uma população menor que todas as cidades analisadas anteriormente. Nesse sentido, a sua base de crescimento é menor, colaborando para que, proporcionalmente, os resultados sejam superiores, já que outras cidades, como Franca, Novo Hamburgo e São Leopoldo, já em 1991 possuíam população acima de 150 mil habitantes, número que Nova Serrana ainda está longe de atingir. Além disso, as outras cidades, até mesmo pelo tamanho, acabam por ter uma economia mais diversificada. No entanto, essas considerações, por si só, não são suficientes para explicar o crescimento acelerado da população de Nova Serrana, mesmo quando comparado com o de outras cidades do setor calçadista. Nesse sentido, esses números

demonstram que Nova Serrana vem se destacando em termos de crescimento da população, impulsionada principalmente pela sua economia. Dessa forma, pode-se supor que o setor calçadista de Nova Serrana, mesmo quando comparado com o de outras cidades com tradição nesse segmento, tem apresentado resultados positivos e consistentes ao longo do tempo, mostrando que as empresas que formam o arranjo possuem características que as distinguem das de outras regiões.

Quanto à classificação de Nova Serrana como um arranjo produtivo, Santos *et al.* (2001) preferem utilizar o termo *cluster* informal ou um *cluster* de sobrevivência de empresas de micro e pequena escala. Essa classificação se baseia em algumas características, que também foram apontadas por Crocco *et al.* (2001). Dentre essas características, destacam-se:

- grande concentração de empresas de micro e pequeno porte – o tamanho médio de firma no arranjo é de 8,70 empregados (dados da RAIS, 1999);
- inexistência de um agente de coordenação consolidado;
- pequena capacidade inovativa – a cópia de produtos é a principal fonte de informação para a introdução de inovações de produto;
- a atividade principal do arranjo apresenta pequenas barreiras à entrada;
- pequena especialização interfirmas e pequena cooperação - as relações de subcontratação são pouco aprofundadas, restringindo-se as respostas aos gargalos na produção;
- existência de alta concorrência entre as empresas, notadamente via preços, fator limitante para a evolução das relações de cooperação.

Em contrapartida, Suzigan *et al.* (2005) afirmam que Nova Serrana apresenta características positivas em termos de associativismo, solidariedade e papel de lideranças locais, mas há pouca cooperação na esfera produtiva e problemas decorrentes de deficiências do sistema educacional local e da imagem do produto. O associativismo se revela na forte adesão das empresas ao SINDINOVA e no grande número de associados ao CREDINOVA, a cooperativa de crédito dos produtores de calçados da região. O espírito de solidariedade, por sua vez, manifesta-se por meio de práticas comuns em aglomerações, como empréstimo de máquinas, material, etc., mesmo quando se trata de abertura de novas empresas e, sobretudo, em situações emergenciais. Apesar do associativismo e do espírito de solidariedade, são ainda fracas as relações de cooperação na esfera produtiva (LEITE *et al.*, 2008).

De acordo com o SINDINOVA (2006) o sistema local de produção de calçados de Nova Serrana comporta entre 850 e 900 empresas, predominando micro e pequenas empresas.

Essas empresas produzem um total aproximado de 330 mil a 350 mil pares/dia. A maior parte da produção é focada em tênis, mas há também considerável produção de chinelos e sandálias, fabricados, predominantemente, com material sintético.

Segundo Suzigan *et al.* (2005), essa especialização na produção de tênis e outros calçados de material sintético explica a ausência em Nova Serrana de alguns segmentos da cadeia produtiva e a pequena presença de outras classes de atividades que compõem o sistema local de produção, tais como máquinas e equipamentos. A principal matéria prima - resinas termoplásticas - é adquirida dos polos petroquímicos de São Paulo, da Bahia e do Rio Grande do Sul. Alguns componentes mais simples são produzidos localmente, mas com matéria-prima de fora da região. Este é o caso, por exemplo, de cadarços, etiquetas, palmilhas, caixas de papelão e componentes de borracha. Mas a maior parte dos componentes, das matérias-primas, das máquinas e dos equipamentos é fornecida por empresas que não são da região, estando os principais fornecedores localizados em outros polos calçadistas, como os de Franca, em São Paulo, e o de Novo Hamburgo, no Rio Grande do Sul.

As fábricas de Nova Serrana, basicamente, trabalham com dois grupos de fornecedores, conforme mostra a Figura 5.

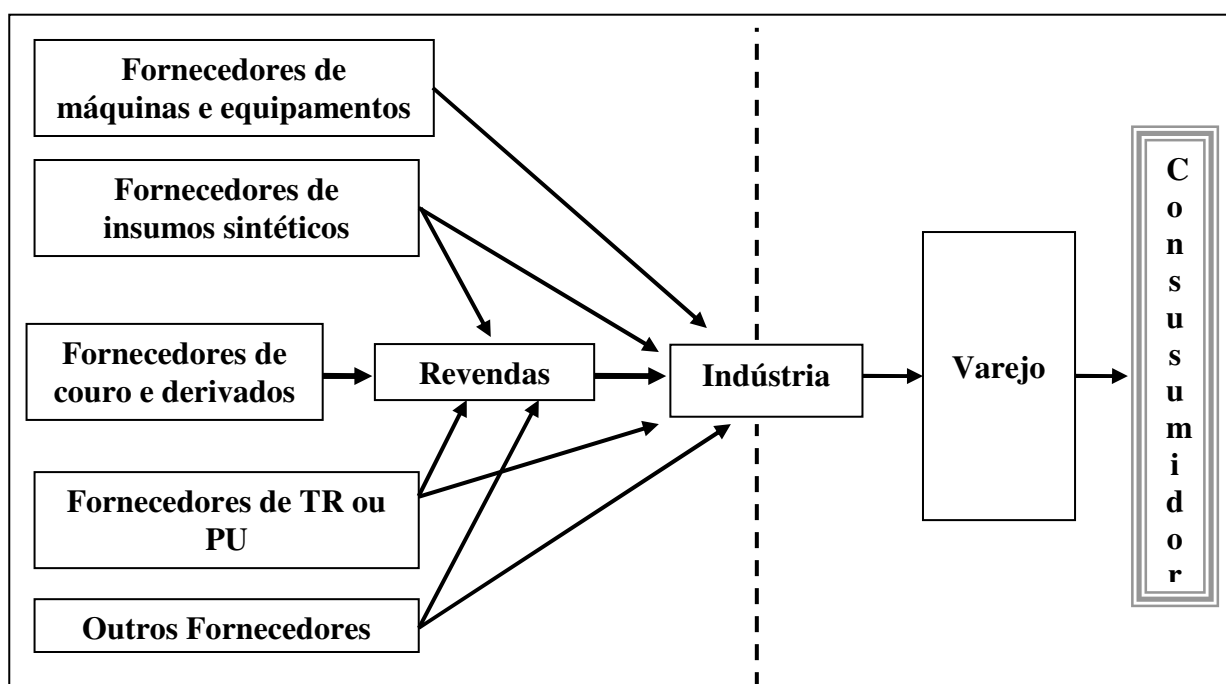


Figura 5: Cadeia produtiva calçadista de Nova Serrana
Fonte: Desenvolvido pelo autor.

O primeiro grupo de fornecedores é constituído pelos próprios fabricantes das matérias-primas, como as indústrias de termoplásticos, os fabricantes de produtos sintéticos, como nylon, os curtidores de couro e os fabricantes de cola. O outro grupo é formado por revendas

de componentes para calçados. Essas empresas funcionam como intermediários entre os fabricantes dos insumos mencionados anteriormente e a indústria calçadista, e têm como público principal as empresas menores. Tradicionalmente, essas revendas possuem um importante papel no setor calçadista de Nova Serrana, já que durante muitos anos foram as únicas fornecedoras de insumos para o setor, pois os fabricantes de matéria-prima não forneciam direto para as indústrias calçadistas. No entanto, com o crescimento do polo calçadista e, principalmente, das empresas localizadas ali, essa realidade vem mudando, já que os fornecedores passaram a atuar diretamente, por intermédio de representantes próprios sediados na cidade ou, até mesmo, com a instalação de fábricas na região.

Outro ponto sobre Nova Serrana, já mencionado, mas que merece destaque, é a questão das cópias. De acordo com Enoque e Pimenta (2005), apesar de o município ser reconhecido como o terceiro polo calçadista brasileiro, as fábricas “clandestinas” são presença marcante no município. Segundo esses autores, apesar de não haver dados oficiais a respeito desses números, estima-se em 300 o número dessas empresas.

No entanto, segundo Motta (2004), o caso de Nova Serrana é exemplar no histórico industrial brasileiro, já que a cidade foi penalizada pela utilização ilegal de marcas estrangeiras. A estigmatização pela cópia de produtos, contudo, não se justifica. O que se observa, na verdade, é a profissionalização do setor por parte do empresariado local e a tentativa de mudar a imagem dos produtos fabricados ali. Medidas nesse sentido têm sido desenvolvidas pelas empresas, tanto individualmente como por meio do SINDINOVA, tais como a contratação de profissionais renomados, como Ronaldo Fraga, para desenvolver coleções, e a contratação do grupo espanhol Competitiveness, especializado no desenvolvimento de trabalhos com arranjos produtivos locais (APLs), com o objetivo de incrementar a competitividade das empresas da cadeia produtiva do calçado de Nova Serrana.

Tendo caracterizado o setor e o objeto de estudo, a seguir são apresentados os objetivos da pesquisa.

1.4 Objetivos

Objetivo geral:

Apurar, empiricamente, se um modelo teórico, construído a partir dos trabalhos de Claro (2004), Metcalf *et al.* (1992), Mohr e Spekaman (1994), Anderson e Narus (1990) e Leonidou

et al. (2006), comprova a existência de uma correlação positiva entre relacionamento colaborativo e desempenho das empresas produtoras de calçados e seus fornecedores.

Objetivos específicos

- 1) Identificar as variáveis preponderantes no relacionamento entre as empresas produtoras de calçados e seus fornecedores;
- 2) Refinar as escalas utilizadas;
- 3) Validar e operacionalizar os construtos identificados como preponderantes no relacionamento;
- 4) Averiguar se determinadas características das empresas estão associadas a melhores desempenhos; e
- 5) Comparar as visões de clientes e fornecedores sobre o relacionamento;

1.5 Estrutura da tese

Esta tese está dividida em oito capítulos, incluindo esta introdução. No segundo capítulo, é apresentado o referencial teórico, no qual são abordados os seguintes tópicos: Teoria dos custos de transação, Redes, Arranjos produtivos e Cooperação. No capítulo 3, desenvolvem-se as definições das variáveis analisadas no modelo, ou seja: *dependência, confiança, comprometimento, comunicação, adaptação, relacionamento colaborativo e desempenho*. No capítulo 4, são definidos os procedimentos metodológicos utilizados, assim como as hipóteses a serem testadas na pesquisa. No capítulo 5, descrevem-se os resultados da primeira etapa da pesquisa, de caráter exploratório. No capítulo 6, descrevem-se os resultados da segunda etapa da pesquisa, de cunho descritivo. Pela amplitude do trabalho de campo, no capítulo 7, é feito um resumo dos resultados obtidos nas duas etapas do estudo. Por fim, no capítulo 8 são descritas as conclusões do trabalho, assim como as limitações e as recomendações para futuros estudos.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Para o desenvolvimento da pesquisa, o referencial teórico apresenta a base conceitual que fundamenta o trabalho. Busca-se com esse referencial elaborar os fundamentos teóricos para o desenvolvimento de pesquisas empíricas sobre o tema. Nesse sentido, uma perspectiva teórica comum de analisar relacionamentos entre fornecedores e clientes é encontrada na teoria dos custos de transação (HÅKANSSON, SNEHOTA, 1995). A essência dessa teoria é que transações com diferentes características precisam de diferentes mecanismos de governança, variando de hierarquia a baseadas no mercado. As formas intermediárias são as de maior interesse quando se analisam relações colaborativas. No entanto, alguns questionamentos a respeito dessa teoria são levantados, principalmente no que se refere às formas híbridas e ao comportamento colaborativos dos envolvidos nessas formas. Assim, posteriormente, é feita uma revisão a respeito dos conceitos e das características das redes e dos arranjos produtivos, como ambientes propícios para o desenvolvimento de comportamentos cooperativos. Por fim, no último tópico deste capítulo são abordados os pressupostos da cooperação, pois apresentam importantes considerações para o trabalho.

2.1 Teoria dos custos de transação

A teoria dos custos de transação teve suas origens no trabalho de Coase (1937). Para esse autor, as fronteiras da firma deveriam ser definidas não apenas pela função produção, como fazia a teoria econômica então vigente, mas também por seus custos de transação. O pressuposto fundamental da teoria dos custos de transação é que o funcionamento dos mercados tem custos. Posteriormente, Williamson (1979, 1981, 1985, 1996 e 2000) fez importantes contribuições a essa área.

A teoria dos custos de transação é baseada em dois pressupostos: a) a racionalidade limitada dos agentes econômicos; e b) o oportunismo presente nas ações dos agentes econômicos. Williamson (1981) salienta que a racionalidade limitada e o oportunismo são pressupostos comportamentais que devem ser levados em consideração nos estudos sobre organização econômica. A racionalidade limitada se refere à incapacidade dos atores econômicos de formular e resolver problemas complexos e em processar as informações. Diante da racionalidade limitada, os agentes econômicos são incapazes de prever e estabelecer todas as medidas corretivas para os eventos que poderão ocorrer na transação, de modo que as partes envolvidas devem considerar as dificuldades derivadas da compatibilização das suas

condutas futuras e de garantir que os compromissos sejam honrados na continuidade de sua interação. Dessa forma, é impossível especificar cláusulas contratuais que englobem todas as contingências. Assim, os contratos entre as partes são intrinsecamente incompletos, abrindo brechas para o oportunismo, definido por Williamson (1985, p. 47) como a busca do interesse próprio com astúcia, decorrente da presença de assimetrias de informação. A possibilidade de oportunismo, mediante a manipulação ou sigilo de intenções e/ou informações, com o intuito de obter vantagens além do escopo inicial do contrato pode gerar conflitos entre os envolvidos na transação.

A firma, para Williamson, pode ser entendida como um nexo de contratos (WILLIAMSON, 1985). No entanto, contratos legais são uma solução imperfeita para uma situação problemática potencial quando há a presença de investimentos não recuperáveis, porque isso implica custos para a obtenção de informações, negociação, escrita e monitoramento do contrato. Contratos legais são tipicamente incompletos porque, de um lado, não podem tratar de todas as possíveis contingências futuras e, de outro, não consideram a flexibilidade e a ambiguidade. Como contratos legais são onerosos, outros modos de governança se tornam mais convenientes. Ou seja, as firmas devem buscar estruturas de governança que regulem o comportamento das partes para atenuar os custos de transação.

A escolha da estrutura de governança depende de três atributos das transações: frequência, incerteza e especificidade de ativos (WILLIAMSON, 1985). A frequência se refere ao número de vezes que uma transação é realizada em um espaço de tempo. Transações com frequência maior permitem maior conhecimento entre os envolvidos e o desenvolvimento da reputação entre as partes. Em transações mais frequentes, os atores não se sentirão motivados a quebrar promessas ou a desprezar contratos, pois agir de forma oportunista poderia levar à interrupção da transação e, conseqüentemente, à perda de uma renda futura potencial.

A incerteza trata de acontecimentos futuros não passíveis de serem previstos *ex-ante*, a qual está relacionada ao pressuposto comportamental da racionalidade limitada. Assim, transações baseadas em altos níveis de incerteza requerem prazo maior de negociação, o que aumenta as chances de imposição de perdas decorrentes da ação oportunista por uma das partes.

Já a especificidade de ativos trata do valor dos ativos que dependem da continuidade de determinada transação. Ativos específicos implicam investimentos em ativos tangíveis e intangíveis que são idiossincráticos a uma transação. Eles implicam investimentos não recuperáveis e são difíceis de serem re-allocados para outro uso. Assim, a especificidade de

um ativo é alta quando o rompimento contratual provocar perdas para uma ou ambas as partes. Quando um investimento se torna irrecuperável, devido à sua especificidade, torna uma das partes vulnerável a ações oportunistas pela outra parte envolvida na transação.

Os ativos específicos podem assumir diversas formas: especificidade de ativos físicos, especificidade de capital humano, especificidade de plantas industriais, especificidade de marca e especificidade de equipe (WILLIAMSON, 1985). O denominador comum de todas essas formas de ativos específicos é que eles são difíceis de serem negociados no mercado, já que esses recursos estão comprometidos com uma ação específica.

Dessa forma, a teoria dos custos de transação trata a eficiência econômica em termos dos custos inerentes às transações e que são reflexos da incerteza do ambiente, da especificidade dos ativos envolvidos e da frequência com que as transações são efetuadas. Os custos de transação podem ser *ex-ante* ou *ex-post*. Custos de transação *ex-ante* surgem nas etapas de obtenção de informações, de negociação e monitoramento e cumprimento do contrato. Ou seja, antes do início da transação existem os custos de procura, de obtenção da informação e do conhecimento do parceiro, entre outros. Já os custos de transação *ex-post* consideram os custos de oportunismo que surgem em situações problemáticas e de comportamentos oportunistas. Monitorar, cumprir e renegociar contratos são atividades que requerem a mensuração do esforço e dos resultados, e isso se torna difícil e dispendioso para separar a parte honesta da parte oportunista ou para identificar a parte que pode levar a falhas caso surja algum conflito.

Assim, o principal objetivo das instituições econômicas seria economizar os custos de transação. Tal meta pode ser obtida mediante a determinação da estrutura de governança mais adequada (WILLIAMSON, 1985). Para o autor, as firmas procuram criar estruturas de governança que tenham o propósito e o efeito de economizar a racionalidade limitada, ao mesmo tempo em que protegem as transações do perigo do oportunismo (p. 1545). Ele apresentou três possíveis formas de governança para intermediar as transações: o mercado, a hierarquia e as formas híbridas. A escolha de cada uma dessas formas dependeria de uma análise dos custos de produção e de transação da firma.

A teoria dos custos de transação oferece várias razões pelas quais as firmas desenvolvem certas atividades internamente (hierarquia). Primeira, o mercado pode ser considerado ineficiente em certas circunstâncias, devido a fatores humanos e ambientais. Inicialmente, quanto mais customizado for o produto ou serviço, maior será o investimento em ativos específicos, o que aumenta o risco de oportunismo. Dessa forma, ou a empresa

terceiriza completamente a atividade ou irá pagar mais caro, pois salvaguardas terão que ser colocadas.

Segunda, mesmo sem oportunismo os custos de transação aumentam quando o relacionamento entre empresas requer maiores esforços de coordenação. Quando o ambiente é caracterizado por complexidade e incerteza, a racionalidade limitada faz com que seja muito oneroso desenvolver e negociar contratos viáveis. Além disso, as partes envolvidas em tal transação podem se tornar muito dependentes uma das outras. Apesar de os envolvidos poderem selecionar seus parceiros no mercado, essa não é uma alternativa viável, devido aos custos de transação. Isso ocorre porque seria muito oneroso desenvolver e negociar contratos com novos parceiros, já que se torna difícil para uma parte obter informações simétricas da outra parte, o que é necessário para um negócio justo. Além disso, o pressuposto do oportunismo faz com que o mercado opere de forma ineficiente quando há uma dependência assimétrica entre as partes. Assim, os altos custos de transação associados ao mercado oferecem os incentivos para a internalização de transações onerosas em unidades verticalmente integradas. Com isso, os conflitos podem ser resolvidos de um modo mais eficiente e menos oneroso em uma organização, e a tomada de decisão é facilitada. O oportunismo, na hierarquia, pode ser enfrentado com mais eficácia, porque esta pode, por meio de auditoria, coibir a apropriação ilegal de receitas por parte de subgrupos dentro dela.

No entanto, apesar de existirem certas deficiências no mercado que favorecem a internalização das transações, há também deficiências para as organizações que optam pela hierarquia. Inicialmente, os mercados, frequentemente, não operam tão rigidamente e as organizações não funcionam tão calmamente como preconizado pelos modelos extremos idealizados (em verdade, o controle interno se torna mais difícil quando as organizações crescem), o que aumenta os custos de transação. Além disso, o oportunismo também pode ser reduzido se houver interesse das partes em manter as condições para futuros negócios, além do efeito da reputação da firma em negociar com outras empresas. Assim, os desequilíbrios não são sempre explorados no curto prazo de modo a aumentar os custos de transação. Além disso, as transações não acontecem em um vácuo. O ambiente onde se dá as relações de troca modifica e é modificado pelas transações.

Já as formas híbridas são consideradas por Williamson (1996) como uma estrutura de governança com propriedades distintas de mercados e hierarquias, por serem especializadas em lidar com a dependência entre os envolvidos, mas sem ir tão longe como a integração vertical. Situadas entre o mercado puro e a integração vertical, são as que apresentam algumas das mais importantes contribuições para o entendimento da coordenação dos arranjos

cooperativos (GRASSI, 2003). Relacionamentos colaborativos seriam uma forma intermediária, que combinaria as vantagens tanto da hierarquia quanto do mercado.

Apesar da robustez e da ampla aceitação dos trabalhos de Williamson, isso não impediu que críticas surgissem a respeito de suas considerações. Uma primeira consideração parte do pressuposto de que o autor toma o ambiente institucional como dado. Quanto a isso, Håkansson e Snehota (1995) argumentam que os pressupostos comportamentais são simplistas. O comportamento oportunista não poderia ser assumido como verdade absoluta, ou seja, o oportunismo está relacionado ao contexto em que as transações econômicas ocorrem. Além disso, as instituições "externas" ao mercado podem promover incentivos capazes de reduzir/aumentar os custos de produção das organizações, as quais têm efeito indireto, reduzindo ou aumentando, nos custos de transação. Mais ainda, o ambiente institucional, em muitos casos, contribui (quando não determina) o caráter de ativo específico de vários ativos, demonstrando que nem sempre ele é intrínseco e nem independente do entorno institucional (GUEDES, 2000).

Outro questionamento é que, para Håkansson e Snehota (1995), analisar as transações por meio das dimensões de frequência, incerteza e especificidade de ativos não é suficiente. Transações frequentemente acontecem entre atores que se conhecem e que possuem interações ao longo do tempo. Assim, experiências prévias são relevantes quando as empresas escolhem um mecanismo de governança, na medida em que o conhecimento prévio reduz o oportunismo. Avançando na discussão, Bradach e Eccles (1989) sugerem que a dicotomia hierarquia-mercado deveria ser abandonada. A alternativa seria visualizar preço e autoridade como mecanismos independentes das formas institucionais. Os autores sugerem ainda um terceiro mecanismo de controle, que seria a confiança. Esses três mecanismos poderiam ser combinados em uma variedade de modos de governança.

Outra crítica, desenvolvida por Hodgson (1996; 1997; 1998), baseia-se no individualismo metodológico de Williamson, a partir do qual são atribuídos comportamentos aos indivíduos dos quais as instituições procuram salvaguardas. O questionamento é que o comportamento individual, qualquer que seja ele, não pode ser tomado/atribuído exogenamente às instituições e organizações. Ele é parcialmente produzido, reforçado e transmitido pelas instituições, de maneira que a relação indivíduo-estrutura não pode ser integralmente compreendida partindo unilateralmente do primeiro (GUEDES, 2000).

Outro ponto, criticado por Bouvier-Patron (1988, *apud* GUEDES, 2000), é o argumento desenvolvido por Williamson de que as formas de coordenação híbridas tendem a ser transitórias. Para esse autor:

Não há nenhuma razão para opor a organização interna da empresa ao mercado e, em todo caso, de conceber o segundo como externo ao primeiro, pois as formas organizacionais híbridas são apenas o resultado de uma coordenação entre certas empresas. A cooperação daí resultante pode muito normalmente desembocar em relações estáveis. E a estabilidade da relação permite engajar um aprendizado relacional que completa a aprendizagem no seio da organização interna (BOUVIER-PATRON, 1988, p. 37, apud GUEDES, 2000).

Sob a questão das formas híbridas e de cooperação entre os envolvidos, Dyer (1997) verificou que os custos de transação não necessariamente aumentam com um incremento nos investimentos específicos à relação. Em verdade, para esse autor, por meio de relações de colaboração interfirmas é possível obter alta especificidade de ativos e baixos custos de transação, o que parece inconsistente com a teoria dos custos de transação.

Esse autor propôs um modelo de colaboração interfirmas, o qual sugere que o comprometimento das firmas em se comportarem cooperativamente aumenta à medida que as firmas aumentam os investimentos em ativos específicos. Sinalizando o comportamento futuro (sombra do futuro), aumentam a troca de informação e empregam mecanismos de controle (salvaguardas), com base na confiança, para guiar as transações. Dessa forma, a colaboração conduz à redução dos custos de transação.

Assim, três fatores explicariam esses resultados:

- Transações frequentes com um número reduzido de fornecedores levariam à redução dos custos e ao risco de comportamentos oportunistas entre os envolvidos, já que quanto maiores os volumes das trocas e as expectativas de duração dos contratos, maior a rentabilidade e a relevância do negócio para ambas as partes.
- As economias de escala nas relações de suprimento levam as empresas a trabalhar com informações mais previsíveis sobre produtos e mercado, o que pode gerar um efeito sensível na redução dos custos dos contratos.
- O compartilhamento de informações estratégicas e a melhoria da confiabilidade tornam menores as assimetrias de informação entre os agentes, o que pode levar a uma vantagem competitiva.

Ao longo do relacionamento e com a amortização dos primeiros investimentos, o clima de confiança entre os envolvidos pode crescer, favorecendo a redução dos custos de transação enquanto aumenta as economias de escala e a aprendizagem entre as empresas.

Com apoio nas considerações de Dyer (1997), um arranjo organizacional baseado na colaboração pode melhorar sua eficiência tanto pela redução dos custos de produção quanto pela redução dos custos de transação. Essa estrutura, ao reduzir a incerteza e o comportamento oportunista dos agentes, contribui para que os custos de transação dessa estrutura de governança sejam menores em relação a outras formas alternativas.

Com base nessas considerações, surge a necessidade de promover uma discussão mais aprofundada a respeito da cooperação entre empresas, assunto que será tratado no próximo tópico.

2.2 Redes de empresas

As empresas não atuam sozinhas. Em verdade, independente do seu tamanho, as empresas terão que se relacionar, seja com empresas fornecedoras, seja com empresas clientes ou, mesmo, com empresas concorrentes. Powell (1990) salienta que, de certa forma, todas as empresas estão envolvidas em rede, conectadas de uma maneira ou outra, com maior ou menor intensidade de relações.

A forma como as empresas se relacionam e como esses relacionamentos são condicionados é objeto de estudo de diversos pesquisadores de áreas distintas, como Marketing Industrial (ANDERSON *et al.*; 1994; FORD; 1980), Estratégia (JARILLO, 1988, DYER, 1997; GULATI *et al.*; 2005) e Logística e Cadeia de Suprimentos (GIMENEZ: VENTURA, 2005).

Segundo Gulati *et al.* (2005), o relacionamento vertical entre as empresas tem sido um tema favorito em diversas pesquisas empíricas. Para esses autores, esse relacionamento é organizado de diversas formas, o que se reflete em desempenhos diferentes entre as empresas. Atualmente, com a proximidade cada vez maior entre fornecedores e clientes, a rede de colaboradores interfere de forma significativa na produtividade e na qualidade dos produtos do fabricante. Dyer e Nobeoka (2000) salientam que as montadoras japonesas - mais especificamente, a Toyota - são exemplos dessa realidade.

No entanto, essa preocupação com o ambiente externo foi negligenciada por pesquisadores da área de Administração por muito tempo. Foi a partir dos trabalhos clássicos de Woodward (1965), Thompson (1967) e Burns e Stalker (1961) que a análise organizacional passou a considerar o contexto externo no qual as organizações estão inseridas. No entanto, esses estudos não avançaram na questão da análise estrutural do ambiente. Porém, essa situação se modificou quando as unidades de análise passaram a ser estruturas de

relações e, não mais as organizações isoladas. A partir dessa mudança de perspectiva, vários estudos passaram a focar as redes de relações interorganizacionais como unidades de análise (SACOMANO NETO, 2004).

A constatação de que as empresas se encontram envolvidas numa rede de relacionamentos levou ao estudo das redes industriais estruturadas por meio das conexões entre os relacionamentos diretos e indiretos. Nesse sentido, observa-se que a variedade de formas de cooperação interfirmas e o amadurecimento da análise das redes como uma disciplina vêm estimulando estudos mais aprofundados a esse respeito (ROSEIRA, 2006).

Existem vários conceitos para as redes de empresas. Segundo Miles e Snow (1986), uma rede de empresas é a combinação única de estratégia, estrutura e processo de gestão ao qual se refere. No conceito de Thorelli (1986), uma rede de empresas é o que há de intermediário entre uma simples empresa e o mercado - isto é, duas ou mais empresas que, com base na intensidade de sua interação, constituem um subconjunto de um (ou vários) mercado(s).

Jarrillo (1988, p. 32) define rede como “arranjos propositais de longo prazo entre organizações distintas, porém relacionadas, que permitem a essas firmas ganhar ou sustentar vantagens competitivas frente aos competidores fora da rede”. Essa definição realça o caráter competitivo das redes - ou seja, a cooperação entre os participantes é fortemente condicionada pela concorrência das empresas que não estão associadas à rede. A partir disso, pode-se afirmar que as redes constituem grupos de empresas coesas, amplamente conectadas entre si, gerando diferenciais competitivos inacessíveis às organizações externas. Já Axelsson e Easton (1992, p. 14) definem rede como “um modelo ou metáfora que descreve um número, normalmente elevado de entidades conectadas” e salientam que no âmbito mais restrito das redes industriais as entidades são atores envolvidos no processo econômico que convertem recursos em produtos acabados e serviços para consumo pelos consumidores finais (indivíduos ou organizações).

Para este trabalho, considera-se adequada a conceituação de Podolny e Page (1998, p. 59), para os quais rede é qualquer conjunto de atores ($N \geq 2$) que possuem relações duradouras de repetidas trocas um com o outro e, ao mesmo tempo, sem uma autoridade organizacional legítima para arbitrar e solucionar disputas que possam surgir durante a troca. Essa conceituação não parte do pressuposto dos mecanismos de hierarquia ou mercado, salientadas por Willianson (1985). Para esses autores, as estruturas em rede possuem uma lógica própria, com vantagens únicas, não sendo possíveis de se alcançar na relação dicotômica entre mercado e hierarquia.

A análise do ponto de vista das redes mostra como, por meio da conexão das relações interfirmas, as atividades vão sendo organizadas sequencialmente em cadeias que se ligam umas às outras, formando redes. Gulati *et al.* (2000) consideram a análise das redes adequada para a compreensão da estrutura das indústrias, em que os participantes estão conectados por meio de redes de relações. Nessas relações, fluem recursos, informações, conhecimento e tecnologia, entre outros aspectos. Assim, a noção das relações interfirmas sob a abordagem das redes revela a complexidade da realidade industrial e os fenômenos de interdependência existentes entre as empresas e a dificuldade de ver o desempenho competitivo da empresa apenas como o produto da estratégia planejada de uma empresa autônoma e independente (DUBOIS, 1998).

Com relação à interdependência, Håkansson e Snehota (1989) salientam que essa é uma característica intrínseca das redes. Nesse tipo de relação cada parte ganha acesso aos recursos dos demais. Os atores poderão, a um certo grau, mobilizar e usar recursos controlados por outros atores nas redes. Dessa forma, os limites das empresas são mais permeáveis, superáveis e mutáveis.

A análise das redes se desenvolve em um ponto intermediário entre a estrutura e as escolhas estratégicas dos atores. Nesse sentido, a rede é um modo de organização que não é baseada estritamente no mecanismo de preço (mercado) ou na hierarquia, mas na coordenação das atividades econômicas entre os atores para o alcance de objetivos comuns. Sob essa perspectiva, as redes têm sido consideradas um nível de análise adequado para compreender as complexas relações de troca entre os atores (GULATI *et al.*, 2000).

Considera-se que as relações em rede são baseadas na interdependência entre organizações. Dessa forma, as relações entre os envolvidos são compostas de atitudes e comportamentos como comprometimento, confiança e cooperação em detrimento dos comportamentos que emergem das relações de mercado e hierarquia. Os construtos principais das relações interfirmas são abordados, de forma mais aprofundada, mais adiante.

Para Jarillo (1988), em uma atmosfera de confiança entre os envolvidos, típica das redes, os problemas são resolvidos mais eficientemente porque a informação e o *know-how* são trocados mais livremente. Assim, a confiança nas inter-relações entre os atores é um dos fatores que promove a redução dos custos de transação e torna a existência das redes economicamente viáveis, já que inibe o comportamento oportunístico. O risco do comportamento oportunístico por parte de um dos agentes envolvidos é uma das tradicionais fontes dos custos de transação, e sua redução nos relacionamentos em rede provoca neles uma redução clara, capturando parte do benefício de um arranjo hierárquico em que ele seria

próximo à zero. Nesse sentido, Jarillo (1988) argumenta que os custos de transação podem ser afetados pela ação consciente de um empresário, sendo essa uma das principais fundamentações econômicas para a estratégia em rede.

Para esse autor, haveria quatro perspectivas de relacionamento (FIG. 6).

		Perspectiva do Relacionamento	
		Jogo de soma zero	Jogo de soma não zero
Forma Legal	Hierarquia	Mercado Clássico	Rede Estratégica
		Burocracia	Clã

Figura 6: Os quatro modos de organizar as atividades econômicas.
Fonte: Jarillo (1988).

Jarillo (1988) considera as redes formas ótimas para reduzir a incerteza, o risco e a ineficiência nas transações da empresa com seu ambiente econômico, reduzindo, assim, seus custos de transações. Esses relacionamentos mais próximos, de longo prazo e colaborativos entre empresas, ajudariam a explicar vários casos de sucesso, identificando esta estrutura como uma possível vantagem competitiva em si mesmo. Dessa forma, a vantagem competitiva não estaria dentro de uma empresa, mas sim nas relações que elas estabelecem e na criação de valor que ocorre no espaço interfirma. Nesse sentido, Morgan e Hunt (1994) alegam que a concorrência não se estabelece entre empresas, mas entre as redes.

No entanto, não basta estar inserido em uma rede; é importante a forma como as relações se dão na rede, assim como os envolvidos. O valor de cada relação depende dos contextos das empresas e pode condicionar e ser condicionada, positiva ou negativamente, pelas outras relações da empresa focal. Nesse sentido, a posição estrutural das organizações em uma determinada rede influencia as atividades, os recursos, a coordenação, o desempenho e o comportamento estratégico dos atores (GULATI *et al.*, 2000). Para esses autores, o modo como o ator desenvolve sua rede de relações em um conjunto de outras organizações pode ser uma importante fonte de vantagem competitiva.

Gulati *et al.* (2000) salientam, ainda, que as redes proporcionam acesso a recursos, mercados, informação e tecnologia, com a vantagem de aprender, promover economias de escala e escopo, e permitir às firmas alcançar os objetivos estratégicos, como dividir riscos e terceirizar estágios da cadeia e das funções organizacionais.

A leitura da rede depende ainda do ponto de observação das empresas, isto é, do seu posicionamento, que mistura fatos objetivos (ligações entre os atores, atividades e recursos) e as conjecturas dos atores sobre os papéis que eles e os outros desempenham na rede. A forma como a empresa vê a rede e a si própria influencia as suas estratégias, nomeadamente em relação aos fornecedores. A adoção de um ou de outro ponto de vista poderá resultar numa visão diferente dos papéis de cliente e fornecedor, e da forma como se relacionam entre si (ROSEIRA, 2006).

Outra questão é que o carácter de relações duradouras, bem como a intenção estratégica da rede, demonstra que as empresas buscam nas relações em rede a proteção necessária para sobreviver no longo prazo. As motivações das empresas para adotarem estratégias em rede não precisam ser necessariamente idênticas. Nem mesmo as suas intenções estratégicas. O que importa mesmo é o carácter sinérgico das motivações, recursos e capacidades (LORANGE; ROOS, 1996).

Com relação à tipologia de redes, existem várias, sob diferentes enfoques. No que se refere à direcionalidade, elas podem ser verticais ou horizontais. As redes horizontais são constituídas por empresas que competem em termos de produtos e/ou mercados. Já as redes verticais são constituídas por fornecedores e clientes. Quanto à localização, elas podem ser dispersas ou aglomeradas geograficamente. Outra forma de tipificar as redes seria com relação à formalização, no qual as redes podem ter uma base contratual formal ou uma base não contratual.

Casarotto Filho e Pires (2001), de forma simplificada, procuraram conceitualizar duas alternativas possíveis de rede. A primeira consiste em participar como fornecedor em uma rede do tipo *top-down*. Nesse tipo de relacionamento, a empresa se torna uma subcontratada de uma empresa-mãe, tornando-se dependente desta. Este tipo de rede é altamente assimétrico em relação ao poder, sendo semelhante ao modelo Toyota de produção. Este tipo de rede está representado na Figura 7.

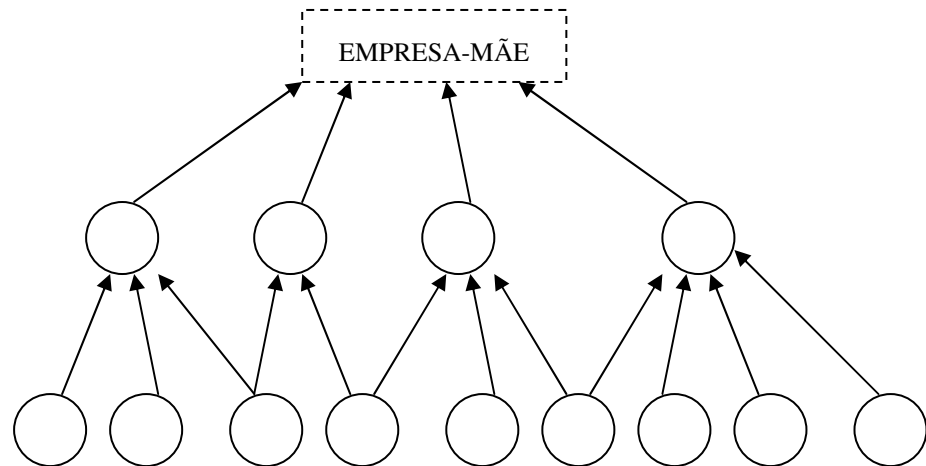


Figura 7: Modelo de rede *topdown*.

Fonte: Casarotto Filho e Pires (2001, p. 36).

Já no outro tipo, chamado de “rede flexível”, existe uma relação de poder simétrica. Esse tipo está representado na Figura 8.

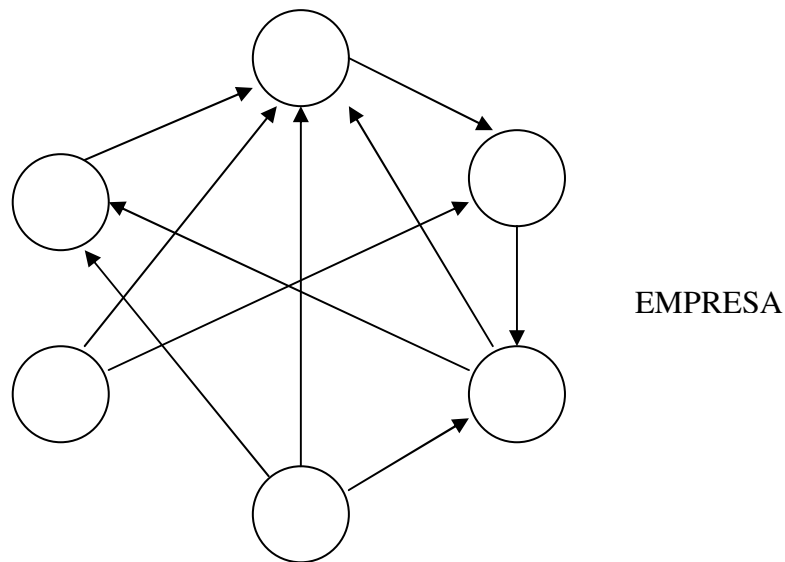


Figura 8: Rede flexível de empresas.

Fonte: Casarotto Filho e Pires (2001, p. 36).

Com relação a essas tipologias, este trabalho tem como enfoque uma rede vertical, aglomerada geograficamente, sem base contratual e flexível, constituída basicamente por empresa de micro e de pequeno porte. Nesse sentido, o modelo de rede desenvolvido por Ford *et al.* (2003) parece mais apropriado para a realidade do estudo. Esse modelo, exposto na

Figura 9, entende a empresa como uma série de relacionamentos, tanto com clientes e fornecedores, como também com seus próprios concorrentes. Esses relacionamentos se diferem em termos de intensidade e proximidade - ou seja, a empresa pode possuir relacionamentos mais próximos com determinados clientes e fornecedores e, ao mesmo tempo, possuir relacionamentos com outros fornecedores e clientes, porém mais distantes.

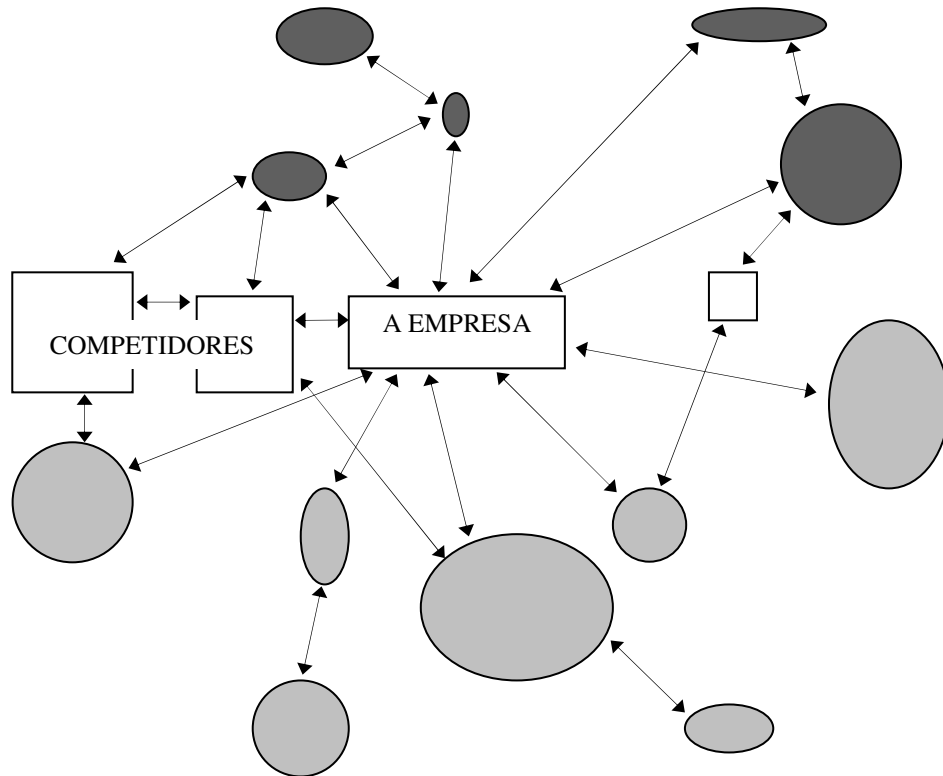


Figura 9: Modelo de rede
Fonte: Ford *et al.* (2003, p. 15).

Com base nessas considerações, pode-se chegar a alguns elementos e características típicas das redes. Esses elementos e características das redes estão sintetizados no Quadro 1 a seguir.

Quadro 1: Elementos e características das redes

Elementos	Características Ilustrativas
Grupo	Pequeno em número Baseado às vezes em afinidade Flexível, porém estável
Relacionamento	De longo prazo Ilimitado Único, intransferível Localizado
Obrigações	Não-especificadas Recíprocas
Base de negociação	Confiança
Comunicação	Extensiva Informal e formal Usa todos os sentidos Ilimitada
Direitos de informação	Bem definidos Parcialmente restrito Parcialmente dividido Normas complicadas
Transações	Sociais e econômicas Frequentes Densas e múltiplas Recorrentes
Governança	Mais simbólica Menos formalizada Menos salvaguardas
Espaço	Compacto

Fonte: Ring (1997)

2.3 Arranjos produtivos

Empresas de determinados ramos de atividade têm a tendência espontânea de agrupar-se em uma dada rua ou região, como é o caso das lojas de vestuários, calçados, eletrônicos, autopeças, bancos e restaurantes. Verifica-se, ainda, que algumas cidades agrupam certos

tipos de empresas de um mesmo segmento, formando cadeias produtivas e novos formatos de gestão.

A concentração de empresas de um mesmo setor em determinadas regiões geográficas está baseada na busca da eficiência coletiva, por meio da especialização e do foco produtivo. Essas questões têm motivado o desenvolvimento de novos conceitos de organização industrial, conhecidos também como “cadeias”, “arranjos produtivos” ou “*clusters*”, como preceitua Britto (2000).

A discussão sobre arranjos produtivos locais vem adquirindo crescente importância com a mudança do ambiente competitivo das empresas. A interligação entre os mercados tem promovido uma nova abordagem da concorrência, mais voltada para a cooperação entre as empresas, que necessitam eliminar preconceitos e aderir a posturas mais condizentes com a realidade pós-industrial e ultracompetitiva. Essas modificações ocorrem simultaneamente à emergência de um novo paradigma tecnológico capaz de promover um processo produtivo mais intensivo em conhecimento (CROCCO *et al.*, 2001).

Para esses autores, ao se organizarem em unidades isoladas, os pequenos empreendimentos terminam por reproduzir a forma de funcionamento de grandes empresas, porém sem suas principais vantagens: a capacidade de gerar economias de escala, a de investir em inovação produtiva e gerencial e a de contar com profissionais qualificados. Torna-se, então, necessário estabelecer novas formas de organização e de ação para os pequenos negócios, de forma que sejam capazes de superar as deficiências oriundas do porte e do isolamento. Nesse contexto, as organizações precisam desenvolver estratégias que visem ao engrandecimento e à melhoria da dinâmica da competição, buscando ações que maximizem os lucros e, ao mesmo tempo, provoquem o desenvolvimento sustentável local.

O aglomerado concentrado de empresas do mesmo segmento em determinada região é a condição para a formação dos chamados “arranjos produtivos”, que, segundo Amato Neto (2000), proporcionam o desenvolvimento de empresas eficientes, capazes de criarem uma cultura de organização do trabalho consistente com a realidade do mercado global.

A necessidade de operarem com elevado volume de produção para conseguir competir com níveis de custos aceitáveis faz com que as empresas busquem novas formas de relacionamentos entre si, baseadas, sobretudo, numa relação de cooperação produtiva simultânea capaz de torná-las mais flexíveis e competitivas (PORTER, 1999).

De acordo com Amato Neto (2000), no Brasil a crescente importância que este tema vem tomando justifica-se pelo elevado número de pequenas e médias empresas, que, além de

empregarem um considerável percentual da mão-de-obra, ainda contribuem efetivamente para a formação do PIB brasileiro.

Reconhecendo a importância desse tema, em agosto de 2004 foi instalado o Grupo de Trabalho Permanente para Arranjos Produtivos Locais (GTP APL), pela Portaria Interministerial 200, de 3.8.2004. A opção estratégica pela atuação em arranjos produtivos locais decorre, fundamentalmente, do reconhecimento de que políticas de fomento a pequenas e médias empresas são mais efetivas quando direcionadas a grupos de empresas, e não a empresas individualizadas (GTP APL, 2005).

Para esse grupo, um arranjo produtivo deve ter a seguinte caracterização:

- ter um número significativo de empreendimentos no território e de indivíduos que atuam em torno de uma atividade produtiva predominante; e
- compartilhar formas percebidas de cooperação e algum mecanismo de governança.

Além de iniciativas como essa, de âmbito nacional, os arranjos produtivos locais também têm merecido atenção por parte dos governos estaduais. Em Minas Gerais, o governo do estado, por intermédio das Secretarias de Planejamento e de Desenvolvimento Regional e Política Urbana, vêm promovendo diversas ações, como apoio tecnológico, financeiro e incentivo às exportações (SEPLAG, 2006).

A Secretaria de Planejamento do Estado de Minas Gerais entende que os arranjos produtivos locais possibilitam o surgimento de novos projetos, proporcionando investimento direto, empregos e aumento de arrecadação do ICMS. Nesse sentido, os arranjos produtivos locais são definidos como aglomerações de empresas localizadas em um mesmo território que apresentam especialização produtiva e mantêm algum vínculo de articulação, interação, cooperação e aprendizagem entre si e com outros atores locais, como governo, associações empresariais, instituições de crédito e instituições de ensino e pesquisa (SEPLAG, 2006).

No entanto, o conceito de arranjo produtivo ainda parece distante de um consenso. Diversos autores estudaram o fenômeno das múltiplas formas de cooperação entre empresas, propondo diferentes denominações, destacando-se: clusters (PORTER, 1998), distritos industriais (SCHMITZ, 1995; BECATTINI, 1999), alianças (BARNIR; SMITH, 2002), redes (JARILLO, 1988) e consórcio (CASAROTTO FILHO; PIRES, 2001).

Constata-se que são muitos os autores que referenciam aspectos relativos às características dos arranjos produtivos e outras denominações, porém a grande maioria apresenta uma similaridade com as abordagens apresentadas. Cassiolato e Lastres (2003) justificam essa similaridade pela relação direta entre as estruturas básicas e os conceitos de aglomerados locais existentes.

A similaridade de conceitos pode ser percebida pela definição de *cluster*, desenvolvida por Porter (1998), o qual o considera “um agrupamento geograficamente concentrado de empresas inter-relacionadas e instituições correlatas numa determinada área, vinculadas por elementos comuns, cujo todo é maior do que a soma das partes” (PORTER, 1999, p. 211).

Para Britto (2000), esse agrupamento de empresas justifica-se pelo fato de possibilitar o desenvolvimento de vantagens competitivas que de forma individual ou mediante a atuação isolada dificilmente poderiam ser criadas.

Os *clusters* se caracterizam por apresentar um conjunto de empresas que atuam usufruindo de atividades complementares, estabelecendo vínculos por meio de interação entre clientes, tecnologias e canais de distribuição (BELL, 2005).

Becattini (1999) reitera o conceito, descrevendo-o como um grande complexo produtivo composto por diferentes fases, em que o seu controle e funcionamento não se fundamentam em contratos, regras ou hierarquias préestabelecidas, mas sim submetidas às exigências de mercado. Para esse autor, o fato de compor empresas em um mesmo espaço físico permite que os *clusters* se aproveitem das economias de escala geradas nos processos de produção sem, no entanto, perder a flexibilidade e a adaptabilidade trazidas pelos diversos agentes presentes nesta rede.

A definição de arranjo produtivo é tratada por Casarotto Filho e Pires (2001) com base em uma abordagem que enfatiza as redes empresariais, denominadas por: a) microrredes, associação de empresas para garantir competitividade do conjunto; e b) macrorredes, associação por meio de mecanismos de integração de todas as entidades representativas da região com vista ao desenvolvimento. Segundo os autores, entre as duas redes encontram-se os clusters, ou “aglomerações produtivas” como também é chamado.

Assim, o objetivo principal de uma microrrede é melhorar os indicadores de competitividade das empresas que a compõem. As macrorredes correspondem a um paradigma, que tem como premissa a ação conjunta das empresas de determinada região com a meta de expandir o desenvolvimento local, sendo este último um conceito que se amplia além das questões relativas à competitividade. Neste sentido, “vale lembrar que a competitividade é apenas um dos fatores para se obter desenvolvimento” (CASAROTTO FILHO; PIRES, 2001, p. 69).

Pode-se dizer que não existe uma caracterização única de arranjo produtivo, o que depende de seu grau de sofisticação e profundidade no relacionamento entre as indústrias que o compõem e da forma como são conduzidas as relações entre cada empresa envolvida, quando o assunto é eficiência coletiva e busca pela competitividade.

Para este trabalho, de forma sucinta, considera-se arranjo produtivo como sendo uma concentração geográfica regional de empresas que atuam em um mesmo setor de atividade industrial, passando a construir vínculos socioculturais entre agentes econômicos locais que, ao atenderem às especificidades da estrutura do arranjo, desenvolvem um modelo de comportamento que lhes é comum.

Fernandes e Lima (2006) afirmam que compreender o fenômeno do agrupamento ou aglomeração de atividades econômicas significa identificar as vantagens de uma firma estar localizada próxima de outras - ou seja, as vantagens da proximidade como fator central para sua competitividade. Ainda segundo os autores, tais vantagens estão relacionadas à redução de custos de transação decorrentes da intensificação da divisão de trabalho e do progresso técnico, mais facilmente promovido pela circulação de fatores e informação a curtas distâncias. Outras vantagens seria a fácil substituição dos fatores, mão de obra especializada, aperfeiçoamento contínuo dos métodos de trabalho e surgimento de indústrias subsidiárias, entre outros.

Steinle e Schiele (2002) defendem que a vantagem fundamental para a firma se estabelecer numa aglomeração reside na possibilidade de reunir em um mesmo local fragmentação estrutural na escala e competência adequadas. Dessa forma, a firma minimiza seus custos de transação porque, de um lado, o retorno satisfatório proveniente da troca intensiva de informações entre membros inibe o comportamento oportunístico e, de outro, ali encontra os parceiros necessários para transformar idéias em negócios e em inovações. Assim, as vantagens da proximidade não se restringem a custos de transporte e de substituição de fatores, mas inclui também troca intensiva de conhecimento, numa atmosfera que denominam do tipo “clube”: os membros têm ciência de sua participação em um sistema e aderem a um conjunto de normas comum, convenções que respeitam em troca de sua participação, sob pena de serem expulsos se assim não procederem, o que subtrairá deles as informações acessíveis apenas aos membros do “clube”. A idéia aqui é de que não é qualquer setor de atividade que se aglomera em uma região, mas quando isso ocorre estar fora da aglomeração leva a um “custo de periferia” incorrido pela firmas que ficam de fora dela.

Para Galvão (2000), esses novos sistemas produtivos pós-fordistas estariam criando oportunidades para o crescimento de um vasto número de pequenas e médias firmas tanto em regiões industrializadas quanto nas menos desenvolvidas ligadas ou controladas por grandes corporações ou operando independentemente, atuando em nichos de mercado e, até, concorrendo nos mesmos mercados das grandes empresas.

Suzigan *et al.* (2002) afirmam que as economias externas locais estão no cerne da discussão sobre arranjos produtivos, porque são elas que determinam a própria existência da aglomeração, ao proporcionarem custos reduzidos para as empresas aglomeradas. Essas economias, também chamadas de “economias marshallianas”, incluem vantagens decorrentes da:

- a) existência de um denso mercado local de mão de obra especializada;
- b) facilidade de acesso a fornecedores de matérias primas, componentes, insumos e serviços especializados;
- c) maior disseminação local de conhecimentos especializados, o que permite rápidos processos de aprendizado, criatividade e inovação;

Sob outro ponto de vista, Moori e Perera (2005) alegam que os arranjos produtivos têm maior capacidade de sobreviver aos choques e à instabilidade do meio ambiente do que empresas isoladas, em virtude da ação em conjunto e de sua alta capacidade de auto-reestruturação, capacidades intrínsecas à própria organização em rede. Eles podem responder a crises e oportunidades de forma mais dinâmica, uma vez que suas especialidades podem ser reorganizadas em novos processos.

Para Resende e Gomes (2004), as empresas envolvidas em um arranjo produtivo apresentam, em geral, variáveis positivas, tais como tempo de permanência no mercado, produtividade do trabalho, rentabilidade e taxa de crescimento mais elevadas em relação a suas congêneres não pertencentes a algum arranjo produtivo.

De forma semelhante, Porter (1998) afirma que a participação em um *cluster* permite às empresas ser mais produtivas na compra de insumos e na contratação de mão-de-obra, no acesso a informações, tecnologias e instituições, na coordenação com empresas complementares e na melhoria de fatores como medição e motivação. Além de melhorar a produtividade, os *clusters* desempenham papel crucial na capacidade de inovação permanente das empresas. O relacionamento contínuo com outras entidades contribui para que as empresas saibam com antecedência como a tecnologia está evoluindo, qual a disponibilidade de componentes e máquinas, e quais os novos conceitos de serviço e marketing. Ainda segundo o autor, fornecedores novos proliferam nos *clusters* porque uma base concentrada de clientes diminui seus riscos e facilita a descoberta de oportunidades de mercado. Como os *clusters* desenvolvidos englobam setores relacionados que normalmente utilizam insumos comuns ou bastante semelhantes, os fornecedores desfrutam oportunidades ainda maiores. Já as barreiras à entrada no mercado são menores do que em outras regiões, enquanto os ativos necessários – capacidades, insumos e mão de obra – geralmente estão à disposição na região

desse tipo de aglomeração de empresas. As instituições financeiras e os investidores locais, por sua vez, já familiarizados com o *cluster*, podem exigir um prêmio menor de risco sobre o capital. Por fim, o *cluster* geralmente apresenta um mercado local significativo, e o novo empreendedor pode se beneficiar dos relacionamentos já estabelecidos.

Sob outro ponto de vista, a existência de um arranjo produtivo pode estimular a participação do governo, justificando os investimentos em infraestrutura ou educação em uma região de atividade homogênea. Parcerias e cooperação entre governo e empresas do setor privado se tornam propícias (SCHMITZ, 1995; PORTER, 1998).

2.4 Cooperação

Diferentemente do que foi sinalizado por Alderson (1965), em um tempo mais remoto, quando afirmou que os aspectos de cooperação entre firmas eram negligenciados por pesquisadores, esse tema vem dominando parte das novas alternativas de organização industrial (CONTRACTOR; LORANGE, 1988; PISANO; TEECE, 1989; HAGEDDORN, 1990; DODGSON, 1993).

Segundo Miles e Snow (1992), os estudos sobre cooperação entre organizações tornaram-se um campo estruturado a partir da década de 1980 quando a competição internacional e o rápido desenvolvimento tecnológico forçaram a reestruturação das empresas americanas. Além disso, atualmente, outras mudanças, mais profundas, também têm se mostrado presentes. A contínua evolução da informatização de base microeletrônica, associada ao estabelecimento de “parcerias comerciais” e de fornecimento, e a implantação de atividades diversas, como controle e reposição de estoques, movimentação de mercadorias e, mesmo, desenvolvimento de produtos, têm conduzido a novas formas de arranjos interempresas. Diante desse cenário, a cooperação entre firmas torna-se cada vez mais um imperativo, uma vez que dificilmente uma empresa atuando isoladamente possuirá ou conseguirá desenvolver todos os recursos, competências e tecnologias necessárias para atuar no mercado. Para esses autores, a complementaridade das atividades das organizações está cada vez mais deixando de ser obtida apenas internamente ou por meio do mercado, mas também mediante os mais variados tipos de cooperação com outras organizações.

Richardson (1972) foi um dos primeiros pesquisados a tratar de forma teórica a interdependência empresarial e a cooperação entre empresas, em oposição à idéia de supremacia do mecanismo de preços. Esse autor ressaltou a maior estabilidade das expectativas da demanda e a maior facilidade do planejamento empresarial,

consequentemente podendo efetivar-se a partir tanto da confiança interparceiros quanto de acordos formais, como contratos de longo prazo ou de participações cruzadas de capital. A lógica que sustenta as atividades colaborativas vai além das relações de compra e venda, assumindo a produção como uma multiplicidade de atividades industriais e competências necessárias à sua execução.

De acordo com Pereira e Pedrozo (2003), a cooperação interfirmas pode ser concebida como uma estratégia de combinação e acesso a recursos, permitindo, muitas vezes, a redução de tempo e investimentos para a formação do *portfolio* de recursos necessário para adquirir e sustentar vantagens competitivas. Outros benefícios associados à cooperação entre organizações com competências diferentes seriam: oportunidade de aprender e desenvolver competências; acesso mais fácil a financiamentos; *status* da firma no mercado; utilização de capacidade ociosa; divisão de custos e riscos; habilidade para resolver problemas complexos; e especialização ou diversificação.

Contractor e Lorange (1988) afirmam que as relações cooperativas objetivam:

- reduzir riscos mediante a diversificação do portfólio de produtos, a redução de custos fixos e a divisão dos investimentos necessários para realizar um grande projeto ou para entrar rapidamente num novo mercado;
- obter economias de escala ou racionalizar a produção, reduzindo os custos referentes ao aumento do volume de produção e utilizando vantagens comparativas de cada parceiro;
- obter tecnologias complementares e licenças de patentes, mediante o desenvolvimento de sinergia e da troca de licenças de patentes;
- criar barreiras à entrada de novos competidores;
- entrar em novos mercados, obtendo benefícios de firmas locais;
- possibilitar a integração quase vertical para ter acesso a novos materiais, novas tecnologias, canais de distribuição, estabelecer canais de comunicação com novos clientes; e
- subcontratar atividades, entre outros.

Segundo Pereira e Pedrozo (2003), diversas correntes científicas, como economia industrial, marketing, sociologia organizacional, teoria dos jogos, teoria da dependência de recursos, ecologia populacional e teoria institucional, vêm empregando seus esforços para o entendimento das complexas relações entre organizações. A idéia principal dos diversos estudos referentes a esse assunto é que as organizações que combinam seus recursos em uma única forma podem realizar uma vantagem superior sobre os seus competidores (DYER; SINGH, 1998). Dessa forma, as organizações precisam colaborar para adquirir recursos e

competências que elas não possuem internamente. Na medida em que permite a combinação entre *portfolios* de recursos complementares, a cooperação entre duas ou mais firmas pode criar vantagens únicas em relação ao modo de desenvolvimento de recursos empreendido por uma firma isoladamente (POWELL *et al.*, 1996).

De forma similar, Zawislak e Ruffoni (2001) salientam que a partir do conceito de custos de transação buscou-se entender qual seria a melhor alternativa entre o poder do mercado e o das firmas (hierarquia) na definição de rumos mais eficientes para a realização da atividade econômica. Essa alternativa seria uma situação intermediária de governança, definida como uma relação cooperativa.

Na tentativa de descobrir qual é a melhor estratégia - se de fato cooperar ou não -, é possível concluir que, devido aos elevados riscos (e conseqüentes custos) de entrada em um mercado de elevada competição, as empresas buscam respaldo na estratégia de cooperação. Para Zawislak (1996), a cooperação acontece porque os custos de transação de determinar o preço em um mercado competitivo seriam muito maiores que os custos de transação de estabelecer um contrato. Para Williamson (1985), os custos administrativos e de transação envolvidos na gestão de um número muito grande de fornecedores geralmente ultrapassam os benefícios decorrentes da redução de custos gerados por essa política, o que pode levar as empresas a reduzir o número de fornecedores e, dessa forma, a desenvolver com esses relações mais próximas.

Para uma empresa de pequeno ou de médio porte poderia ser difícil competir quando não se tem o mesmo conhecimento das grandes companhias. Uma maneira de melhorar alguma habilidade seria mediante a cooperação com outras empresas. Até para uma resposta mais rápida e uma melhor integração na cadeia de suprimentos uma boa cooperação é importante entre as empresas (SHAW; LIN, 1998). Dessa forma, um dos fatores de sucesso é usar tipos diferentes de cooperação, já que a cooperação entre empresas independentes não é facilmente criada. Tipicamente, uma estratégia de cooperação bem sucedida consiste em três elementos básicos: seleção de um parceiro apropriado; formulação de acordos claros; e gerenciamento contínuo da relação. Selecionar cuidadosamente os futuros parceiros de cooperação pode prevenir muitos problemas. De acordo com Hagedoorn (1990), devem-se observar as semelhanças equilibradas por complementaridade e, no que se refere ao tamanho da firma, os recursos e o desempenho. Porém, a importância maior está nas complementaridades oferecidas pelo parceiro de cooperação, ou seja, a combinação de atividades complementares, o conhecimento e as habilidades necessárias para a sinergia desejada.

Nesse sentido, vários fatores afetarão a habilidade dos envolvidos em criar relacionamentos colaborativos e em torná-los fortes o suficiente para se habilitarem a competir no mercado global. Dessa forma, é importante para uma empresa selecionar o modo certo de cooperar que irá se adaptar melhor a suas características. Assim, Hagedoorn (1990) enfatiza que o modo organizacional de cooperação interfirmas é determinado pelas estratégias e pelos desempenhos econômicos das empresas. Ou seja, diferentes formas de cooperação implicam diferentes impactos nas estruturas de mercado e das empresas envolvidas.

Frente ao exposto, no capítulo 3 a seguir são definidas as variáveis que serão utilizadas no modelo a ser testado.

3. DEFINIÇÃO DAS VARIÁVEIS

Com base no referencial teórico, chegou-se aos sete construtos analisados no modelo. Além disso, conforme salientam Fynes e Voss (2002), modelos empíricos de relacionamentos entre fornecedores e clientes, ao mesmo tempo em que divergem em vários aspectos, complementam um ao outro em termos dos construtos do relacionamento a ser considerados. Em sua revisão dos sete estudos mais influentes sobre esse tema, os autores identificaram *confiança* como o construto mais frequentemente usado. Outros construtos usualmente utilizados foram: *satisfação*, *adaptação*, *dependência*, *comunicação*, *comprometimento* e *relacionamento colaborativo*. Para este estudo, foram considerados todos esses construtos, exceto *satisfação*, o qual foi substituído por *desempenho*. Esses construtos são melhor abordados a seguir, iniciando pelo construto dependência.

3.1 Dependência

O nível de dependência de uma parte em relação a outra é uma importante característica dos relacionamentos entre empresas (ANDERSON; NARUS, 1990; HEWETT; BEARDEN, 2001). Em um relacionamento interfirmas os envolvidos normalmente precisam um do outro. O relacionamento os ajuda a obter recursos e habilidades complementares, os quais isoladamente dificilmente seria obtido. Nesse sentido, *dependência* se refere ao grau ao qual uma parte precisa para manter um relacionamento com outra de forma a obter recursos desejados e atingir suas metas (FRAZIER, 1983; KALE, 1986; HEIDE; JOHN, 1988). Segundo Mattsson (1997), num relacionamento os atores são forte e mutuamente interdependentes para coordenarem os seus recursos e as suas atividades. Por isso, um relacionamento não é determinado *a priori* ou imposto aos envolvidos, sendo necessário o empenho de ambas as partes para fazê-lo funcionar (FORD *et al.*, 1998).

Para Hewett e Bearden (2001), *dependência* pode ser definido como a extensão com a qual um dos envolvidos conta com o relacionamento para a realização de necessidades importantes. Esses autores remetem à teoria das trocas sociais para alegarem que a existência de um desequilíbrio de poder devido à dependência de uma parte a outra torna possível para uma parte orientar as atividades da outra. Já para Joshi e Arnold (1998) a dependência de um comprador a um fornecedor em um ambiente industrial leva à submissão do comprador. Berthon *et al.* (2003) sugerem que a capacidade do cliente de exercer influência sobre um fornecedor, ou vice-versa, não é função só da dependência do fornecedor ao cliente, mas

também da dependência do cliente ao fornecedor. Assim, ambas as partes do relacionamento, provavelmente, terão algum poder.

É possível inferir dessas considerações uma relação entre poder e dependência. A definição de dependência inclui o poder como uma de suas variáveis. A capacidade de uma das partes de impor seus interesses a fim de obter determinado recurso - ou seja, seu poder - aumenta o grau de dependência das demais organizações que precisam daquele recurso. Nesse sentido, segundo Emerson (1962 *apud* DAS; TENG, 2002, p. 441), se a organização A precisa de determinado recurso da organização B, então ela depende desta organização B, e esta possui poder sobre A, sendo a dependência, neste caso, uma variável de poder.

Segundo Mohr e Spekman (1994), em relacionamentos comerciais ambas as partes podem ser, em algum grau, dependente da outra, o que leva a implicações importantes para a interação. A dependência é a aceitação por parte da empresa de que para ser parte de uma relação mutuamente benéfica ela tem de cooperar e formar uma base coesiva que suporte os inevitáveis conflitos.

Para Mohr e Spekman (1994), como as firmas unem forças para alcançar objetivos mutuamente benéficos, elas reconhecem que cada uma é dependente da outra. A dependência resulta de uma relação em que ambas as firmas percebem benefícios mútuos ao interagir e que qualquer perda de autonomia será igualmente compensada pelos ganhos esperados. As partes reconhecem que as vantagens da dependência proveem benefícios maiores que qualquer uma poderia atingir isoladamente, o que leva à formação de relacionamentos mais próximos. Embora a dependência não seja o único motivo para a formação de relacionamentos dessa forma, Das e Teng (2003) argumentam que uma parceria só é formada quando há dependência mútua.

Essas considerações levam à primeira hipótese deste estudo:

H₁: A dependência do relacionamento influencia positivamente o grau de relacionamento colaborativo entre compradores e vendedores.

Para Andaleeb (1996), a dependência será maior quando os recursos requeridos não puderem ser encontrados facilmente e quando as metas puderem ser alcançadas somente com o relacionamento. Assim, a dependência tende a aumentar quando os resultados do relacionamento são comparativamente maiores ou melhores do que os disponíveis em outros relacionamentos alternativos. O reconhecimento mútuo de interdependência acaba ocorrendo quando o parceiro acredita que o término de uma relação já estabelecida será difícil e custoso

para ele e para o parceiro. As relações caracterizadas por baixa dependência não garantem nem tempo nem esforço para interações mais próximas (ANDERSON; WEITZ, 1992). Desse modo, a baixa dependência pode reduzir o desenvolvimento de confiança mútua entre parceiros. De outra forma, relações com alta e mútua dependência normalmente envolvem extensas interações pessoais, troca de informações e integração de recurso. Tais interações proveem da oportunidade para que a colaboração surja e desenvolva (GAO *et al.*, 2005).

Segundo Leonidou *et al.* (2006), em relacionamentos caracterizados por alto níveis de interdependência cada parte está altamente motivada a desenvolver a colaboração e demonstrar maior comprometimento, porque:

- os altos valores contribuídos são mutuamente recebidos;
- existem barreiras relativamente altas de saída;
- há dificuldade em mudar para parceiros alternativos

Além do mais, esse forte desejo de preservar o relacionamento provém o ímpeto de fazer várias adaptações interfirmas (por exemplo, ajustes estruturais, de processos e de políticas) que irão garantir a existência e a viabilidade de longo prazo. A questão das adaptações será tratada de forma mais aprofundada em outro tópico.

3.2 Confiança

Em 1998 o *The Academy of Management Review* lançou uma edição especial (n. 3) sobre o construto *confiança*. Doze artigos abordaram o tema, sob diferentes aspectos, envolvendo desde a confiança entre funcionários em uma empresa até a confiança interfirmas. Esse fato ajuda a demonstrar que o tema “confiança” vem obtendo atenção especial por parte dos pesquisadores da área de Administração. Conforme sinalizado por Rousseau *et al.* (1998), o construto *confiança* pode ser considerado fundamental às ciências organizacionais.

O construto teve sua origem na psicologia social, embora diferentes áreas do conhecimento, como Antropologia, Economia, Sociologia e Comportamento Organizacional, também demonstrem interesse pelo assunto (SHEPPARD; SHERMAN, 1998). Segundo Rousseau *et al.* (1998), essa multidisciplinariedade tem trazido riqueza e adicionado valor ao estudo de *confiança*.

A confiança pode ser vista sob diferentes perspectivas, a partir de níveis de análise diferentes. Ou seja, a confiança pode existir no nível tanto individual, quanto grupal, organizacional e institucional (ROUSSEAU *et al.*, 1998; SHEPPARD; SHERMAN, 1998).

Nos relacionamentos entre empresas (B2B) o construto *confiança* tem recebido significativa atenção, o que pode ser percebido quando Berry (2001) sinaliza que a confiança chega a ser o valor mais importante no contexto do marketing de relacionamento. Dwyer *et al.* (1987, p. 28) afirmaram que “o construto confiança merece atenção prioritária”. Desde então, as pesquisas em marketing têm incluído este construto consistentemente nos modelos de relacionamento (MORGAN; HUNT, 1994).

Em parte devido à multidisciplinariedade dos estudiosos, *confiança* tem sido definida de inúmeras maneiras. Morgan e Hunt (1994) afirmam que confiança existe “quando uma parte tem confiança na integridade e dignidade do parceiro”. Anderson e Weitz (1992) definem confiança como “a crença do usuário de que as suas necessidades serão atendidas no futuro por ações do seu fornecedor” (ANDERSON; WEITZ, 1992).

Apesar das inúmeras definições, Rousseau *et al.* (1998, p. 395) foram capazes de extrair temas comuns em diferentes conceitos de confiança e propõem uma definição consensual: “Confiança é um estado psicológico compreendendo a intenção para aceitar a vulnerabilidade baseada em expectativas positivas sobre as intenções ou comportamentos do outro”.

Essa definição apresenta duas partes. Na primeira, a confiança é relacionada com expectativas (positivas) sobre as intenções e/ou comportamentos do parceiro. Está focada na crença de uma das partes de que a outra agirá de maneira responsável, evidenciando integridade e que não seja prejudicial à outra parte. Esta é a chamada “conceituação de confiança baseada na expectativa”(SINGH; SIRDESHMUKH, 2000). Na segunda parte, a confiança é relacionada ao parceiro de trocas, aceitando-se a vulnerabilidade contextual. Esta definição é a chamada “confiança comportamental” e refere-se à tendência de ação de uma parte em relação à outra.

O crédito que uma parte tem na outra é fundamental na literatura sobre confiança. Para Anderson e Naurus (1990, p. 45), a confiança é “a crença de que a outra empresa vai desempenhar ações que gerem resultados positivos para a outra parte, e não tomar ações inesperadas que gerem resultados negativos”.

Esses autores afirmam ainda que uma vez estabelecida a confiança as empresas aprendem que as ações conjuntas podem produzir melhores resultados do que ações isoladas, pautados em interesses individuais.

Nesse mesmo sentido, Leonidou *et al.* (2006) definem confiança como a crença de um parceiro de negócios de que o outro envolvido será honesto, justo e confiável em desempenhar ações futuras que atenderão a suas necessidades. Para esses autores, a confiança denota benevolência e crença de que o parceiro irá trocar ações inadequadas de curto prazo por benefícios de longo prazo. Consequentemente, a confiança ajuda a criar valor para a relação, reduzindo custos de monitoramento e salvaguardas, e prevenindo comportamentos oportunistas.

No entanto, embora haja divergências sobre a definição do construto *confiança* entre as diversas disciplinas, identifica-se pelo menos um ponto em comum a todas as áreas: as condições que devem existir para que a confiança seja desenvolvida. A primeira é o risco - ou seja, a probabilidade de perda, quando interpretada por uma das partes decisoras. A incerteza sobre se as ações do outro serão apropriadas ou não é fonte de risco. Assim, a confiança ajudaria a reduzir a incerteza e o risco nas transações. A segunda é a interdependência, em que os interesses de uma parte não podem ser atingidos sem a colaboração de outra (ROUSSEAU *et al.*, 1998).

Conceitos utilizados na área de Marketing procuram englobar as duas condições mencionadas, em que se verifica que a confiança pode ser descrita como “a expectativa de uma parte de que a outra parte comportar-se-á de uma maneira previsível em uma dada situação” (GRONRÖOS, 2000, p. 37). Outra definição usualmente citada: “Confiança é tendência a acreditar num parceiro de negócios no qual se tem crédito” (MOORMAN *et al.*, 1993, p. 82).

Com relação à área de Marketing, um dos principais trabalhos relacionados a esse construto, que serviu de base para diversos outros, foi desenvolvido por Morgan e Hunt (1994). Para esses autores, a confiança é o ingrediente fundamental para o desenvolvimento de fortes e longos relacionamentos entre parceiros. Eles argumentam que “existe confiança quando uma parte acredita na integridade e na segurança da outra parte” (MORGAN; HUNT, 1994, p. 23).

Nesse sentido, em relacionamentos contínuos a confiança é associada a qualidades como consistência, competência, honestidade, integridade, responsabilidade e benevolência, e tem papel central na promoção da cooperação entre as partes.

Segundo Hassay (1999), para que a confiança se desenvolva, é necessário haver:

- predisposição de uma parte em relação à outra;
- experiência *a priori* com a outra parte;
- reputação da parte a ser confiada;

- garantias.

Rousseau *et al.*, (1998) procuraram relacionar as diferentes visões sobre a questão da confiança, ao responderem a algumas questões, embasados nos trabalhos de diversos autores do assunto. Uma das questões se referia ao status da variável *confiança*. Identificaram que teóricos e pesquisadores já estudaram o construto como uma variável independente (causa), dependente (efeito) ou de intermediação (uma condição de moderação para um relacionamento causal). Não chegaram a uma conclusão a esse respeito, salientando que a multidisciplinariedade do assunto, por si só, não esclarece o status da variável. No presente estudo, ela é entendida como uma variável independente, a qual irá influenciar o relacionamento entre fornecedores e clientes.

Outra questão a qual Rousseau *et al.* (1998) procuram responder é se os pesquisadores tratam a confiança de forma estática. Para alguns estudiosos, a confiança existe ou não existe (“confia ou não confia” ou “existe confiança ou existe desconfiança”). Essas considerações são baseadas em jogos altamente estruturados, tais como o dilema do prisioneiro (ver AXELROD, 1984). Em tais situações, os envolvidos confiam ou não confiam. No entanto, a prática demonstra que a confiança é mais flexível, sendo que - por exemplo, em um relacionamento entre empresas - pode passar de um nível de desconfiança no início para um nível de alta confiança quando as partes possuem maior conhecimento entre si. Nesse sentido, acredita-se que à medida que o relacionamento entre as empresas se intensifica a confiança tende a aumentar.

Morgan e Hunt (1994) ressaltam que relacionamentos entre empresas caracterizados pela confiança são tão altamente valorizados que as partes envolvidas desejam comprometer-se com tais relações. Corroborando com essa idéia, Das e Teng (1998) afirmam que quando uma parte percebe que a outra correu considerável risco por confiar nela, ela tende a ser motivada a comportar-se de maneira confiável. Esse raciocínio também pode ser aplicado a relacionamentos entre empresas. Claro e Claro (2004) verificaram empiricamente que quando a confiança é alta os relacionamentos tendem a ser mais colaborativos. Balestro e Mesquita (2002) afirmam que quanto mais duradouro o caráter da relação, maior a probabilidade da cooperação e confiança. A repetição das transações fortalece a confiança.

Nesse sentido, Leonidou *et al.* (2006) salientam que a confiança encoraja o desejo de continuar e fortalecer a relação, a qual é um componente essencial para relações mais próximas e colaborativas. Dessa forma, a confiança é uma condição prévia importante para realçar a cooperação entre vendedores e compradores, pois favorece a crença tanto da

habilidade como da intenção de ambos os envolvidos em trabalharem próximos para juntos alcançarem seus objetivos. Justamente por isso uma relação confiável facilita a solução amigável de desavenças, reduz o atrito e a frustração, e previne o desenvolvimento de comportamento adversário, minimizando a probabilidade de conflitos funcionais. Quando as partes envolvidas em uma relação de negócios confiam entre si, é mais provável que ambas se engajem em comportamentos que levam a um resultado positivo e/ou previne resultados negativos que, conseqüentemente, as façam sentir-se mais satisfeitas uma com a outra. Essas considerações levam à segunda hipótese a ser analisada neste estudo, que seria:

H₂: A confiança influencia positivamente o grau de relacionamento colaborativo entre compradores e vendedores.

Confiança e relacionamento colaborativo são também elementos-chave do trabalho de Hagen e Choe (1998). Os autores consideram a confiança como a força que conduz as relações interorganizacionais entre as firmas japonesas. Esses autores verificaram que a confiança nos relacionamentos interfirmas levava à cooperação entre elas. Para eles, as relações baseadas em parceria presentes na cooperação interempresarial não surgem espontaneamente. Em verdade, elas tendem a ser construídas com base em expectativas comuns, que, por sua vez, são constituídas pelo ambiente institucional no qual os atores sociais estão imbricados. Choe e Hagen (1998) destacam a importância do sistema de sanções para as empresas que se comportam de maneira oportunista em relação aos seus clientes ou fornecedores. As sanções no nível institucional são determinantes para a produção de confiança e maior cooperação. Sem estas sanções é possível que as questões culturais não fossem suficientes para um ambiente empresarial facilitador da cooperação.

Finalizando, é importante considerar a conclusão de Rousseau *et al.* (1998) de que o contexto é crítico para se entender o construto *confiança*. Dessa forma, acredita-se que o estudo deste tema em um arranjo produtivo poderá fornecer importantes considerações a esse respeito.

3.3 Comprometimento

Comprometimento é um construto comum entre os trabalhos relacionados à área de Administração, sendo frequente o seu estudo entre empregados e empresas, entre consumidores finais e empresas, e entre organizações. Conforme salientam Morgan e Hunt

(1994), comprometimento é um conceito central na literatura de trocas sociais. No entanto, para o presente estudo, o foco é o comprometimento com o relacionamento entre organizações - mais especificamente, entre empresas clientes e seus fornecedores.

Morgan e Hunt (1994) afirmam que *confiança* e *comprometimento* desempenham um papel-chave no relacionamento entre empresas. No entanto, o termo “comprometimento” tem recebido consideravelmente menos atenção que o “confiança”, sendo que ainda não existe um consenso entre pesquisadores da área a respeito tanto da sua definição como dos seus componentes (BLOIS, 2003).

Dwyer *et al.* (1987) definem comprometimento como “um sinal explícito ou implícito da continuidade da relação entre parceiros”. Morgan e Hunt (1994) o definem como “a crença que um dos parceiros tem de que o relacionamento existente é tão importante que vale a pena garantir máximos esforços para mantê-lo”. Nesse sentido, para Moorman *et al.* (1993), comprometimento é “o desejo contínuo de manter um relacionamento valioso”. Para esses autores, o comprometimento é capaz de fortalecer a resistência a mudanças e resultar em relacionamentos mais próximos e colaborativos.

Com base nessas definições, conclui-se que o comprometimento está relacionado ao desejo de continuidade do relacionamento por parte dos envolvidos, o que pode significar ações reais que sinalizem esse desejo, assim como maior colaboração entre os envolvidos, sendo essa a terceira hipótese a ser testada neste estudo, descrita da seguinte forma:

H₃: O comprometimento influencia positivamente o grau de relacionamento colaborativo entre compradores e vendedores.

Na literatura, o comprometimento tem sido estudado tanto em termos de comprometimento interpessoal (entre pessoa) como de comprometimento interorganizacional (entre empresas, como no caso de canais de distribuição) (GOSLING, 2001). O presente trabalho estuda o relacionamento entre empresas sob o ponto de vista dos fornecedores e das empresas clientes. Autores como Morgan e Hunt (1994), Sheth *et al.* (2001), Chu e Fang (2006), dentre outros, já destacavam a importância do construto comprometimento na relação entre fornecedores e clientes.

Segundo Prahinski e Benton (2004), *comprometimento* pode ser encontrado na literatura tanto como investimentos, com base em estudos que envolvem custos de transação (por exemplo, os de Cannon e Perreault (1999) e Heide e John (1990)), como com uma visão mais ampla, baseada na teoria das trocas sociais. Nesse sentido, Ford (1984) salienta que é

importante distinguir *adaptação* de *comprometimento*. Para ele, embora sejam construtos relacionados, eles não podem ser tratados como únicos. Assim, para este trabalho, investimentos são considerados adaptações feitas pelas partes para a manutenção do relacionamento, enquanto comprometimento está relacionado com lealdade e longevidade. Essa visão segue a definição de Sheth *et al.* (2001) de que “comprometimento é o desejo duradouro de manter o relacionamento e de trabalhar para garantir sua continuação” (p. 767).

No que tange à conceituação de comprometimento, Håkansson e Snehota (1995) vão além, considerando que o comprometimento faz parte do próprio conceito de relacionamento, já que para esses autores relacionamento é uma interação mutuamente orientada entre duas partes reciprocamente comprometidas. Ou seja, o comprometimento mútuo entre as partes é característica fundamental nos relacionamentos mais próximos entre empresas. Assim, a interação entre fornecedores e clientes surge como uma série de ações e reações, criando interdependências e afetando seus comportamentos. Nesse sentido, o comprometimento mútuo das empresas tanto inibe comportamentos oportunistas como cria oportunidades. Dessa forma, comprometimento e confiança são processos que restringem e, ao mesmo tempo, habilitam o comportamento dos atores na relação de um com o outro; ou seja, inibem comportamentos oportunistas e favorecem ações colaborativas e de reciprocidade. Ser comprometido e confiável significa que um ator tem que concordar com algumas regras específicas. Da mesma forma, o comprometimento exige mudanças por parte dos envolvidos, assim como gera mudanças no relacionamento.

Quanto à reciprocidade, Anderson e Weitz (1992) verificaram que em relacionamentos interorganizacionais o comprometimento de uma parte era baseado na percepção do comprometimento da outra parte. Para esses autores, o comprometimento da empresa cliente influenciava positivamente o comprometimento do fornecedor. Nesse mesmo sentido, posteriormente Krause (1999) constatou que o comprometimento do fornecedor influenciava positivamente o comprometimento da empresa cliente no seu fornecedor. Assim, entende-se que o que cada um irá fazer para o outro reflete o comprometimento mútuo.

Håkansson e Snehota (1995) salientam ainda que a construção do relacionamento entre duas empresas está intimamente relacionada ao processo de desenvolvimento de comprometimento mútuo, assim como da confiança. Como a visão da empresa para com seu parceiro está sempre incompleta e incerta - ou seja, sempre há determinado nível de incerteza na relação -, o desenvolvimento do relacionamento sempre requer certo grau de comprometimento e confiança. Assim, o comprometimento demonstra uma tendência de manter o curso das ações, com base em expectativas, sendo, até certo ponto, um "ato de fé"

pelo qual os envolvidos lidam com as incertezas e as complexidades das situações. Assim, o comprometimento só faz sentido se o futuro é importante para a relação.

Nesse mesmo sentido, Morgan e Hunt (1994) salientam que o comprometimento encoraja as partes a trabalharem de forma a preservar o relacionamento, cooperando com seus parceiros. Além disso, o comprometimento com o relacionamento favorece o relacionamento de longo prazo, evitando alternativas de curto prazo, além de contribuir para um comportamento mais prudente, acreditando que os parceiros não irão atuar de maneira oportunista.

Para Sheth *et al.* (2001), no relacionamento entre empresas o comprometimento dos envolvidos não se limita a cumprir determinadas obrigações contratuais. Para esses autores, o comprometimento se manifesta em comportamentos cooperativos, referindo-se a uma disposição mental de não fazer nada que possa prejudicar o relacionamento e fazer todo o esforço necessário para fortalecê-lo. Assim, para esses autores a cooperação é influenciada pelo comprometimento. Ou seja, o comprometimento em um relacionamento interorganizacional será cooperativo quando existe o desejo que o relacionamento aconteça da melhor forma possível.

Nesse sentido, *comprometimento e colaboração* são construtos comuns em estudos sobre relacionamento entre empresas clientes e seus fornecedores, embora essa relação não seja direta em alguns estudos. Em seu trabalho, Prahinski e Benton (2004) utilizaram ambos os construtos, embora não tenham testado relação direta entre ambos. Leonidou *et al.* (2006) e Morgan e Hunt (1994) verificaram uma relação direta entre *comprometimento e colaboração*. Para Leonidou *et al.* (2006), comprometimento é essencial para promover um comportamento colaborativo que irá garantir que tanto fornecedores como clientes poderão obter benefícios oriundos do relacionamento. Com base nesses trabalhos, este estudo considera que o comprometimento é um importante componente nos relacionamentos colaborativos entre empresas e que quanto maior o comprometimento dos parceiros na relação mais colaborativa ela será.

3.4 Comunicação

A comunicação é a atividade que cria e mantém os relacionamentos. Pelo fato de os processos de comunicação sustentarem a maioria dos aspectos do funcionamento organizacional, a comunicação é crítica para o sucesso organizacional (MOHR; SPEKMAN, 1994). Para Duncan e Moriarty (1998), tudo que uma empresa faz ou não faz, envia uma

mensagem com diferentes impactos. Dessa forma, *comunicação*, ou troca de informações, é um importante construto nos estudos sobre relacionamento (WILSON; VLOSKY, 1997; MOHR; SPEKMAN, 1994), já que não há como estabelecer nem manter um relacionamento se as partes não se comunicarem. Segundo Duncan e Moriarty (1998), a comunicação é o elemento primário de integração no gerenciamento de uma relação, além de ser a plataforma na qual as relações são construídas. Para esses autores, entender as regras de comunicação para se estabelecer e manter relacionamentos é essencial.

Ford *et al.* (2003) levantaram uma série de “regras informais” necessárias para a manutenção de um relacionamento. Dentre essas regras, apontam a importância da disciplina e da consistência da comunicação. Assim, todos os níveis de comunicação precisam sustentar a relação e encorajar o respeito mútuo. De outro lado, sem comunicação nenhuma relação significativa pode ser desenvolvida.

Da mesma forma, Duncan e Moriarty (1998, p. 3) alegam que o estudo da comunicação é fundamental ao estudo dos relacionamentos, uma vez que “a sociedade é uma soma de relacionamentos nos quais algum tipo de informação é compartilhada”. Dessa forma, é impossível haver relacionamentos sem que haja comunicação. Nesse sentido, Bowersox, Closs e Stank (2000) argumentam que a comunicação é a chave para o sucesso do relacionamento. Ela pode ser definida como uma troca formal e informal de significados e informações oportunas entre membros de uma relação comercial (ANDERSON; NARUS, 1984, MOHR; NEVIN, 1990). Para Mohr e Spekman (1994), *comunicação* se refere a até que ponto informações críticas e proprietárias são frequentemente comunicadas com os fornecedores.

Comunicação representa expectativas de que o parceiro forneça informações que não tenham sido necessariamente solicitadas, incluindo, por exemplo, o compartilhamento de programas de produção, anúncios de novos produtos, previsões de demanda ou fornecimento (CANNON; PERREAULT, 1999). A comunicação efetiva é crucial para promover a cooperação interfirma, porque mantém o parceiro de negócios mais próximo (MOHR; NEVIN, 1990), coordena seus programas e ações (GUILTINAN *et al.*, 1980) e encoraja a participar na tomada de decisão (ANDERSON *et al.*, 1987).

Além disso, a comunicação entre fornecedor e cliente influencia positivamente a confiança entre os parceiros envolvidos em um relacionamento (MORGAN; HUNT, 1994). Ou seja, a comunicação está relacionada à confiança que a organização tem no parceiro. Porém, muitas empresas são relutantes quanto ao compartilhamento de informações, e isso pode levar à desconfiança entre os envolvidos (HANDFIELD *et al.*, 2000). Por outro lado,

quando os parceiros provêm a outra parte com informações acuradas, completas e a tempo a confiança deixa de ter um papel fundamental, já que estas informações reduzem a incerteza e a vulnerabilidade destas organizações (ANDERSON; WEITZ, 1992; MOHR; SPEKMAN, 1994; PARKHE, 1993).

Duncan e Moriarty (1998) entendem que a informação é o elo em qualquer relacionamento, incluindo relacionamentos comerciais com clientes e outros atores envolvidos. Assim, a troca de informações entre parceiros é essencial para o desenvolvimento de relacionamentos. Para Morgan e Hunt (1994), ela é um antecedente da confiança entre eles. No entanto, para o modelo proposto para este trabalho não será analisada a relação entre esses dois construtos. Na verdade, considera-se que ambos influenciam de forma direta os relacionamentos colaborativos.

A troca de informações pode ser útil para produtores e consumidores, pois o maior compartilhamento de informações pode indicar que ambas as partes consideram o relacionamento importante, sem haver exatamente um proprietário da informação. A troca de informações pode incrementar a qualidade e facilitar o desenvolvimento de novos produtos, bem como aumentar o comprometimento nos relacionamentos.

Por outro lado, a comunicação insuficiente é responsável por desentendimentos, disputas, divergência nas expectativas, estratégias incorretas, lacunas de regras e sentimentos mútuos de frustração, que são as maiores razões de conflitos funcionais (ANDERSON; NARUS, 1990). Algumas raízes comuns de problemas de comunicação são: desejo de sigilo, lacunas de interesse na transmissão de informação e procedimentos inadequados de processamento de informação (KIM; FRAZIER, 1997).

Segundo Sheth e Parvatiyar (2000, p. 22), a comunicação ajuda no desenvolvimento do relacionamento e promove a informação e o conhecimento necessários às atividades de colaboração da relação. Para Mohr e Spekman (1994), a comunicação captura a utilidade da troca de informação e é vista como um indicador chave da vitalidade da relação. Esses autores sugerem três dimensões para se avaliar a comunicação entre os envolvidos em uma relação: a qualidade da comunicação, a extensão do compartilhamento de informações entre os parceiros e a participação dos envolvidos no planejamento e no estabelecimento de metas. Essas dimensões da comunicação são abordadas a seguir:

- Qualidade da comunicação - é um aspecto chave para a transmissão da informação e, conseqüentemente, para o sucesso da relação. A qualidade inclui aspectos como precisão, oportunidade, adequação e credibilidade da informação trocada.

- Compartilhamento de informações - refere-se à extensão em que informações críticas e proprietárias são comunicadas com a outra parte. A disponibilidade sistemática de informações permite às pessoas completar suas tarefas de uma forma mais eficiente.
- Participação - está relacionada ao envolvimento dos parceiros em se empenharem conjuntamente no planejamento e no estabelecimento de metas. O planejamento conjunto permite que expectativas mútuas sejam estabelecidas e que esforços cooperativos sejam especificados.

Por fim, um sistema de comunicação pode aumentar a colaboração no relacionamento, porque as partes envolvidas podem colaborar mais eficientemente e discutir com maiores detalhes tópicos importantes de interesse comum (WEITZ; JAP, 1995; COOTE *et al.*, 2003). Uma comunicação efetiva também permite a vendedores e compradores ter um entendimento claro das expectativas, do desempenho e das normas inerentes ao relacionamento. Assim, altos níveis de comunicação irão aumentar a colaboração. Dessa forma, Mohr e Spekman (1994) alegam que para se obter os benefícios da colaboração uma comunicação efetiva entre os parceiros é essencial. Essas considerações endossam a quarta hipótese deste estudo, que seria:

H₄: A comunicação está relacionada positivamente com o grau de relacionamento colaborativo entre compradores e vendedores.

3.5 Adaptação

Adaptação é uma característica central nos relacionamentos entre empresas (HALLÉN *et al.*, 1991). Diferentes perspectivas teóricas sustentam a visão de que uma relação entre empresas envolve adaptação. Normalmente, a questão de coordenar atividades de parceiros heterogêneos pode envolver uma adaptação, por alterar processos internos para acomodar a outra parte (BORYS; JEMISON, 1989; HALLÉN *et al.*, 1991; HÅKANSSON; SNEHOTA, 1995; ARAUJO *et al.*, 2003).

Hallén *et al.* (1991) afirmam que a adaptação interfirma demanda estudos por algumas razões. Primeira, a adaptação interfirma implica consideráveis investimentos de uma ou ambas as firmas. Segunda, a adaptação tem influência significativa na habilidade do fornecedor de conduzir o negócio com um cliente em particular e na habilidade do cliente em garantir os produtos necessários. Terceira, o investimento feito na adaptação interfirma

frequentemente não pode ser transferido para outras relações comerciais, pois são específicos da relação. Consequentemente, as partes se tornam fortemente unidas. Quarta, as adaptações podem ter consequências importantes para a competitividade de longo prazo da firma.

Brennan e Turnbull (1998, p. 31) definem a adaptação cliente-fornecedor como modificações comportamentais ou estruturais, no nível individual, do grupo ou da organização, executadas por uma das organizações, as são inicialmente desenhadas para atingir necessidades específicas da outra organização. Para Ford (1990), adaptação são investimentos idiossincráticos em episódios de trocas específicas que podem ser feitos de modo a modificar toda a relação.

Quando um produto é negociado entre um fornecedor e um comprador, normalmente algumas adaptações são feitas. Em mercados organizacionais, quando fornecedores e clientes frequentemente estabelecem e desenvolvem relacionamentos entre si e quando os negócios em tais relacionamentos correspondem a consideráveis parcelas das vendas do fornecedor e/ou das necessidades dos clientes, há razões para acreditar que significativas adaptações ocorram. Consequentemente, é de se esperar que o fornecedor se adapte às necessidades específicas de importantes clientes, ao mesmo tempo em que clientes se adaptem às capacidades de fornecedores específicos (HALLÉN *et al.*, 1991).

Segundo Brennan e Turnbull (1998), a presença de adaptação entre compradores e vendedores indica a existência de relacionamento. No entanto, a ausência dela indica uma perspectiva de marketing transacional. Em outras palavras, *adaptação* é uma condição tanto necessária como suficiente para a existência de uma relação.

Embora a adaptação possa implicar investimentos que não são transferíveis para outras relações, a motivação para se ajustar é derivada da percepção de que a relação resultará em benefícios (DWYER *et al.*, 1987).

De acordo com Gadde e Håkansson (1993), adaptações podem ser divididas: em adaptações técnicas, adaptações administrativas e adaptações baseadas em conhecimento.

- Adaptações técnicas - referem-se ao produto vendido pelo fornecedor e ao produto fabricado pelo comprador, como também às instalações de produção de cada um. Uma força importante para as adaptações técnicas são as reduções de custo. De acordo com Håkansson (1989), as adaptações matéria-prima é, frequentemente, o principal custo de produção. As adaptações técnicas tomam a forma tanto de importantes medidas como de pequenos passos sucessivos ao longo do tempo. Enquanto adaptações importantes são altamente visíveis e iniciadas pelas pessoas que trabalham em um nível estratégico, pequenas adaptações sucessivas são menos visíveis e conduzidas “localmente” na organização (GADDE; HÅKANSSON, 1993). Além

de reduzir custos, essas medidas são usadas pela empresa para mostrar que há um comprometimento de longo prazo com a relação (FORD *et al.*, 1998). Adaptações secundárias também podem ser usadas como barganha em um processo político (BRENNAN; TURNBULL, 1998). Pelo fato de elas não serem facilmente mensuradas, a importância de adaptações sucessivas é, frequentemente, menosprezada. Normalmente, elas não são reconhecidas até que um dos lados envolvidos deseje implementar uma mudança importante (GADDE; HÅKANSSON, 1993).

- Adaptações administrativas - além de diferentes rotinas de planejamento da produção, estas adaptações podem envolver procedimentos de estocagem, tempo de entrega, fornecimento de informações e vários tipos de processos de produção (BRENNAN; TURNBULL, 1998). Assim como as adaptações técnicas, estas podem ser executadas em termos tanto de uma medida mais importante como de pequenos passos sucessivos ao longo do tempo. As medidas maiores são feitas quando uma empresa quer alcançar várias melhorias de eficiência - por exemplo, quando a empresa compra um novo sistema de gerenciamento de informações a fim de melhorar tanto a comunicação como a coordenação entre as diferentes unidades organizacionais. Normalmente, estes tipos de adaptações são cuidadosamente planejados. Por outro lado, as adaptações administrativas feitas por meio de uma sequência de pequenos passos sucessivos ao longo do tempo, normalmente, parecem “simplesmente acontecer”, porque as diferentes unidades organizacionais se esforçam para coordenar seu trabalho.

- Adaptações baseadas em conhecimento - assim como as adaptações administrativas, que parecem simplesmente acontecer, estas adaptações são frequentemente informais, em grande parte não planejadas, e parecem emergir de um processo de socialização (BRENNAN; TURNBULL, 1998). Ganham importância quando os assuntos de desenvolvimento são enfatizados. Mediante a melhoria do conhecimento sobre os processos de produção do comprador, um fornecedor pode melhorar sua habilidade em projetar e desenvolver uma oferta que proverá uma solução para o problema do comprador (FORD *et al.*, 2003). Reciprocamente, melhorando seu conhecimento relativo ao produto do fornecedor, um comprador pode melhorar tanto o uso do produto como sua habilidade de especificar o tipo de demanda que atende a seus requisitos.

Para Håkansson e Snehota (1995), duas empresas em um relacionamento tendem a modificar e adaptar, mais ou menos continuamente, os produtos negociados, bem como rotinas e regras de conduta para melhorarem seu desempenho. Assim, tanto adaptações técnicas em características de produto ou no processo de produção, quanto adaptações em atividades administrativas e logísticas são típicas de relacionamento entre organizações. No

mesmo sentido, Hallén *et al.* (1991) consideram que a adaptação pode ser dividida em três adaptações específicas que compradores e vendedores fazem para se relacionar. Por parte dos compradores, existem as adaptações de produto, adaptações de processos produtivos e adaptações de planejamento de produção. Pelo lado dos fornecedores, de forma similar, existem as adaptações de produto, as adaptações de processos produtivos e as adaptações de procedimentos de estocagem.

As adaptações se diferem não só em tipo, mas também em termos de especificidade. Ford *et al.* (1998) assinalam que as adaptações são caras, por isso as empresas tentam reduzir seus custos fazendo investimentos comuns para várias relações. As adaptações que demandam altos investimentos e são feitas exclusivamente para uma parceria possivelmente podem tornar a relação um peso (HÅKANSSON; SNEHOTA, 1998). Em primeiro lugar, adaptações podem levar a uma certa “perda de controle”, no sentido de que uma empresa se adaptou muito a uma outra empresa em particular, em contraposição a outras. As adaptações altamente dependentes que uma empresa faz com outra podem também representar um peso em uma situação em que este parceiro, por alguma razão, muda dramaticamente seus requisitos ou, até mesmo, desaparece totalmente. Com relação a essa questão, Cannon e Perreault (1999) consideram que em situações em que os negócios envolvidos em um relacionamento específico representam considerável parcela das vendas da empresa há razões para se esperar que significativas adaptações de um ou de ambos os parceiros ocorram. Nesse sentido, essas adaptações criam investimentos idiossincráticos e especificidade de ativos que têm pouco ou nenhum valor fora do relacionamento e, portanto, constituem importantes barreiras à saída. Essa interdependência dos envolvidos gerada pela adaptação refere-se à percepção dos benefícios mútuos da interação por ambas as partes, em que a perda da autonomia é compensada pelos ganhos conjuntos, os quais dificilmente seriam alcançados se os atores trabalhassem de forma individual (MOHR; SPEKMAN, 1994).

A relação entre *dependência* e *adaptação* também foi tratada por Heide e John (1988), para quem, a dependência do comprador do fornecedor tende a aumentar quando a substituição for considerada difícil (em termos de esforço e o tempo) e onerosa. Acrescentando, Cannon e Perreault (1999) salientam que adaptações desenvolvidas pelos parceiros podem reduzir custos, aumentar a receita e criar dependência.

Já Su *et al.* (2008) salientam que a adaptação pode reforçar e promover a cooperação entre as partes. Quando a adaptação é grande, tanto compradores como vendedores farão um esforço particular para assegurar a continuidade da relação. Com base nessas considerações, chegou-se à quinta hipótese a ser verificada neste estudo, que seria:

H₅: A adaptação influencia, positivamente, o grau de relacionamento colaborativo entre compradores e vendedores.

Nesse sentido, nas relações entre empresas uma característica importante é a interação, que visa incrementar a eficiência global por meio das adaptações e atividades a que os respectivos parceiros estejam submetidos. Onde a extensão da adaptação é grande tanto compradores como vendedores farão um esforço particular para assegurar a continuidade da relação (SU *et al.*, 2008).

3.6 Relacionamento colaborativo

Os fornecedores têm ocupado um papel cada vez maior nos negócios, principalmente nas últimas décadas. Essa importância está relacionada ao fato de que as compras representam cerca de 70% dos custos de produção, chegando até a 80% em alguns casos. Além disso, os fornecedores estão também participando de forma mais ativa no dia-a-dia de seus clientes, ajudando-os no desenvolvimento de novos produtos e no ganho de produtividade, por meio de técnicas de gestão. Essas mudanças têm levado as empresas a procurarem concentrar suas compras em um número menor de fornecedores, desenvolvendo, assim, relacionamentos mais colaborativos e de longo prazo (FORD *et al.*, 2003).

Nesse sentido, o gerenciamento moderno das cadeias de suprimentos visa tornar as empresas mais eficientes na satisfação das exigências do usuário final. Isso requer um alto nível de cooperação entre as organizações participantes, além do reconhecimento da necessidade de tornar os relacionamentos entre elas mutuamente benéficos (CHRISTOPHER, 2000).

Seguindo o mesmo raciocínio, Metcalf *et al.* (1992) sustentam que compradores e vendedores, pressionados a atender à demanda em uma competição global, estão, progressivamente, desenvolvendo esforços colaborativos para produzir produtos de qualidade e, ao mesmo tempo, reduzir custos. Nesse sentido, vários fabricantes têm adotado diversas estratégias que criam relações do tipo parcerias.

De acordo com Ferraz *et al.* (1996 p. 22), a intensificação da cooperação vertical é um traço marcante das configurações industriais competitivas. Em praticamente todos os setores da atividade industrial constata-se a presença de formas avançadas de articulação entre

empresas. Esses autores salientam, ainda, que a iniciativa das empresas líderes de mobilizar seu poder de mercado no sentido de desenvolver relações solidárias e de longo prazo com os seus fornecedores é um dos fatores decisivos para garantir o adequado funcionamento dessas redes de empresas. Esse trabalho é focado em relacionamento colaborativo com fornecedores, definido como um reconhecimento mútuo e compreensivo de que o sucesso de cada firma depende em parte da outra firma. Assim, cada firma toma ações para prover um esforço coordenado, focado em satisfazer os requisitos do outro (CLARO, 2004).

Entretanto, relacionamentos colaborativos são conceituados de diversas formas. Um resumo desses conceitos foi desenvolvido por Claro (2004), o qual, de forma adaptada, é exposto a seguir (traduzido pelo autor).

- Larson (1991) - Alianças colaborativas próximas, com um conjunto limitado de fornecedores e clientes que habilitam uma firma a se estabilizar internamente, ao mesmo tempo em que permanece flexível e responsiva às mudanças do mercado.
- Larson (1992) - Um conjunto de relações interorganizacionais e interpessoais que criam dimensões sociais (relações pessoais, reputação, confiança, normas de reciprocidade) para as transações e são centrais para a explicação do controle e coordenação na estrutura de troca.
- Anderson, Håkansson e Johanson (1994) - Um conjunto de duas ou mais relações conectadas, em que cada relação de troca ocorre entre firmas, que são conceitualizadas como atores coletivos. Estas redes de negócios possuem vantagens que vão além da soma das relações díades envolvidas.
- Dyer (1996) - Firmas que se envolvem em atividades de alcance estreito, as quais são embutidas por uma complexa cadeia de relações de produção com outras firmas.
- Gulati (1998) - Um conjunto de relações entre indivíduos ou organizações, ligados por um conjunto de relações sociais (por exemplo, amizade, transferência de fundos) de um tipo específico. Pode incluir firmas conectadas tanto horizontalmente como verticalmente.
- Gulati, Nohria e Zaheer (2000) - As redes estratégicas envolvem um conjunto de relações horizontais e verticais das firmas com outras organizações, como fornecedores, clientes, competidores ou outras entidades, inclusive relações entre indústrias e países. Estas redes estratégicas são compostas de elos interorganizacionais que são suportados por significados estratégicos para as firmas participantes deles e inclui alianças estratégicas, *joint-ventures*, parceiras de longo prazo entre fornecedores e clientes e uma gama de elos semelhantes.

Essa pode ser considerada uma área ampla de pesquisa que envolve estudiosos de diversas áreas, tais como Marketing Industrial (ANDERSON *et al.*; 1994; FORD; 1980),

Estratégia (DYER, 1996; GULATI, 1998) e Logística e Cadeia de Suprimentos (GIMENEZ; VENTURA, 2005). Além disso, esses relacionamentos foram analisados em diversos setores, tais como: Automotivo (DYER, 1996), Flores e plantas ornamentais (CLARO, 2004), Restaurantes (COMBS; KETCHEN, 1999), Software (MEIRELLES *et al.*, 2005) e Componentes para aeronaves (METCALF *et al.*; 1992). Os resultados para os envolvidos são vários.

Estudos têm comprovado que relacionamentos de longo prazo com fornecedores baseados na colaboração levam a desempenhos superiores (CHEN *et al.*, 2004; METCALF *et al.*, 1992; DYER, 1997).

Chen *et al.* (2004) salientam, ainda, que relacionamentos mais próximos com fornecedores podem ser fonte de vantagem competitiva sustentável. As firmas que enfatizam a colaboração entre parceiros da cadeia de suprimentos tendem a ter maiores benefícios econômicos em comparação com outras empresas que mantêm relacionamentos tradicionais, do tipo ganhar-perder.

Segundo Gimenez e Ventura (2005), relacionamentos colaborativos entre os membros de uma cadeia de suprimentos contribuem para reduzir custos, obter melhores níveis de estoque e reduzir custos de produção. Dyer (1996) verificou que a integração dos diferentes processos produtivos por meio do comportamento colaborativo reduz os riscos financeiros investidos na produção e, por consequência, aumenta as medidas de desempenho empresarial.

Metcalf *et al.*, (1992) também associam o relacionamento colaborativo ao desempenho da firma, mas usando como medida o sucesso no mercado. Eles afirmam que relacionamentos colaborativos estão, progressivamente, sendo mais críticos para o sucesso no mercado.

Com base nessas considerações, chegou-se à sexta hipótese a ser verificada nessa pesquisa, que seria:

H₆: O relacionamento colaborativo é positivamente relacionado às medidas de desempenho empresarial.

Corroborando essa hipótese, Larson (1992) verificou que a natureza dos relacionamentos colaborativos causa impacto no nível de custos incorridos e na quantidade de benefícios gerada - portanto, no desempenho da empresa. Para Metcalf *et al.* (1992), os benefícios desse tipo de relacionamento são: oferecimento de produtos mais competitivos, aumento das receitas e redução de custos. Além disso, conforme verificaram os autores,

compradores e vendedores, em uma relação colaborativa estão frequentemente mais dispostos a engajar em esforços conjuntos no sentido de achar soluções ótimas para um problema.

Pressupõe-se ainda que em um relacionamento colaborativo os produtos serão fornecidos conforme padrões previamente estabelecidos, o que evita custos com verificação e ou devolução dos produtos (FORD, 1980). Essa relação pode, ainda, ajudar a empresa a obter vantagens competitivas. Em mercados em que a oferta de insumos é restrita, a manutenção desses relacionamentos com fornecedores torna-se um importante fator de competitividade (BRONZO, 2004).

Relacionamentos dessa forma devem estar embasados na cooperação mútua, entendido que eles fazem parte de um sistema maior, em que as partes estão inter-relacionadas, ou seja, as ações de um interferem na atuação do outro. Assim, negociações do tipo ganhar-perder não devem fazer parte da rotina, e sim ações de colaboração, já que, conforme afirmam Claro e Claro (2004), relacionamento colaborativo entre fornecedor e comprador representa um ativo importante da empresa e deve ser tratado com lógica similar àquela aplicada a qualquer outro tipo de investimento. Buscar uma estratégia colaborativa em substituição a uma estratégia adversária no relacionamento entre compradores e fornecedores é um importante passo na direção de relacionamentos evoluídos (MELOHN, 2000).

Metcalf *et al.* (1992) salientam que o sucesso de um relacionamento desses requer uma cooperação mútua entre compradores e vendedores, no lugar do modo tradicional de interação entre compradores e vendedores, o qual, frequentemente, enfatiza um relacionamento de adversários entre as duas partes. Dessa forma, as relações distantes do passado dão espaço para relações mais próximas de cooperação entre compradores e vendedores orientadas pela percepção de que existem benefícios maiores a serem obtidos mediante tais relacionamentos. Porém, conforme lembram os autores, é fundamental entender os fatores que são realmente importantes para desenvolver e manter relacionamentos mais próximos entre compradores e vendedores. Um modelo simplificado dos antecedentes de relacionamento colaborativo que ajuda a entender melhor esse processo, desenvolvido por Claro (2004, é exposto na Figura 10. Esse modelo tem como antecedentes a confiança mútua e os investimentos em ativos específicos, que alguns autores entendem como o comprometimento das partes com o relacionamento. Esse modelo, que foi validado empiricamente, considera que relacionamentos colaborativos entre compradores e fornecedores levam à desempenhos superiores das firmas, tendo como parâmetros o crescimento das vendas e a lucratividade.

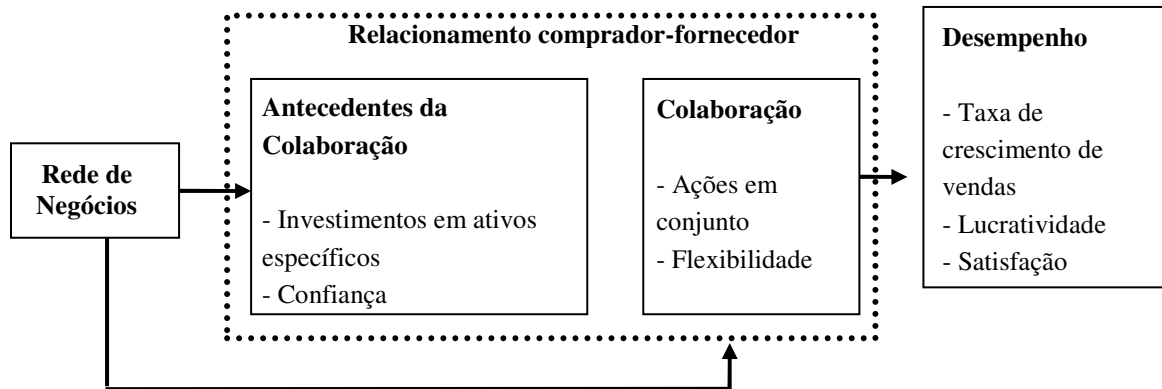


Figura 10: Modelo teórico de relacionamento colaborativo comprador - fornecedor

Fonte: Claro (2004) (traduzido pelo autor).

Metcalf *et al.* (1992) salientam que compradores e vendedores devem saber como desenvolver e manter esses relacionamentos. Nesse sentido, Ford (1980) propõe o modelo de desenvolvimento de relacionamento entre comprador e vendedor, composto de cinco estágios, mostrado, de forma sumarizada, no Quadro 2.

Quadro 2: Sumário do desenvolvimento das relações entre comprador e vendedor

1 - Estágio de Pré-Relacionamento	2 - Estágio Inicial	3 - Estágio de Desenvolvimento	4 - Estágio de Longo Prazo	5 - Estágio Final
Avaliação de potenciais fornecedores	Negociações com um grupo de fornecedores	Assinatura de contrato ou desenvolvimento de parâmetros de entrega	Após várias compras importantes ou grandes	Estabelecido em mercados estáveis
A avaliação é iniciada por: - um episódio em particular na relação existente; - avaliação geral do desempenho dos atuais fornecedores; - esforços de empresas que, no momento, não são fornecedores; - outras fontes de informação - decisões políticas gerais;	<p style="text-align: center;"><u>EXPERIÊNCIA</u></p> <p>- Baixa - Aumentando - Alta</p>			Institucionalização extensiva
	<p style="text-align: center;"><u>INCERTEZA</u></p> <p>- Alta - Reduzindo - Mínima institucionalizada</p>			
	<p style="text-align: center;"><u>DISTÂNCIA</u></p> <p>- Alta - Reduzindo - Mínima</p>			
	<p style="text-align: center;"><u>COMPROMETIMENTO</u></p> <p>Atual - Baixo Atual - Aumentando Atual - Máximo</p> <p>Percebido – Baixo Percebido - Demonstrado por adaptações informais Percebido – Reduzido</p>			
	<p style="text-align: center;"><u>ADAPTAÇÃO</u></p> <p>Altos investimentos da equipe gerencial. Pouca redução de custos</p> <p>Aumentando as adaptações formais e informais Aumentando a redução de custos</p> <p>Adaptações extensivas Redução de custos reduzida pela institucionalização</p>			
Avaliação baseada em: - experiências com fornecedores prévios; - incertezas sobre a relação em potencial; - "distância" de fornecedores em potencial;				Negócios baseados nos Códigos de Prática da Indústria
COMPROMETIMENTO - Zero				

Fonte: Ford (1980) - (traduzido pelo autor).

Verifica-se pelo Quadro 2 que no modelo de estágios o relacionamento é analisado levando-se em consideração as variáveis *experiência*, *incerteza*, *distância*, *comprometimento* e *adaptação*, as quais irão nortear a relação.

Além disso, Ford (1980) argumenta que nem todos os relacionamentos com fornecedores seguem esses passos. Alguns relacionamentos poderão ser interrompidos já nos

estágios iniciais. Outra questão é que existem claras diferenças entre um fornecedor de *clipe* de papel e um fornecedor de componentes automotivos. Os produtos e os processos tecnológicos das duas empresas são fatores importantes para a determinação da natureza do relacionamento entre elas. Outros fatores são: a estrutura de mercado no qual as empresas estão inseridas e a consequente disponibilidade de compradores e fornecedores alternativos.

Um exemplo de relacionamentos colaborativos entre fornecedores e compradores que ajuda a explicar o que foi tratado até aqui sobre esse tema são os *keiretsu's* das indústrias automobilísticas japonesas. Segundo Besanko *et al.* (2005), esses relacionamentos reduzem as chances de apropriação de renda, incluindo a possibilidade de uma empresa tirar vantagem de outra para ganhos de curto prazo. Além disso, esses relacionamentos colaborativos evitam custos de transações, permitindo maior flexibilidade em governança. Essas questões foram comprovadas por Dyer (1997), que comparou as relações de fornecimento entre montadoras japonesas e norte-americanas, demonstrando que, apesar de os investimentos em ativos específicos serem mais intensos no caso das cadeias de suprimento de empresas nipônicas, estas experimentavam custos de transação menores quando comparados aos de suas concorrentes norte-americanas.

3.7 Desempenho

O desempenho das empresas, diferente da visão econômica neoclássica, apresenta grande heterogeneidade. Porém, embora seja objeto de diversas pesquisas, um consenso a respeito da influência dos diversos fatores no desempenho das empresas parece longe de ser alcançado. Conforme salientam Glick *et al.* (2005), o desempenho das empresas é um tema central na administração estratégica, porém sua conceitualização e a forma de mensurá-lo ainda permanecem problemáticas.

Aliás, um consenso a respeito dos fatores que influenciam o desempenho dificilmente surgirá, já que a dinâmica e a complexidade atual da economia, além das diferenças observadas entre os setores, deixam os pesquisadores da área de Administração em uma situação complicada, analisando um objeto em constante mudança.

A complexidade e a multidimensionalidade do desempenho empresarial (VENKATRAMAN; RAMANUJAM, 1987; PERIN; SAMPAIO, 1999) trazem uma dificuldade inerentemente difícil para a seleção de um esquema conceitual para definir desempenho e na identificação de medidas disponíveis e acuradas para operacionalizá-la (DESS; ROBINSON, 1984). Segundo Glick *et al.* (2005), um consenso a respeito do foco no

desempenho financeiro começou a surgir durante os anos de 1980 e 1990. Porém, esse consenso era apenas ilusório, pois não resolveu a carência de um acordo a respeito da definição básica, da terminologia e da metodologia referente a esse assunto.

Com relação à conceitualização do desempenho da empresa, Glick *et al.* (2005) verificaram que, basicamente, existem três visões. A primeira trata *desempenho* como um construto unidimensional, com múltiplos indicadores correlacionados. Outra visão considera *desempenho* um construto multidimensional, com dimensões distintas, porém relacionadas. E finalmente, *desempenho* é considerado uma coleção de construtos cobrindo uma grande variedade de resultados da empresa. A partir de uma ampla pesquisa com quatro das principais publicações referentes à estratégia, os autores concluíram que o desempenho é mais comumente tratado como uma coleção de construtos.

No entanto, muitos dos trabalhos que avaliam desempenho utilizam dados secundários provenientes de bases de pesquisa. Porém, esses dados nem sempre estão disponíveis para os pesquisadores. Segundo Perin e Sampaio (1999), os pesquisadores da área de Administração encontram dificuldades em obter dados objetivos válidos para a mensuração do desempenho empresarial. Quando se trata de pequenas empresas, os problemas são ainda maiores, pois muitas vezes esses dados não são facilmente obtidos, principalmente de forma secundária. Além disso, no Brasil muitos setores ainda possuem parte de suas atividades na informalidade. Embora essa situação esteja mudando, é uma realidade ainda comum, o que causa empecilhos para se avaliar o desempenho empresarial de forma objetiva. Uma alternativa seria obter esses dados de forma objetiva dos executivos da empresa (o que é chamado de *self-report*). No entanto, por questões de confidencialidade, nem sempre esses profissionais estão dispostos a fornecer esses dados.

Outra alternativa, também muito usual, seria obter esses dados de forma subjetiva. Diversos trabalhos (VENKATRAMAN; RAMANUJAM, 1986; DESS; ROBINSON, 1984, PERIN, SAMPAIO, 1999) já demonstraram as relações positivas e significativas entre medidas objetivas e medidas subjetivas de desempenho. É certo que as medidas objetivas, quando corretas e disponíveis, devem ter prioridades, no entanto as medidas subjetivas de desempenho vêm sendo usadas com grande frequência por pesquisadores da área de Administração. Allred (1999) vai além, alegando que o uso de dados objetivos não é apropriado, uma vez que essas medidas representam artefatos da legislação sob a forma de taxas, impostos, etc. Argumenta que o uso de medidas subjetivas, baseadas no mercado, é mais adequado.

Outro aspecto recorrente nos trabalhos sobre desempenho se refere a necessidade de definir quais indicadores de desempenho melhor representam o desempenho geral das empresas. Diversos indicadores, como participação de mercado, retorno sobre ativos (ROA), retorno sobre investimentos (ROI), lucratividade, crescimento de vendas, qualidade de produtos, sucesso de novos produtos e satisfação de clientes, têm sido utilizados por pesquisadores da área de Administração, dependendo do objetivo do trabalho, da disponibilidade dos dados e do viés dos pesquisadores. Chakravarthy (1986) propõe a adoção de indicadores múltiplos, já que o desempenho de uma empresa só pode ser medido de forma mais abrangente se forem utilizadas medidas capazes de oferecer uma visão das várias áreas de interesse para a empresa e para os seus diferentes públicos. Nesse sentido, Venkataraman e Ramanujam (1986) alegam que uma conceitualização de desempenho empresarial deveria incluir indicadores tanto financeiros como operacionais.

Segundo Perin e Sampaio (1999), os indicadores mais utilizados pelos pesquisadores têm sido retorno sobre ativos (ROA), taxa de crescimento de vendas e lucratividade. Esses autores verificaram no contexto brasileiro a significativa correlação entre esses indicadores e o desempenho geral das empresas, medido de forma subjetiva.

4. MODELO DE PESQUISA E METODOLOGIA

Neste capítulo são apresentados o modelo conceitual pesquisado e os procedimentos metodológicos empregados para a execução dos objetivos desta tese.

4.1 Modelo conceitual e hipóteses

Com base nas relações vistas anteriormente, chegou-se ao modelo de pesquisa mostrado na Figura 11, por meio do qual buscou-se mapear as variáveis relevantes do relacionamento colaborativo entre as empresas produtoras de calçados e seus fornecedores e, assim, responder ao problema de pesquisa.

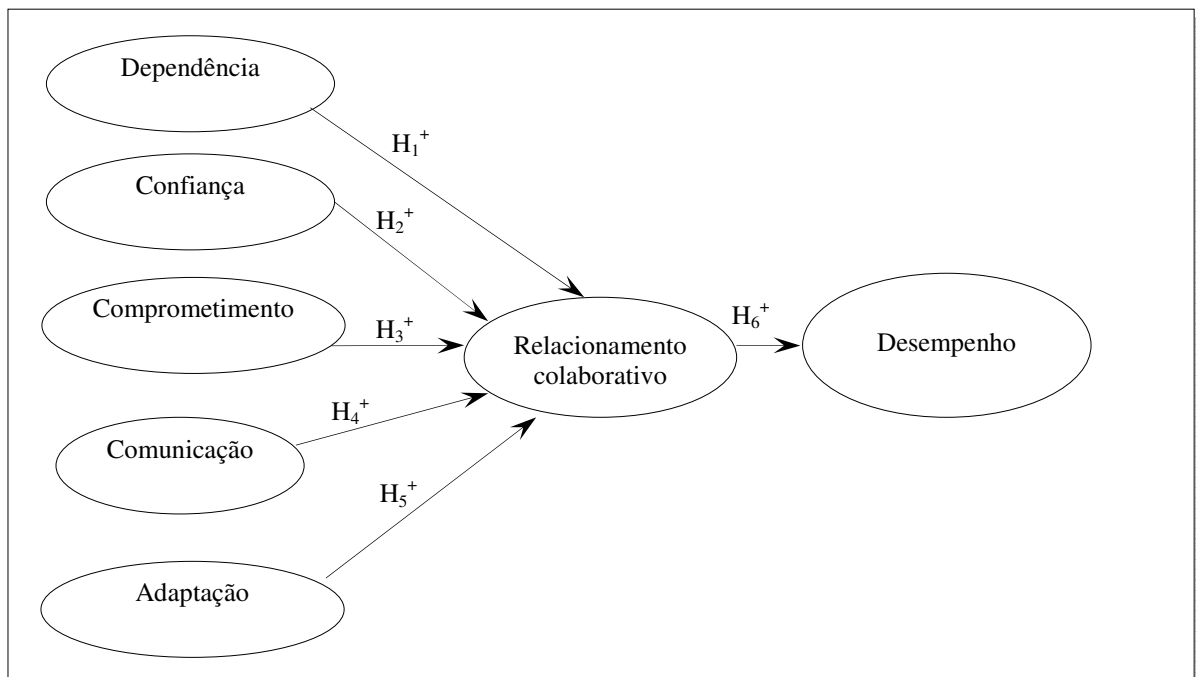


Figura 11: Modelo teórico proposto.
Fonte: Desenvolvido pelo autor.

A Figura 11 representa o modelo conceitual pesquisado, o qual assume que *dependência*, *confiança*, *comprometimento*, *comunicação* e *adaptação* são antecedentes de *relacionamento colaborativo* e o influenciam positivamente. Além disso, considera-se que *relacionamento colaborativo* influencia positivamente o *desempenho*. Cabe ressaltar ainda que este modelo é válido tanto para fabricantes de calçados como para fornecedores.

Tal modelo foi desenvolvido especificamente para este trabalho, porém foi baseado em outros já existentes, desenvolvidos por estudos similares, como os de Claro (2004),

Metcalf *et al.* (1992), Mohr e Spekaman (1994), Anderson e Nurus (1990) e Leonidou *et al.* (2006). Esses trabalhos, publicados em diferentes periódicos e em diferentes épocas, encontram-se resumidos no Quadro 3 a seguir:

Quadro 3: Trabalhos empíricos sobre relacionamentos entre clientes e fornecedores

Autor(es) e ano	Título e Fonte	Construtos utilizados	Amostra	Medida de Desempenho	Principais Conclusões
Metcalf <i>et al.</i> (1992)	Buyer-seller relationship: an application of the IMP Interaction Model <i>European Journal of Marketing</i>	Trocas sociais Troca de informações (ou comunicação) Importância dos produtos Cooperação Adaptação	68 compradores e 48 vendedores do setor de peças para aeronaves comerciais	Não avaliou	Troca de informações e trocas sociais levam à cooperação entre compradores e vendedores. A cooperação entre os envolvidos afeta o desejo dos envolvidos em fazer adaptações, que também é influenciada positivamente pela troca de informações.
Leonidou <i>et al.</i> (2006)	An integrated model of the behavioural dimensions of industrial buyer-seller relationships <i>European Journal of Marketing</i>	Distância Confiança Entendimento Dependência Comprometimento Comunicação Conflito Adaptação Cooperação Satisfação	122 produtores gregos de bens industriais e seus clientes	Satisfação	Alguns construtos, como confiança, comunicação e cooperação, desempenham papel central no relacionamento entre clientes e fornecedores, enquanto outros, como a satisfação, são consequência do relacionamento.
Claro (2004)	Managing business networks and buyer-supplier relationships <i>Tese de Doutorado da Wageningen University and Research Centre</i>	Rede de negócios Ativos específicos Confiança Colaboração (ações articuladas e flexibilidade de ajustes)	175 fornecedores e 67 clientes do setor holandês de flores	Lucratividade Taxa de crescimento	A informação (comunicação) encoraja a confiança, a flexibilidade, as ações em conjunto e os investimentos em ativos específicos (adaptação). Quanto maior a confiança entre os parceiros, maior a propensão em fazer adaptações. Relacionamentos colaborativos melhoram o desempenho das empresas.
Mohr e Spekman (1994)	Characteristics of partnership success: partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques <i>Strategic Management Journal</i>	Atributos da parceria (comprometimento, coordenação, interdependência e confiança) Comunicação Técnicas de resolução de conflitos	124 revendedores de computadores pessoais	Sucesso da parceria (satisfação e vendas)	A interdependência e as táticas de persuasão não são preditores de parcerias bem sucedidas. Já as características básicas de um relacionamento vertical bem sucedido são a confiança, o comprometimento, a coordenação, a comunicação e as técnicas de resolução de conflito.
Anderson e Narus (1990)	A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships <i>Journal of Marketing</i>	Dependência Comunicação Resultados da parceria Confiança Cooperação Resolução de conflitos	249 distribuidores atacadistas e 213 fabricantes e fornecedores desses atacadistas	Satisfação	Dependência e comunicação como antecedentes da cooperação. Cooperação como antecedente da confiança.

Fonte: Desenvolvido pelo autor.

Todavia, a base para a maioria dos trabalhos atuais sobre relacionamentos entre compradores e fornecedores tem como referência o grupo de pesquisa europeu IMP (*Industrial Marketing and Purchasing*), formado, em 1976, por pesquisadores de cinco países da Europa (FORD *et al.*, 2003). Esse grupo tem como foco os relacionamentos estabelecidos com fornecedores e clientes em mercados industriais, além de alianças estratégicas entre organizações do mesmo setor e de setores diferentes (FORD, 1997).

A seguir é apresentada a metodologia utilizada na pesquisa.

4.2 Metodologia

Este tópico apresenta os procedimentos metodológicos utilizados para a realização da pesquisa. O método utilizado para o desenvolvimento da pesquisa e a consecução dos objetivos seguiu as proposições feitas por Malhotra (2001) no que tange às etapas do método de levantamento transversal, bem como às de Hair Jr. *et al.* (2005), referente ao uso da técnica de modelagem de equações estruturais. Conforme salienta Lopes (2001), a metodologia de pesquisa é o instrumento pelo qual a investigação do problema proposto é viabilizada, a fim de alcançar os objetivos traçados. Dessa forma, a metodologia deve ser entendida como um meio, e não um fim em si mesma. No entanto, é importante que o pesquisador dê especial atenção a ela, já que estratégias metodológicas inconsistentes podem comprometer o rigor que um trabalho científico deve ter. Neste estudo, optou-se por uma estratégia de pesquisa de campo em duas etapas: uma etapa exploratória, com o objetivo de compreender a relação entre os fabricantes de calçados de Nova Serrana e seus fornecedores; e uma etapa descritiva, com o objetivo de testar as hipóteses do modelo.

4.2.1 Caracterização e *design* da pesquisa

Segundo Silva e Menezes (2000), as pesquisas podem ser classificadas segundo quatro critérios: quanto à sua natureza (básica ou aplicada); quanto à sua forma de abordagem do problema (quantitativa ou qualitativa); quanto aos seus objetivos (exploratória, descritiva ou explicativa); e quanto aos procedimentos técnicos (bibliográfica, documental, experimental, levantamento, estudo de caso ou *ex-post facto*).

Com base nessa classificação, esta pesquisa foi aplicada utilizando uma abordagem quantitativa, já que considerou a possibilidade de quantificação do fenômeno em estudo, traduzindo suas variáveis em números que permitiram classificá-los e analisá-los.

A pesquisa caracterizou-se ainda como um estudo descritivo, em que se buscou verificar relações entre determinadas variáveis. Para isso, optou-se por realizar um levantamento do tipo *survey*, com base em um corte transversal, conforme descrito por Malhotra (2001). De acordo com Churchill e Iacobucci (2002), o formato mais usual das pesquisas descritivas é o levantamento (*survey*), que se apresentou como adequado, pois se aplicou à quantificação dos dados e permitiu a generalização dos resultados para a população (MALHOTRA, 2001).

No entanto, para a realização do levantamento, houve a necessidade de desenvolver o instrumento de pesquisa. Assim, optou-se por um *design* no qual a pesquisa foi desenvolvida em duas etapas. A primeira etapa, de caráter exploratório, contou com entrevistas em profundidade com os proprietários de indústrias de calçados sediadas em Nova Serrana e gestores das empresas fornecedoras. A partir das entrevistas, foi possível ampliar o entendimento da relação entre essas empresas. Já a segunda etapa testou as hipóteses levantadas. Essa etapa contou com um levantamento em duas amostras, sendo que a primeira teve como foco as empresas fabricantes de calçados de Nova Serrana e a segunda voltou-se para os fornecedores desses fabricantes.

Pela amplitude da pesquisa de campo, optou-se por apresentar os procedimentos utilizados em cada uma dessas etapas, de forma mais detalhada, nos capítulos a seguir. No entanto, de forma resumida, o *design* da pesquisa está descrito na Figura 12.

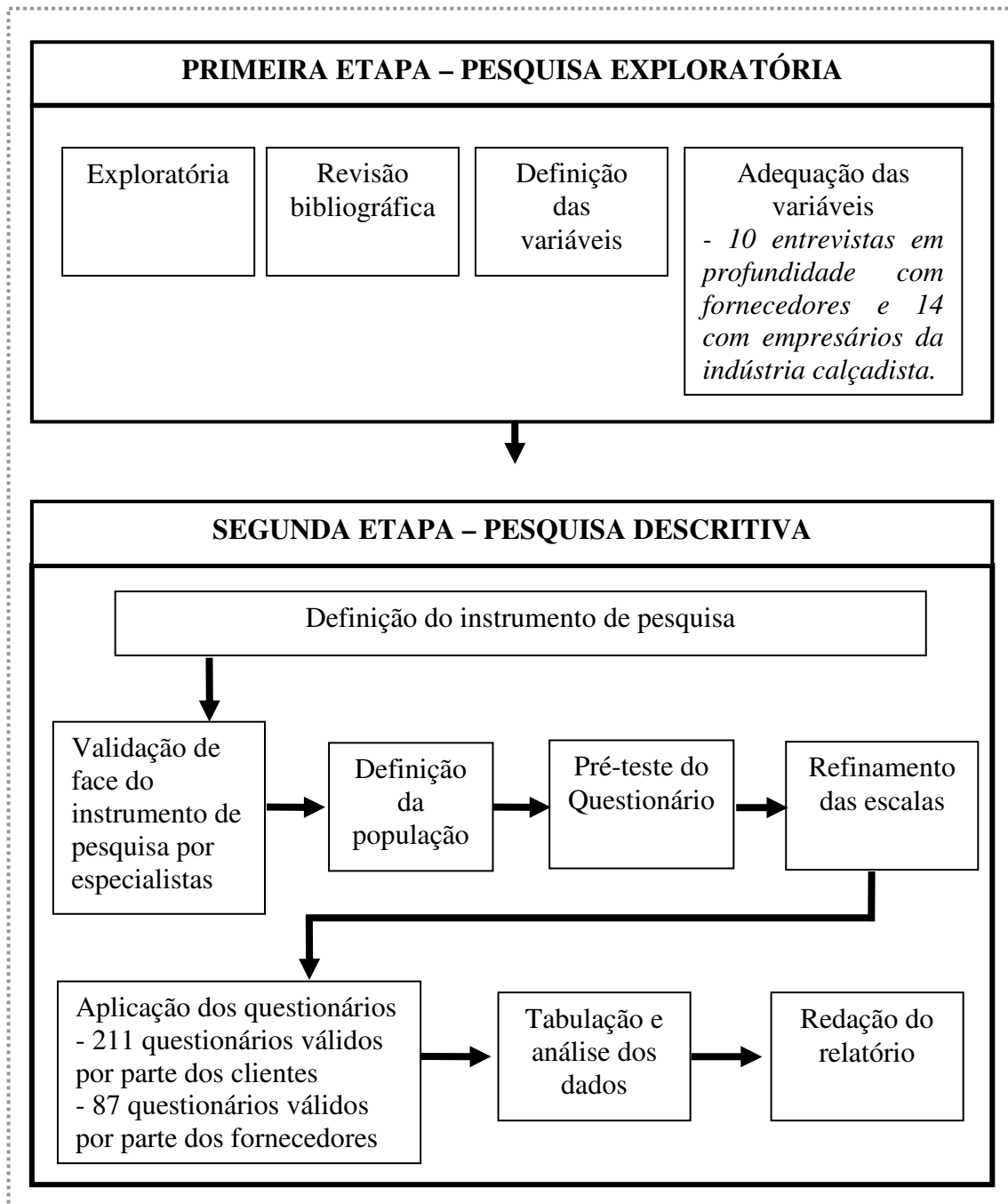


Figura 12: Design da pesquisa.

Fonte: Adaptado pelo autor de Hair Jr. *et al.* (2005); Malhotra (2001).

4.3 Matriz de amarração

Com o intuito de facilitar a compreensão do trabalho, apresenta-se, no Quadro 4, a matriz de amarração da pesquisa. Telles (2001) pesquisou a utilidade do modelo de análise metodológica proposto por Mazzon (1981), chamado de “Matriz de Amarração de Mazzon”. Segundo Telles (2001), esse modelo fornece relevante instrumento conceitual para a análise

metodológica, particularmente para a pesquisa em Administração. Com base nessas considerações, no Quadro 4, é descrito o problema de pesquisa, assim como os objetivos específicos, as hipóteses propostas, as variáveis correspondentes e as técnicas de análise de dados.

Quadro 4: Matriz de amarração do projeto

Problema	Objetivos Específicos	Conceitos-Chave Referencial Teórico	Método de Pesquisa
Existe uma influência do relacionamento colaborativo entre empresas produtoras de calçados e seus fornecedores, e as variáveis preponderantes desse relacionamento, no desempenho dessas empresas?	1) Identificar as variáveis preponderantes no relacionamento entre as empresas produtoras de calçados e seus fornecedores.	Relacionamentos colaborativos verticais	Pesquisa exploratória por meio de entrevistas em profundidade;
	2) Refinar as escalas utilizadas.	Colaboração Confiança Comprometimento Comunicação Dependência Adaptação	Análise fatorial exploratória Alfa de Cronbach
	3) Validar e operacionalizar os construtos identificados como preponderantes no relacionamento.	Dependência →Relacionamentos colaborativos Confiança →Relacionamentos colaborativos Comprometimento →Relacionamentos colaborativos Comunicação →Relacionamentos colaborativos Adaptação →Relacionamentos colaborativos Relacionamentos colaborativos → Desempenho Empresarial	Modelagem por equações estruturais
	4) Averiguar se determinadas características das empresas estão associadas a melhores desempenhos.	Teoria dos custos de transação Desempenho	CHAID
	5) Comparar as visões de clientes e fornecedores sobre o relacionamento.	Cooperação	Teste T Teste de Mann-Whitney

Fonte: Desenvolvido pelo autor, com base no trabalho de Telles (2001).

5 PRIMEIRA ETAPA – PESQUISA EXPLORATÓRIA

A primeira etapa da pesquisa, de natureza exploratória do tipo qualitativa, buscou estudar o fenômeno com maior profundidade e obter familiaridade com o objeto de estudo, já que, apesar de existirem estudos similares, a maior parte deles foi desenvolvida em grandes empresas e/ou em outros países. Assim, optou-se por realizar inicialmente uma etapa qualitativa, a fim de refinar as escalas utilizadas em outros estudos, bem como desenvolver uma escala específica para o setor estudado. Essa etapa teve ainda por objetivo obter um melhor entendimento da dinâmica da relação entre os fabricantes de calçados sediados em Nova Serrana e seus fornecedores.

5.1 Coleta de dados

Para a coleta de dados desta etapa, optou-se por realizar entrevistas em profundidade com os fornecedores e fabricantes de calçados. Segundo Aaker *et al.* (2001), entrevistas em profundidade são aquelas realizadas frente a frente com o respondente, no qual o assunto-objeto é explorado em detalhes. Existem dois tipos básicos de entrevistas em profundidade: as não diretivas; e as semiestruturadas. Para este trabalho, optou-se pela semi-estruturada, que consiste em cobrir uma lista específica de assuntos ou sub-áreas. Nesse sentido, as entrevistas foram conduzidas apoiadas em um roteiro, conforme é mostrado nos Apêndices A e B, desenvolvidos com base na revisão da literatura sobre relacionamentos colaborativos entre fornecedores e clientes, especificamente para esse fim. Embora a pesquisa tenha contemplado duas amostras distintas - fabricantes de calçados e fornecedores -, foi utilizado um roteiro único, com o intuito de captar a visão dos dois lados do relacionamento, a partir da perspectiva da d'ade.

A primeira parte do roteiro tratou de questões referentes às características da empresa e do entrevistado. A segunda abordou as características do relacionamento, procurando identificar as variáveis preponderantes deste. O roteiro contou ainda com uma última parte, chamada de “entrevista estimulada”, que apresentou ao entrevistado 32 itens referentes ao relacionamento, solicitando que desse nota de 0 a 10, de acordo com o seu grau de concordância, além de 12 medidas de desempenho empresarial, no qual foi convidado a atribuir uma nota, de 0 a 10, de acordo com a influência do fornecedor em cada uma das medidas.

O trabalho teve como unidade de análise os relacionamentos interorganizacionais, tendo como sujeito da pesquisa, por parte dos fabricantes de calçados, os proprietários das empresas ou pessoas que ocupavam cargos voltados ao relacionamento com os fornecedores. Por parte dos fornecedores, foram entrevistados representantes, gerentes e diretores de venda que mantinham contato com os clientes de Nova Serrana.

A população-alvo nesta etapa foram as empresas fabricantes de calçados sediadas em Nova Serrana, assim como seus principais fornecedores. A amostra de empresas fabricantes totalizou 14 entrevistados, um por empresa, escolhido por julgamento, não sendo, portanto, probabilística. Essa técnica de amostragem foi escolhida por permitir o acesso às empresas que possuíam características similares à da população. Assim, por meio de conversas com funcionários do SINDINOVA e com empresários da cidade, chegou-se a uma listagem de empresas sediadas em Nova Serrana que eram representativas da população e que poderiam contribuir com a pesquisa.

Os primeiros contatos com os entrevistados foram feitos, por telefone, pelo próprio pesquisador, oportunidade em que foram agendadas as entrevistas, que ocorreram nos meses de julho e novembro de 2007. Essa diferença no período de coleta deveu-se ao fato de, após as primeiras quatro entrevistas, estas passaram por uma primeira análise, procurando aperfeiçoar o roteiro de entrevistas, sendo que não ocorreram alterações significativas no instrumento de coleta.

Quanto ao processo de amostragem de fornecedores, utilizou-se a técnica do tipo bola-de-neve, em que um grupo de entrevistados é selecionado com base em informações fornecidas por entrevistados iniciais (MALHOTRA, 2001). Assim, durante as entrevistas com os fabricantes de calçados os pesquisados foram solicitados a indicar seus principais fornecedores. Com base nessas informações, chegou-se à amostra dos fornecedores, composta por dez entrevistados, de oito empresas diferentes. Ou seja, em duas empresas foram entrevistadas duas pessoas diferentes. Essas entrevistas foram realizadas em janeiro de 2008.

Todas as entrevistas, tanto com fornecedores como com fabricantes, foram previamente agendadas e aconteceram nas próprias fábricas/escritórios, em horário definido pelos entrevistados. Para não perder detalhes e obter uma maior confiabilidade dos dados coletados, todas as entrevistas foram gravadas em fitas de áudio, com o consentimento prévio dos entrevistados.

5.2 Tratamento e análise dos dados

Conforme destaca Godoy (1995), organizar e analisar todo o material obtido por meio de entrevistas não são tarefas fáceis e exigem a aplicação de uma metodologia. Dessa forma, após as entrevistas, elas foram transcritas e tratadas pela técnica da análise de conteúdo, considerada a técnica mais apropriada para examinar o material textual do tipo qualitativo (FLICK, 2004). A transcrição completa de todas as entrevistas está disponível no Apêndice F.

Dentre as várias técnicas de análise de conteúdo, esta pesquisa utilizou a técnica de análise categorial. Segundo Bardin (1977), a análise categorial é conduzida por meio da divisão do texto em unidades, ou seja, em categorias, segundo reagrupamentos analógicos. Dentre as várias possibilidades de categorização, foi utilizada neste estudo a análise temática, dividindo-se, assim, os relatos coletados em unidades de significação de acordo com o tema e, então, realizadas as inferências a partir das informações obtidas.

Como essa etapa da pesquisa envolveu duas amostras, sendo uma de empresas fabricantes de calçados sediadas em Nova Serrana e outra de fornecedores, optou-se por apresentar os resultados de forma separada, começando pela amostra de fabricantes.

5.2.1 Análise das entrevistas com os fabricantes

Seguindo o esquema do roteiro utilizado, apresentam-se a seguir, as características da amostra e os resultados da análise dos dados obtidos.

5.2.1.1 Caracterização da amostra

Foram realizadas 14 entrevistas, sendo uma por empresa. Todas as empresas estavam localizadas na cidade de Nova Serrana, sendo que nenhuma possuía administração profissional. Todas eram administradas pelos próprios sócios. Entre os 14 entrevistados, 13 eram proprietários das empresas produtoras de calçados e atuavam como gestores das mesmas, enquanto 1 era gestor de compras.

Das empresas pesquisadas, 12 tinham como principal produto fabricado o tênis juvenil e adulto; uma também tinha como produto principal o tênis, mas trabalhando com a linha bebê; e uma trabalhava com sandálias e chinelos. De certa forma, esse quadro espelha a realidade das empresas de Nova Serrana, que é conhecida como a capital nacional dos calçados

esportivos. Todas tinham o mercado interno como foco, sendo que os estados da região Sudeste foram apontados como os principais mercados.

Exceto uma empresa, que estava no mercado há três anos, as demais atuavam há cinco anos ou mais, sendo que a média de atuação de mercado ficou em 16 anos, destacando a mais antiga, que estava no mercado há 38 anos. Quanto ao porte das empresas, usando os critérios do SEBRAE, uma das empresas selecionadas pode ser considerada micro-empresa (até 19 funcionários), seis eram de pequeno porte (entre 20 e 99 funcionários), seis eram de porte médio (entre 100 e 499 funcionários) e uma pode ser considerada grande (acima de 500 funcionários). A menor empresa possuía 15 funcionários e a maior, 700, sendo que a média foi de 150 funcionários por empresa. Quanto à produção, a de menor volume produzia 150 pares/dia, enquanto a maior produzia 6000 pares, sendo que na média as empresas pesquisadas produziam 2000 pares/dia.

5.2.1.2 Análise dos dados

Após a categorização dos dados e a análise inicial, constatou-se uma similaridade entre os tipos de relacionamento, de acordo com o porte das empresas. Dessa forma, optou-se por apresentar os resultados de acordo com o tamanho das empresas pesquisadas. Acrescenta-se que, para um melhor entendimento das análises dos dados, o porte das empresas da amostra foi subdividido em duas variáveis: *estrutura de governança* e *custos de transação*. Embora não façam parte do modelo, essas variáveis surgiram nessa etapa. Além disso, a apresentação dos resultados com essa divisão pareceu facilitar o entendimento. Os resultados são apresentados a seguir:

- **Empresas de pequeno porte**

- a) *Com relação à estrutura de governança*

Quando questionados sobre o que era levado em consideração ao escolher um fornecedor, os entrevistados salientaram muito as características operacionais, como qualidade do produto, prazo de entrega e condições de pagamento, como pode ser constatado pelas declarações dos entrevistados 11 e 13

A qualidade do material, a pontualidade na entrega e, claro, o preço [...] porque preço hoje é o principal (entrevistado 11).

Eu faço uma pesquisa de preço pra ver qual que está melhor e compro lá (entrevistado 13).

Entretanto, essas características operacionais podem ser consideradas apenas “qualificadoras” dos fornecedores para o início da relação.

Quanto à manutenção do relacionamento, percebeu-se que as empresas menores ainda mantêm seu foco apenas em questões meramente “qualificadoras”, como preço e prazo de entrega, não tendo nenhuma fidelidade aos fornecedores. Esses fabricantes pareciam não considerar ou não conhecer outros benefícios que se obtêm ao manter um relacionamento mais próximo com fornecedores. Com isso, essas relações se configuram como meramente de mercado, não espelhando nenhuma proximidade entre clientes e fornecedores.

Os entrevistados salientaram que a assimetria de poder entre os fornecedores e os fabricantes de calçados é um obstáculo para o desenvolvimento de relacionamentos mais próximos, já que os fornecedores, muitas vezes, têm outros setores como prioridade. Isso pode ser percebido pela seguinte fala do Entrevistado 5:

Quase todo fabricante de nylon, quase todo, não estou falando que são todos, mas quase todos têm a fábrica de calçados como segundo ou terceiro cliente. Um dos primeiros clientes deles é a indústria automobilística, que é o estofamento de carro. Então, eles estão preocupados com aquilo lá [indústria automobilística], porque aquilo é que dá volume pra eles. Talvez lá exista a parceria, porque lá eles são menores do que as montadoras (Entrevistado 5).

Como não havia interdependência entre as empresas, e sim uma dependência apenas da empresa cliente para com o fornecedor, as empresas menores ficavam apreensivas quanto ao oportunismo por parte dos fornecedores, no sentido em que quando surgirem oportunidades de negócios melhores esses irão abandonar seus clientes ou tentar obter vantagens dessa situação.

O setor calçadista é caracterizado por complexidade e incerteza, já que está relacionado à moda, no qual os produtos têm um ciclo de vida bastante curto. Além disso, uma única coleção pode significar tanto um crescimento significativo por parte das empresas que conseguiram ter sucesso com seus lançamentos como uma queda acentuada das vendas ou, até mesmo, a falência da empresa quando os lançamentos não encontram aceitação no mercado. Portanto, a questão do desenvolvimento de novos produtos é fundamental para o setor.

No entanto, os fabricantes pesquisados têm dificuldades em investir em pesquisa e desenvolvimento, já que as empresas são, basicamente, seguidoras das fabricantes líderes em termos de desenvolvimento de produtos. Dessa forma, as empresas de Nova Serrana acabam obtendo benefícios dos fornecedores com relação às informações de mercado. Os

fornecedores, por serem maiores, alguns com atuação em outros países, conseguem acompanhar melhor as tendências da moda mundial ou, mesmo, porque fornecem para empresas líderes de mercado, que exigem desses fornecedores materiais mais avançados. Com isso, os fabricantes de calçados se tornam, de certa forma, dependentes desses fornecedores para o desenvolvimento de novos produtos. No entanto, as empresas menores, ao manterem relacionamentos de mercado com seus fornecedores, acabam não obtendo benefícios desses relacionamentos no que tange ao desenvolvimento de novos produtos. Como não há proximidade nem frequência de contatos entre os envolvidos, é baixa a troca de informações tanto de mercado como de ordem técnica, o que prejudica seu processo de desenvolvimento de novos produtos.

b) Com relação aos custos de transação

Com essa estrutura de governança, a assiduidade da relação era menor, o que prejudicava o desenvolvimento de relacionamentos mais estreitos. Assim, as empresas acabam incorrendo em custos de transação *ex-ante* maiores, na medida em que quando precisar de um determinado material terão de recorrer à busca de informações no mercado, além de estarem mais sujeitas a ações de oportunismo por parte das empresas fornecedoras, já que não há por parte das empresas clientes uma postura mais colaborativa. Como não são prioridade para os grandes fornecedores, as empresas menores são abandonadas por esses quando surgem demandas em setores mais lucrativos. Isso pode ser percebido pelo seguinte comentário, do entrevistado 5:

Nós tivemos um sério problema aqui, dois anos atrás, quando nós desenvolvemos um produto em cima de uma mercadoria e ela foi retirada de linha (Entrevistado 5).

Dessa forma, surgem também os custos de transação quando têm de procurar novos fornecedores e de adaptar seus processos produtivos aos deles.

Custos *ex-post* quanto aos desvios em relação ao que foi estabelecido via acordo também foram mencionados. Alguns entrevistados destacaram ações oportunistas dos fornecedores ao longo da relação, como a emissão de faturas de cobranças com valores distintos dos negociados ou materiais entregues em quantidades diferentes do acordado, o que acaba gerando custos de monitoramento para as empresas clientes.

Os custos *ex-post* também são maiores na resolução de problemas como atraso nas entregas ou material fornecido fora das especificações. Como as relações geralmente não se prolongam ao longo do tempo e a confiança entre os envolvidos é baixa, as chances de

oportunismo são maiores, o que aumenta os custos de coordenação e de garantia de efetividade do acordo firmado entre as organizações. Em situações em que a matéria-prima fornecida gerava problemas no produto final da empresa fabricante de calçados, tornava-se complicado atribuir a culpa a um dos fornecedores, pois, como não havia fidelidade, eles normalmente não assumiam passivamente os prejuízos, o que levava as empresas clientes a recorrer a outras instâncias para fazer cumprir o que foi acordado.

Constatou-se também que essas empresas acabavam incorrendo em custos de transação maiores, na medida em que as empresas fazem investimentos para trabalhar com um determinado produto, mas ficam temerosos de ser abandonados pelos fornecedores. A razão disso era que, por serem maiores e darem maior importância a outros clientes, acabavam deixando os pequenos fabricantes sem a matéria-prima de que eles precisavam ou, ainda, cobrando valores mais altos, devido aos investimentos em ativos específicos feitos pelos pequenos fabricantes.

As empresas menores acabavam incorrendo também em custos maiores de desenvolvimento de novos produtos, por não obterem informações do mercado por parte dos fornecedores, assim como pela dificuldade de conseguir produtos adaptados. As empresas que mantinham uma relação mais de mercado acabavam não obtendo vantagens desses relacionamentos, já que nem todos os fornecedores estavam dispostos a essas adaptações. Geralmente, os fornecedores exigiam como contrapartida um volume inicial grande, que arcasse com os custos incorridos. Como o volume de compra das empresas menores é baixo, elas acabam tendo dificuldades para obter esses benefícios. Embora as revendas também consigam fornecer produtos adaptados de acordo com especificações das empresas clientes, por meio de negociações com os fabricantes de matéria-prima, elas têm a tendência a oferecer produtos que já possuem em estoques. Dessa forma, as empresas acabam tendo acesso apenas a produtos que todas as outras empresas conseguem comprar, o que compromete o desenvolvimento de novos produtos.

Empresas de médio e grande porte

a) Com relação à estrutura de governança

Quanto ao processo de escolha de fornecedores, as empresas de médio e de grande porte vão além das questões “qualificadoras”, apesar de também se atentarem a isso. Elas levavam em consideração outros atributos, mais “abstratos”, como reputação das empresas, confiança no representante e/ou nos funcionários da empresa fornecedora (baseado em experiências

anteriores ou de informações de terceiros), além da capacidade do fornecedor de desenvolver produtos específicos para a necessidade da empresa cliente.

Para a manutenção do relacionamento, as empresas de médio e de grande porte salientaram como pressupostos importantes para o relacionamento aspectos intervenientes, como confiança, comprometimento, comunicação, facilidade na resolução de problemas, apoio no desenvolvimento de novos produtos e adaptação de produtos e processos.

Quanto à assimetria de poder, as empresas de médio porte, apesar de terem noção dessa assimetria, consideravam-se importantes para os fornecedores, o que, para elas, ajudava a desenvolver relacionamentos mais próximos e colaborativos. Para os entrevistados, à medida que as empresas fabricantes de calçados crescem - e, conseqüentemente, o arranjo produtivo -, aumenta também o interesse dos fornecedores em continuarem a fornecer para seus clientes.

As empresas de médio e de grande porte destacaram a importância de se manterem relacionamentos de longo prazo com um grupo restrito de fornecedores. Segundo os pesquisados, são comuns as relações com fornecedores que ultrapassam dez anos de duração. Dessa forma, ao longo do tempo os envolvidos adaptam melhor suas atividades com as do parceiro, o que evita problemas de materiais fora das especificações, atraso na entrega de produtos e incompatibilidade dos processos produtivos, dentre outros, e favorece a troca de informações, o fornecimento de produtos adaptados às especificações da empresa cliente e o comprometimento dos envolvidos.

Verificou-se, ainda, que esses relacionamentos mais colaborativos eram caracterizados pela confiança entre os envolvidos. De acordo com os entrevistados, praticamente não existiam contratos formais entre as fábricas e os fornecedores. Muitas vezes, os pedidos eram feitos verbalmente com o representante, por telefone ou por pedido de compra, sem, no entanto, envolver cláusulas contratuais. Os entrevistados salientaram o contato frequente e o conhecimento prévio dos representantes dos fornecedores para que isso ocorresse. Esse fato sinaliza a confiança entre os envolvidos, ao mesmo tempo em que corrobora os pressupostos de Williamson (1985) de que nas formas híbridas tende a prevalecer contratos informais, mais flexíveis.

Percebeu-se que a comunicação entre os envolvidos aumenta à medida que o relacionamento se torna mais próximo e colaborativo. Essa comunicação envolve informações técnicas, informações sobre a programação de produção e informações de mercado, o que traz ganhos para ambas as partes, já que com isso há também uma melhor programação nas entregas de mercadorias. Essa comunicação ajuda também na resolução de problemas como atraso na entrega ou produtos entregue fora da especificação.

Outra questão salientada pelos pesquisados diz respeito ao desenvolvimento de produtos específicos por parte dos fornecedores. Era comum os fabricantes de calçados solicitarem determinado produto que não estava em produção. Geralmente, eram mudanças simples nos produtos já fornecidos, como cores específicas ou produtos com espessura e/ou gramatura diferente. Essas adaptações ajudavam as empresas fabricantes a desenvolverem produtos diferenciados, tendo sido mencionadas pelos entrevistados como um benefício importante, que favorece a manutenção do relacionamento. Os entrevistados consideravam isso um sinal de comprometimento do fornecedor para com a relação.

b) Com relação aos custos de transação

Como a tendência das empresas de médio e de grande porte era de desenvolverem relações de longo prazo, elas acabavam incorrendo em menores custos *ex-ante* de coleta de informações sobre os fornecedores, redação de contratos, negociações e salvaguardas. Embora para praticamente todos os produtos existam vários fornecedores, há certa dependência das empresas clientes para com seus fornecedores quanto ao processo produtivo. Isso acontece porque, com o tempo, há um ajuste do sistema de produção para determinado fornecedor. Assim, mudanças de fornecedor poderiam trazer alterações nas rotinas de máquinas e empregados, além de modificações no produto final que podem não ser positivas. Dessa forma, tendo se adequado a determinado fornecedor para uma linha de produtos, há uma tendência a permanecer com ele.

Embora esse ajuste possa ser considerado uma especificidade de ativos, o que poderia gerar ações oportunistas por parte dos fornecedores, os entrevistados salientaram que isso traz ganhos para a empresa. Para os gestores pesquisados, como há interesse por parte dos fornecedores em manter o fornecimento, isso reduz os riscos de oportunismo. Esses resultados, embora pareçam divergir do estabelecido pela teoria dos custos de transação, são corroborados pelo trabalho de Dyer (1997).

Outro benefício obtido pelas empresas clientes por meio de relacionamentos mais colaborativos eram as orientações técnicas passadas pelos fornecedores. Essas orientações eram repassadas por técnicos, que instruíam os fabricantes no processo de produção, desde a forma correta de utilizar os produtos até os meios de economizar os produtos e ter melhor rendimento, o que reduzia os custos do fabricante de calçados. Essas orientações aconteciam frequentemente quando das visitas às próprias fábricas, além de seminários promovidos especificamente para isso na cidade e encontros em feiras, quando também acontecia a troca de informações. A comunicação entre os envolvidos também contribuía para a redução dos

custos de desenvolvimento de produtos por parte dos fabricantes de calçados. Como esses se valiam das informações de mercado repassadas pelos fornecedores, acabavam incorrendo em custos menores de obtenção de informações através de outras fontes.

A troca de informações a respeito do prazo de entrega de mercadorias favorecia também uma melhor programação do processo produtivo, o que reduzia os custos *ex-post* de coordenação. Assim, a troca de informações entre os parceiros reduzia o potencial de oportunismo, reduzindo os custos de transação.

A ausência de contratos rígidos permitia maior flexibilidade na relação. Assim, como o setor é caracterizado por incertezas, esse aspecto acabava favorecendo a redução de custos de renegociação de contrato quando os produtos e/ou as demandas do mercado se alteravam ao longo do tempo. Isso permitia maior adaptação dos envolvidos às contingências do ambiente. Assim, os custos de transação eram menores, já que nesses relacionamentos a maior parte das ações de caráter mútuo eram induzidas e consensuais.

A resolução de problemas também foi destacada pelos pesquisados. Em caso de não cumprimento do que foi acordado por parte dos fornecedores, esses geralmente assumiam os prejuízos decorrentes dessa falha, o que reduzia os custos *ex-post* associados aos desvios em relação ao que foi estabelecido. Para os entrevistados, essa postura era reforçada pelo fato de as empresas clientes estarem próximas geograficamente, o que favorecia o vínculo social entre os agentes, criando salvaguardas informais, como a reputação das firmas. Como boa parte dos empresários se conhecia ou possuía conhecidos em comum, a troca de informações a respeito dos fornecedores e/ou dos representantes era bastante frequente. Dessa forma, os prejuízos morais que os fornecedores poderiam incorrer em caso de oportunismo são grandes. Assim, quando defeitos nos produtos finais eram gerados pelos insumos dos fornecedores, esses arcavam com todos os custos incorridos pelo fabricante de calçados.

Tendo apresentado os resultados da amostra de fabricantes, apresentam-se, a seguir, as análises da amostra de fornecedores.

5.2.2 Análise das entrevistas com os fornecedores

Seguindo o mesmo procedimento adotado na amostra de fabricantes, apresentam-se, a seguir, as características da amostra de fornecedores, para posteriormente serem analisados os dados obtidos.

5.2.2.1 Caracterização da amostra

Foram realizadas 10 entrevistas em oito diferentes empresas fornecedoras, sendo que em duas entrevistas participaram duas pessoas diferentes. As empresas fornecedoras tinham suas matrizes em diferentes lugares. Das oito empresas pesquisadas, três estavam localizadas em Nova Serrana, outras três eram de cidades do interior de São Paulo, enquanto uma era do interior do Rio Grande do Sul e outra do interior do Ceará.

Das empresas pesquisadas, cinco eram fabricantes de produtos para o setor calçadista, sendo uma de termoplásticos (TR), duas de laminados, uma de colas e solados e uma de embalagens. Duas empresas não eram fabricantes, mas sim representantes em Nova Serrana de fabricantes de matéria-prima instaladas em outras regiões. Dessas empresas, uma fornecida cola e a outra laminados. Por fim, a última das empresas pesquisadas era uma revenda de diversos produtos, sendo considerada a maior “casa de couros” da cidade.

Todos os entrevistados eram do sexo masculino. Dos 10 entrevistados, um era sócio da empresa, dois ocupavam cargo de diretoria, três eram gerentes, três eram representantes e um era vendedor. Todos eles demonstraram conhecer muito bem o mercado de Nova Serrana, além de atuarem a muitos anos nesse mercado.

5.2.2.2 Análise dos Dados

As entrevistas revelaram que os fornecedores concordavam com os fabricantes em diversos pontos.

Há por parte dos fornecedores o entendimento e o desejo de manter com os clientes um relacionamento mais próximo, de colaboração. No dia-a-dia, eles usam o termo *parceria* para definir relações assim. Para os entrevistados, essas relações devem trazer benefícios para ambos os lados, conforme pode ser percebido nos comentários dos entrevistado 1 e 7:

Os dois têm que entender isso [a parceria] e os dois tem que aproximar, entendeu? Eu acho que não tem um que tem que aproximar mais, porque a própria palavra fala, *parceria* é uma coisa para as duas partes. Então, as duas [empresas] são favorecidas, as duas vão ser favorecidas nesse sistema (Entrevistado 1).

A coisa tem que ser boa pra ambas as partes (Entrevistado 7).

Para os entrevistados, esse tipo de relacionamento é importante para os fabricantes de calçados, pois auxilia-os no desenvolvimento de novos produtos, na padronização da

qualidade e na redução de problemas quanto a prazos de entrega e falhas na produção. Esses benefícios poderiam contribuir de forma significativa para o desempenho dos produtores de calçados.

Conforme já havia sido constatado, para os entrevistados os fabricantes de calçados de Nova Serrana tendiam a ser mais dependentes dos fornecedores do que vice-versa. Isso pode ser percebido pelo comentário do entrevistado 2:

Então existe isso. É desproporcional. E sabe que lá nós somos muito mais importantes pra eles (fabricantes) até do que eles pra nós (Entrevistado 2).

Em consonância com o que foi percebido na amostra de fabricantes, os fornecedores assumiam que estavam em uma situação de maior poder perante seus clientes. Essa assimetria de poder levava a ações de oportunismo, como pode ser observado pelo comentário do entrevistado 1:

Para o tipo de matéria-prima que a nossa empresa produz são poucos os fornecedores no Brasil. São quatro fornecedores, sendo que um dos fornecedores é a nossa empresa. Então, está concentrado nas mãos de poucos fornecedores. E esses fornecedores, geralmente, aproveitam de algumas situações, devido à falta de opções para o cliente (Entrevistado 1).

Esse comentário reforça a percepção de que os fornecedores tendiam a enxergar os fabricantes de calçados como mais dependentes da relação. Como não existia uma interdependência das partes, havia a propensão a ações de oportunismo por parte dos fornecedores.

Para os fornecedores, por lidar com moda, o ambiente do setor de calçados é cercado por incertezas. Isso porque, frequentemente, são necessários vultosos investimentos em novas coleções, em que o retorno é incerto. Assim, os relacionamentos entre fabricantes e fornecedores poderiam ser entendidos como oportunidades para reduzir os riscos de perda, na medida em que as informações de mercado eram mais bem repassadas, assim como a necessidade de investimentos em estoques era reduzida.

No entanto, foi salientada pelos entrevistados a importância da confiança e do comprometimento dos envolvidos com a relação, como forma de mitigar ações de oportunismo. Para eles, a confiança é uma característica marcante das relações entre fabricantes e fornecedores em Nova Serrana. No geral, não existem contratos formalizados, sendo que, muitas vezes, um pedido verbal é suficiente para a concretização da transação. Em

muitos casos, as empresas mantêm relações há muitos anos, efetuando diversas transações todo mês, sem nunca ter havido um contrato formal entre os envolvidos.

Porém, para que isso ocorra o comprometimento com a relação é fundamental. Cumprir o que foi combinado foi destacado por praticamente todos os entrevistados como algo necessário para a manutenção do relacionamento. Além disso, é importante que o comprometimento seja recíproco ao longo do tempo - ou seja, ambas as partes devem se esforçar para que a relação perdure. Não basta o fornecedor ser flexível e abrir mão de certas vantagens em uma determinada situação se o fabricante também não se comprometer com a relação. Dessa forma, pequenas alterações no preço devem ser entendidas como parte da relação e outros benefícios serão obtidos com a manutenção do relacionamento, conforme pode ser observado nos comentários do entrevistado 2:

Aquela tranquilidade que você tem, que você sabe que ele vai entregar na data certa, que o produto vai vir na qualidade combinada (Entrevistado 2).

Confiança de que você entrega no prazo, você entrega na qualidade adequada, na condição combinada, no que foi acordado. Então, 80% está hoje, a gente sabe, que na hora da tomada de decisão está a confiabilidade na empresa, na marca e serviço/atendimento (Entrevistado 2).

A comunicação também foi destacada pelos fornecedores como um atributo importante para um melhor relacionamento com seus clientes. Para os entrevistados, a comunicação deve ser de mão dupla. Nesse sentido, os clientes esperam que seus fornecedores os informem das principais tendências de mercado, assim como de problemas de ordem administrativa ou de produção que possam vir a ocorrer. Esperam também que informações técnicas, como a melhor forma de utilizar determinado produto, sejam repassadas. No entanto, os fornecedores também têm suas expectativas. Eles esperam que alterações nos pedidos sejam feitas com antecedência, assim como problemas de ordem administrativa, como atrasos no pagamento, sejam previamente informados. Esperam ainda que informações que auxiliem no desenvolvimento de novos produtos por parte dos fornecedores também sejam repassadas.

Corroborando com o que havia sido observado na amostra de fabricantes, constatou-se, pela opinião dos entrevistados, que as empresas fornecedoras tendem a fornecer produtos padronizados. Isso é importante para elas, pois assim há maior previsibilidade dos pedidos. No entanto, sempre que necessário, são feitas adaptações nos produtos, desde que haja uma quantia mínima. Assim, esse tipo de adaptação acontece apenas para as empresas maiores, já

que as menores não conseguem ter volume suficiente. Essa constatação é mais bem descrita pelo comentário do entrevistado 2:

Nós temos todos os desenvolvimentos específicos para os nossos clientes. Mas aí já não é o pequeno. Ele não tem volume pra isso. O pequeno tem que comprar [o que já existe]. Ou ele adapta a sua coleção ou, então, ele vai comprar no comércio, na revenda. Aí, como é que funciona? Dentre todos os outros clientes grandes que tu tens desenvolvimentos específicos, tu tens uma quantidade mínima, que é 300 metros por cor, por produto.

Quanto às adaptações administrativas, todos os entrevistados salientaram que suas empresas possuem um procedimento padrão, em termos de prazo de entrega e condições de pagamento. No entanto, quando solicitadas, exceções podem ser feitas, como prazo mais dilatado para pagamento ou entrega feita com maior rapidez.

Para os fornecedores, os calçados de Nova Serrana normalmente competem por preços; ou seja, são produtos populares que nos últimos anos vêm sofrendo forte concorrência de produtos originários da China. Dessa forma, havia uma forte tendência por parte dos fabricantes de calçados de repassar a pressão por custos mais baixos também para seus fornecedores. Assim, a questão dos preços foi destacada como muito importante para a escolha do fornecedor. Para os gestores das empresas fornecedoras isso era um problema, já que por diferenças muito pequenas de preços os fabricantes de calçados acabavam trocando de fornecedor. Essa questão foi enfatizada principalmente pelas empresas que atendiam a fabricantes de menor porte.

Segundo os entrevistados, Nova Serrana vem se destacando no setor calçadista, sendo atualmente um dos mais importantes mercados para as empresas fornecedoras. No entanto, eles também destacaram algumas características das empresas locais, como pirataria, informalidade e amadorismo por parte dos empresários.

Para os fornecedores, as empresas de Nova Serrana passaram por grandes mudanças nos últimos anos. Assim, a questão da pirataria, que era uma prática comum, vem sendo reduzida de forma significativa, embora uma parte da produção, principalmente de tênis, ainda seja de cópias.

Quanto à informalidade, essa ainda é uma prática comum, o que dificulta a manutenção das relações entre os fabricantes de matérias-primas e as empresas com essa característica. Muitas vezes, a empresa não está registrada ou não possui sua documentação toda em ordem. Isso prejudica a compra de fornecedores maiores, que exigem uma avaliação mais rigorosa do cadastro.

Quanto ao amadorismo, a maior parte dos entrevistados concorda que essa ainda era uma realidade de boa parte das empresas de Nova Serrana, principalmente das menores. No entanto, mudanças também são percebidas, principalmente em empresas mais novas ou que já passaram por um processo de sucessão, como se observa pelo seguinte comentário do entrevistado 6:

As empresas [de Nova Serrana] profissionalizaram muito. [...] Está caminhando pra melhorar. [...] Aqui tem uma turma de rapazes, rapazes de 28 pra trás, de 18 a 28, que está dando um show de administrar e de empreendedorismo. Está crescendo muito. [...] São os filhos do dono que montaram outra (empresa) ou que estão com o pai.

Para os entrevistados, as características mencionadas prejudicariam o desenvolvimento de relações mais próximas entre fabricantes de calçados e fornecedores. Entretanto, como era de se esperar, as opiniões dos fornecedores não foram unânimes. Para alguns, as empresas de calçados de Nova Serrana, principalmente as menores, tendiam a manter com seus fornecedores relações de mercado baseadas apenas em preço, como pode ser observado nos comentários dos entrevistados 4 e 8:

Hoje, eu acho que parceria não existe né, porque, desde o momento que eu faço um preço pro cara a R\$ 10,00 meu concorrente faz a R\$ 9,90 esses R\$ 0,10 de diferença ele vai trocar (Entrevistado 4).

Tudo que ele (empresário) conseguir enxugar hoje, ele vai enxugar. Agora, grandes marcas talvez consigam trabalhar com essa questão de uma forma um pouco mais fácil (Entrevistado 8).

Para esses, eram poucas as empresas dispostas a manter com seus fornecedores relações mais próximas, de colaboração. Devido, em parte, ao amadorismo dos empresários, as empresas normalmente trocam de fornecedores por causa de pequenas diferenças no preço. Para os fornecedores, os empresários não enxergam outros benefícios de relações mais duradouras com os fornecedores, atendo-se apenas ao momento presente, sem pensar em longo prazo.

De forma geral, o que se percebe na amostra de fornecedores é que há certa apreensão por parte dos fornecedores quanto aos fabricantes de calçados de Nova Serrana, devido à informalidade, ao amadorismo e à tendência de avaliar seus fornecedores em questões meramente qualificadoras.

No entanto, há a percepção também de que o mercado de Nova Serrana é importante e vem crescendo muito ultimamente. Além disso, há diversas mudanças acontecendo nesse

mercado, como a de postura por parte de diversos empresários, com a busca de relações mais próximas e duradouras, além da entrada de empresários mais jovens e preparados, com uma gestão mais profissional.

Essa percepção pode resultar em uma nova realidade para o setor de calçados da região, fazendo com que as empresas que possuem um relacionamento mais próximo com seus fornecedores se destaquem e sirvam de exemplo para as demais, criando, assim, um círculo vicioso, capaz de elevar a competitividade do arranjo produtivo como um todo.

6 SEGUNDA ETAPA – PESQUISA DESCRITIVA

A segunda etapa da pesquisa teve três objetivos principais: 1) descrever as características do relacionamento entre as indústrias calçadistas e seus fornecedores, tais como perfil dos fornecedores e das indústrias fabricantes de calçados, padrões e graus de relacionamentos ou de associação entre as variáveis; 2) identificar as variáveis preponderantes no relacionamento, sob o ponto de vista dos fabricantes e fornecedores; e 3) comparar a visão de fabricantes e fornecedores sobre o relacionamento.

Esta etapa contou com duas coletas de dados, sendo uma para cada amostra. A primeira envolveu a coleta de dados com os fabricantes de calçados; a segunda, com os fornecedores desses fabricantes. Esta etapa do trabalho também teve como unidade de análise os relacionamentos interorganizacionais, tendo como sujeito da pesquisa, por parte dos fabricantes de calçados, os proprietários das empresas ou pessoas que ocupavam cargos voltados ao relacionamento com os fornecedores. Já por parte dos fornecedores, foram pesquisadas aquelas pessoas que mantinham contato com os clientes de Nova Serrana.

No entanto, para a realização da pesquisa, foi necessário, inicialmente, desenvolver o instrumento de coleta de dados, que é descrito a seguir.

6.1 O instrumento de coleta de dados

Com base na revisão bibliográfica e nas entrevistas em profundidade realizadas na primeira etapa, foi desenvolvida a primeira versão do instrumento de pesquisa, a qual foi então submetida à validação de conteúdo por parte de nove pesquisadores de diferentes áreas, sete dos quais eram da área de Administração, sendo cinco doutores e dois doutorandos. Esses pesquisadores da área analisaram o questionário e fizeram contribuições para seu aperfeiçoamento. Após essa análise, um doutor em linguística revisou o conteúdo do questionário, procurando corrigir erros e contribuir para que o questionário ficasse mais facilmente compreendido. Por fim, um doutorando em estatística fez uma análise final do questionário.

Após a validação do conteúdo por parte desses especialistas, chegou-se a uma versão que foi utilizada no pré-teste, cuja finalidade foi validar a forma do instrumento. O pré-teste foi realizado com uma amostra de 33 empresas, escolhidas de forma aleatória sistemática, a qual, segundo Malhotra (2001), é uma técnica de amostragem probabilística em que a amostra é escolhida selecionando-se um ponto de partida aleatório e tomando-se cada *i*-ésimo

elemento sucessivamente do arcabouço amostral. Assim, inicialmente, foi extraída a relação de empresas associadas ao SINDINOVA, obtida no dia 30/5/2008, no próprio site da instituição. Essa relação contava com 440 empresas, sendo que 58 eram fornecedores, sendo por isso excluída do processo de amostragem, assim como outras 56 empresas, por não estarem estabelecidas em Nova Serrana.

Dessa forma, chegou-se a uma população final de 326 empresas. Todas as empresas restantes da relação foram organizadas em ordem alfabética, cada uma recebendo um número de 1 a 326, em ordem crescente. Posteriormente, a partir do número 7, escolhido de forma aleatória, cada empresa com número múltiplo de 10 foi adicionada à amostra. Dessa forma, foi extraída uma amostra de 10%, ou 33 empresas, para o pré-teste.

O pré-teste foi realizado no período de 11 a 16 de junho de 2008. Os questionários foram entregues pessoalmente por um pesquisador devidamente treinado para isso, sendo que alguns foram entregues pelo próprio autor deste trabalho. Quando isso ocorreu, os respondentes foram solicitados a comentar sobre o questionário: se havia questões que não estavam claras e se tinham sugestões a fazer.

Normalmente, os questionários eram entregues nas fábricas e posteriormente eram apanhados, embora tenham ocorrido casos de entrevistados que responderam ao questionário no momento da entrega.

Dessa forma, o pré-teste contou com uma amostra total válida de 23 questionários, sendo esse número considerado adequado, já que, para Malhotra (2001), o tamanho da amostra do pré-teste é pequeno, variando de 15 a 30 entrevistados para o teste inicial. Assim, não houve reposição das empresas que não responderam ao questionário.

Após a análise dos dados coletados no pré-teste, alguns ajustes foram feitos no questionário, como a inserção de mais uma questão e a separação de uma questão em duas. A versão final do instrumento de coleta de dados continha cinco partes distintas, além de uma introdução, conforme pode ser observado no Apêndice C e D. Essa introdução teve por finalidade esclarecer os objetivos da pesquisa, além de buscar motivar os entrevistados a preencher o questionário.

Cabe ressaltar que os dados coletados no pré-teste foram posteriormente descartados; ou seja, eles não compuseram a amostra final.

Outra questão a ser salientada é que, segundo Malhotra (2001), um problema recorrente em pesquisas do tipo *survey* são as baixas taxas de resposta. Isso é causado, muitas vezes, por recusas dos respondentes em preencherem os questionários, devido ao baixo interesse das pessoas incluídas na amostra. Como forma de aumentar as taxas de resposta, o

autor sugere algumas estratégias, como notificação antecipada, motivação dos respondentes, incentivos, bom planejamento e administração do questionário.

Assim, como estratégia para obter o maior número de questionários respondidos, optou-se por um incentivo aos respondentes. Foi esclarecido no início do questionário que para cada questionário respondido seria doado um quilo de alimento não perecível para a Vila Vicentina de Nova Serrana, entidade muito conhecida na cidade que abriga pessoas em estado de abandono. Pode-se considerar que essa estratégia foi bem sucedida, em vista da alta taxa de resposta, como será visto mais à frente. No anexo A, constam informações sobre essa parceria.

Como um dos objetivos deste estudo era avaliar a percepção do relacionamento do ponto de vista de ambos os lados, foi necessário desenvolver um instrumento que contemplasse a visão da díade. No entanto, não foi possível desenvolver um questionário idêntico para as duas amostras. Assim, inicialmente, foi desenvolvido um questionário para a amostra de clientes, sendo que este passou posteriormente por algumas adaptações para ser utilizado com a amostra de fornecedores. A seguir são descritos os questionários utilizados em cada amostra, iniciando pelo dos clientes.

6.1.1 O questionário de clientes

O questionário utilizado continha cinco partes. A primeira abordou as características do entrevistado e contou com três questões. A primeira questão, referente ao cargo do respondente, utilizou uma escala nominal com cinco opções. As duas outras questões abordaram a escolaridade e a idade do respondente. Foi usada uma escala ordinal, sendo que para a escolaridade eram quatro opções e para a idade, seis.

A segunda parte do questionário abordou o relacionamento entre os fabricantes de calçados e seus fornecedores, procurando entender se esses mantinham com seus fornecedores, como um todo, um relacionamento mais colaborativo. Esta parte contou com onze indicadores, utilizando uma escala de Likert de 11 categorias, tendo como âncoras “Discordo Totalmente” e “Concordo Totalmente”. Já antecipando o tratamento dos dados, optou-se por mostrar a situação dos indicadores após os tratamentos. Detalhes sobre esta parte encontram-se no Quadro 5 a seguir.

Quadro 5: Indicadores do construto relacionamento com os fornecedores

Indicadores	Origem da variável	Localização no questionário	Situação
Concentração de compras de um determinado produto em um só fornecedor.	Chen <i>et al.</i> (2004)	Questão 4	Excluído na validade convergente
Comprar do fornecedor que oferece o melhor preço.	Entrevistas	Questão 5	Mantido
Manter relacionamentos mais próximos com um número limitado de fornecedores.	Chen <i>et al.</i> (2004)	Questão 6	Mantido
Procurar obter várias cotações de preço antes de efetuar uma compra.	Chen <i>et al.</i> (2004)	Questão 7	Mantido
Trocar de fornecedor frequentemente por causa de preço.	Chen <i>et al.</i> (2004)	Questão 8	Mantido
Procurar ter sempre uma relação de parceria com os fornecedores.	Kafka (1997)	Questão 9	Mantido
Uma negociação deve trazer benefícios para ambos os envolvidos.	Entrevistas	Questão 10	Mantido

Fonte: Dados da pesquisa.

A terceira parte do questionário procurou caracterizar o principal fornecedor da empresa, assim como as características da relação com esse fornecedor. Esta parte contou com quatro questões. A primeira buscou descrever se a empresa pesquisada normalmente comprava diretamente do fabricante de matéria-prima ou utilizava as revendas da cidade. Foi utilizada para esta questão uma escala nominal. A segunda questão desta parte era referente ao produto fornecido pelo principal fornecedor da empresa pesquisada. Utilizou-se nesta questão uma escala nominal com sete opções. A terceira questão abordou o percentual de compras da empresa pesquisada com seu principal fornecedor. Para isso, utilizou-se uma escala ordinal com seis opções. A última questão desta parte do questionário comparou o porte da empresa pesquisada com a do seu principal fornecedor. O objetivo foi identificar se havia grande assimetria de tamanho entre as empresas pesquisadas e seus fornecedores. A questão contou com uma escala ordinal de três opções.

A quarta e maior parte do questionário continha os 42 itens referentes aos construtos do modelo. Esses itens foram obtidos de outros estudos similares, assim como das entrevistas em profundidade realizadas na primeira etapa. As escalas foram alteradas para 11 categorias, visando ao tratamento como variáveis contínuas e passíveis de melhor medição.

O construto *dependência*, definido como “a extensão com a qual um dos envolvidos conta com o relacionamento para a realização de necessidades importantes” (HEWETT; BEARDEN, 2001), contou com seis indicadores, conforme é mostrado no Quadro 6.

Quadro 6: Indicadores do construto dependência

Indicadores	Origem da variável	Localização no questionário	Situação
A continuidade do relacionamento ser importante para a empresa.	Leonidou <i>et al.</i> (2006)	Questão 15	Mantido
Facilidade em mudar de parceiro.	Mohr e Spekman (1994)	Questão 16	Excluído na validade convergente
Importância do outro para o desenvolvimento de produtos da empresa.	Entrevistas	Questão 17	Mantido
O término do relacionamento traria perdas significativas para a empresa.	Leonidou <i>et al.</i> (2006)	Questão 18	Mantido
Disponibilidade de parceiros do mesmo nível.	Heide (1994)	Questão 19	Excluído na análise da confiabilidade
Ser tão importante para o outro como ele é para a empresa.	Pigatto (2005)	Questão 20	Excluído na análise da confiabilidade

Fonte: Dados da pesquisa.

O construto *confiança*, definido como a “[...] a crença de que a outra empresa vai desempenhar ações que gerem resultados positivos para a outra parte, e não tomar ações inesperadas que gerem resultados negativos” (ANDERSON; NAURUS, 1990), contou com oito itens, conforme é mostrado no Quadro 7.

Quadro 7: Indicadores do construto confiança

Indicadores	Origem da variável	Localização no questionário	Situação
Cumprir o que foi prometido.	Johnson <i>et al.</i> (2004)	Questão 21	Mantido
Ser sempre franco e verdadeiro.	Johnson <i>et al.</i> (2004); Leonidou <i>et al.</i> (2006)	Questão 22	Mantido
Acreditar nas informações fornecidas pelo outro.	Johnson <i>et al.</i> (2004); Pigatto (2005)	Questão 23	Mantido
Ser confiável.	Johnson <i>et al.</i> (2004); Pigatto (2005)	Questão 24	Mantido
Ser honesto sobre problemas causados durante o relacionamento.	Leonidou <i>et al.</i> (2006)	Questão 25	Excluído na validade convergente
Os funcionários serem confiáveis.	Claro (2004)	Questão 26	Mantido
Acreditar no que os funcionários dizem.	Entrevistas	Questão 27	Mantido
Os funcionários serem honestos.	Zaheer e Perrone (1998)	Questão 28	Mantido

Fonte: Dados da pesquisa.

O construto *comunicação* foi considerado neste estudo como “uma troca formal e informal de significados e informações oportunas entre membros de uma relação comercial” (ANDERSON; NARUS, 1984). Para esse estudo, foram utilizados sete indicadores, conforme Quadro 8.

Quadro 8: Indicadores do construto comunicação

Indicadores	Origem da variável	Localização no questionário	Situação
Informa sempre sobre questões que afetam os negócios.	Mohr e Spekman (1994)	Questão 29	Mantido
A troca de informações é freqüente entre os envolvidos.	Pigatto (2005)	Questão 30	Mantido
Crença que o outro passe todas as informações que possam ajudar.	Mohr e Spekman (1994)	Questão 31	Mantido
Obtenção de importantes informações de mercado.	Entrevistas	Questão 32	Mantido
Informa com antecedência sobre problemas que possam ocorrer na relação.	Leonidou <i>et al.</i> (2006)	Questão 33	Excluído na validade convergente
As informações fornecidas ajudam a desenvolver novos produtos.	Pigatto (2005)	Questão 34	Mantido
Repasse de importantes informações técnicas.	Mohr e Spekman (1994)	Questão 35	Mantido

Fonte: Dados da pesquisa.

Para este estudo, entendeu-se que *adaptação* são as “modificações comportamentais ou estruturais, no nível individual, do grupo ou da organização, executado por uma das organizações, o qual são inicialmente desenhadas para atingir necessidades específicas da outra organização” (BRENNAN; TURNBULL, 1998). Esse construto contou com seis indicadores, conforme é mostrado no Quadro 9.

Quadro 9: Indicadores do construto adaptação

Indicadores	Origem da variável	Localização no questionário	Situação
Desenvolvimento de produtos específicos.	Berthon <i>et al.</i> (2003)	Questão 36	Mantido
Alteração nos prazos de entrega.	Berthon <i>et al.</i> (2003)	Questão 37	Excluído na análise de dimensionalidade
Mudança nas condições de pagamento.	Entrevistas	Questão 38	Mantido
Adaptações no processo produtivo.	Heide e John (1990)	Questão 39	Excluído na análise de dimensionalidade
Alterações na rotina administrativa.	Berthon <i>et al.</i> (2003)	Questão 40	Excluído na validade convergente
Adaptação nos produtos.	Entrevistas	Questão 41	Excluído na validade convergente

Fonte: Dados da pesquisa.

O construto *comprometimento*, definido como “o desejo contínuo de manter um relacionamento valioso” (MOORMAN *et al.*; 1993), contou com cinco indicadores, conforme é mostrado no Quadro 10.

Quadro 10: Indicadores do construto comprometimento

Indicadores	Origem da variável	Localização no questionário	Situação
Esperança de trabalhar com o outro por um longo tempo.	Anderson e Weitz (1992); Johnson <i>et al.</i> (2004)	Questão 42	Mantido
Sentir-se comprometido com o outro.	Anderson e Weitz (1992); Johnson <i>et al.</i> (2004)	Questão 44	Mantido
Aumentar as transações no futuro.	Pigatto (2005)	Questão 45	Mantido
Esforço para que o relacionamento funcione bem.	Leonidou <i>et al.</i> (2006)	Questão 46	Mantido
Esperança de que o relacionamento se fortifique ao longo do tempo.	Entrevistas	Questão 47	Mantido

Fonte: Dados da pesquisa.

O construto *relacionamento colaborativo* foi definido como “um reconhecimento mútuo e compreensivo que o sucesso de cada firma depende em parte da outra firma e, assim, cada firma toma ações para prover um esforço coordenado, focado em satisfazer os requisitos do outro” (CLARO, 2004). Foram utilizados dez indicadores, conforme é apresentado no Quadro 11.

Quadro 11: Indicadores do construto relacionamento colaborativo

Indicadores	Origem da variável	Localização no questionário	Situação
Não aproveitar de uma situação para tirar vantagens.	Claro (2004)	Questão 43	Excluído na análise de dimensionalidade
O relacionamento é melhor descrito como uma parceira do que uma mera relação cliente-fornecedor.	Prahinski e Benton (2004); Kafka (1997)	Questão 48	Excluído na análise de dimensionalidade
Flexibilidade no atendimento das solicitações.	Prahinski e Benton (2004)	Questão 49	Mantido
Preocupação mútua com o sucesso do relacionamento.	Entrevistas	Questão 50	Mantido
Respeito mútuo no relacionamento.	Entrevistas	Questão 51	Mantido
Dificuldade em resolver os problemas.	Mohr e Spekman (1994); Prahinski e Benton (2004)	Questão 52	Excluído na validade convergente
Preço como principal item a ser considerado na relação.	Entrevistas	Questão 53	Excluído na validade convergente
O outro não aproveitar de uma situação para tirar vantagens para si próprio.	Claro (2004)	Questão 54	Mantido
A relação traz benefícios para ambas as partes.	Entrevistas	Questão 55	Mantido
O relacionamento como uma parceria de longo prazo.	Kafka (1997)	Questão 56	Mantido

Fonte: Dados da pesquisa.

O construto *desempenho* foi avaliado no questionário por meio de cinco indicadores. Desses, dois foram obtidos do trabalho de Perin (2001) e dois de Prahinski e Benton (2004).

O último foi desenvolvido com base nas entrevistas em profundidade. Para esse construto, seguiu-se o procedimento adotado por Perin (2001), em que foi utilizada uma escala de Likert de cinco pontos, tendo como âncoras, de um lado “Desempenho muito menor do que o dos principais concorrentes” e, do outro, “Desempenho muito maior do que o dos principais concorrentes”. Os detalhes dos indicadores do construto desempenho estão no Quadro 12.

Quadro 12: Indicadores do construto desempenho

Indicadores	Origem da variável	Localização no questionário	Situação
Lucratividade	Perin (2001)	Questão 57	Mantido
Satisfação dos consumidores finais	Entrevistas	Questão 58	Mantido
Sucesso de novos produtos	Perin (2001)	Questão 59	Mantido
Qualidade dos produtos fabricados	Prahinski e Benton (2004)	Questão 60	Mantido
Cumprimento dos prazos de entrega dos produtos acabados	Prahinski e Benton (2004)	Questão 61	Mantido

Fonte: Dados da pesquisa.

A quinta e última parte do questionário abordou as características da empresa pesquisada. Contou com cinco questões, correspondente às questões de número 62 a 66. A questão 62 era referente ao tempo da empresa no mercado. Essa questão, que utilizou uma escala ordinal, contou com seis opções. O volume de produção da empresa pesquisada foi abordado na questão 63, que utilizou de uma escala ordinal de oito opções. A questão sessenta e quatro tratava do produto produzido na empresa, que contou com 10 opções em uma escala nominal. O tamanho da empresa foi avaliado nas questões 65 e 66, ambas utilizando uma escala ordinal, sendo que na 65 o parâmetro foi o número de funcionários e na sessenta e seis foi considerado o faturamento da empresa. Optou-se por esses dois parâmetros seguindo os critérios de classificação de porte da empresa mais comumente utilizados no Brasil, ou seja, por número de funcionários, usado pelo SEBRAE (2008), e por faturamento, empregado pelo BNDES (2008).

Tendo apresentado o questionário utilizado com a amostra de fabricantes, descreve-se, a seguir, o questionário utilizado com a amostra de fornecedores.

6.1.2 O questionário de fornecedores

O questionário aplicado aos fornecedores foi muito parecido com o aplicado aos fabricantes, conforme pode ser observado no Apêndice D. O objetivo era avaliar os dois lados do relacionamento. Ou seja, buscou-se não alterar de forma significativa o questionário, a fim

de comparar as respostas das duas amostras. Assim, o questionário continha as mesmas cinco partes do questionário dos fabricantes, com algumas pequenas alterações. Na primeira parte do questionário, as mudanças se limitaram às opções de cargo do respondente.

A segunda parte do questionário, correspondente às questões 4 a 10, contou com os mesmos indicadores utilizados no questionário de fabricantes, porém sob a perspectiva dos fornecedores. A terceira parte do questionário teve como foco o principal cliente de Nova Serrana da empresa fornecedora. Esta parte contou com três questões. A primeira era referente ao produto fornecido pela empresa pesquisada para seu principal cliente. Utilizou-se nesta questão uma escala nominal com dez opções. A segunda questão abordou o percentual de compras do principal cliente de Nova Serrana da empresa pesquisada. Para isso, utilizou-se uma escala ordinal com seis opções. A última questão desta parte do questionário comparou o porte da empresa pesquisada com o do seu principal cliente de Nova Serrana. O objetivo foi identificar se havia grande assimetria de tamanho entre as empresas pesquisadas e seus fornecedores. A questão contou com uma escala ordinal de três opções.

A quarta e maior parte do questionário, que tratava dos construtos do modelo, contou com os mesmos indicadores utilizados para os fabricantes de calçados, porém sob a perspectiva dos fornecedores. Quanto ao construto *desempenho*, não houve mudanças.

Já na quinta e última parte do questionário, referente às características da empresa, houve pequenas alterações. Foi incluída uma questão a respeito do tempo de atuação da empresa fornecedora no mercado de Nova Serrana, utilizando-se uma escala ordinal de seis pontos. Além disso, foram retiradas as questões referentes ao volume de calçados produzidos e ao tipo de calçado produzido, por não se aplicar a amostra. As questões referentes a tempo de atuação no mercado, número de funcionários e faturamento foram mantidas iguais.

Após a definição dos instrumentos, teve início a coleta de dados nas duas amostras, procedimento que é descrito a seguir, iniciando pela amostra de fabricantes de calçados.

6.2 Coleta de dados nas empresas fabricantes de calçados

A coleta final de dados nas empresas fabricantes de calçados foi realizada no período de 26 de junho a 18 de julho. Para a coleta de dados, utilizou-se o mesmo procedimento do pré-teste, ou seja; todos os questionários foram entregues pessoalmente por um pesquisador devidamente treinado. Os questionários foram entregues nas fábricas e posteriormente recolhidos, embora tenham ocorridos casos de entrevistados que responderam ao questionário e o entregaram de imediato.

A população considerada foram todas as empresas fabricantes de calçados associadas ao SINDINOVA que estavam instaladas em Nova Serrana. Optou-se por esse recorte a fim de obter uma amostra mais homogênea. Dessa forma, o questionário foi entregue a 293 empresas, sendo que destes 211 foram respondidos, constituindo-se na amostra final dos clientes. Assim, obteve-se uma taxa de resposta de 72%, que pode ser considerada alta. Isso pode ser atribuído ao processo de coleta de dados, de forma pessoal, à necessidade, em muitos casos, de várias visitas para a obtenção do questionário respondido e ao incentivo dado aos respondentes, por meio da doação de um quilo de alimento.

A intenção de realizar um censo com os associados do SINDINOVA não foi possível. Assim, o processo de amostragem foi do tipo não-probabilística sem norma, também conhecida como “a esmo”, pois dependeu da colaboração das pessoas.

6.3 Coleta de dados nos fornecedores

Foram utilizadas duas formas de coleta de dados, ambas utilizando o mesmo questionário. Inicialmente, foram obtidos os dados dos fornecedores associados ao SINDINOVA. Além disso, foram obtidos dados com as empresas fabricantes sobre as empresas fornecedoras, chegando a um total de 112 empresas. Os questionários foram então entregues a essas empresas, sendo que para algumas delas foram entregues mais de um questionário, já que algumas, principalmente as revendas, contavam com grandes equipes de vendas. O objetivo foi obter o maior número de questionários respondidos por parte de quem se relacionava diretamente com os clientes. Dessa população, foram obtidos 81 questionários respondidos.

Foi desenvolvida ainda uma coleta, via e-mail, no cadastro de associados da Associação Brasileira de Empresas de Componentes para Couro, Calçados e Artefatos (ASSINTECAL), que forneceu o Diretório de Empresas, contendo dados de todas as empresas associadas. Com base nesse cadastro chegou-se a um total de 296 empresas que possuíam endereços eletrônicos. Foram enviados então questionários para todos esses endereços, em forma de arquivo Excel anexado. Solicitou-se na mensagem que, caso a pessoa que a recebesse não fosse a responsável pelo atendimento às empresas de Nova Serrana, que a mensagem fosse encaminhada para o responsável pelas vendas na região. Porém, o retorno ficou abaixo do esperado, totalizando apenas 6 questionários respondidos. Muitas das mensagens retornaram informando que o endereço eletrônico não existia. Outros responderam

a mensagem informando que não atendiam àquela região. Dessa forma, a amostra total, por parte dos fornecedores, foi de 87 elementos.

A coleta de dados por parte dos fornecedores em Nova Serrana ocorreu no período de 22 de julho a 23 de agosto de 2008. Já os questionários, via correio eletrônico, foram enviados no dia 5 de agosto, sendo que o último foi recebido no dia 10 de setembro, quando se optou por encerrar a coleta de dados.

Assim como na coleta nas empresas fabricantes de calçados, o processo de amostragem dos fornecedores foi do tipo não-probabilística sem norma, também conhecida como “a esmo”, pois dependeu da colaboração das pessoas.

Tendo apresentado os procedimentos de coleta de dados, descrevem-se, a seguir, os tratamentos pelos quais os mesmos passaram.

6.4 Tratamento dos dados

Após a coleta, os dados foram tabulados e armazenados em dois arquivos distintos, um para cada amostra. Posteriormente, os dados foram conferidos minuciosamente pelo próprio pesquisador, corrigindo-se todas as falhas encontradas. A partir de então, os dados passaram por diversos tratamentos, a fim de atender aos objetivos do estudo.

Inicialmente, foi feita uma cuidadosa e aprofundada análise exploratória dos dados, para, posteriormente, serem feitas as análises multivariadas. Foram feitos ainda tratamentos no sentido de comparar os resultados das duas amostras. Finalmente, foi feita a segmentação da amostra de fabricantes, com base no desempenho, utilizando a técnica CHAID (Chi-Square Automatic Interaction Detection).

Cabe ressaltar que o construto *relacionamento com os fornecedores*, embora não faça parte do modelo, passou pelos mesmos tratamentos dos demais construtos. Este construto, referente à segunda parte do questionário, foi inserido com o objetivo de comparar as visões de fabricantes e fornecedores sobre o relacionamento, assim como para melhor explicitar o desempenho das empresas envolvidas.

A seguir, são descritos todos os tratamentos feitos nesse estudo.

6.4.1 Dados ausentes

Em uma pesquisa, quando se observam grandes quantidades de dados ausentes, tem-se ameaçada a validade das conclusões, haja vista que se podem ocultar padrões que não poderão

ser denotados corretamente no estudo. Assim, quando ocorrem recusa por parte de um respondente em fornecer uma resposta, variáveis importantes são omitidas ou não se fazem presentes. Isso pode ser uma evidência de motivos latentes para a existência de dados ausentes. Dessa forma, durante a coleta de dados os respondentes foram solicitados a completar os questionários com respostas em branco, a fim de reduzir os dados ausentes.

É importante salientar que neste estudo parte-se da premissa de que as informações relevantes (variáveis) efetivamente existem e que a ausência destes dados implica algum processo desconhecido para a ausência de respostas. Portanto, é imprescindível tratar e identificar casos e variáveis com valores omissos, tentar conceber o motivo de seu surgimento e ser perspicaz no tratamento desses (TABACHNICK; FIDEL, 2001, p. 48).

O primeiro passo na análise de dados ausentes consistiu em verificar a extensão em que ocorreram esses casos no estudo. Posteriormente, foi feito um diagnóstico do padrão de dados ausentes, procurando verificar a aleatoriedade desses dados.

6.4.2 Valores extremos

Casos com respostas fora dos padrões, também conhecidos como “valores extremos”, representam uma ameaça ao estudo, pois podem significar respondentes que não pertencem à população de interesse, sub-grupos super amostrados ou mesmo casos inválidos (fraudes e respondentes inconsistentes). Estes casos, tipicamente, são denominados *outliers* e pecam pela falta de coerência ou apresentam valores extremos (HAIR Jr. *et al.*, 2005). Como estes podem representar sérias distorções para a análise nesta etapa, buscou-se averiguar o grau em que tais casos se fizeram presentes no estudo (KLINE, 1998, p. 78). O objetivo maior foi identificar o grau em que esses casos devem não ser considerados válidos, para decidir na sequência se eles devem permanecer no estudo (TABACHNICK; FIDEL, 2001, p. 70).

Quando se considera cada variável de maneira separada, tem-se o possível aparecimento de *outliers* univariados (KLINE, 1998, p. 79). Para identificar tais ocorrências, usou-se um limite moderado segundo o intervalo interquartil (IQ), considerando valores fora dos limites $Q1 - 1,5 \times IQ$ e $Q3 + 1,5 \times IQ$ como sendo casos extremos, conforme sugerido por Kline (1998, p. 78) e Tabachnick e Fidel (2001, p. 70).

Quanto aos *outliers* multivariados, como os critérios usuais de avaliação usando testes de significância pressupõem que exista uma distribuição normal multivariada da distância de Mahalanobis (D^2), buscou-se uma alternativa não paramétrica para este. O valor de D^2 indica a distância da observação do centróide de plano p dimensional cujos vetores p 's são

correlacionados. De fato, trata-se de uma distância cujos valores não fazem qualquer suposição de normalidade. Portanto, buscou-se identificar quais casos se encontravam a uma distância anormal deste centróide. Neste estudo, empregou-se o seguinte algoritmo de reamostragem para definir os casos extremos, conforme sugerido por Johnston e DiNardo (1997). Calculou-se a distância D^2 para a amostra total, e estes valores foram salvos. Por meio de re-amostragem do tipo *blindfolding* com reposição foram extraídas 200 amostras de tamanho n das bases de fornecedores e fabricantes (de tamanho N cada uma). Calculando-se o valor de D^2 para estas sub-amostras e salvando-as, tem-se o valor D^2 nos casos em estudo. A proporção de vezes que os valores D^2 de um caso nas sub-amostras é maior que o valor de D^2 obtido na amostra é o valor p desta observação, denotando que sua estimativa de distância tende a aumentar drasticamente em outras amostras. Portanto, trata-se de um caso com características distintas do restante da base.

6.4.3 Verificação dos pressupostos da análise multivariada

Este estudo utilizou técnicas de análises multivariadas. Dessa forma, foi necessário verificar alguns pressupostos para que essas análises fossem feitas. A descrição das técnicas utilizadas para verificar os pressupostos da análise multivariada é mostrada a seguir, iniciando-se pela avaliação da normalidade.

Em grande parte dos estudos de administração, os procedimentos empregados partem da premissa da normalidade das variáveis, mas violações neste pressuposto podem implicar vieses expressivos nos resultados. Trata-se do pressuposto mais importante para a análise multivariada, o que se refere ao formato da distribuição de determinada variável contínua, utilizando como parâmetros o grau de assimetria e curtose.

Desse modo, buscou-se em um primeiro momento avaliar o grau em que as variáveis atendem a este pressuposto, por meio da análise dos histogramas e diagramas Q-Q de normalidade, tal como sugere a literatura (TABACHNICK; FIDEL, 2001, p. 73).

Para verificar a normalidade dos dados, utilizou-se ainda o teste de Jarque-Bera, de acordo com Johnston e DiNardo (1997), o qual verifica a adequação do modelo à suposição de distribuição normal. O teste de Jarque-Bera é muito utilizado para testar a hipótese de normalidade, baseando-se nos coeficientes de assimetria e curtose.

Quanto à linearidade, as técnicas usadas neste estudo baseiam-se na análise de relações lineares entre as variáveis, sendo necessário avaliar se as variáveis se comportam de acordo com esta suposição. Segundo Hair Jr. *et al.* (2005), a linearidade é um pressuposto de todas as

técnicas multivariadas de análise baseadas em medidas de associação. Assim, quando há falhas de linearidade, a análise fatorial é deteriorada. Considerando que o coeficiente de *Pearson* é um índice do ajuste linear entre as variáveis, testou-se a linearidade dos relacionamentos dos indicadores por meio do coeficiente dessa estimativa.

Outro pressuposto analisado foi a multicolinearidade, que representa o grau em que qualquer efeito de variável pode ser previsto ou explicado pelas outras variáveis na análise (HAIR Jr. *et al.*, 2005). Enquanto seria esperada multicolinearidade de moderada a alta entre variáveis que compõem um mesmo construto, isso pode representar uma ameaça quando se consideram variáveis que se referem a construtos distintos, especialmente os exógenos (KLINE, 1998). Desse modo, foi determinado inicialmente o grau de multicolinearidade entre os indicadores como um todo, para, na etapa de validade discriminante averiguar se o grau de intercorrelação entre as variáveis era grande o bastante para implicar problemas e instabilidade do modelo. Quando a multicolinearidade aumenta, a habilidade de definir qualquer efeito de variável diminui. Nesse sentido, buscando avaliar a multicolinearidade, foi usado o recurso disponível no *software* SPSS 15 para esse fim (analyse >>> regression >>> linear options multicollinearity diagnostics).

6.4.4 Validação das escalas

Após a verificação dos pressupostos da análise multivariada, buscou-se avaliar se houve congruência entre as medidas efetuadas e a teoria subjacente, por meio da avaliação da qualidade das medições (NETEMEYER *et al.*, 2003, p. 1). Neste tópico, estão descritos os procedimentos utilizados para esse fim.

6.4.4.1 Análise da dimensionalidade

Toda análise da qualidade da medição perpassa pela avaliação do número de dimensões subjacentes a um construto. A dimensionalidade de uma escala indica o número de causas comuns subjacentes, ou seja, o número de fatores latentes nos dados (NETEMEYER *et al.*, 2003, p. 18). Com o intuito de avaliar este pressuposto, empregou-se a Análise Fatorial Exploratória, conforme sugestão de Hair Jr. *et al.* (2005) e Tabachnick e Fidel (2001, p. 585). Partindo-se da extração por componentes principais, com o intuito de reduzir o conjunto de dados ao menor número possível de fatores com perda mínima de informação (MALHOTRA, 2001, p. 507), identificaram-se fatores latentes com base no critério de autovalores maiores

que 1 e *screeplot* (conjugando-se julgamentos conceituais sobre as escalas) e usando a rotação *direct oblimin* (permitindo fatores correlacionados).

Buscando avaliar a qualidade da AFE, empregaram-se neste trabalho três medidas:

1) o valor Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) de adequação da amostra, que deveria ser maior que 0,6 (MALHOTRA, 2001);

2) as comunalidades das variáveis (h^2), que deveriam ser superiores a 0,40, para indicar que o fator extraído é capaz de explicar parcela considerável da variância dos indicadores (NICOLAO; ROSSI, 2003, p. 12); e

3) variância extraída superior a 60% (TABACHNICK; FIDEL, 2001, p. 644).

6.4.4.2 Análise da confiabilidade

Quando são desenvolvidos questionários, como é o caso deste estudo, é importante assegurar que os dados obtidos por meio deles efetivamente reflitam informações válidas e confiáveis. A análise de confiabilidade é uma tentativa de avaliar se as escalas produzem medições coerentes dos construtos quando medidas repetidas dos objetos são efetuadas. É possível avaliar essa condição por meio da avaliação da consistência interna, como destacam Netemeyer *et al.* (2003, p. 46), usando o coeficiente alfa de Cronbach (α), comumente empregado para esse fim, que foi utilizado nessa pesquisa. Estas medidas indicam o percentual de variância das medidas que estão livres de erros aleatórios. O alfa de Cronbach pode variar de 0 a 1, sendo que quanto mais próximo de 1 maior a confiabilidade da escala. Segundo Hair Jr. *et al.* (2005), um valor acima de 0,70 reflete uma fidedignidade aceitável, embora reconheçam que esse valor não é um padrão absoluto. Já para Malhotra (2001) o valor de corte a ser considerado é 0,60, sendo esse o critério utilizado para esse estudo.

6.4.4.3 Validade de construto: convergente, discriminante e nomológica

Na etapa de avaliação da validade convergente, o intuito foi verificar o quanto as medidas são livres do erro total (CHURCHILL; IACOBUCCI, 2002, p. 413), incluindo neste caso erros sistemáticos que afetam todos os indicadores de maneira uniforme (NETEMEYER *et al.*, 2003, p. 71).

Para auferir a validade de construto das medidas, aplicou-se métodos de solução de equações simultâneas com variáveis latentes, com o intuito de verificar o grau de correspondência entre o instrumento concebido e os construtos teóricos (NETEMEYER *et al.*,

2003, p. 76), pois estes são capazes de avaliar problemas de mensuração complexos e entre múltiplos relacionamentos de dependência em uma única ferramenta (TABACHNICK; FIDEL, 2003, p. 655). Neste caso, usualmente o termo *modelagem de equações estruturais* refere-se a procedimentos de ajuste de equações entre variáveis latentes e observadas a uma estrutura de covariância, usando métodos que, em regra, assumem a normalidade multivariada e exigem amostras relativamente grandes para obter estimativas confiáveis (HAENLEIN; KAPLAN, 2004, p. 283). De fato, dentre as aplicações da área de Administração, principalmente em marketing, o “LISREL tem sido empregado para estimação de parâmetros em praticamente todas as aplicações de equações estruturais” (FORNELL; BOOKSTEIN, 1982, p. 440).

Tais condições, todavia, dificilmente são obtidas na prática, o que resulta na penalização do ajuste do modelo (KLINE, 1998, p. 128), soluções impróprias e estimativas sub-estimadas dos pesos e erros padrão (TABACHNICK; FIDEL, 2001, p. 692). Como neste estudo a amostra em cada grupo é relativamente pequena, uma estimativa por meios tradicionais poderia implicar penalidades do modelo (MOOIRJAART; MONTFORT, 2004).

A despeito de a amostra de fabricantes alcançar um patamar genérico aceitável de 200 casos (HAIR Jr. *et al.*, 2005), usando o número de parâmetros na matriz de correlação seriam necessários 920 elementos em cada sub-amostra, considerando já um número reduzido de 40 variáveis no modelo ($40 \times 41 / 2$). Usando o critério menos rigoroso, de cinco observações para cada parâmetro estimado no modelo estrutural, seriam necessários 420 questionários em cada sub-amostra (TABACHNICK; FIDEL, 2001, p. 660). Desse modo, para além de malogrado o uso de um procedimento tradicional, devido ao tamanho da amostra, tais condições vêm ainda deterioradas em razão de possíveis desvios da normalidade. Assim, uma opção plausível teve que ser determinada por consequência.

Uma alternativa que tem se tornado popular neste cenário são os métodos de estimação de múltiplos estágios, especialmente o método de estimação por Mínimos Quadrados Parciais (*Partial Least Squares - PLS*) (HAENLEIN; KAPLAN, 2004). Conforme comentam Fornell e Bookstein (1982, p. 441), tais modelos têm se tornado populares, pois não fazem suposições sobre a distribuição das variáveis observadas ou latentes e têm exigências bem inferiores em termos do tamanho da amostra. Chin (1998) sugere que o tamanho mínimo da amostra a ser utilizada em um estudo com PLS seja de 5 a 10 vezes o bloco de indicadores do construto com maior número de indicadores formativos ou o construto que tenha o maior número de variáveis independentes (maior quantidade de setas que chegam). Neste estudo, isso significa uma amostra mínima de 50 elementos para testar o

modelo, permitindo um teste adequado do modelo em ambos os grupos. Por tal razão, o PLS foi o método eleito para aplicação neste estudo.

6.4.5 Comparação das amostras

Visando comparar a visão de fabricantes e fornecedores sobre o relacionamento, os dados obtidos passaram por diferentes tratamentos. Inicialmente, foi usado o Teste T para comparar as médias para cada item da escala. Posteriormente, foram comparadas as tendências centrais dos construtos, aplicando o teste não paramétrico de Mann-Whitney. Esse teste compara a diferença de posição de duas populações, com base em observações de duas amostras independentes (MALHOTRA, 2001).

6.4.6 Regressão logística: desempenho e relacionamento colaborativo

Neste trabalho, utilizou-se também a técnica de regressão logística para prever o desempenho dos fabricantes a partir dos indicadores de relacionamento colaborativo. A intenção era criar uma ferramenta que permitisse, de forma visual e mais prática, identificar fatores que distinguem fabricantes com maior e menor desempenho. Portanto, fora empregada a dicotomização da variável dependente, de modo a facilitar a análise do ponto de vista gerencial. Para isso, foi utilizado o teste de Hosmer Lemeshow, que mede a correspondência entre os valores reais e os valores previstos da variável dependente. Um melhor ajuste de modelo é apontado por uma menor diferença entre a classificação observada e a classificação prevista e indicado por um valor qui-quadrado não-significante. Esse ajuste mede a correspondência entre os valores atuais e os preditos da variável dependente (HAIR Jr. *et al.*, 2005, p. 264).

6.4.7 Correlação entre medidas de desempenho e relacionamento com fornecedores

Buscando verificar o grau de relação entre as medidas de desempenho e os fatores do construto *relacionamento com fornecedor*, foi também utilizada no estudo a correlação de *Spearman*. O coeficiente de correlação de *Spearman* varia entre $-1,0$ e $+1,0$, tendo sido calculado entre os escores somados do construto *relacionamento com fornecedores* e suas dimensões e o construto *desempenho*. Esse procedimento foi escolhido devido a ausência de normalidade dos dados, conforme será demonstrado mais adiante.

6.4.8 Segmentação dos fabricantes – Técnica CHAID

Como último passo no tratamento dos dados, foi utilizada a técnica CHAID, um procedimento de análise exploratória que visa identificar relacionamentos entre uma variável dependente e variáveis independentes (HEINECK; FREITAS, 2002), lidando com variáveis tanto contínuas quanto categóricas (nominais ou ordinais) e sem fazer qualquer suposição a respeito da distribuição das variáveis.

Essa técnica teve por objetivo identificar quais fatores determinam os segmentos de fabricantes, de acordo com o desempenho. O apelo da CHAID está em sua capacidade de encontrar relações significativas quando o número de variáveis disponíveis é grande e inexistem teorias aceitas sobre como tais variáveis deveriam afetar a variável dependente. Em termos práticos, a CHAID é superior a outros métodos de partição (como o CART - *Classification and Regression Trees*), pois não cria necessariamente grupos binários e não depende da normalidade dos dados.

6.5 Análise dos resultados

Procedeu-se nesta etapa do trabalho à descrição dos procedimentos de tratamento e à análise dos dados quantitativos, que foram empregados com vistas a responder aos questionamentos e proposições deste estudo. Também, avaliou-se a fidedignidade das condições e pressupostos para que as conclusões fossem feitas com precisão e robustez. Para analisar os dados coletados na segunda fase, foram utilizadas técnicas estatísticas multivariadas. No entanto, para que essas técnicas pudessem ser utilizadas de forma mais adequada, foi necessário realizar diferentes etapas de análise dos dados. Inicialmente, os dados passaram por uma análise preliminar, que incluiu a análise de dados ausentes e valores extremos. Posteriormente, foram verificados os pressupostos de normalidade, linearidade e multicolineariedade, importantes para a análise multivariada. Essas análises são apresentadas a seguir.

Na sequência do capítulo, são discutidas as questões inerentes ao teste do modelo de pesquisa dado o tamanho das sub-amostras de fornecedores e fabricantes, e os desvios patentes da normalidade, propondo soluções pertinentes para o teste do modelo sob tais condições. Com este intuito, aplicou-se o padrão usual para avaliação dos dados, conforme

sugerem Hair Jr. *et al.* (2005), Tabachnick e Fidel (2001) e Kline (1998), fazendo uso de aplicativos como AMOS 5.0, LISREL 8.3, SPSS 16 e SMARTPLS.

6.5.1 Análise preliminar dos dados

A priori, para a análise efetiva dos dados, foram feitos procedimentos exploratórios e diagnósticos, com vistas a identificar características dos dados, avaliando a existência de violações de pressupostos e demais problemas das propriedades das variáveis que perpassem os requisitos das técnicas de análise empregadas (TABACHNICK; FIDEL, 2001, p. 56). A partir desse ponto, verificou-se a existência de fatores que poderiam distorcer as análises, e buscaram-se soluções pertinentes a estes casos.

6.5.1.1 Dados ausentes

Constatou-se a existência de 67 perguntas em branco na base de fabricantes e oito na base de fornecedores, representando 0,59% e 0,17% da matriz de dados de cada grupo. Considerando que tais ocorrências foram muito dispersas entre questionários e variáveis, nenhum padrão notável dos dados ausentes se tornou perceptível, o que foi confirmado ainda pelo MCar (*missing completely at random* = perdidos completamente ao acaso) de aleatoriedade de dados (fabricantes $p=0,016$ e fornecedores $p=0,430$), indicando que com 1% de significância não se pode rejeitar a hipótese de que os dados ausentes estão dispersos totalmente ao acaso (HAIR Jr. *et al.*, 2005, p. 46). Neste estudo, foram poucos os dados ausentes, pois os procedimentos de pesquisa foram seguidos à risca, de modo a evitar que os respondentes dessem respostas ambíguas ou se recusassem a fornecer respostas válidas. Desse modo, não foi necessário dar nenhum tratamento especial aos dados ausentes.

Considerando ainda que a quantidade de dados ausentes foi bastante reduzida e dispersa, e que a mera exclusão poderia trazer um viés notável nos resultados (HAIR Jr. *et al.*, 2005), propôs-se uma reposição dos dados ausentes com base nos valores observados das variáveis presentes no estudo. Utilizando um procedimento *Stepwise* limitado a até cinco variáveis por grupo, os dados ausentes foram repostos por meio do procedimento de regressão (visando manter a variância e covariância original) e, posteriormente, delimitados aos intervalos originais da escala. Dessa forma, eliminaram-se os problemas de dados ausentes na base de dados.

6.5.1.2 Valores extremos

Usando um limite moderado segundo o intervalo interquartil (IQ) (usado quando as variáveis não seguem uma distribuição normal), considerando valores fora dos limites $Q1 - 1,5 \times IQ$ e $Q3 + 1,5 \times IQ$ como sendo casos extremos, 129 respostas foram consideradas extremas no grupo de fabricantes, enquanto 82 foram detectadas como extremas no grupo de fornecedores¹. Usando as sugestões correntes (KLINE, 1998, p. 78; TABACHNICK; FIDEL, 2001, p. 70), tais respostas foram substituídas por valores menos ofensivos, tendo como limites os valores $Q1 - 1,5 \times IQ$ e $Q3 + 1,5 \times IQ$. Assim, não permaneceram casos extremos univariados no estudo. Conforme sugere Kline (1998), para cada variável se encontram os limites que determinam a classificação de valores em extremos (por exemplo, 2 e 9) e todos os indivíduos que para esta variável apresentam respostas fora destes limites (por exemplo, 1 ou 10) são reposicionados dentro dos limites considerados aceitáveis. Assim, modifica-se muito pouco a estrutura de variância e covariância, bem como as estimativas originais de média e desvio padrão, conseguindo mesmo assim dar um tratamento capaz de eliminar os *outliers* univariados.

Após a reposição de casos univariados, ainda poderiam existir casos com uma combinação peculiar de respostas, isto é, *outliers* multivariados. De acordo com o procedimento mencionado para a análise dos *outliers* multivariados, usando um nível de significância de 0,1%, encontraram-se 3 casos extremos no grupo de fabricantes e 7 no caso de fornecedores. Como nenhum padrão ou diferença no perfil foi detectado para estes casos, procedeu-se à manutenção deles na base, e os resultados do modelo foram avaliados com e sem estes casos, a fim de verificar a estabilidade da solução.

6.5.1.3 Avaliação da normalidade

Pela análise dos histogramas e diagramas Q-Q de normalidade, constatou-se que os dados fogem de um padrão normal, em sua maioria, apesar de não haver uma concentração muito grande dos dados nos extremos das escalas. Avaliando a significância dos parâmetros de *assimetria* e de *curtose*, foram detectados desvios da normalidade na maior parte das variáveis, usando um valor alfa de 0,1%, sugerido por Tabachnick e Fidel (2001, p. 74).

¹ Por casos extremos se consideram aqueles fora dos limites sugeridos. Notadamente a limitação da escala dentro de um limite pré-estabelecido faz com que tais casos sejam menos nocivos que em demais casos de variáveis contínuas.

Pelos resultados, que estão disponíveis no Apêndice E, observou-se que parte considerável das variáveis em cada uma das amostras do estudo violam a premissa básica de normalidade univariada, especialmente a presença de dados assimétricos de maneira negativa (dados muito concentrados acima da média das variáveis), que representam 90 do total de 108 variáveis (83%). Em termos de curtose, os valores foram bastante equilibrados em seus sinais, mas prevaleceram 28 casos com curtose positiva (dados muito concentrados em torno das médias da variável) dignas de cautela (maior que 1).

Em suma, o teste de Jarque-Bera foi significativo para 68% das variáveis ($p < 0,01$), demonstrando desvios expressivos da normalidade em ambas as amostras. Buscando reduzir tais problemas, tentaram-se várias transformações de variáveis, da forma; 1) X^2 ; 2) X^3 ; 3) $\ln X$; 4) $\text{LOG}_{10} X$; 5) X^Y ; 6) $1/X$ (HAIR Jr. *et al.*, 2005; TABACHNICK; FIDEL, 2001, p. 80). Escolhendo a alternativa que implica menor desvio global da normalidade (menor valor de J-B), obteve-se uma matriz cujos vetores ainda discrepavam significativamente da normalidade. Considerando a inaptidão do procedimento, decidiu-se manter as variáveis em seu formato original e proceder a análises aceitando que os dados do estudo não seguem uma distribuição normal.

6.5.1.4 Análise de linearidade

A linearidade dos relacionamentos dos indicadores foi testada por meio do coeficiente de *pearson*. Considerando o nível de significância de 5%, o valor crítico de r é de 0,115 e 0,210 nas amostras de fabricantes e fornecedores, respectivamente. No total, 745 correlações no grupo de fabricantes e 511 no grupo de fornecedores foram significativas, representando 27% e 19% da matriz R em cada grupo. Buscando verificar se tal ocorrência procede de uma violação da linearidade, foram traçados diagramas de dispersão, buscando-se padrões lineares, quadráticos e cúbicos entre 100 pares de variáveis, mas nenhum desvio preocupante foi identificado. Assim, por consequência, as variáveis podem ser vistas como se comportando dentro do padrão de linearidade.

6.5.1.5 Análise de multicolineariedade

O grau de redundância avaliado pelos procedimentos de multicolinearidade entre as variáveis não indicou correlações maiores que 0,90 em módulo. A única variável que demonstrou um percentual de variância superior a 90% com as demais variáveis foi a

DESEMP_4 (qualidade dos produtos fabricados) no grupo de fornecedores ($R^2 = 0,92$). Mas, por se tratar de um caso isolado, marginalmente acima do limite proposto e que faz parte de um construto endógeno final do modelo (desempenho), não se consideraram tais resultados como preocupantes. Ademais, uma vez que serão usadas medidas de avaliação da validade dessas medidas e os problemas concentram-se em uma questão isolada, preferiu-se manter esse indicador na análise para, mais adiante, verificar a necessidade de sua exclusão. Neste tópico, na prática, avaliou-se a multicolinearidade entre os indicadores de forma geral, enquanto a validade discriminante foi usada para verificar o grau de intercorrelação entre os construtos no modelo estrutural.

Tendo apresentado as análises preliminares dos dados, assim como os pressupostos da análise multivariada, optou-se por demonstrar as análises subsequentes de cada amostra em separado, como será visto a seguir, iniciando-se pela amostra de fabricantes.

6.5.2 Análise dos dados da amostra de fabricantes

Neste tópico, são apresentados os resultados da pesquisa com os fabricantes de calçados, iniciando com a caracterização da amostra.

6.5.2.1 Características da amostra

Os dados coletados permitiram analisar as características da amostra com base em três focos: o perfil dos respondentes; o perfil das empresas; e as características da relação da empresa com o seu principal fornecedor.

O perfil dos respondentes foi analisado com base em três características: cargo ocupado; nível de escolaridade; e idade. Os resultados são demonstrados na Figura 13.

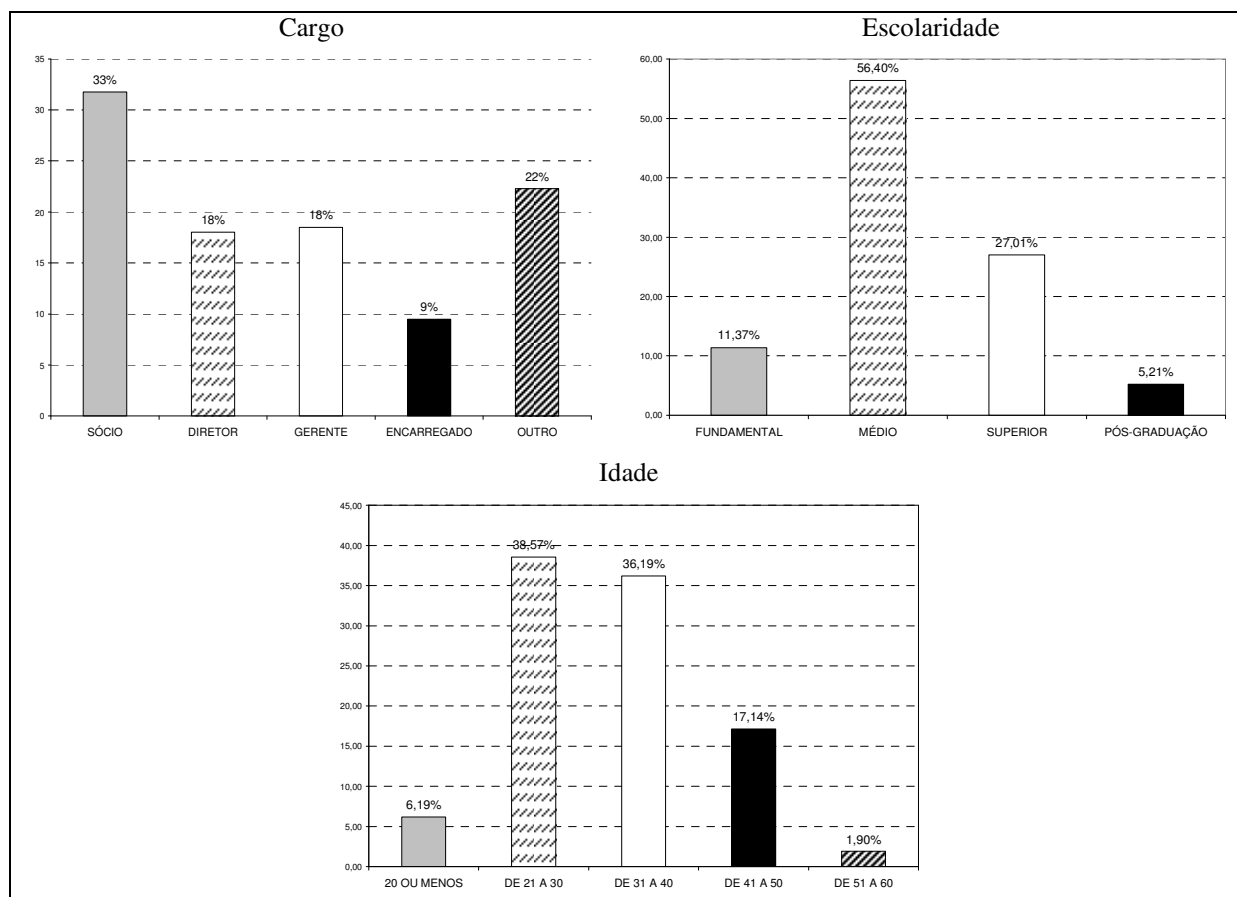


Figura 13: Perfil dos respondentes
 Fonte: Dados da pesquisa. (n = 211)

A Figura 13 mostra que 33% dos respondentes eram sócios da empresa pesquisada, sendo esse o percentual mais alto no que se refere ao cargo dos respondentes. Outros 18% ocupavam o cargo de diretor. Esses dados mostram que a amostra contou com um percentual significativo (51%) de respondentes de nível estratégico na empresa (sócios e diretores). Isso pode ser explicado pelo fato de os proprietários das indústrias de calçados, muitas vezes, assumirem o papel de compradores, por reconhecerem a importância dessa função para suas empresas. Do restante da amostra, 18% eram gerentes; 9%, encarregados, função que se assemelha a de um supervisor; e 22% ocupavam outros cargos, sendo que muitos eram os compradores das empresas.

No que se refere à escolaridade dos respondentes, 11% possuíam ensino fundamental completo ou incompleto; 56%; ensino médio completo ou incompleto; 27% cursaram ensino superior; e apenas 5% haviam ingressado em algum curso de pós-graduação. Avaliando que dos que assinalaram curso superior uma parte ainda não terminou esse curso, considera-se que a amostra apresenta baixa escolaridade, principalmente quando se analisam esses dados

juntamente com o cargo ocupado. Ou seja, mesmo os respondentes que ocupam cargos estratégicos em suas empresas não possuem formação de nível superior.

Em termos de faixa etária, 6% tinham 20 anos ou menos, 39% tinham de 21 a 30 anos; 36%, de 31 a 40 anos; 17%, de 41 a 50 anos e 2% tinham de 51 a 60 anos. Nenhum dos respondentes assinalou ter mais de 60 anos. Embora o percentual não seja tão elevado (6%), é importante destacar a presença de respondentes com 20 anos ou menos. Isso pode ser atribuído a uma nova geração de empresários da cidade que começam a assumir os negócios fundados pelos pais ou, mesmo, aqueles que optam por montar o próprio negócio. Quando se analisam esses dados juntamente com os apresentados pelo cargo dos respondentes, é notável que os participantes da amostra demonstram ser novos, já que 81% têm menos de 40 anos. Essa é uma característica do setor calçadista de Nova Serrana, que atrai muitos empreendedores jovens em busca de sucesso, sendo que essa característica é considerada um ponto positivo, pois esses empreendedores tendem a ser mais arrojados e mais suscetíveis ao risco.

Em resumo, os respondentes da amostra de fabricantes de calçados, em sua maioria, ocupam cargos de decisão, possuem ensino médio completo e têm até 40 anos de idade.

Já o perfil das empresas foi analisado considerando o tempo de atuação no mercado, o volume de produção, o tipo de calçado produzido, o número de funcionários e o faturamento médio mensal, conforme mostra a Figura 14.

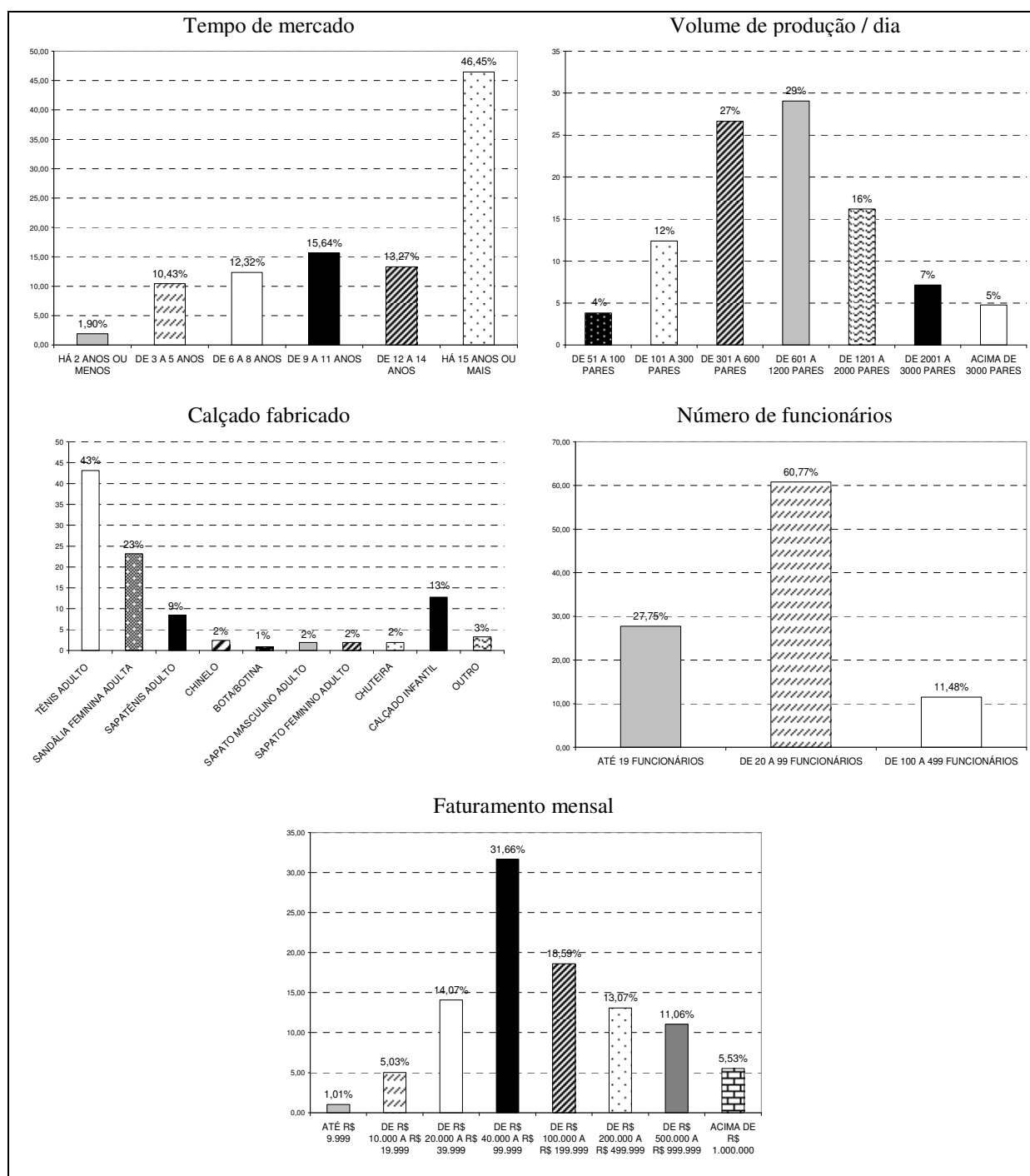


Figura 14: Perfil das empresas
Fonte: Dados da pesquisa. (n = 211)

Os dados da Figura 14 mostram que 2% das empresas pesquisadas estavam no mercado há dois anos ou menos; 10%, de três a cinco anos; 12%, de seis a oito anos; 16%, de nove a onze anos; 13%, de doze a quatorze anos; e 46% há mais de quinze anos. Esses dados demonstram que apenas uma pequena parte das empresas pesquisadas é iniciante no mercado, sendo que a grande maioria já ultrapassou os cinco primeiros anos de fundação, período em

que a mortalidade de empresas é maior. Dessa forma, considera-se que a amostra foi constituída, em sua maior parte, de empresas já consolidadas no mercado, com a tendência a conhecer melhor seus fornecedores e o setor de atuação.

Em termos de volume de produção, 4% das empresas pesquisadas produziam de 51 a 100 pares por dia; 12%, de 101 a 300 pares; 27%, de 301 a 600 pares; 29%, de 601 a 1200 pares; 16%, de 1201 a 2000 pares; 7%, de 2001 a 3000 pares; e apenas 5% acima de 3000 pares. Constatou-se que a maior parte das empresas pesquisadas (57%) tinha uma produção diária acima de 600 pares. Além disso, apenas 4% tinham produção menor que 100 pares/dia. Empresas assim são as chamadas “fundo de quintal”, sendo que no início do arranjo essas eram maioria. Dessa forma, observa-se uma alteração no perfil das empresas situadas em Nova Serrana, resultante, provavelmente, de uma seleção natural. Ou seja, com a concorrência mais acirrada, ou as empresas aumentavam o seu volume de produção ou não conseguiriam se manter no mercado. No entanto, os números demonstram também que a maior parte da amostra foi constituída de empresas de micro e de pequeno porte, o que poderá ser confirmado a seguir, por meio dos dados referentes ao número de funcionários e ao faturamento das empresas.

Quanto ao tipo de calçado produzido, 43% das empresas pesquisadas concentravam sua produção em tênis adulto e outras 23% tinham como principal calçado fabricado as sandálias femininas adultas. O restante ficou assim distribuído: 9%, sapatênis adulto; 2%, chinelo; 1%, bota/botina; 2%, sapato masculino adulto; 2%, sapato feminino adulto; 2%, chuteira; 13%, calçados infantis e 3%, outro tipo de calçado. Esses números demonstram um grande percentual de empresas fabricantes de calçados esportivos. Essa característica já era esperada, já que Nova Serrana é conhecida como a “Capital nacional do calçado esportivo”. No entanto, observou-se também grande diversidade de produtos fabricados, considerada uma vantagem do arranjo produtivo analisado, já que, diferente de outros polos calçadistas, como Novo Hamburgo (RS), Franca (SP) e Birigui (SP), as empresas da cidade não concentram sua produção apenas em um segmento de mercado.

Observou-se também que 28% das empresas pesquisadas contavam com até 19 funcionários; 61%, entre 20 e 99 funcionários; e 11%, de 100 a 499 funcionários. Nenhuma das empresas pesquisadas assinalou ter acima de 500 funcionários.

De acordo com o critério de classificação de porte de empresa utilizado pelo SEBRAE (2008), microempresas do setor industrial são aquelas com até 19 funcionários, pequenas empresas, de 20 a 99 funcionários; e de médio porte, de 100 a 500 funcionários. Comparando os dados coletados com esse critério, verifica-se que a amostra de fabricantes foi composta,

em sua grande maioria, de micro e pequenas empresas, espelhando a realidade do arranjo produtivo de Nova Serrana.

Quando se analisa o faturamento mensal das empresas, 1% dos respondentes assinalou que suas empresas faturam menos de R\$ 9.999 ao mês; 5%, entre R\$ 10.000 e R\$19.999; 14%, entre R\$ 20.000 e R\$ 39.999; 32%, entre R\$ 40.000 e R\$ 99.999; 19%, entre R\$ 100.000 e R\$ 199.999; 13%, entre R\$ 200.000 e R\$ 499.999; 11%, entre R\$ 500.000 e R\$ 999.999; e 6%, acima de R\$ 1.000.000 ao mês.

De acordo com a classificação de porte de empresa adotada pelo BNDES, microempresas são aquelas com faturamento anual de até R\$ 1.200.000; pequenas, de R\$ 1.200.000 a R\$ 10.500.000; e médias, de R\$ 10.500.000 a R\$ 60 milhões (BNDES, 2008). Novamente, quando se comparam as respostas dos pesquisados com esse critério, constata-se que as empresas pesquisadas são, basicamente, de micro e de pequeno porte.

Em resumo, grande parte das empresas pesquisadas estava no mercado há mais de 12 anos, com a maioria fabricando de 300 a 1200 pares de calçados diariamente, principalmente tênis e sandálias femininas adultas. Em termos de porte, a maior parte delas era de micro ou de pequeno porte, considerando tanto o número de funcionários como o seu faturamento.

Finalizando a caracterização da amostra, procurou-se compreender melhor a relação das empresas fabricantes de calçados com seus principais fornecedores. O questionário contou com quatro questões, que abordavam: o processo de compra da empresa; o produto adquirido a esse principal fornecedor; o percentual de concentração de compras desse produto ao fornecedor considerado; e o porte comparativo da empresa com o seu principal fornecedor. Os resultados obtidos com essas questões estão disponíveis a seguir, na Figura 15.

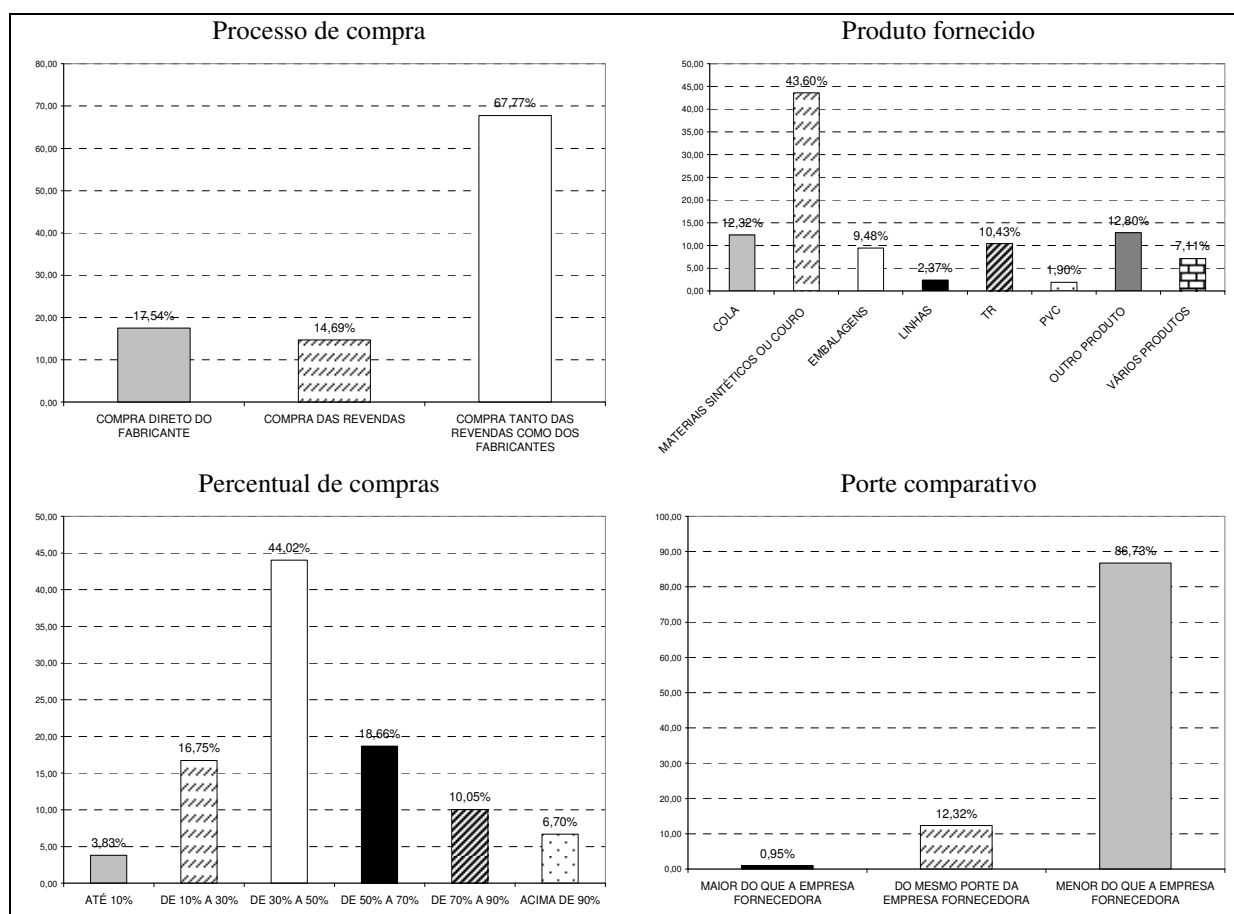


Figura 15: Características da relação com o principal fornecedor

Fonte: Dados da pesquisa. (n = 211)

A maior parte dos fabricantes (67%) compra tanto das revendas localizadas na cidade como diretamente dos fabricantes. Apenas 18% das empresas pesquisadas compram principalmente dos fabricantes de matéria-prima, sendo que um percentual parecido de empresas, 15%, concentra suas compras nas revendas. Esses dados sinalizam o pouco amadurecimento das relações entre os fabricantes de calçados e os fabricantes de matéria-prima, já que, provavelmente, os primeiros teriam mais vantagens se comprassem seus insumos direto dos fabricantes.

No que tange ao produto fornecido pelo principal fornecedor, 12% dos respondentes assinalaram cola; 44%, materiais sintéticos ou couro; 9%, embalagens; 2%, linhas; 10%, TR; 2%, PVC; 13%, outros produtos; e 7%, assinalaram vários desses produtos. Embora no questionário não houvesse a opção de “vários produtos”, na tabulação dos questionários foi criada essa alternativa, já que muitos dos respondentes marcaram mais de uma das alternativas disponíveis.

Constatou-se que os fornecedores de materiais sintéticos ou couro foram considerados os principais pelos fabricantes de calçados. Esses dados são compreensíveis, já que esses são os materiais que contribuem mais significativamente para a diferenciação dos calçados, o que leva os fabricantes a buscarem uma relação mais próxima com os fornecedores desses materiais.

Quanto ao percentual de compras do produto mencionado ao principal fornecedor, 4% concentram até 10% das compras em um único comprador; 17%, de 10% a 30%; 44%, de 30% a 50%; 18%, de 50% a 70%; 10%, de 70% a 90%; e 7%, acima de 90%. Com base nesses números, constatou-se que 36% das indústrias de calçados pesquisadas concentram mais de 50% das compras de determinado produto em um único fornecedor, o que pode ser considerado um percentual elevado, em vista do grande número de fornecedores, principalmente de revendas localizadas na cidade.

De forma geral, os fabricantes acreditam que são menores que os fornecedores (87%), sendo que apenas 1% crê que é maior que seu principal fornecedor. Isso já havia sido percebido nas entrevistas com os fabricantes de calçados. Para esses, essa assimetria de tamanho tem grande influência na forma como as relações são conduzidas na cadeia de suprimentos.

De forma geral, a maioria das empresas pesquisadas afirmou que compra tanto das revendas localizadas na cidade como diretamente do fabricante da matéria-prima. O fornecedor considerado mais importante fornece principalmente materiais sintéticos ou couro. Normalmente, as empresas concentram de 30% a 70% das compras desse produto em seu principal fornecedor.

6.5.2.2 Análise descritiva

Uma análise preliminar das estimativas básicas da amostra foi pertinente para identificar problemas salientes, possibilitando ao pesquisador proceder ao conhecimento das variáveis do estudo e antecipar problemas e soluções para tais ocorrências. Assim, inicialmente, são apresentados as médias e os desvios-padrão dos indicadores utilizados para mensurar os construtos utilizados no modelo, exceto o construto *desempenho*, que usou uma escala distinta. Os dados se encontram na ordem decrescente de média. Observa-se que quanto maior a média maior a importância dada pelos respondentes às variáveis que compõem o modelo da pesquisa.

Tabela 4: Médias e desvios-padrão das variáveis do modelo

(continua)

VARIÁVEIS	MÉDIA	DESVIO
COMPRO_5: Esperamos que o relacionamento com esse Fornecedor se fortifique ao longo do tempo.	8,71	1,87
COLABOR_5: No nosso relacionamento com esse Fornecedor, há um respeito mútuo entre nós.	8,6	1,91
COMPRO_4: Nós nos esforçamos para que o relacionamento com esse Fornecedor funcione bem.	8,56	2,02
CONFIAN_1: Esse Fornecedor cumpre o que foi prometido para nossa empresa.	8,53	1,8
COLABOR_10: Nós consideramos o relacionamento com esse Fornecedor como uma parceria de longo prazo.	8,43	2,07
CONFIAN_4: Esse Fornecedor é confiável.	8,34	1,96
COLABOR_9: Nós acreditamos que a relação com esse Fornecedor traz benefícios tanto para nós como para ele.	8,25	1,99
CONFIAN_8: Os funcionários desse Fornecedor são honestos.	8,2	2,02
CONFIAN_2: Esse Fornecedor é sempre franco e verdadeiro conosco.	8,19	2,1
CONFIAN_6: Os funcionários desse Fornecedor são confiáveis.	8,05	2,09
COLABOR_4: Tanto nós como esse Fornecedor estamos preocupados com o sucesso de nosso relacionamento.	8	2,33
COMPRO_3: Esperamos aumentar as compras junto a esse Fornecedor no futuro.	7,97	2,46
COLABOR_6: Os problemas que acontecem com esse Fornecedor dificilmente são resolvidos. *	7,95	2,59
CONFIAN_3: Nós acreditamos nas informações fornecidas por esse Fornecedor.	7,93	2,29
COMPRO_1: Esperamos que esse Fornecedor trabalhe conosco por um longo tempo.	7,92	2,42
CONFIAN_7: Eu acredito no que os funcionários desse Fornecedor dizem.	7,9	2,16
COLABOR_2: O relacionamento com esse Fornecedor é melhor descrito como uma parceira do que uma mera relação cliente-fornecedor.	7,9	2,53
DEPEND_1: A continuidade do relacionamento com esse Fornecedor é importante para nossa empresa.	7,51	2,73
COMPRO_2: Nós nos sentimos comprometidos com esse Fornecedor.	7,24	2,85
CONFIAN_5: Esse Fornecedor não é honesto sobre problemas causados por ele durante o nosso relacionamento. *	7,04	3,33
COLABOR_3: Esse Fornecedor é flexível no atendimento de nossas solicitações.	7,03	2,62
COLABOR_1: Nós não aproveitamos de uma situação para tirar vantagens desse	6,94	3,32
COMUNIC_1: Esse Fornecedor nos mantém sempre informados sobre questões que afetam nossos negócios.	6,72	2,71
COMUNIC_2: A troca de informações é freqüente entre esse Fornecedor e nossa empresa.	6,66	2,88
DEPEND_3: Esse Fornecedor é importante para o desenvolvimento de produtos da nossa empresa.	6,6	2,96
COMUNIC_3: Eu acredito que esse Fornecedor nos passe todas as informações que possam nos ajudar.	6,5	2,86
COLABOR_8: Na nossa relação com esse Fornecedor, ele não irá se aproveitar de uma situação para tirar vantagens de nossa empresa.	6,49	3,1
COMUNIC_7: Esse Fornecedor nos repassa importantes informações técnicas.	6,33	2,86
COMUNIC_6: As informações fornecidas por esse Fornecedor nos ajuda a desenvolver novos produtos.	6,09	2,88
ADAPTA_3: Quando solicitamos, esse Fornecedor muda suas condições de pagamento para nos atender.	5,97	3,21
COMUNIC_4: Nossa empresa obtém desse Fornecedor importantes informações de	5,95	2,9
DEPEND_6: Nossa empresa é tão importante para esse Fornecedor como ele é para nossa empresa.	5,8	3,08
COMUNIC_5: Esse Fornecedor não nos informa com antecedência sobre problemas que possam ocorrer na nossa relação.	5,71	3,36

Tabela 4: Médias e desvios-padrão das variáveis do modelo

VARIÁVEIS	(conclusão)	
	MÉDIA	DESVIO
ADAPTA_1: Quando necessário, esse Fornecedor desenvolve produtos específicos para nós, de acordo com a necessidade da nossa empresa.	5,55	3,77
ADAPTA_2: Esse Fornecedor não altera seus prazos de entrega para atender às necessidades de nossa empresa. *	4,99	3,36
DEPEND_4: O término do relacionamento com esse Fornecedor traria perdas significativas para a nossa empresa.	4,74	3,11
COLABOR_7: Na nossa relação com esse Fornecedor, o preço é o principal item a ser considerado. *	4,73	2,99
ADAPTA_6: Nossos produtos foram adaptados aos materiais fornecidos por esse Fornecedor.	4,17	3,48
DEPEND_2: Se quiséssemos, nós mudaríamos para outro Fornecedor facilmente. *	3,91	3,06
ADAPTA_4: Nós fizemos adaptações no nosso processo produtivo para trabalhar com esse Fornecedor.	3,53	3,11
DEPEND_5: Existem vários fornecedores do mesmo nível para os materiais que compramos desse Fornecedor. *	3,12	2,78
ADAPTA_5: Para trabalhar com esse Fornecedor, a nossa empresa teve que alterar a rotina administrativa.	2,6	2,91

Fonte: Dados da pesquisa.

OBS: apresenta-se a média aritmética da variável e seu desvio padrão.

* As escalas foram invertidas antes das análises.

A Tabela 4 revela que as variáveis relacionadas aos construtos *comprometimento*, *relacionamento colaborativo* e *confiança* obtiveram as maiores médias. Esses dados demonstram que os respondentes da amostra de fabricantes consideram essas as variáveis mais importantes no relacionamento. Por outro lado, as variáveis relacionadas aos construtos *dependência* e *adaptação* foram as que obtiveram as menores médias, sendo que esses dados, de certa forma, comprovaram o que já havia sido observado nas entrevistas. Além disso, as variáveis relacionadas ao construto *comunicação* aparecem com valores intermediários. Essas observações são aprofundadas a seguir, nas análises multivariadas. Verifica-se ainda que, aparentemente, quanto maior a média menor foi a variabilidade das respostas, sinalizando que a opinião dos respondentes quanto aos construtos *comprometimento*, *relacionamento colaborativo* e *confiança* é mais consistente.

6.5.2.3 Validação das Escalas

Considerando a necessidade de avaliar se houve congruência entre as medidas efetuadas e a teoria subjacente, procedeu-se à avaliação da confiabilidade e da validade das medidas, ou seja, da qualidade das medições (NETEMEYER *et al.*, 2003, p. 1). Assim, neste

tópico estão descritos os resultados gerais obtidos para estes critérios de validação, considerando os valores usualmente aceitos na literatura pertinente.

6.5.2.3.1 Análise da dimensionalidade

A avaliação da dimensionalidade das escalas foi obtida por meio da análise fatorial exploratória. O objetivo de se usar o critério de Kaiser foi verificar se, segundo o critério mais tradicional de extração de fatores, ocorreria a extração de somente um componente. Outrossim, a análise do *screeplot* foi usada como auxiliar para definir o número de fatores prováveis em cada construto. Isso foi especialmente necessário, por se tratar de uma abordagem exploratória, em que as escalas aqui usadas formam adaptações e mesclas entre autores e estudos diversos. Usando tal procedimento, obtiveram-se valores unidimensionais para cinco das variáveis analisadas, com boas medidas de ajuste em grande parte delas.

As exceções ficaram para as escalas de *relacionamento com fornecedores*, *dependência* e *adaptação*. Os resultados são apresentados em sequência, iniciando-se pelo construto *relacionamento com fornecedores*, que apresentou três fatores, conforme Tabela 5 a seguir.

Tabela 5: Análise fatorial exploratória: relacionamento com fornecedores

INDICADOR	CARGA FATORIAL		
	CP1	CP2	CP3
RELAC_FOR_1: Concentração de compras de um determinado produto em um só fornecedor.	0,805		
RELAC_FOR_3: Manter relacionamentos mais próximos com um número limitado de fornecedores	0,729		
RELAC_FOR_4: Procurar obter várias cotações de preço antes de efetuar uma compra.	-0,662		
RELAC_FOR_7: Uma negociação deve trazer benefícios para ambos.		0,846	
RELAC_FOR_6: Procurar ter sempre uma relação de parceria com os fornecedores.		0,830	
RELAC_FOR_2: Comprar do fornecedor que oferece o melhor preço.			0,831
RELAC_FOR_5: Trocar de fornecedor frequentemente por causa de preço.			0,776

Fonte: Dados da pesquisa.

OBS: extração por componentes principais (rotação oblíqua). Medida KMO = 0,606. Variância explicada, 66%. O valor negativo indica escala com sinal negativo. Sua inversão foi feita na etapa de confiabilidade, já que neste ponto o sinal da carga não implica nenhuma mudança nas estimativas e resultados do estudo. As correlações entre os fatores são $r(\text{cp1}, \text{cp2}) = 0,067$; $r(\text{cp1}, \text{cp3}) = -0,233$; e $r(\text{cp2}, \text{cp3}) = -0,066$.

Constata-se que o primeiro fator remete ao grau de concentração de compras dos fabricantes (*concentração*); o segundo tem indicadores que remetem à *parceria* (colaboração e parceria); e o terceiro remete a *sensibilidade a preço*.

Já os resultados da variável *dependência*, apresentados na Tabela 6, demonstram que o construto apresentou dois fatores.

Tabela 6: Análise fatorial exploratória: dependência

INDICADOR	CARGA FATORIAL	
	CP1	CP2
DEPEND_3: Importância do outro para o desenvolvimento de produtos da empresa.	0,824	
DEPEND_1: A continuidade do relacionamento ser importante para a empresa.	0,790	
DEPEND_6: Ser tão importante para o outro como ele é para a empresa.	0,788	
DEPEND_4: O término do relacionamento traria perdas significativas para a empresa.	0,574	
DEPEND_5: Disponibilidade de parceiros do mesmo nível.		0,886
DEPEND_2: Facilidade em mudar de parceiro.		0,716

Fonte: Dados da pesquisa.

OBS: extração por componentes principais (rotação oblíqua). Medida KMO = 0,743. Variância explicada, 63%. Ao forçar a extração em somente um fator, os indicadores 2 e 5 não carregam significativamente o fator extraído (cargas menores que 0,45)

O segundo fator obtido aponta para as *alternativas de fornecedores* (“Se quiséssemos, nós mudaríamos para outro fornecedor facilmente” e “Existem vários fornecedores do mesmo nível para os materiais que compramos desse fornecedor”), enquanto o primeiro destaca a *importância deste fornecedor para a empresa*. Os resultados em termos de qualidade da mensuração foram aceitáveis.

Os resultados da análise para o construto *confiança* são mostrados na Tabela 7.

Tabela 7: Análise fatorial exploratória: confiança

INDICADOR	CARGA FATORIAL
	CPI
CONFIAN_8: Os funcionários serem honestos.	0,846
CONFIAN_7: Acreditar no que os funcionários dizem.	0,837
CONFIAN_4: Ser confiável.	0,826
CONFIAN_2: Ser sempre franco e verdadeiro.	0,772
CONFIAN_6: Os funcionários serem confiáveis.	0,751
CONFIAN_1: Cumprir o que foi prometido.	0,751
CONFIAN_3: Acreditar nas informações fornecidas pelo outro.	0,724
CONFIAN_5: Não ser honesto sobre problemas causados durante o relacionamento.	-0,431

Fonte: Dados da pesquisa.

OBS: extração por componentes principais. Medida KMO = 0,826. Variância explicada, 56%. O valor negativo indica escala com sinal negativo. Sua inversão foi feita na etapa de confiabilidade, já que neste ponto o sinal da carga não implica nenhuma mudança nas estimativas e resultados do estudo.

Para o construto *confiança*, nota-se que todos os indicadores entraram corretamente em uma solução de uma dimensão. Salienta-se que as condições para aplicação da AFE foram consideradas satisfatórias, em especial devido ao elevado valor da medida KMO, maior que 0,800. Mostra-se, ainda, que o indicador invertido (CONFIAN_5) teve um baixo peso relativo, mas com carga negativa conforme seria esperado.

Tabela 8: Análise fatorial exploratória: comunicação

INDICADOR	CARGA FATORIAL
	CPI
COMUNIC_2: A troca de informações é freqüente entre os envolvidos.	0,843
COMUNIC_4: Obtenção de importantes informações de mercado.	0,815
COMUNIC_3: Crença que o outro passe todas as informações que possam ajudar.	0,815
COMUNIC_6: As informações fornecidas ajudam a desenvolver novos produtos.	0,778
COMUNIC_1: Informa sempre sobre questões que afetam os negócios.	0,773
COMUNIC_7: Repasse de importantes informações técnicas.	0,769

Fonte: Dados da pesquisa.

OBS: extração por componentes principais. Medida KMO = 0,861. Variância explicada, 64%.

A Tabela 8 constata que o construto *comunicação* é unidimensional e que o fator extraído explica 64% da variação observada. Além disso, a medida KMO, de 0,861, pode ser considerada “ótima” (HAIR Jr. *et al.*, 1998). Assim, este construto também teve atendido o

pressuposto de unidimensionalidade.

Os resultados do construto *adaptação* são apresentados na Tabela 9.

Tabela 9: Análise fatorial exploratória: adaptação

INDICADOR	CARGA FATORIAL	
	CP1	CP2
ADAPTA_5: Alterações na rotina administrativa.	0,879	
ADAPTA_6: Adaptação nos produtos.	0,804	
ADAPTA_3: Mudança nas condições de pagamento.		0,868
ADAPTA_1: Desenvolvimento de produtos específicos.		0,787

Fonte: Dados da pesquisa.

OBS: extração por componentes principais (rotação oblíqua). Medida KMO= 0,492.

Variância explicada, 70%.

Observa-se que o construto *adaptação* apresentou dois fatores, sendo que a condição amostral não foi favorável à aplicação da AFE para este construto. No entanto, nota-se que o segundo fator se refere a *modificações estruturais* e o primeiro à *flexibilidade*. Tais condições desfavoráveis denotam que, possivelmente, o construto apresenta resultados incoerentes, que podem determinar a eliminação de uma de suas dimensões, ou ambas, nas etapas posteriores do estudo.

Tabela 10: Análise fatorial exploratória: comprometimento

INDICADOR	CARGA FATORIAL
	CP1
COMPRO_4: Esforço para que o relacionamento funcione bem.	0,847
COMPRO_3: Aumentar as transações no futuro.	0,830
COMPRO_5: Esperança de que o relacionamento se fortifique ao longo do tempo.	0,821
COMPRO_1: Esperança de trabalhar com o outro por um longo tempo.	0,659
COMPRO_2: Sentir-se comprometido com o outro.	0,630

Fonte: Dados da pesquisa.

OBS: extração por componentes principais. Medida KMO = 0,798. Variância explicada, 58%.

O construto *comprometimento* mostrou-se estável, com variação explicada de 58%. Além disso, as medidas KMO se mostraram satisfatórias. A Tabela 10 aponta para a presença de uma solução unidimensional do construto.

Tabela 11: Análise fatorial exploratória: relacionamento colaborativo

INDICADORES	CARGAS FATORIAIS
	CP1
COLABOR_4: Preocupação mútua com o sucesso do relacionamento.	0,818
COLABOR_9: A relação traz benefícios para ambas as partes.	0,791
COLABOR_10: O relacionamento como uma parceria de longo prazo.	0,775
COLABOR_5: Respeito mútuo no relacionamento.	0,699
COLABOR_3: Flexibilidade no atendimento das solicitações.	0,695
COLABOR_8: O outro não aproveitar de uma situação para tirar vantagens para si próprio.	0,621

Fonte: Dados da pesquisa.

OBS: extração por componentes principais. Medida KMO = 0,832. Variância explicada, 54%.

A Tabela 11 mostra que o construto *relacionamento colaborativo* só obteve uma solução unidimensional após exclusão dos indicadores COLABOR_1 (não aproveitar de uma situação para tirar vantagens), COLABOR_2 (o relacionamento é melhor descrito como uma parceira do que uma mera relação cliente-fornecedor), COLABOR_6 (dificuldade em resolver os problemas) e COLABOR_7 (preço como principal item a ser considerado na relação).

Dado que estes indicadores forçavam o surgimento de diferentes dimensões entre os grupos, trata-se de afirmar que eles possuem significados e interpretações diferenciadas de acordo com o segmento analisado. Por tal razão, sua manutenção na análise implicaria duplicidade da interpretação do construto, sendo, portanto, necessária sua exclusão, a fim de manter a comparabilidade dos grupos (NETEMEYER *et al.*, 2003). O indicador unidimensional remanescente demonstra elevada convergência a uma solução equiparável entre as amostras, tendo como parecer favorável a variância compartilhada explicada de 54% e medida KMO de 0,832. Na seqüência, tem-se a análise do desempenho.

Tabela 12: Análise fatorial exploratória: desempenho

INDICADOR	CARGA FATORIAL
	CP1
DESEMP_2: Satisfação dos consumidores finais	0,815
DESEMP_4: Qualidade dos produtos fabricados	0,780
DESEMP_5: Cumprimento dos prazos de entrega dos produtos acabados	0,716
DESEMP_3: Sucesso de novos produtos	0,659
DESEMP_1: Lucratividade	0,581

Fonte: Dados da pesquisa.

OBS: extração por componentes principais. Medida KMO = 0,775. Variância explicada, 51%.

Por fim, a análise do construto *desempenho* mostra que este é unidimensional, com variância explicada de 51%.

Desse modo, pode-se dizer que os pressupostos de unidimensionalidade foram atendidos ou que nos casos de violação encontrou-se uma dimensionalidade correta dos construtos por meio do procedimento de análise fatorial exploratória, usando o método de extração sugerido por Gerbing e Anderson (1988).

Aqui, cabe uma nota de cautela com relação aos fatores extraídos com somente dois ou três indicadores. Em primeiro lugar, não existe um impeditivo para o uso de um construto com dois indicadores ou menos. Cabe notar que o teste de modelos estruturais com somente dois ou menos indicadores é comum² na literatura e em obras clássicas dos proponentes das técnicas de modelagem de equações estruturais, tais como Joreskog e Sorbom (1989). Ademais, as críticas contrárias ao uso de três ou menos indicadores provém do fato de modelos fatoriais confirmatórios serem não identificados (sub-identificados) quando um fator isolado é testado com menos de três indicadores, a menos que restrições às estimativas sejam impostas (KLINE, 1998). Outrossim, quando se pensa em construtos reflexivos, tais como os empregados neste estudo, pode-se afirmar que a exclusão de indicadores não implica mudanças no significado do construto (JARVIS *et al.*, 2003). Além disso, considerando a teoria de amostragem de domínio e a teoria do score verdadeiro (NUNNALLY; BERNSTEIN, 1994), pode-se dizer que, caso um indicador de um construto reflexivo tenha validade e confiabilidade aceitáveis, até um indicador poderia refletir adequadamente o construto caso compartilhe uma parcela adequada de variância com o mesmo. Por fim, críticas podem ser feitas quanto à validade de face e conteúdo das medidas, pois pode-se supor que construtos de natureza complexa, como os aplicados neste estudo, precisam de maior número de facetas para abarcar nuances específicas dos construtos analisados (NETEMEYER *et al.*, 2003). Neste caso, sugere-se que estudos futuros busquem incrementar o número de itens nas escalas, de modo a buscar novas facetas dos fatores aqui enumerados para estudo de fornecedores e fabricantes.

² Desde que o modelo, no total, tenha mais graus de liberdade que parâmetros a serem estimados. Sabidamente, uma AFC com dois indicadores é não identificada, mas um construto com dois indicadores pode ser identificado caso o modelo como um todo tenha mais graus de liberdade que parâmetros livres.

6.5.2.3.2 Análise da confiabilidade

A próxima etapa do estudo foi avaliar a confiabilidade das medidas usando o coeficiente alfa de Cronbach (α), comumente empregado para esse fim. A literatura cita que valores superiores a 0,80 do alfa são considerados adequados, mas um limite de 0,60 poderia ser considerado aceitável sob condições exploratórias (MALHOTRA, 2001, p. 265). A Tabela 13 mostra a confiabilidade das escalas deste estudo.

Tabela 13: Coeficientes alfa de Cronbach dos fatores

CONSTRUTO	ALFA1	ALFA2	ITENS
RELAC_FOR_1 – Concentração	0,562	0,601	3
RELAC_FOR_2 – Parceria	0,664	0,666	2
RELAC_FOR_3 – Sensibilidade a preço	0,502	0,504	2
DEPENDÊNCIA_2 – Alternativas de fornecedores	0,563	0,565	2
DEPENDÊNCIA_1 – Importância	0,758	0,762	4
CONFIANÇA	0,859	0,884	8
ADAPTAÇÃO_1 – Flexibilidade	0,595	0,602	2
ADAPTAÇÃO_2 – Modificações estruturais	0,549	0,555	2
COMPROMETIMENTO	0,783	0,816	5
RELACIONAMENTO COLABORATIVO	0,808	0,829	6
DESEMPENHO	0,744	0,756	5
COMUNICAÇÃO	0,887	0,887	6

Fonte: Dados da pesquisa.

Observações: ALFA 1 – alfa obtido pela matriz de covariância; ALFA2 – alfa obtido pela medida de correlação. Os valores da confiabilidade composta estão apresentados na etapa de validade do modelo.

Considerando os limites de 0,60 para a adequação das medidas de confiabilidade e usando o procedimento de correlação (já que o método de análise empregado utiliza variáveis em sua forma padronizada), pode-se dizer que as medidas de *adaptação* e *dependência* (dimensão 2) apresentaram medidas de validade abaixo dos limites aceitos. O mesmo ocorreu com a terceira dimensão do *relacionamento com os fornecedores*. Considerando tais condições, preferiu-se excluir os indicadores do construto *dependência 2* das análises subsequentes de validade, bem como se buscou na etapa seguinte identificar qual das duas dimensões de *adaptação* apresenta melhores propriedades de mensuração.

6.5.2.3.3 Validade de construto: convergente, discriminante e nomológica

Considerando que parte significativa das escalas apresentou resultados aceitáveis em termos de validade das suas medidas, foi feita a avaliação da validade das medições. No

momento anterior, buscou-se avaliar a extensão de erros aleatórios nas medições, isto é, erros que afetam cada medição de maneira estocástica. Na fase agora descrita, de avaliação da validade convergente, o intuito foi verificar o quanto as medidas eram livres do erro total (CHURCHILL; IACOBUCCI, 2002, p. 413), incluindo, neste caso, erros sistemáticos que afetavam todos os indicadores de maneira uniforme (NETEMEYER *et al.*, 2003, p. 71).

Como neste estudo os desvios da normalidade são dignos de cautela e a amostra em cada grupo é relativamente pequena, uma estimativa por meios tradicionais poderia implicar penalidades do modelo (MOOIRJAART; MONTFORT, 2004).

Desse modo, aplicou-se o método de estimação por Mínimos Quadrados Parciais (*Partial Least Squares - PLS*) para avaliar a primeira componente da “validade de construto” (validade convergente), avaliando se existem correlações fortes entre as escalas de um construto que atestem que tais medidas são reflexos da mesma causa latente. Neste caso foram testados modelos estruturais completos e avaliada a adequação do modelo de mensuração do estudo. Bagozzi *et al.* (1991) sugerem avaliar o modelo de mensuração, avaliando se as cargas fatoriais dos construtos são significativas ao nível de 5% ou 1%. Cabe notar que as estimativas de erro padrão usadas no PLS usam o *bootstrapp* para estimar parâmetros e erros padrão (ARBUCKLE; WORTHKE, 1999), de modo que não existem suposições da distribuição das variáveis. Assim, torna-se possível calcular erros padrão e verificar empiricamente o viés da estimativa do PLS, verificando a robustez dos resultados. Hulland (1999) também sugere que as cargas (*loadings*) sejam superiores ao ponto de corte de 0,40. Excluindo os indicadores que não atingiram o critério da significância das cargas fatoriais, chegou-se a um modelo reduzido de validade aceitável, expresso na Tabela 14.

Tabela 14: Avaliação da validade convergente

INDEP.		DEPEND.	ORI	POP	DESV	VALOR T	SIG.
ADAPT2	→	ADAPTA_1	0,77	0,75	0,12	6,64	0,00
ADAPT2	→	ADAPTA_3	0,89	0,89	0,05	16,60	0,00
RELAC. COLABORATIVO	→	COLABOR_10	0,80	0,80	0,05	16,76	0,00
RELAC. COLABORATIVO	→	COLABOR_3	0,68	0,68	0,08	8,80	0,00
RELAC. COLABORATIVO	→	COLABOR_4	0,80	0,80	0,06	13,37	0,00
RELAC. COLABORATIVO	→	COLABOR_5	0,69	0,69	0,07	9,78	0,00
RELAC. COLABORATIVO	→	COLABOR_8	0,61	0,61	0,08	7,27	0,00
RELAC. COLABORATIVO	→	COLABOR_9	0,81	0,81	0,04	22,35	0,00
COMPROMETIMENTO	→	COMPRO_1	0,67	0,67	0,07	9,06	0,00
COMPROMETIMENTO	→	COMPRO_2	0,60	0,59	0,11	5,65	0,00
COMPROMETIMENTO	→	COMPRO_3	0,82	0,82	0,05	16,31	0,00
COMPROMETIMENTO	→	COMPRO_4	0,86	0,86	0,04	22,84	0,00
COMPROMETIMENTO	→	COMPRO_5	0,83	0,83	0,04	22,07	0,00
COMUNICAÇÃO	→	COMUNIC_1	0,78	0,78	0,05	14,54	0,00
COMUNICAÇÃO	→	COMUNIC_2	0,85	0,85	0,03	26,49	0,00
COMUNICAÇÃO	→	COMUNIC_3	0,80	0,79	0,06	12,64	0,00
COMUNICAÇÃO	→	COMUNIC_4	0,82	0,82	0,05	17,62	0,00
COMUNICAÇÃO	→	COMUNIC_6	0,77	0,77	0,06	13,40	0,00
COMUNICAÇÃO	→	COMUNIC_7	0,77	0,77	0,06	12,23	0,00
CONFIANÇA	→	CONFIAN_1	0,75	0,75	0,07	10,49	0,00
CONFIANÇA	→	CONFIAN_2	0,77	0,77	0,07	10,84	0,00
CONFIANÇA	→	CONFIAN_3	0,73	0,72	0,08	9,50	0,00
CONFIANÇA	→	CONFIAN_4	0,82	0,81	0,05	15,67	0,00
CONFIANÇA	→	CONFIAN_6	0,74	0,74	0,09	8,57	0,00
CONFIANÇA	→	CONFIAN_7	0,84	0,84	0,05	15,92	0,00
CONFIANÇA	→	CONFIAN_8	0,86	0,87	0,03	31,14	0,00
DEPEND2	→	DEPEND_1	0,71	0,64	0,25	2,89	0,00
DEPEND2	→	DEPEND_3	0,58	0,54	0,30	1,95	0,03
DEPEND2	→	DEPEND_6	0,92	0,77	0,34	2,69	0,00
DESEMPENHO	→	DESEMP_1_LUC	0,60	0,57	0,16	3,77	0,00
DESEMPENHO	→	DESEMP_2_SAT	0,80	0,76	0,15	5,51	0,00
DESEMPENHO	→	DESEMP_3_SUC	0,59	0,56	0,19	3,07	0,00
DESEMPENHO	→	DESEMP_4_QUAL	0,77	0,72	0,14	5,54	0,00
DESEMPENHO	→	DESEMP_5_PRAZO	0,74	0,71	0,13	5,59	0,00
REL_FOR3	→	RELAC_FOR_2	0,66	0,63	0,35	1,89	0,03
REL_FOR1	→	RELAC_FOR_3	0,61	0,51	0,34	1,81	0,04
REL_FOR1	→	RELAC_FOR_4	0,94	0,82	0,33	2,89	0,00
REL_FOR3	→	RELAC_FOR_5	0,93	0,67	0,43	2,18	0,02
REL_FOR2	→	RELAC_FOR_6	0,90	0,89	0,09	9,86	0,00
REL_FOR2	→	RELAC_FOR_7	0,83	0,82	0,09	9,50	0,00

FONTE: Dados da pesquisa.

Observações: a) ORI é o peso padronizado obtido para amostra completa; b) POP é o peso médio obtido na população; c) DESV é o desvio padrão da estimativa; d) O erro é o erro estimado da estimativa; e) O valor t é a razão entre o peso não padronizado pelo seu erro padrão; f) SIG é a significância do peso.

A Tabela 14 mostra que os construtos e indicadores remanescentes apresentaram níveis aceitáveis de validade, o que demonstra a aceitação da qualidade de mensuração no grupo. Nota-se que uma dimensão do construto *dependência* foi excluída, pois seus

indicadores não passaram no patamar mínimo de validade convergente. A dimensão 1 de *adaptação* também foi excluída, devido a problemas de validade.

Com o objetivo de apresentar um resumo do quadro de mensuração, demonstrando as medidas de confiabilidade composta (*Composite Reliability*) e variância média extraída (*Average Variance Extracted*), tal como sugerem Fornell e Larcker (1981, p. 45), foi desenvolvida a Tabela 15. Os resultados apontados correspondem aos obtidos para as medidas parciais dos construtos.

Tabela 15: Avaliação da validade global das medidas dos construtos

CONSTRUTO	VARIÂNCIA EXTRAÍDA	CONFIABILIDADE COMPOSTA
ADAPTAÇÃO_2 – Modificações estruturais	0,69	0,81
RELACIONAMENTO COLABORATIVO	0,54	0,88
COMPROMETIMENTO	0,58	0,87
COMUNICAÇÃO	0,64	0,91
CONFIANÇA	0,62	0,92
DEPENDÊNCIA_2 – Alternativa de fornecedores	0,57	0,79
DESEMPENHO	0,50	0,83
RELAC_FOR1 – Concentração	0,63	0,77
RELAC_FOR2 – Parceria	0,65	0,78
RELAC_FOR3 – Sensibilidade a preço	0,75	0,86

Fonte: dados da pesquisa.

As medidas de adequação da medição ficaram acima dos patamares aceitos de 0,70 para confiabilidade composta (HAIR Jr. *et al.*, 2005) e 0,40 para variância extraída (FORNELL; LARCKER, 1981, p. 45; BOLLEN, 1989), indicando uma adequada operacionalização conceitual dos construtos que suportam seu uso subsequente.

Na seqüência, foi avaliada a validade discriminante das escalas, que demonstra se as escalas concebidas para medir construtos distintos são eficazes neste sentido, relacionando-se mais com os construtos latentes estudados do que com outros construtos (NUNNALLY; BERNSTEIN, 1994, p. 286). Trata-se de um esforço de avaliar se as escalas concebidas medem construtos distintos ou se os respondentes compreenderam as questões como sendo um conjunto homogêneo de perguntas (NETEMEYER *et al.*, 2003, p. 77).

Empregou-se o método sugerido por Fornell e Larcker (1981, p. 46) para avaliar a validade discriminante, averiguando se a variância média extraída dos indicadores é maior que a variância compartilhada entre os construtos teóricos (R^2 é obtido por meio da correlação dos escores estimados no SMARTPLS). Quando tal condição não é observada e escalas concebidas para medir construtos distintos compartilham mais variância entre si do que entre

seus indicadores, conclui-se que as escalas medem o mesmo conceito. Esses resultados encontram-se na Tabela 16.

Tabela 16: Avaliação da validade discriminante dos construtos

CONSTRUTO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
ADAPTAÇÃO_2 – modificações estruturais	0,69									
RELAC. COLABORATIVO	0,16	0,54								
COMPROMETIMENTO	0,16	0,57	0,58							
COMUNICAÇÃO	0,30	0,24	0,20	0,64						
CONFIANÇA	0,07	0,25	0,27	0,15	0,62					
DEPENDÊNCIA_2 - alternativa de fornecedores	0,08	0,07	0,08	0,10	0,03	0,57				
DESEMPENHO	0,00	0,06	0,04	0,01	0,06	0,02	0,50			
RELAC_FOR3 – sensibilidade a preço	0,02	0,09	0,10	0,14	0,04	0,24	0,02	0,75		
RELAC_FOR1 – concentração	0,00	0,05	0,04	0,00	0,05	0,01	0,03	0,00	0,63	
RELAC_FOR2 – parceria	0,00	0,01	0,00	0,02	0,01	0,00	0,00	0,04	0,08	0,65

Fonte: Dados da pesquisa.

OBS: os valores na diagonal representam a variância média extraída e os valores abaixo da diagonal principal representam o valor do R^2 .

Observa-se que houve uma ligeira violação da validade discriminante quando se observam as variáveis *relacionamento colaborativo* e *comprometimento*. Atenta-se que tal violação foi somente marginal, pois o percentual de variância compartilhada é somente 3% superior à variância explicada dos indicadores de *relacionamento colaborativo*. Para este caso, foi feito o teste de avaliação do grau de correlação desatenuada, conforme sugerem Netemeyer *et al.* (2003).

Neste teste, divide-se a correlação entre duas medidas pelo produto da raiz dos índices de confiabilidade (CC) destas medidas. Este procedimento mostraria uma estimativa da correlação esperada caso os construtos fossem perfeitamente confiáveis. Caso esta correlação desatenuada seja superior a 1 ter-se-ia uma evidência de que os indicadores dos construtos medem o mesmo conceito. Neste caso, a correlação desatenuada foi de 0,867, demonstrando que mesmo que os indicadores dos construtos fossem perfeitamente confiáveis a correlação esperada entre as medidas seria menor que 1, apresentando evidências da validade discriminante dos construtos *comprometimento* e *relacionamento colaborativo*.

Como última etapa da validade de construto, procedeu-se a um teste do grau em que os relacionamentos teoricamente previstos foram suportados pelos dados empíricos (NETEMEYER *et al.*, 2003, p. 82), com vistas a avaliar se as hipóteses propostas são suportadas. Este é o terceiro e último critério da validade de construto, imperando como teste

definitivo da qualidade da teoria subjacente, pois avalia de forma inequívoca a qualidade geral da teoria subjacente (HUNT, 2002). Considerando já o modelo reduzido anteriormente determinado, testou-se o modelo, cujos resultados se encontram dispostos na Figura 16.

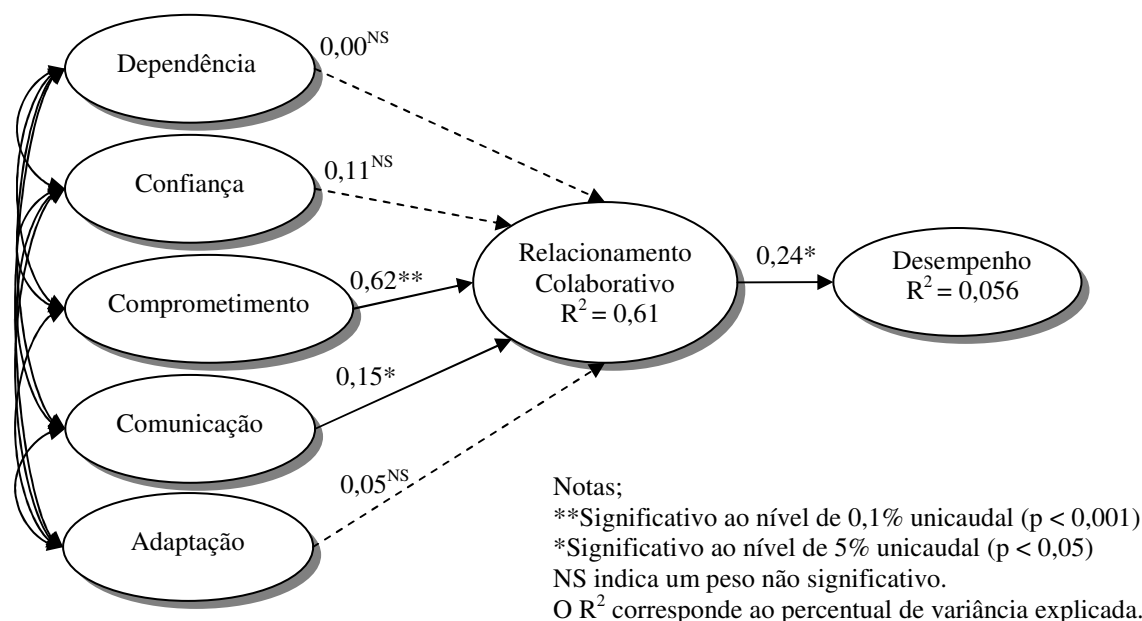


Figura 16: Modelo de pesquisa
 Fonte: Dados da pesquisa.

A Figura 16 apresenta o modelo de pesquisa para a amostra de fabricantes, com os cálculos do software SmartPLS. Cada caminho da figura representa a relação entre os construtos. Os números sobre as setas representam o coeficiente de caminho, ou seja, a intensidade da relação. O número dentro da circunferência é o R^2 , que é a proporção da variância explicada da variável dependente pelas respectivas variáveis independentes. Dessa forma, constata-se que os principais antecedentes do *relacionamento colaborativo* são *comunicação* e *comprometimento*. Além disso, *relacionamento colaborativo* apresentou um R^2 de 0,61. Ou seja, 61% da variação do *relacionamento colaborativo* pode ser explicada pelas variáveis independentes do modelo.

Constatou-se ainda uma relação significativa entre *relacionamento colaborativo* e *desempenho*. Outrossim mostrasse um baixo percentual de variância explicada do construto *desempenho* para este grupo. Um resumo completo destes resultados pode ser visto na Tabela 17, apresentando resultados que imperam também os intervalos de confiança das estimativas obtidas.

Tabela 17: Resultado das hipóteses do modelo proposto

INDEPENDENTE	DEPENDENTE	ORI	POP	DESV	T	LI	LS
RELAC. COLABORATIVO	DESEMPENHO	0,24	0,28	0,10	2,39	0,04	0,43
COMPROMETIMENTO	RELAC. COLABORATIVO	0,62	0,61	0,07	8,76	0,48	0,75
COMUNICAÇÃO	RELAC. COLABORATIVO	0,15	0,16	0,09	1,70	0,00	0,31
CONFIANÇA	RELAC. COLABORATIVO	0,11	0,11	0,08	1,39	-0,04	0,26
DEPENDÊNCIA_2	RELAC. COLABORATIVO	0,00	0,00	0,09	0,01	-0,18	0,18
ADAPTAÇÃO_2	RELAC. COLABORATIVO	0,05	0,04	0,09	0,59	-0,12	0,22

FONTE: Dados da pesquisa.

Observações: a) ORI é o peso padronizado obtido para amostra completa; b) POP é o peso médio obtido na população; c) DESV é o desvio padrão da estimativa; d) O erro é o erro estimado da estimativa; e) O valor t é a razão entre o peso não padronizado pelo seu erro padrão.

A Tabela 17 revela que foram encontradas correlações positivas entre *comprometimento* e *relacionamento colaborativo*, entre *comunicação* e *relacionamento colaborativo* e entre *relacionamento colaborativo* e *desempenho*, ao nível de significância de 5% ou menor. No entanto, não foram encontradas correlações positivas significativas entre *confiança* e *relacionamento colaborativo*, entre *dependência* e *relacionamento colaborativo* e entre *adaptação* e *relacionamento colaborativo*.

Esses resultados demonstram que das seis hipóteses levantadas anteriormente três foram rejeitadas e três não foram rejeitadas. Dessa forma, pode-se afirmar que houve validade nomológica parcial do modelo testado.

Por fim, cabe ressaltar que, fazendo o teste do modelo sem a presença dos casos extremos, não houve mudanças expressivas. Em primeiro lugar, aponta-se que no grupo de fabricantes a exclusão de 3 *outliers* multivariados não gerou mudança nem na significância nem nos valores médios das estimativas dos modelos.

6.5.3 Análise dos dados da amostra de fornecedores

Seguindo os mesmos procedimentos utilizados na amostra de fabricantes, a seguir será apresentada a análise dos dados da amostra de fornecedores, iniciando pelas características da amostra, para posteriormente serem descritas as análises multivariadas.

6.5.3.1 Características da amostra

A Figura 17 a seguir mostra o perfil dos respondentes com base no cargo ocupado, no nível de escolaridade e na faixa etária.

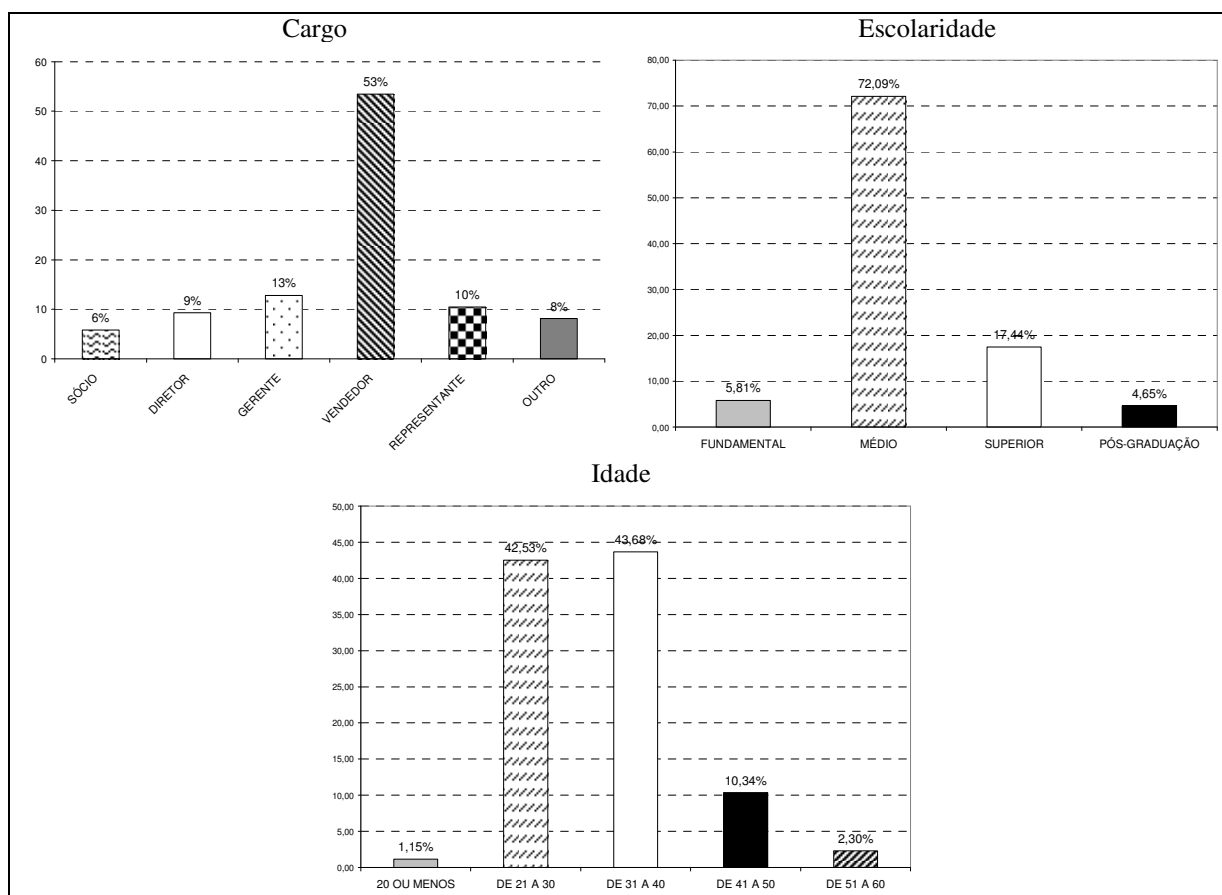


Figura 17: Perfil dos respondentes
Fonte: Dados da pesquisa. (n = 87)

Em termos de cargo, 6% dos respondentes são sócios da empresa pesquisada; 9%, diretores; 13%, gerentes; 53%, vendedores; 10%, representantes; e 8% ocupavam outro cargo. A grande concentração de respondentes ocupando o cargo de vendedores se deve ao fato de que, geralmente, são os vendedores ou os representantes que assumem a responsabilidade sobre o relacionamento com seus clientes. Essa informação é importante, pois terá influência nos demais dados obtidos dessa amostra.

Quanto ao nível de escolaridade dos respondentes, 6% têm ensino fundamental completo ou incompleto; 72%, ensino médio completo ou incompleto; 17%, já cursaram ensino superior; e apenas 5% haviam cursado algum curso de pós-graduação. Os dados demonstram, novamente, a baixa escolaridade da amostra, sendo que, para o caso de

fornecedores, como a maior parte dos respondentes ocupava o cargo de vendedores, esses dados são compreensíveis.

No que se refere à faixa etária dos respondentes, apenas 1% tinha 20 anos ou menos; 43%; 21 a 30 anos; 44%, de 31 a 40 anos; 10%, de 41 a 50 anos; e 2% de 51 a 60 anos. Nenhum dos respondentes assinalou ter mais de 60 anos. Como visto anteriormente, a maior parte da amostra é composta por vendedores. Esse dado ajuda a explicar a grande concentração (87%) de respondentes com idade entre 21 e 40.

Em resumo, os respondentes da amostra de fornecedores, em sua maioria, eram vendedores, que cursaram o ensino médio completo e tinham entre 21 e 40 de idade.

Já o perfil das empresas fornecedoras foi avaliado por meio de quatro variáveis: tempo de atuação no mercado, de uma forma geral, tempo de atuação no mercado de Nova Serrana, número de funcionários e faturamento. A Figura 18 a seguir mostra os resultados obtidos.

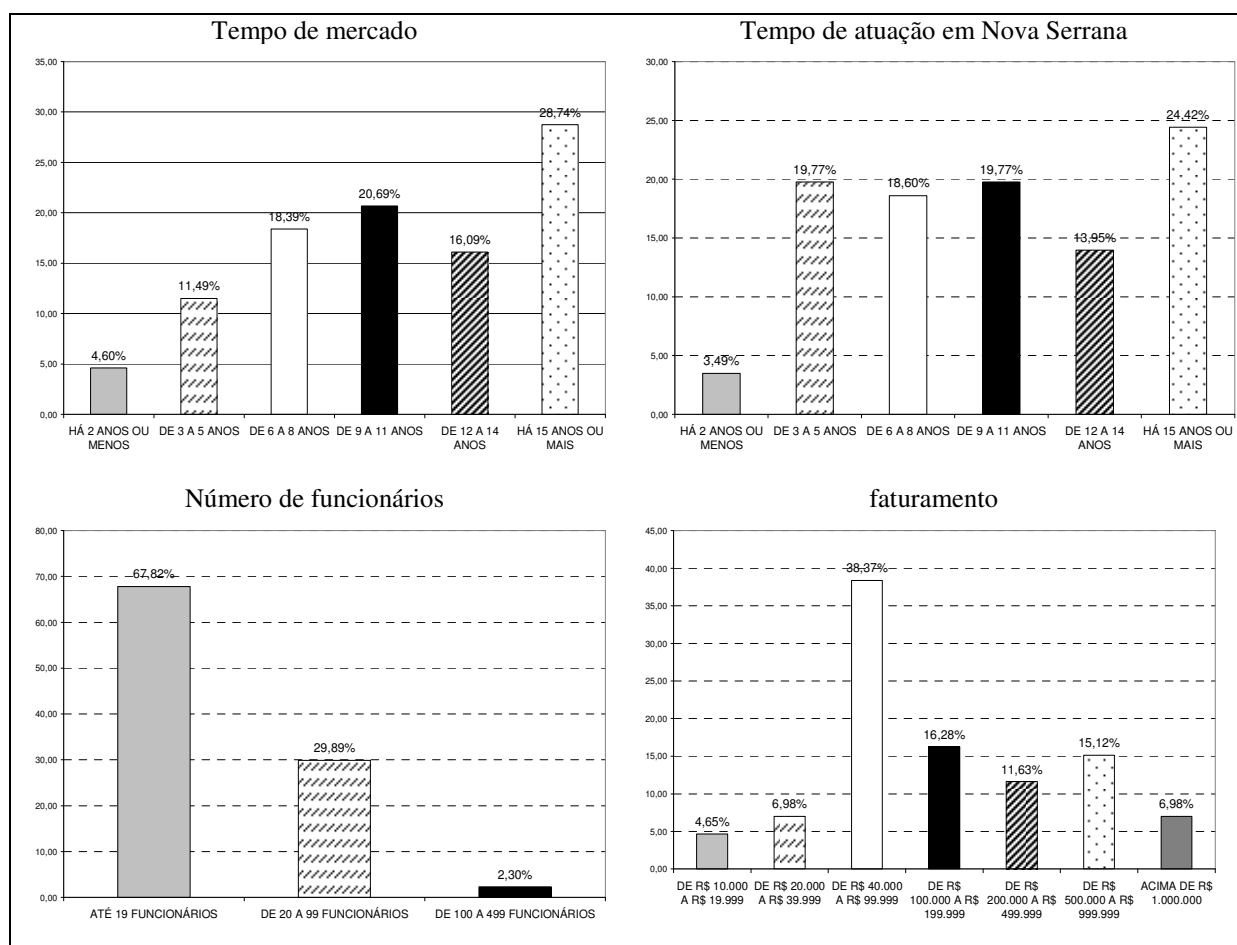


Figura 18: Perfil das empresas
Fonte: Dados da pesquisa. (n = 87)

Em termos de tempo de mercado, 5% das empresas participantes da amostra estão no mercado há 2 anos ou menos; 11%, entre três e cinco anos; 18%, entre seis e oito anos; 21%, entre nove e onze anos; 16%, entre doze e quatorze anos; e 29%, há mais de quinze anos. Esses números demonstram que, embora ainda haja maior concentração de empresas com mais de quinze anos de mercado, há maior distribuição da amostra em termos de tempo de mercado. Essa observação pode estar relacionada ao crescimento das vendas na cidade, que foi constatado nos últimos dez anos, acompanhando o crescimento do arranjo produtivo verificado nesse período.

Quanto ao tempo de atuação das empresas no mercado de Nova Serrana, 3% atuam há menos de dois anos no mercado de Nova Serrana; 20%, entre três e cinco anos; 19%, entre seis e oito anos; 20%, entre 9 e 11 anos; 14%, entre 12 e 14 anos; e 24%, há mais de 15 anos. Esses dados são similares aos observados anteriormente, mostrando que boa parte das empresas pesquisadas está no mercado de Nova Serrana desde a sua fundação. Essa informação pode ser mais bem compreendida quando se tem em mente que boa parte da amostra foi composta por vendas instaladas na cidade, que foram fundadas para atender a esse mercado específico.

No que se refere ao número de funcionários, 68% das empresas, segundo os respondentes, têm até 19 funcionários, sendo consideradas, portanto, microempresas; 30% são de pequeno porte, tendo entre 20 e 99 funcionários; e apenas 2% têm entre 100 e 499 funcionários. Novamente, a maior parte da amostra foi constituída por empresas de micro e de pequeno porte. Esse grande percentual de microempresas pode estar relacionado principalmente às vendas da cidade, que tiveram uma participação mais significativa na amostra de fornecedores. Essas empresas, geralmente, possuem um número menor de funcionários, já que trabalham apenas com a intermediação dos produtos.

Já na questão do faturamento mensal das empresas, 5% das empresas assinalaram faturar mensalmente entre R\$ 10.000 e R\$19.999; 7%, entre R\$ 20.000 e R\$ 39.999; 38%, entre R\$ 40.000 e R\$ 99.999; 16%, entre R\$ 100.000 e R\$ 199.999; 12%, entre R\$ 200.000 e 499.999; 15%, entre R\$ 500.000 e R\$ 999.999; e 7%, acima de R\$ 1.000.000 ao mês. Nenhum dos pesquisados afirmou que suas empresas faturavam até R\$ 9.999,00 ao mês. Com base nesses dados, observa-se que amostra de fornecedores também foi constituída, em sua maior parte, por empresas de micro e de pequeno porte. No entanto, constatou-se que a amostra de fornecedores apresentou um percentual maior de empresas de médio porte (faturamento acima de R\$ 10.500.000,00/ano), o que pode ser explicado, principalmente, pelas multinacionais que fornecem direto para os fabricantes de calçados.

Em resumo, constatou-se uma distribuição mais homogênea da amostra, tanto em termos tanto de atuação no mercado como de atuação no mercado de Nova Serrana, de uma forma mais específica. Já em termos de porte de empresa, houve uma grande concentração de microempresas, sendo esse dado verificado tanto pelo critério de número de funcionários como pelo faturamento das empresas.

Por fim, buscando analisar os dois lados da relação - ou seja, tanto a visão dos fabricantes como a dos fornecedores -, o questionário utilizado na amostra de fornecedores também contou com três questões referentes às características dessa relação. Essas questões tratavam do produto fornecido pelas empresas fornecedoras, pelo percentual de compras desse produto pelos clientes e pelo porte comparativo. Os resultados dessas questões estão disponíveis a seguir, na Figura 19.

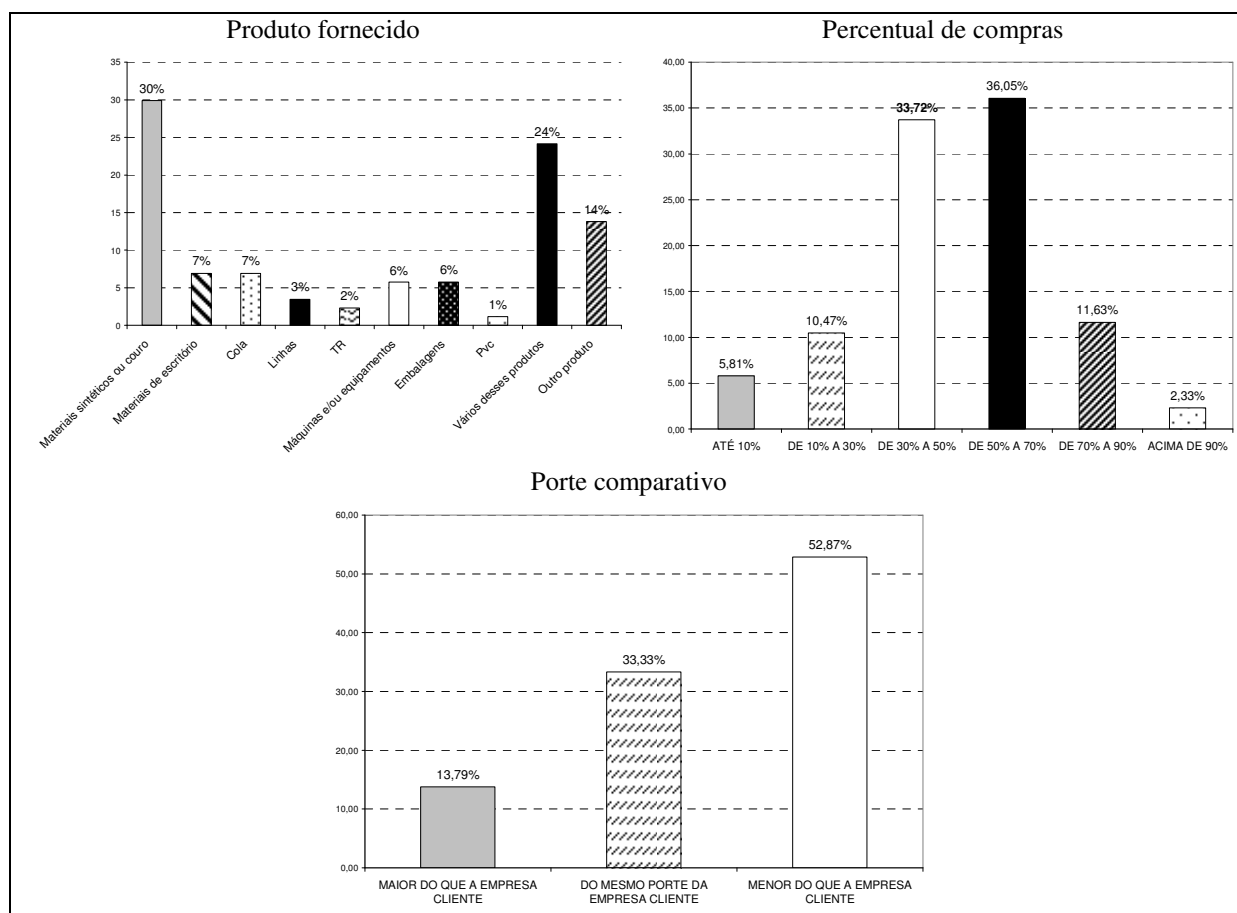


Figura 19: Características da relação com o principal cliente.

Fonte: Dados da pesquisa. (n = 87)

Em termos de produto fornecido pelas empresas participantes da amostra de fornecedores, 30% dos respondentes declararam que suas empresas forneciam materiais sintéticos ou couro para seus principais clientes; 7%, materiais de escritório; 7%, cola; 3%,

linhas; 2%, TR; 6%, máquinas e/ou equipamentos; 6%, embalagens; 1%, PVC; 24%, vários desses produtos; e 14%, outro produto que não os mencionados. Embora esses dados apresentem maior heterogeneidade de produtos, quando comparados aos dados obtidos dos fabricantes, constata-se, como já havia sido observado na outra amostra, maior importância atribuída aos materiais sintéticos ou couro.

Quanto ao percentual de compras do produto mencionado pelo principal cliente, segundo os respondentes da amostra de fornecedores, 6% concentram até 10% das compras em um único comprador; 10% concentram de 10% a 30%; 34%, de 30% a 50%; 36%, de 50% a 70%; 12%, de 70% a 90%; e 2% acima de 90%. Com base nesses números, constata-se que, segundo os respondentes, 70% das indústrias de calçados de Nova Serrana concentram entre 30% e 70% de suas compras de determinado produto em um único fornecedor. Constata-se aqui uma disparidade de opiniões entre as amostras, sendo que os fornecedores supõem que seus clientes concentram mais suas compras do que efetivamente alegam seus clientes.

Outra disparidade foi constatada também no que se refere ao porte relativo dos clientes. A Figura 19 mostrou que 14% dos respondentes acreditam que sua empresa é maior do que seu cliente mais importante de Nova Serrana; 33% acreditam que as empresas são do mesmo porte; e 53% consideram que sua empresa é menor do que a do seu principal cliente. Ora, se a amostra de clientes acredita que sua empresa é menor do que a do seu principal fornecedor, era de se esperar que esse fornecedor acreditasse ser maior que o seu principal cliente. No entanto, os dados descritos anteriormente contrariam essa conclusão.

Porém, há de se observar que não há certeza de que os respondentes estejam se referindo mutuamente. Além disso, como a amostra de fornecedores foi composta principalmente de revendas, essa característica pode ter enviesado os dados obtidos nessa amostra. Entretanto, os dados aparentemente demonstram uma assimetria de informações entre os dois lados da relação. Essa constatação é relevante quando se tem em mente que o porte comparativo das empresas, muitas vezes, sinaliza poder. Assim, acredita-se que há uma distorção na percepção dos respondentes, sendo essa distorção relacionada à assimetria de poder entre as empresas.

Em resumo, constatou que os materiais sintéticos ou couro têm maior importância na relação, sendo que, pela visão dos fornecedores, seus clientes concentravam entre 30% e 70% das compras em um só fornecedor. Os fornecedores acreditam ainda ser menores que seus clientes.

6.5.3.2 Análise descritiva

Seguindo o mesmo procedimento adotado na amostra de fabricantes, os dados obtidos com a amostra de fornecedores inicialmente passaram por uma análise preliminar, por meio de análises descritivas. Assim, apresentam-se, a seguir, as médias e os desvios-padrão das variáveis referentes aos construtos utilizados no modelo, exceto *desempenho*, que usou uma escala distinta. Os dados se encontram na ordem decrescente de média. Observa-se que quanto maior a média maior a importância dada pelos respondentes às variáveis que compõem o modelo da pesquisa.

Tabela 18: Média e desvio-padrão das variáveis

(continua)		
VARIÁVEL	MÉDIA	DESVIO
COMPRO_4: Nós nos esforçamos para que o relacionamento com esse Cliente funcione bem.	9,11	1,28
COMPRO_3: Esperamos aumentar as vendas junto a esse Cliente no futuro.	9,1	1,29
COMPRO_5: Esperamos que o relacionamento com esse Cliente se fortifique ao longo do tempo.	8,97	1,43
COMPRO_2: Nós nos sentimos comprometidos com esse Cliente.	8,83	1,42
COLABOR_5: No nosso relacionamento com esse Cliente, há um respeito mútuo entre nós.	8,66	1,84
COLABOR_6: Os problemas que acontecem com esse Cliente dificilmente são resolvidos. *	8,64	2,21
COMPRO_1: Esperamos que esse Cliente trabalhe conosco por um longo tempo.	8,53	1,77
CONFIAN_1: Esse Cliente cumpre o que foi prometido para nossa empresa.	8,43	1,72
COLABOR_2: O relacionamento com esse Cliente é melhor descrito como uma parceira do que uma mera relação cliente-fornecedor.	8,39	1,66
COLABOR_10: Nós consideramos o relacionamento com esse Cliente como uma parceria de longo prazo.	8,3	2,03
CONFIAN_2: Esse Cliente é sempre franco e verdadeiro conosco.	8,29	1,95
CONFIAN_4: Esse Cliente é confiável.	8,23	2,17
COLABOR_4: Tanto nós como esse Cliente estamos preocupados com o sucesso de nosso relacionamento.	8,18	2
CONFIAN_3: Nós acreditamos nas informações fornecidas por esse Cliente.	8,14	2,06
COLABOR_9: Nós acreditamos que a relação com esse Cliente traz benefícios tanto para nós como para ele.	8,07	2,2
COLABOR_1: Nós não aproveitamos de uma situação para tirar vantagens desse Cliente.	8,02	2,64
CONFIAN_7: Eu acredito no que os funcionários desse Cliente dizem.	8,01	1,97
COLABOR_3: Esse Cliente é flexível no atendimento de nossas solicitações.	8,01	1,65
CONFIAN_8: Os funcionários desse Cliente são honestos.	7,94	2,06
CONFIAN_6: Os funcionários desse Cliente são confiáveis	7,81	2,27
DEPEND_1: A continuidade do relacionamento com esse Cliente é importante para nossa empresa.	7,72	2,13
COLABOR_8: Na nossa relação com esse Cliente, ele não irá se aproveitar de uma situação para tirar vantagens de nossa empresa.	7,53	2,51

Tabela 18: Média e desvio-padrão das variáveis

(conclusão)		
VARIÁVEL	MÉDIA	DESVIO
CONFIAN_5: Esse Cliente não é honesto sobre problemas causados por ele durante o nosso relacionamento. *	7,3	3,17
ADAPTA_1: Quando necessário, nós desenvolvemos produtos específicos para esse Cliente, de acordo com as necessidades dele.	6,87	3,04
COMUNIC_1: Esse Cliente nos mantém sempre informados sobre questões que afetam nossos negócios.	6,74	2,58
COMUNIC_3: Eu acredito que esse Cliente nos passe todas as informações que possam nos ajudar.	6,63	2,75
DEPEND_3: Esse Cliente é importante para o desenvolvimento de produtos da nossa empresa.	6,39	3,06
ADAPTA_6: Nossos produtos foram adaptados às necessidades desse Cliente.	6,2	2,69
DEPEND_6: Nossa empresa é tão importante para esse Cliente como ele é para nossa empresa.	6,09	2,88
COMUNIC_2: A troca de informações é freqüente entre esse Cliente e nossa empresa.	5,94	2,77
COMUNIC_4: Nossa empresa obtém desse Cliente importantes informações de mercado.	5,92	2,84
COMUNIC_6: As informações fornecidas por esse Cliente nos ajuda a desenvolver novos produtos.	5,53	2,87
COMUNIC_7: Esse Cliente nos repassa importantes informações técnicas.	5,3	2,99
ADAPTA_3: Quando solicitado, nós mudamos nossas condições de pagamento para atender a esse cliente.	5,3	3,75
ADAPTA_4: Nós fizemos adaptações no nosso processo produtivo para trabalhar com esse Cliente.	5,13	3,35
DEPEND_4: O término do relacionamento com esse Cliente traria perdas significativas para a nossa empresa.	5,07	3,2
DEPEND_2: Se quiséssemos, nós mudaríamos para outro Cliente facilmente. *	4,84	2,67
ADAPTA_2: Frequentemente nós alteramos nossos prazos de entrega para atender às necessidades desse cliente.	4,62	3,52
COLABOR_7: Na nossa relação com esse Cliente, o preço é o principal item a ser considerado. *	4,07	2,48
DEPEND_5: Existem vários clientes do mesmo nível para os materiais que vendemos para esse Cliente. *	3,21	2,65
COMUNIC_5: Esse Cliente não nos informa com antecedência sobre problemas que possam ocorrer na nossa relação. *	3,2	2,9
ADAPTA_5: Para trabalhar com esse Cliente, a nossa empresa teve que alterar a rotina administrativa.	3,01	3,17

Fonte: Dados da pesquisa.

OBS: Apresentam-se a média aritmética da variável e seu desvio padrão.

* As escalas foram invertidas antes das análises.

Conforme mostra a Tabela 18, as variáveis dos construtos *comprometimento*, *relacionamento colaborativo* e *confiança* apresentam as maiores médias, resultado similar ao que foi obtido com a amostra de fabricantes. Ao mesmo tempo, os construtos *dependência*, *adaptação* e *comunicação* tiveram avaliações mais baixas, sendo que na amostra de fabricantes as variáveis do construto *comunicação* haviam ficado em uma posição

intermediária. Esses resultados demonstram que os fabricantes de calçados tendem a dar uma maior importância à comunicação com os seus fornecedores.

Novamente, assim como observado na amostra de fabricantes, constatou-se que quanto maior a média menor foi a variabilidade das respostas, sinalizando que a opinião dos respondentes quanto aos construtos *comprometimento*, *relacionamento colaborativo* e *confiança* é mais consistente também na amostra de fornecedores, demonstrando a importância desses construtos para ambos os envolvidos na relação.

6.5.3.3 Validação das escalas

A seguir apresentam-se os resultados da validação das escalas para a amostra de fornecedores, iniciando pela análise da dimensionalidade.

6.5.3.3.1 Análise da dimensionalidade

Seguindo o mesmo procedimento utilizado na amostra de fabricantes, a avaliação da dimensionalidade das escalas foi obtida por meio da análise fatorial exploratória. Os resultados são apresentados a seguir, iniciando pelo construto *relacionamento com fornecedores*, conforme Tabela 19.

Tabela 19: Análise fatorial exploratória: relacionamento com fornecedores

INDICADOR	CARGA FATORIAL		
	CP1	CP2	CP3
RELAC_FOR_1: Concentração de compras de um determinado produto em um só fornecedor.	0,875		
RELAC_FOR_3: Manter relacionamentos mais próximos com um número limitado de fornecedores.	0,610		
RELAC_FOR_4: Procurar obter várias cotações de preço antes de efetuar uma compra.	-0,563		
RELAC_FOR_7: Uma negociação deve trazer benefícios para ambos.		0,822	
RELAC_FOR_6: Procurar ter sempre uma relação de parceria com os fornecedores.		0,724	
RELAC_FOR_2: Comprar do fornecedor que oferece o melhor preço.			0,861
RELAC_FOR_5: Trocar de fornecedor frequentemente por causa de preço.			0,789

Fonte: Dados da pesquisa.

OBS: Extração por componentes principais (rotação oblímin). Medida KMO = 0,773. Variância explicada, 69%. O valor negativo indica escala com sinal negativo. Sua inversão foi feita na etapa de confiabilidade, já que neste ponto o sinal da carga não implica em nenhuma mudança nas estimativas e resultados do estudo. As correlações entre os fatores são $r(cp1, cp2) = 0,215$; $r(cp1, cp3) = -0,435$; e $r(cp2, cp3) = -0,336$.

Assim como na amostra de fabricantes, constatou-se a presença de três fatores para o construto *relacionamento com o fornecedor*. O primeiro fator remete ao grau de concentração de compras dos fabricantes (*concentração*), o segundo tem indicadores que remetem à *parceria* (colaboração e parceria) e o terceiro remete a *sensibilidade a preço*. Nota-se que o mesmo padrão se reflete nos casos de fabricantes, mostrando indícios de equivalência métrica nos grupos (a escala mede construtos similarmente entre os dois).

Já os resultados das variáveis de *dependência*, apresentados na Tabela 20, mostram que o construto apresentou dois fatores, assim como já havia sido observado na amostra de fabricantes.

Tabela 20: Análise fatorial exploratória: dependência

INDICADOR	CARGA FATORIAL	
	CP1	CP2
DEPEND_3: Importância do outro para o desenvolvimento de produtos da empresa.	0,878	
DEPEND_1: A continuidade do relacionamento ser importante para a empresa.	0,874	
DEPEND_6: Ser tão importante para o outro como ele é para a empresa.	0,676	
DEPEND_4: O término do relacionamento traria perdas significativas para a empresa.	0,502	
DEPEND_5: Disponibilidade de parceiros do mesmo nível.		0,829
DEPEND_2: Facilidade em mudar de parceiro.		0,775

Fonte: Dados da pesquisa.

OBS: Extração por componentes principais (rotação oblimin). Medida KMO = 0,694. Variância explicada, 66%.

O segundo fator obtido aponta para as *alternativas de clientes* (“Se quiséssemos, nós mudaríamos para outro cliente facilmente” e “Existem vários clientes do mesmo nível para os materiais que vendemos para esse cliente”), enquanto o primeiro destaca a *importância deste cliente* para a empresa. Os resultados em termos de qualidade da mensuração também foram aceitáveis.

A Tabela 21 mostra os resultados para o construto *confiança*.

Tabela 21: Análise fatorial exploratória: confiança

INDICADOR	CARGA FATORIAL
	CPI
CONFIAN_7: Acreditar no que os funcionários dizem.	0,842
CONFIAN_3: Acreditar nas informações fornecidas pelo outro.	0,827
CONFIAN_4: Ser confiável.	0,826
CONFIAN_2: Ser sempre franco e verdadeiro.	0,825
CONFIAN_8: Os funcionários serem honestos.	0,825
CONFIAN_1: Cumprir o que foi prometido.	0,764
CONFIAN_6: Os funcionários serem confiáveis.	0,687
CONFIAN_5: Não ser honesto sobre problemas causados durante o relacionamento.	-0,589

Fonte: Dados da pesquisa.

OBS: Extração por componentes principais. Medida KMO = 0,881. Variância explicada, 61%.

Observou-se que o construto *confiança* é unidimensional e que o fator extraído explica 61% da variação observada. Constata-se ainda que o indicador invertido (CONFIAN_5) teve baixo peso relativo, mas com carga negativa, conforme seria esperado.

Considerando tais resultados adequados pode-se passar ao construto *comunicação*.

Tabela 22: Análise fatorial exploratória: comunicação

INDICADOR	CARGA FATORIAL
	CPI
COMUNIC_2: A troca de informações é freqüente entre os envolvidos.	0,885
COMUNIC_3: Crença que o outro passe todas as informações que possam ajudar.	0,853
COMUNIC_6: As informações fornecidas ajudam a desenvolver novos produtos.	0,838
COMUNIC_1: Informa sempre sobre questões que afetam os negócios.	0,794
COMUNIC_4: Obtenção de importantes informações de mercado.	0,791
COMUNIC_7: Repasse de importantes informações técnicas.	0,782

Fonte: Dados da pesquisa.

OBS: Extração por componentes principais. Medida KMO = 0,890. Variância explicada, 68%.

Observa-se que para o construto *comunicação*, os resultados são altamente convergentes a uma solução unidimensional, sendo que para a amostra analisada explicou-se mais de 60% da variância total das escalas, com medidas KMO consideradas “ótimas” (HAIR Jr. *et al.*, 1998). Assim, este construto também teve como atendido o pressuposto de dimensionalidade.

Tabela 23: Análise fatorial exploratória: adaptação

INDICADORES	CARGAS FATORIAIS	
	CP1	CP2
ADAPTA_1: Desenvolvimento de produtos específicos.	0,875	
ADAPTA_3: Mudança nas condições de pagamento.	0,734	
ADAPTA_5: Alterações na rotina administrativa.		0,872
ADAPTA_6: Adaptação nos produtos.		0,689

Fonte: Dados da pesquisa.

OBS: Extração por componentes principais (rotação oblíqua). Medida KMO = 0,468. Variância explicada, 65%.

Verifica-se que o construto *adaptação* apresentou dois fatores: o primeiro, relacionado à flexibilidade; o segundo, às modificações estruturais. No entanto, novamente a condição amostral não foi favorável à aplicação da AFE para este construto, já que a medida de adequação da amostra (ou KMO) apresentou valor abaixo do mínimo aceitável. Essa condição desfavorável denota que, possivelmente, o construto apresenta resultados incoerentes que podem determinar a eliminação de uma de suas dimensões ou ambas nas etapas posteriores do estudo.

Tabela 24: Análise fatorial exploratória: comprometimento

INDICADOR	CARGA FATORIAL
	CP1
COMPRO_3: Aumentar as transações no futuro.	0,886
COMPRO_4: Esforço para que o relacionamento funcione bem.	0,869
COMPRO_2: Sentir-se comprometido com o outro.	0,869
COMPRO_1: Esperança de trabalhar com o outro por um longo tempo.	0,851
COMPRO_5: Esperança de que o relacionamento se fortifique ao longo do tempo.	0,842

Fonte: Dados da pesquisa.

OBS: Extração por componentes principais. Medida KMO = 0,893. Variância explicada, 74%.

Pelos dados apresentados na Tabela 24, constata-se que o construto *comprometimento* obteve variância extraída de 74%, com boas medidas de KMO (0,893), sendo um construto unidimensional.

Tabela 25: Análise fatorial exploratória: relacionamento colaborativo

INDICADOR	CARGA FATORIAL
	CPI
COLABOR_10: O relacionamento como uma parceria de longo prazo.	0,867
COLABOR_9: A relação traz benefícios para ambas as partes.	0,784
COLABOR_8: O outro não aproveitar de uma situação para tirar vantagens para si próprio.	0,743
COLABOR_5: Respeito mútuo no relacionamento.	0,720
COLABOR_4: Preocupação mútua com o sucesso do relacionamento.	0,697
COLABOR_3: Flexibilidade no atendimento das solicitações.	0,619

Fonte: Dados da pesquisa.

OBS: Extração por componentes principais. Medida KMO = 0,794. Variância explicada, 55%.

A Tabela 25 mostra que o construto *relacionamento colaborativo* obteve uma solução unidimensional, com variância explicada de 55%. Cabe salientar, no entanto, que para se obter esse resultado foi necessário excluir os itens COLABOR_1 (nós não aproveitamos de uma situação para tirar vantagens desse cliente), COLABOR_2 (o relacionamento com esse cliente é melhor descrito como uma parceira do que uma mera relação cliente-fornecedor), COLABOR_6 (Os problemas que acontecem com esse cliente dificilmente são resolvidos) e COLABOR_7 (Na nossa relação com esse cliente, o preço é o principal item a ser considerado), seguindo o mesmo procedimento já descrito anteriormente na análise da amostra de fabricantes.

Tabela 26: Análise fatorial exploratória: desempenho

INDICADOR	CARGA FATORIAL
	CPI
DESEMP_5: Cumprimento dos prazos de entrega dos produtos acabados.	0,902
DESEMP_2: Satisfação dos consumidores finais	0,894
DESEMP_4: Qualidade dos produtos fabricados	0,872
DESEMP_3: Sucesso de novos produtos	0,783
DESEMP_1: Lucratividade	0,768

Fonte: Dados da pesquisa.

OBS: Extração por componentes principais. Medida KMO = 0,795. Variância explicada, 72%.

A análise mostrou que o construto *desempenho* é unidimensional, com variância explicada de 72% e KMO de 0,795. Comparando esses resultados com os obtidos na amostra

de fabricantes, constata-se que houve similaridade entre as amostras, apesar de a variabilidade explicada ser inferior no grupo de fabricantes. Isso demonstra que existe maior dispersão do desempenho neste grupo (o desempenho varia entre os fabricantes) e que isso pode indicar que o construto apresenta mais facetas e é mais amplo neste segmento. Isso revela a conjectura de se explorar novos indicadores de desempenho no grupo de fabricantes para captar com maior amplitude todas as facetas deste conceito. Não obstante, tal condição não implica a violação da premissa da unidimensionalidade e similaridade das estruturas fatoriais entre os grupos, demonstrando que o desempenho é uma medida comparável entre fornecedores e fabricantes.

Considerando o exposto, pode-se dizer que os pressupostos de unidimensionalidade foram atendidos ou que, nos casos de violação encontrou-se uma dimensionalidade correta dos construtos por meio do procedimento de análise fatorial exploratória.

6.5.3.3.2 Análise da Confiabilidade

A tabela 27 a seguir mostra a confiabilidade das escalas para a amostra de fornecedores, por meio dos coeficientes do alfa de Cronbach.

Tabela 27: Coeficientes alfa de Cronbach dos fatores

CONSTRUTO	ALFA1	ALFA2	ITENS
RELAC_FOR_1 (CONCENTRAÇÃO)	0,621	0,636	3
RELAC_FOR_2 (PARCERIA)	0,648	0,651	2
RELAC_FOR_3 (SENSIBILIDADE A PREÇO)	0,646	0,662	2
DEPENDÊNCIA_2	0,565	0,565	2
DEPENDÊNCIA_1	0,788	0,786	4
CONFIANÇA	0,887	0,904	8
ADAPTAÇÃO_1	0,407	0,414	2
ADAPTAÇÃO_2	0,498	0,506	2
COMPROMETIMENTO	0,886	0,915	5
RELACIONAMENTO COLABORATIVO	0,831	0,834	6
DESEMPENHO	0,879	0,899	5
COMUNICAÇÃO	0,905	0,905	6

Fonte: Dados da pesquisa.

Obs: ALFA 1 – alfa obtido pela matriz de covariância; ALFA2 – alfa obtido pela medida de correlação.

Considerando os limites de 0,60 para a adequação das medidas de confiabilidade e usando o procedimento de correlação (já que o método de análise empregado utiliza variáveis em sua forma padronizada), pode-se dizer que as medidas de *adaptação* e

dependência (construto 2) apresentaram medidas de validade abaixo dos limites aceitos. Considerando tais condições, preferiu-se excluir os indicadores do construto *dependência 2* das análises subsequentes de validade, bem como se buscou na etapa seguinte identificar qual das duas dimensões de adaptação apresentava melhores propriedades de mensuração.

6.5.3.3 Validade de construto: convergente, discriminante e nomológica

A validade de construto se refere àquilo que de fato o instrumento está medindo. Neste estudo, foram usadas três formas de validade: validade convergente; validade discriminante; e validade nomológica. A Tabela 28, a seguir, apresenta os resultados da validade convergente.

Tabela 28: Avaliação da validade convergente

INDEP.		DEPEND.	ORI	POP	DESV	VALOR T	SIG.
ADAPT2	→	ADAPTA_1	0,83	0,82	0,11	7,37	0,00
ADAPT2	→	ADAPTA_3	0,81	0,79	0,11	7,17	0,00
RELAC. COLABORATIVO	→	COLABOR_10	0,85	0,84	0,05	15,90	0,00
RELAC. COLABORATIVO	→	COLABOR_3	0,64	0,64	0,08	7,80	0,00
RELAC. COLABORATIVO	→	COLABOR_4	0,73	0,73	0,05	13,62	0,00
RELAC. COLABORATIVO	→	COLABOR_5	0,75	0,75	0,07	11,50	0,00
RELAC. COLABORATIVO	→	COLABOR_8	0,71	0,69	0,09	8,13	0,00
RELAC. COLABORATIVO	→	COLABOR_9	0,75	0,73	0,09	8,59	0,00
COMPROMETIMENTO	→	COMPRO_1	0,85	0,85	0,05	17,06	0,00
COMPROMETIMENTO	→	COMPRO_2	0,86	0,86	0,04	24,44	0,00
COMPROMETIMENTO	→	COMPRO_3	0,89	0,89	0,03	28,48	0,00
COMPROMETIMENTO	→	COMPRO_4	0,87	0,86	0,03	27,83	0,00
COMPROMETIMENTO	→	COMPRO_5	0,85	0,85	0,06	15,22	0,00
COMUNICAÇÃO	→	COMUNIC_1	0,81	0,80	0,06	13,32	0,00
COMUNICAÇÃO	→	COMUNIC_2	0,87	0,85	0,07	12,31	0,00
COMUNICAÇÃO	→	COMUNIC_3	0,85	0,83	0,07	11,67	0,00
COMUNICAÇÃO	→	COMUNIC_4	0,79	0,77	0,13	6,30	0,00
COMUNICAÇÃO	→	COMUNIC_6	0,84	0,83	0,05	15,88	0,00
COMUNICAÇÃO	→	COMUNIC_7	0,79	0,78	0,08	10,35	0,00
CONFIANÇA	→	CONFIAN_1	0,79	0,79	0,05	15,74	0,00
CONFIANÇA	→	CONFIAN_2	0,83	0,83	0,05	18,12	0,00
CONFIANÇA	→	CONFIAN_3	0,82	0,82	0,05	15,59	0,00
CONFIANÇA	→	CONFIAN_4	0,82	0,83	0,04	21,14	0,00
CONFIANÇA	→	CONFIAN_6	0,68	0,69	0,09	7,41	0,00
CONFIANÇA	→	CONFIAN_7	0,86	0,86	0,04	24,09	0,00
CONFIANÇA	→	CONFIAN_8	0,82	0,82	0,04	18,35	0,00
DEPEND2	→	DEPEND_1	0,86	0,80	0,23	3,78	0,00
DEPEND2	→	DEPEND_3	0,81	0,72	0,23	3,57	0,00
DEPEND2	→	DEPEND_6	0,65	0,61	0,25	2,57	0,01
DESEMPENHO	→	DESEMP_1_LUC	0,67	0,61	0,17	3,95	0,00
DESEMPENHO	→	DESEMP_2_SAT	0,90	0,85	0,13	7,15	0,00
DESEMPENHO	→	DESEMP_3_SUC	0,65	0,61	0,19	3,39	0,00
DESEMPENHO	→	DESEMP_4_QUAL	0,93	0,92	0,12	7,99	0,00
DESEMPENHO	→	DESEMP_5_PRAZO	0,93	0,90	0,12	7,66	0,00
REL_FOR3	→	RELAC_FOR_2	0,93	0,74	0,32	2,90	0,00
REL_FOR1	→	RELAC_FOR_3	0,96	0,55	0,46	2,09	0,04
REL_FOR1	→	RELAC_FOR_4	0,04	0,66	0,38	0,10	0,92
REL_FOR3	→	RELAC_FOR_5	0,77	0,70	0,36	2,17	0,03
REL_FOR2	→	RELAC_FOR_6	0,97	0,82	0,28	3,47	0,00
REL_FOR2	→	RELAC_FOR_7	0,68	0,65	0,33	2,09	0,04

FONTE: Dados da pesquisa.

Observações: a) ORI é o peso padronizado obtido para amostra completa; b) POP é o peso médio obtido na população; c) DESV é o desvio padrão da estimativa; d) O erro é o erro estimado da estimativa; e) O valor t é a razão entre o peso não padronizado pelo seu erro padrão; f) SIG é a significância do peso.

Usando os mesmos critérios de qualidade mencionados para a amostra de fabricantes, observa-se na Tabela 28 que foram obtidos resultados coerentes para o teste do modelo no grupo de fornecedores, exceto para a variável RELAC_FOR_4 do fator REL_FOR, que

apresentou resultados abaixo do esperado. No entanto, é importante lembrar que esse fator não fez parte do modelo testado.

A Tabela 29, a seguir, apresenta os resultados da validade global das medidas dos construtos.

Tabela 29: Avaliação da validade global das medidas dos construtos

CONSTRUTO	VARIÂNCIA EXTRAÍDA	CONFIABILIDADE COMPOSTA
ADAPTAÇÃO_2	0,67	0,80
RELACIONAMENTO COLABORATIVO	0,55	0,88
COMPROMETIMENTO	0,75	0,94
COMUNICAÇÃO	0,68	0,93
CONFIANÇA	0,65	0,93
DEPENDÊNCIA_2	0,61	0,82
DESEMPENHO	0,68	0,91
RELACIONAMENTO_FOR1	0,46	0,48
RELACIONAMENTO_FOR2	0,73	0,85
RELACIONAMENTO_FOR3	0,70	0,82

Fonte: Dados da pesquisa.

As medidas de adequação da medição ficaram acima dos patamares aceitos de 0,70 para CC (HAIR Jr. *et al.*, 2005) e 0,40 para AVE (FORNELL; LARCKER, 1981, p. 45) ,indicando uma adequada operacionalização conceitual dos construtos que suportam seu uso subsequente. A exceção a esta regra ficou para o construto *relacionamento com fornecedores* (dimensão 1), que apresentou confiabilidade composta abaixo dos limites. Considerando que o valor da variância média extraída do grupo foi superior aos limites sugeridos de 0,40, pode-se aceitar o construto como tendo operacionalização adequada.

A validade discriminante é apresentada na Tabela 30 a seguir. Considera-se que há evidência da validade discriminante quando a correlação entre duas medidas diferentes do mesmo construto é maior que as correlações entre o construto e outro construto qualquer.

Tabela 30: Avaliação da validade discriminante dos construtos

CONSTRUTO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
ADAPTAÇÃO_2	0,67									
RELAC. COLABORATIVO	0,15	0,55								
COMPROMETIMENTO	0,11	0,50	0,75							
COMUNICAÇÃO	0,34	0,12	0,08	0,68						
CONFIANÇA	0,04	0,40	0,36	0,08	0,65					
DEPENDÊNCIA_2	0,08	0,06	0,03	0,10	0,00	0,61				
DESEMPENHO	0,00	0,11	0,03	0,02	0,08	0,00	0,68			
RELACIONAMENTO_FOR_3	0,08	0,04	0,03	0,22	0,00	0,27	0,02	0,70		
RELACIONAMENTO_FOR1	0,04	0,01	0,01	0,07	0,01	0,21	0,01	0,18	0,46	
RELACIONAMENTO_FOR2	0,03	0,02	0,00	0,06	0,00	0,13	0,00	0,14	0,12	0,73

Fonte: Dados da pesquisa.

OBS: Os valores na diagonal representam a variância média extraída e os valores abaixo da diagonal principal representam o valor do R^2 múltiplo.

Os resultados da Tabela 30 revelam que a validade discriminante foi atingida entre todos os construtos.

Assim, tendo verificado a validade convergente e discriminante, é possível passar para a última etapa de validade das escalas, que seria a validade nomológica. A Figura 20 a seguir apresenta os resultados obtidos.

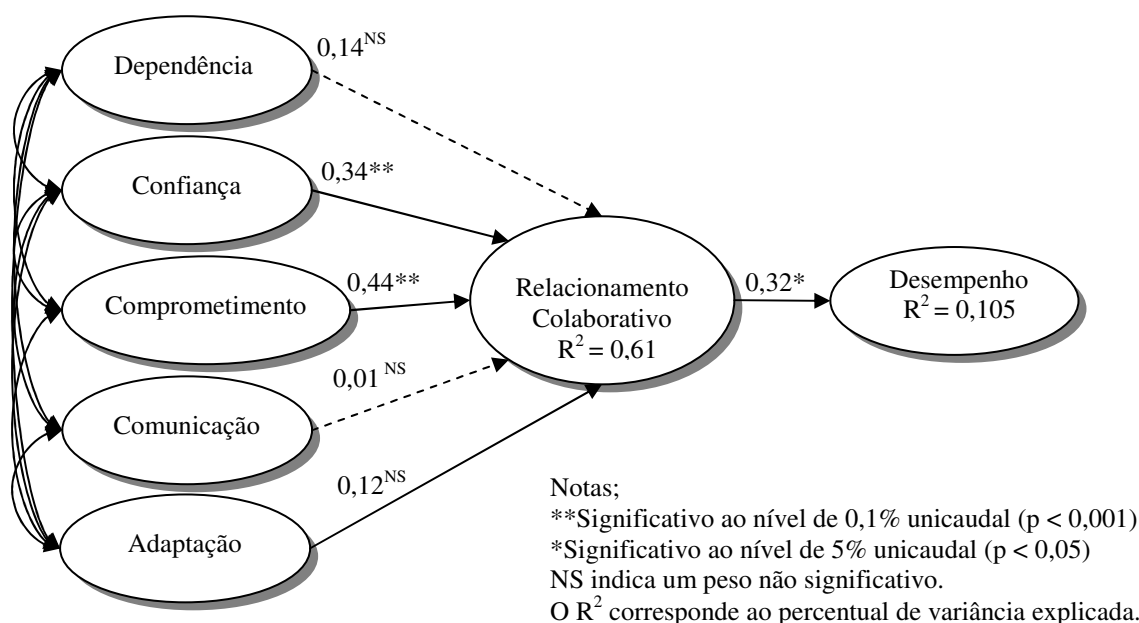


Figura 20: Modelo de pesquisa

Fonte: Dados da pesquisa.

Constatou-se que para a amostra de fornecedores os principais antecedentes do *relacionamento colaborativo* foram *confiança* e *comprometimento*. Verificou-se ainda que,

novamente, há uma relação positiva entre *relacionamento colaborativo* e *desempenho*, apesar de o R^2 também não ter sido elevado.

Salienta-se que, aplicando-se o teste do modelo sem a presença dos casos extremos, não houve mudanças expressivas. Para a amostra de fornecedores, a exclusão dos casos extremos não originou diferenças na significância dos modelos testados. Ainda assim a mudança nos valores dos parâmetros significativos não foram superiores a 0,02 unidades padronizadas, pois neste caso os pesos estimados no *bootstrapping* foram: COLAB -> DES = 0,38 ($p < 0,05$); COMP -> COLAB 0,47 ($p < 0,001$) e; CONF -> COLAB=0,38 ($p < 0,01$). Desse modo, não há de supor que os casos extremos afetaram de maneira significativa os resultados, sendo, portanto, recomendado sua manutenção a fim de aumentar a possibilidade de generalização do estudo (TABACHNICK e FIDEL, 2001).

Os resultados indicam que a relação entre *relacionamento colaborativo* e *desempenho* é positiva em ambas as amostras, salientando a importância desse construto para o relacionamento, independente do lado em que se observa. No entanto, comparando os resultados das duas amostras, constatou-se que os modelos dos dois grupos apresentaram variáveis independentes diferentes impactando no *relacionamento colaborativo*. Isso mostra um descompasso entre os determinantes do *relacionamento colaborativo* na cadeia produtiva da região.

Assim, considerando que os antecedentes do *relacionamento colaborativo* são díspares entre os grupos e que foi obtido um baixo percentual de variância, pode-se dizer que, em parte, o baixo poder explicativo de ambos os grupos poderia ser atribuído a divergências na forma como o relacionamento colaborativo é construído na região. Assim, seria possível que a ausência de um critério mais genérico para estabelecer o relacionamento colaborativo (antecedentes iguais) poderia gerar uma dissonância e mitigar esforços de melhorias entre fornecedores e fabricantes.

A seguir, na Tabela 31, são apresentados os resultados das hipóteses do modelo.

Tabela 31: Resultado das hipóteses do modelo proposto

INDEPENDENTE	DEPENDENTE	ORI	POP	DESV	T	LI	LS
RELAC. COLABORATIVO	DESEMPENHO	0,32	0,35	0,17	1,96	0,00	0,65
COMPROMETIMENTO	RELAC. COLABORATIVO	0,44	0,44	0,12	3,72	0,21	0,68
COMUNICAÇÃO	RELAC. COLABORATIVO	0,01	0,02	0,13	0,08	-0,24	0,26
CONFIANÇA	RELAC. COLABORATIVO	0,34	0,34	0,12	2,86	0,11	0,57
DEPENDÊNCIA_2	RELAC. COLABORATIVO	0,14	0,14	0,10	1,34	-0,06	0,34
ADAPTAÇÃO_2	RELAC. COLABORATIVO	0,12	0,12	0,13	0,88	-0,14	0,37

FONTE: Dados da pesquisa.

Obs: a) ORI é o peso padronizado obtido para amostra completa; b) POP é o peso médio obtido na população; c) DESV é o desvio padrão da estimativa; d) O erro é o erro estimado da estimativa; e) O valor t é a razão entre o peso não padronizado pelo seu erro padrão.

A Tabela 31 mostra que foram encontradas correlações positivas entre *comprometimento* e *relacionamento colaborativo*, entre *confiança* e *relacionamento colaborativo* e entre *relacionamento colaborativo* e *desempenho*, ao nível de significância de 5% ou menor. No entanto, não foram encontradas correlações positivas significativas entre *comunicação* e *relacionamento colaborativo*, entre *dependência* e *relacionamento colaborativo* e entre *adaptação* e *relacionamento colaborativo*.

Esses resultados indicam que há validade nomológica parcial do modelo testado. Logo, acredita-se que, pela especificidade do objeto de estudo, relações que na teoria e em estudos empíricos demonstraram ser significativas não foram encontradas neste trabalho. Assim, é importante considerar que as amostras foram compostas, basicamente, de empresas de micro e de pequeno porte, geograficamente próximas. Essas características podem indicar a falta de aderência entre os resultados obtidos com a de estudos realizados em outros países com empresas de grande porte, em cadeias produtivas em que a governança é exercida pelo produtor (*producer-driven*).

Quando se analisa os resultados da Tabela 31, juntamente com os da Tabela 17, contata-se que, como os intervalos de confiança das estimativas significativas em cada grupo têm intervalos similares, não se pode rejeitar a hipótese de que os parâmetros sejam iguais nos grupos, a despeito de a significância dos construtos *comunicação* e *confiança* diferirem entre os grupos.

6.5.4 Comparação entre fabricantes e fornecedores

Com o intuito de comparar as visões de clientes e fornecedores sobre o relacionamento, foram feitos testes tanto para cada indicador, de forma individual, como para as tendências centrais dos grupos. Os resultados são apresentados a seguir, iniciando-se pela análise descritiva e pelo teste T.

6.5.4.1 Análise descritiva e teste T

Para verificar a existência de diferença nas percepções das duas amostras sobre o relacionamento, foi feito o teste T para amostras independentes, de forma a comparar as médias obtidas em cada uma das variáveis dos construtos utilizados no modelo. Por se tratar de uma análise comparativa de grupos, trata-se de avaliar as estimativas para as sub-amostras de fornecedores e fabricantes comparativamente, a fim de identificar distorções.

Os itens em negrito apresentaram diferenças significativas, sendo que os itens assinalados com B apresentaram médias maiores no grupo de fabricantes, enquanto que os itens assinalados com a letra A apresentaram médias maiores no grupo de fornecedores.

Tabela 32: Estatísticas descritivas e teste T do construto relacionamento com fornecedor

VARIÁVEL	GRUPO			
	FABRICANTE		FORNECEDOR	
	MÉDIA	DESVIO	MÉDIA	DESVIO
RELAC_FOR_1: Concentração de compras de um determinado produto em um só fornecedor.	3,9B	3,13	3,07	2,73
RELAC_FOR_2: Comprar do fornecedor que oferece o melhor preço.	7,09	2,90	7,66	2,32
RELAC_FOR_3: Manter relacionamentos mais próximos com um número limitado de fornecedores.	5,43B	3,27	4,13	3,09
RELAC_FOR_4: Procurar obter várias cotações de preço antes de efetuar uma compra.	8,75	1,86	8,84	1,96
RELAC_FOR_5: Trocar de fornecedor frequentemente por causa de preço.	5,08	3,20	6,05A	2,71
RELAC_FOR_6: Procurar ter sempre uma relação de parceria com os fornecedores.	7,86B	2,44	5,45	2,45
RELAC_FOR_7: Uma negociação deve trazer benefícios para ambos.	8,15B	2,35	5,01	2,74

Fonte: Dados da pesquisa.

OBS: Apresentam-se a média aritmética da variável e seu desvio padrão. As letras que aparecem junto às médias indicam diferenças significativas ($p < 0,05$) entre as médias dos grupos, segundo teste t para amostras independentes.

Conforme foi visto na análise fatorial exploratória, o fator 1 do construto *relacionamento com fornecedor* foi composto pelos itens 1, 3 e 4, referente ao grau de concentração de compras. Constatou-se que dentre esses itens, dois apresentaram diferenças significativas entre as amostras, sendo que os fabricantes alegaram ter um nível de concentração maior do que supõe os fornecedores. O fator 2, composto pelos itens 6 e 7, remete à parceria entre fornecedores e fabricantes. Observou-se que os dois itens apresentaram diferenças significativas, com os fabricantes de calçados demonstrando serem mais colaborativos do que os fornecedores acreditam que sejam.

Já o fator 3 foi formado pelos itens 2 e 5, relacionados à sensibilidade a preços. Os dados da Tabela 32 revelam que os fornecedores acreditam que os fabricantes de calçados são mais suscetíveis a preço do que alegam estes últimos. Esses resultados apontam uma discrepância de opiniões entre os fabricantes de calçados e seus fornecedores. Para os fornecedores, os fabricantes de calçados de Nova Serrana tendem a ser menos colaborativos e mais direcionados a preço, sendo que a opinião dos fabricantes vai no sentido inverso.

Tabela 33: Estatísticas descritivas e teste T do construto dependência

VARIÁVEL	FABRICANTE		FORNECEDOR	
	MÉDIA	DESVIO	MÉDIA	DESVIO
DEPEND_1: A continuidade do relacionamento ser importante para a empresa.	7,51	2,73	7,72	2,13
DEPEND_2: Facilidade em mudar de parceiro.	6,09B	3,06	5,16	2,67
DEPEND_3: Importância do outro para o desenvolvimento de produtos da empresa.	6,6	2,96	6,39	3,06
DEPEND_4: O término do relacionamento traria perdas significativas para a empresa.	4,74	3,11	5,07	3,20
DEPEND_5: Disponibilidade de parceiros do mesmo nível.	6,88	2,78	6,79	2,65
DEPEND_6: Ser tão importante para o outro como ele é para a empresa.	5,8	3,08	6,09	2,88

Fonte: Dados da pesquisa.

OBS: Apresentam-se a média aritmética da variável e seu desvio padrão. As letras que aparecem junto às médias indicam diferenças significativas ($p < 0,05$) entre as médias dos grupos, segundo teste t para amostras independentes.

No que se refere aos itens do construto *dependência*, constatou-se certa concordância entre as amostras, exceto para variável referente à facilidade em mudar de parceiro, que apresentou um média maior por parte dos fabricantes. Nesse sentido, os fabricantes se mostram menos dependentes de seus fornecedores do que o contrário.

Tabela 34: Estatísticas descritivas e teste T do construto confiança

VARIÁVEL	FABRICANTE		FORNECEDOR	
	MÉDIA	DESVIO	MÉDIA	DESVIO
CONFIAN_1: Cumprir o que foi prometido.	8,53	1,80	8,43	1,72
CONFIAN_2: Ser sempre franco e verdadeiro.	8,19	2,10	8,29	1,95
CONFIAN_3: Acreditar nas informações fornecidas pelo outro.	7,93	2,29	8,14	2,06
CONFIAN_4: Ser confiável.	8,34	1,96	8,23	2,17
CONFIAN_5: Ser honesto sobre problemas causados durante o relacionamento.	2,96	3,33	2,7	3,17
CONFIAN_6: Os funcionários serem confiáveis.	8,05	2,09	7,81	2,27
CONFIAN_7: Acreditar no que os funcionários dizem.	7,9	2,16	8,01	1,97
CONFIAN_8: Os funcionários serem honestos.	8,2	2,02	7,94	2,06

Fonte: Dados da pesquisa.

OBS: Apresentam-se a média aritmética da variável e seu desvio padrão. As letras que aparecem junto às médias indicam diferenças significativas ($p < 0,05$) entre as médias dos grupos, segundo teste t para amostras independentes.

Constata-se pela Tabela 34 que nenhuma das variáveis do construto *confiança* apresentou diferenças significativas entre os grupos, demonstrando uma visão homogênea entre as amostras. Observa-se ainda que todos os itens apresentaram médias altas, sinalizando níveis altos de confiança recíproca.

Tabela 35: Estatísticas descritivas e teste T do construto comunicação

VARIÁVEL	FABRICANTE		FORNECEDOR	
	MÉDIA	DESVIO	MÉDIA	DESVIO
COMUNIC_1: Informa sempre sobre questões que afetam os negócios.	6,72	2,71	6,74	2,58
COMUNIC_2: A troca de informações é freqüente entre os envolvidos.	6,66	2,88	5,94	2,77
COMUNIC_3: Crença que o outro passe todas as informações que possam ajudar.	6,5	2,86	6,63	2,75
COMUNIC_4: Obtenção de importantes informações de mercado.	5,95	2,90	5,92	2,84
COMUNIC_5: Informa com antecedência sobre problemas que possam ocorrer na relação.	4,29	3,36	6,8A	2,90
COMUNIC_6: As informações fornecidas ajudam a desenvolver novos produtos.	6,09	2,88	5,53	2,87
COMUNIC_7: Repasse de importantes informações técnicas.	6,33B	2,86	5,3	2,99

Fonte: Dados da pesquisa.

OBS: Apresentam-se a média aritmética da variável e seu desvio padrão. As letras que aparecem junto às médias indicam diferenças significativas ($p < 0,05$) entre as médias dos grupos, segundo teste t para amostras independentes.

Dos sete itens relativos aos construto *comunicação*, cinco apresentaram médias similares nas duas amostras. No entanto, houve diferenças significativas em dois deles. Um procurou verificar se o parceiro da relação informava com antecedência sobre problemas que poderiam ocorrer na relação. Observou-se que a amostra de fornecedores obteve média mais alta, sinalizando que os fabricantes de calçados avaliam de forma negativa esse item do processo de comunicação com seus fornecedores. O outro item que apresentou diferença entre as médias foi o repasse de informações técnicas, em que a amostra de fabricantes apresentou média maior. Esses dados são compreensíveis, já que normalmente são os fornecedores que subsidiam os fabricantes com informações técnicas, principalmente de inovações no processo produtivo, que, muitas vezes, são implementadas inicialmente nas grandes empresas do setor e, posteriormente, são repassadas às empresas menores por meio de seus fornecedores.

Tabela 36: Estatísticas descritivas e teste T do construto adaptação

VARIÁVEL	FABRICANTE		FORNECEDOR	
	MÉDIA	DESVIO	MÉDIA	DESVIO
ADAPTA_1: Desenvolvimento de produtos específicos.	5,55	3,77	6,87A	3,04
ADAPTA_2: Alteração nos prazos de entrega.	5,01	3,36	4,62	3,52
ADAPTA_3: Mudança nas condições de pagamento.	5,97	3,21	5,3	3,75
ADAPTA_4: Adaptações no processo produtivo.	3,53	3,11	5,13A	3,35
ADAPTA_5: Alterações na rotina administrativa.	2,6	2,91	3,01	3,17
ADAPTA_6: Adaptação nos produtos.	4,17	3,48	6,2A	2,69

Fonte: Dados da pesquisa.

OBS: Apresentam-se a média aritmética da variável e seu desvio padrão. As letras que aparecem junto às médias indicam diferenças significativas ($p < 0,05$) entre as médias dos grupos, segundo teste t para amostras independentes.

Os itens do construto *adaptação*, de forma geral, apresentaram as menores médias, sendo que, dos seis itens, três não apresentaram diferenças significativas entre as duas amostras. Observa-se, no entanto, pela Tabela 36, que os fornecedores tendem a ser mais flexíveis em suas adaptações, principalmente em produtos.

Tabela 37: Estatísticas descritivas e teste T do construto comprometimento

VARIÁVEIS	FABRICANTE		FORNECEDOR	
	MÉDIA	DESVIO	MÉDIA	DESVIO
COMPRO_1: Esperança de trabalhar com o outro por um longo tempo.	7,92	2,42	8,53A	1,77
COMPRO_2: Sentir-se comprometido com o outro.	7,24	2,85	8,83A	1,42
COMPRO_3: Aumentar as transações no futuro.	7,97	2,46	9,10A	1,29
COMPRO_4: Esforço para que o relacionamento funcione bem.	8,56	2,02	9,11A	1,28
COMPRO_5: Esperança de que o relacionamento se fortifique ao longo do tempo.	8,71	1,87	8,97	1,43

Fonte: Dados da pesquisa.

OBS: Apresentam-se a média aritmética da variável e seu desvio padrão. As letras que aparecem junto às médias indicam diferenças significativas ($p < 0,05$) entre as médias dos grupos, segundo teste t para amostras independentes.

Com base na Tabela 37, observa-se que os fornecedores tendem a ser mais comprometidos com o relacionamento do que os fabricantes. Em quatro das cinco variáveis do construto a amostra de fornecedores apresentou médias mais altas, além de menores desvios-padrão. No entanto, as amostras concordam na questão referente à esperança de que o relacionamento se fortifique ao longo do tempo, que apresentou altas médias e baixos desvios-padrão.

Tabela 38: Estatísticas descritivas e teste T do construto relacionamento colaborativo

VARIÁVEIS	FABRICANTE		FORNECEDOR	
	MÉDIA	DESVIO	MÉDIA	DESVIO
COLABOR_1: Não aproveitar de uma situação para tirar vantagens.	6,94	3,32	8,02A	2,64
COLABOR_2: O relacionamento é melhor descrito como uma parceira do que uma mera relação cliente-fornecedor.	7,9	2,53	8,39	1,66
COLABOR_3: Flexibilidade no atendimento das solicitações.	7,03	2,62	8,01A	1,65
COLABOR_4: Preocupação mútua com o sucesso do relacionamento.	8	2,33	8,18	2,00
COLABOR_5: Respeito mútuo no relacionamento.	8,6	1,91	8,66	1,84
COLABOR_6: Dificuldade em resolver os problemas.	2,05B	2,59	1,36	2,21
COLABOR_7: Preço como principal item a ser considerado na relação.	5,27	2,99	5,93	2,48
COLABOR_8: O outro não aproveitar de uma situação para tirar vantagens para si próprio.	6,49	3,10	7,53A	2,51
COLABOR_9: A relação traz benefícios para ambas as partes.	8,25	1,99	8,07	2,20
COLABOR_10: O relacionamento como uma parceria de longo prazo.	8,43	2,07	8,3	2,03

Fonte: Dados da pesquisa.

OBS: Apresentam-se a média aritmética da variável e seu desvio padrão. As letras que aparecem junto às médias indicam diferenças significativas ($p < 0,05$) entre as médias dos grupos, segundo teste t para amostras independentes.

O construto *relacionamento colaborativo* contou com o maior número de variáveis no questionário, dez no total. Dessas, seis não apresentaram diferenças significativas entre as amostras de fabricantes e fornecedores. No entanto, em quatro delas o grupo de fornecedores obteve médias maiores. Esses dados revelam que os fornecedores são mais propícios ao relacionamento colaborativo do que os fabricantes de calçados

Procurando confirmar os resultados apresentados, apresentam-se, a seguir, os resultados da comparação das médias dos construtos.

6.5.4.2 Comparação das médias dos construtos

Neste tópico, faz-se a comparação das médias dos grupos de fabricantes e fornecedores, com base nas médias dos construtos do modelo. Considerando que foi feita uma limpeza dos indicadores e variáveis constantes no modelo, podem-se estimar médias mais confiáveis e sucintas para fins de comparação. Para comparar as tendências centrais dos grupos, aplicou-se o teste não paramétrico de Mann-Whitney, identificando diferenças significativas entre os grupos. Os resultados gerais do teste se encontram na Tabela 39 e na Figura 21. Os resultados apontam diferenças notórias em termos de médias dos construtos *relacionamento com o fornecedor* e *comprometimento*, o que já havia sido observado na análise isolada das variáveis.

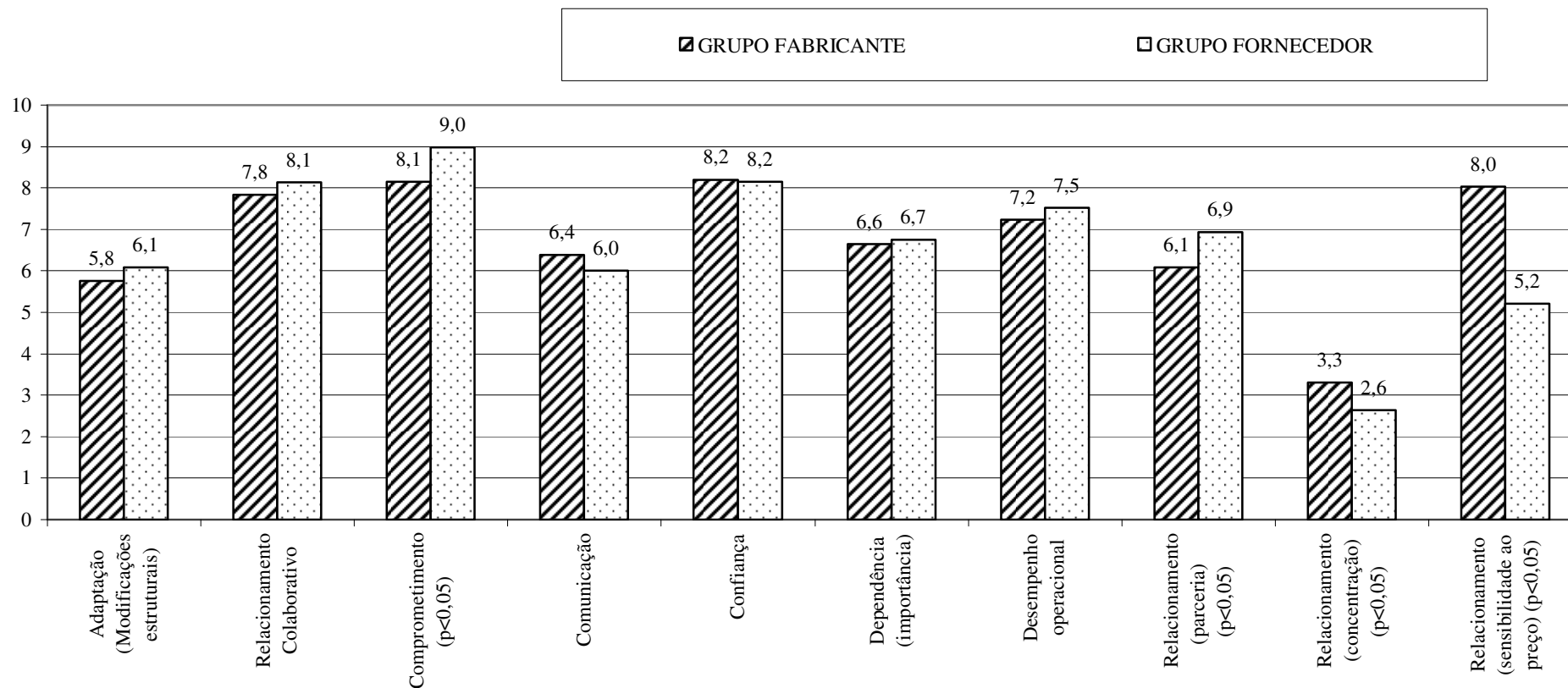


Figura 21: Médias dos fatores por grupo

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela 39: Testes de comparação da tendência central dos grupos

	Adaptação (Modificações)	Relacionamento colaborativo	Comprometimento	Comunicação	Confiança	Dependência (importância)	Desempenho operacional	Relacionamento (parceria)	Relacionamento (concentração)	Relacionamento (sens. preço)
Mann-Whitney U	8641,500	8237,500	6209,000	8464,500	9023,000	9152,500	8220,000	7147,000	7373,500	3209,000
Wilcoxon W	31007,500	30603,500	28575,000	12292,500	12851,000	31518,500	30586,000	29513,000	11201,500	7037,000
Z	-0,796	-10,393	-40,424	-10,056	-0,231	-0,039	-10,424	-30,015	-20,682	-80,904
Sig. (2-tailed)	0,426	0,163	0,000	0,291	0,817	0,969	0,155	0,003	0,007	0,000

Fonte: Dados da pesquisa.

A fim de obter uma visão geral de quais variáveis melhor diferenciam os grupos em termos de médias, aplicou-se o modelo logístico multivariado.

O modelo de regressão logística é utilizado quando se deseja explicar uma variável dependente binária usando um conjunto de variáveis independentes (explicativas), que podem ser de natureza qualitativa ou quantitativa. Neste modelo, pode-se obter a razão de chances que indica a chance proporcional de um caso se enquadrar em grupo para cada desvio padrão acima da média global da variável. Aplicando a chance proporcional (OR-1), tem-se uma regra geral que indica valores positivos como aumentando a chance de um resultado positivo (grupo com código positivo) e negativo indicando a chance maior de pertencer ao grupo classificado como 0.

Em um modelo multivariado, os efeitos de todas as variáveis são considerados simultaneamente, controlando os efeitos separados de cada grupo, de modo que o efeito de uma variável representa seu controle sob as demais.

O modelo não faz qualquer suposição acerca da normalidade das distribuições, sendo, portanto, mais robusta a violação deste pressuposto que a análise discriminante. Para verificar a aderência do modelo aos dados, empregaram-se o teste de Hosmer_Lemeshow (testa a hipótese nula de que o modelo não se ajusta) e a medida de R^2 de Nagelkerke, medida análoga ao R^2 da regressão.

Outros pressupostos avaliados foram: multicolineariedade (não considerada grave, devido aos valores VIF menores que 10); linearidade da função logística e variáveis contínuas (teste de Box-Tidwell); e ausência de *outliers* (os casos multivariados não afetaram os resultados do modelo). Considerando a avaliação destes pressupostos chegou-se à Tabela 39.

A equação utilizada no modelo foi a seguinte:

$$Y = -3,18 + (-1,16) \times (\text{rel. fornecedor (sens. preço)}) + (-0,03) \times (\text{rel. fornecedor_concentração}) \\ + (-0,08) \times (\text{rel. fornecedor_parceria}) + (0,21) \times (\text{desempenho}) + (0,6) \times (\text{dependência_importância}) \\ + (-0,48) \times (\text{confiança}) + (0,06) \times (\text{comunicação}) + (1,13) \times (\text{comprometimento}) \\ + (-0,11) \times (\text{relacionamento colaborativo}) + (0,04) \times (\text{adaptação_mod}) + e$$

Tabela 40: Modelo logístico: comparação de fabricantes e fornecedores

	VARIÁVEL	B	S.E.	SIG.	EXP(B)	IC 95% PARA	
						INFERIO	SUPERIO
Step 1(a)	Adaptação (Modificações)	-0,037	0,096	0,696	0,963	0,799	1,162
	Relac. colaborativo	-0,108	0,183	0,555	0,897	0,627	1,285
	Comprometimento	1,134	0,250	0,000	3,109	1,903	5,078
	Comunicação	0,061	0,119	0,607	1,063	0,842	1,342
	Confiança	-0,484	0,160	0,003	0,616	0,450	0,844
	Dependência (importância)	0,599	0,123	0,000	1,820	1,430	2,316
	Desempenho	0,210	0,113	0,064	1,233	0,988	1,539
	Rel. Fornecedor (Parceria)	-0,082	0,097	0,397	0,921	0,761	1,114
	Rel. Fornecedor	-0,033	0,103	0,746	0,967	0,791	1,183
	Rel. Fornecedor (Sens.)	-1,160	0,153	0,000	0,313	0,232	0,423
	Constant	-3,181	1,732	0,066	0,042		

Fonte: Dados da pesquisa.

Observações: a) $R^2 = 0,629$; teste de Hosmer e Lemeshow ($p = 0,896$).

Observa-se que quando se controlam os efeitos das variáveis independentes no modelo logístico, tem-se que *Comprometimento*, *Confiança*, *Dependência* e *Relacionamento com o Fornecedor* (sensibilidade ao preço) apresentaram diferenças significativas entre os grupos. Considerando os valores dos Odds Ratio e a classificação do grupo em fabricantes como 0 e fornecedores como 1, pode-se inferir quais grupos detêm maiores médias em cada grupo. Assim, salienta-se que fabricantes tendem a ter maiores tendências à confiança no fornecedor e se mostram mais sensíveis a preço do que imaginam ou supõem os fornecedores. Por outro lado, os fornecedores tendem a ser mais comprometidos e menos dependentes dos seus clientes do que os clientes se vêem dependentes dos seus fornecedores, indicando um maior poder percebido dos clientes sobre seus fornecedores.

Tendo comparado a visão das duas amostras sobre o relacionamento, apresentam-se, a seguir, as análises referentes à relação entre *desempenho* e *relacionamento colaborativo*.

6.5.5 Desempenho e relacionamento colaborativo

Procurando aprofundar os resultados obtidos, que mostraram uma influência positiva do relacionamento colaborativo no desempenho, esta etapa do estudo objetivou identificar quais variáveis do construto *relacionamento colaborativo* melhor previam o *desempenho*. Para isso, aplicou-se um modelo logístico para prever o desempenho dos fabricantes a partir

dos indicadores de *relacionamento colaborativo*. Os resultados estão disponíveis na Tabela 41 em seqüência

Tabela 41: Modelo logístico: indicadores de relacionamento colaborativo e fabricantes de alto desempenho

VARIÁVEL	B	S.E.	SIG.	EXP (B)	IC 95% PARA EXP(B)	
					INFERIOR	SUPERIOR
COLABOR_1: Não aproveitar de uma situação para tirar vantagens.	-0,01	0,05	0,82	0,99	0,90	1,09
COLABOR_2: O relacionamento é melhor descrito como uma parceira do que uma mera relação cliente-fornecedor.	-0,04	0,08	0,59	0,96	0,83	1,11
COLABOR_3: Flexibilidade no atendimento das solicitações.	0,04	0,07	0,52	1,04	0,91	1,20
COLABOR_4: Preocupação mútua com o sucesso do relacionamento.	0,04	0,09	0,64	1,04	0,87	1,24
COLABOR_5: Respeito mútuo no relacionamento.	0,03	0,10	0,74	1,03	0,85	1,27
COLABOR_6: Dificuldade em resolver os problemas.	0,09	0,06	0,15	1,09	0,97	1,23
COLABOR_7: Preço como principal item a ser considerado na relação.	-0,03	0,05	0,52	0,97	0,88	1,07
COLABOR_8: O outro não aproveitar de uma situação para tirar vantagens para si próprio.	-0,04	0,06	0,49	0,96	0,86	1,08
COLABOR_9: A relação traz benefícios para ambas as partes.	0,22	0,11	0,04	1,24	1,01	1,53
COLABOR_10: O relacionamento como uma parceria de longo prazo.	0,07	0,09	0,49	1,07	0,89	1,28
Constant	-2,67	0,96	0,01	0,07		

Fonte: Dados da pesquisa.

Obs.: a) $R^2 = 0,094$; teste de Hosmer e Lemeshow ($p = 0,129$).

Conforme mostra a Tabela 41, o teste de Hosmer e Lemeshow apresentou significância estatística adequada (valor $p > 0,05$). É possível constatar ainda que a única variável que apresentou efeito significativo foi o item 9.

Considerando o efeito que o item 9 (A relação traz benefícios para ambas as partes) aponta para a igualdade percebida entre os relacionamentos e que o efeito foi positivo entre este indicador e o desempenho, pode-se dizer que aqueles fabricantes cuja percepção de igualdade de benefícios com seu fornecedor é superior apresentam maior desempenho que os demais.

Dando sequência a um melhor entendimento da questão do desempenho, apresentam-se, a seguir, os resultados da correlação entre *desempenho* e *relacionamento com fornecedores*.

6.5.6 Correlação entre medidas de desempenho e relacionamento com fornecedores

A segunda parte do questionário abordou o relacionamento entre os fabricantes de calçados e seus fornecedores, de uma forma geral. Com base nos fatores extraídos anteriormente, buscou-se verificar quais fatores do relacionamento mais se associavam com medidas de desempenho dos fabricantes. Para isso, aplicou-se correlação não paramétrica de *Spearman*, cujos resultados se encontram na Tabela 40.

Tabela 42: Correlações entre relacionamento com o fornecedor e desempenho

GRUPO	VARIÁVEIS	Relac_For_2 <i>Parceria</i>	Relac_For_1 <i>Concentração</i>	Relac_For_3 <i>Sensibilidade ao preço</i>	Desempenho operacional
FABRICANTE	Relac_For_2 <i>Parceria</i>	1,00	-0,21*	-0,11	0,06
	Relac_For_1 <i>Concentração</i>	-0,21*	1,00	0,05	-0,10
	Relac_For_3 <i>Sensibilidade ao preço</i>	-0,11	0,05	1,00	0,22*
	Desempenho operacional	0,06	-0,10	0,22*	1,00

Fonte: Dados da pesquisa.

OBS: * Indica uma correlação significativa ao nível de 5% bicaudal. A correlação apresentada é a de *Spearman*.

Com base nos dados da Tabela 40, constatou-se correlação negativa significativa entre *Parceria* e *Concentração*. Nesse sentido, quanto maior o comportamento de parceria dos fabricantes de calçados com seus fornecedores, menor a concentração de compra em determinadores fornecedores. Observou-se ainda uma correlação positiva entre *sensibilidade ao preço* e *desempenho*. Assim, quanto mais sensíveis a preço forem os fabricantes de calçados, maior o seu desempenho. Esses resultados parecem espúrios, já que foi observado que *relacionamento colaborativo* influencia positivamente *desempenho*, e que *sensibilidade a preços* é antagônico ao *relacionamento colaborativo*.

No entanto, esses resultados podem ser explicados quando se observa que *relacionamento colaborativo* tinha como foco os principais clientes, já *relacionamento com os fornecedores* tratava os fornecedores de forma geral. Assim, esses resultados são

corroborados por outros autores, como Ford (1980), no sentido de que é necessário desenvolver relacionamentos mais próximos com fornecedores estratégicos. Já com outros, menos importantes, uma relação de mercado baseada em preços se mostra mais adequada. Esses resultados também encontram fundamentação na teoria dos custos de transação. Assim, é importante avaliar qual o tipo de governança mais adequado a cada tipo de fornecedor. Assim, quando se avalia que a relação com o fornecedor é estratégica, com possibilidades de outros benefícios, como no apoio ao desenvolvimento de produtos e transferência de tecnologia, dentre outros, é importante desenvolver com essas relações do tipo híbridas, baseadas na colaboração. Já para fornecedores de *commodities*, em que os ganhos são mais restritos, mais focados em custos, é mais adequado desenvolver com essas relações de mercado, no qual o preço é o principal critério a ser considerado.

6.5.7 Segmentação dos fabricantes de Nova Serrana

Como último passo da análise dos resultados, foi feita uma segmentação da amostra de fabricantes de calçados, de acordo com o seu desempenho, com o objetivo de identificar quais fatores determinam diferenças nos segmentos de fabricantes e de traçar o perfil geral daqueles que apresentaram maior ou menor desempenho. Para as variáveis de critério, foram determinados três grupos - alto, médio e baixo desempenho - por meio dos percentis, buscando-se, na seqüência, identificar grupos de variáveis que melhor separem estes por meio do método *post hoc* preditivo CHAID.

Neste estudo, foram definidos grupos com até 50 elementos para os braços principais e 20 elementos para os braços secundários, de modo que o teste qui-quadrado tenha atendido seus pressupostos de frequência mínima.

O modelo foi analisado utilizando a correção de *bonferroni* para a estatística (significância real de 5%). Para verificar a validade do modelo, aplicou-se o método de *splitfolds*, que busca particionar o modelo em diversas amostras e verificar se o poder preditivo (*Risk*) é compatível nas sub-amostras quando comparado ao modelo para amostra completa. No modelo testado, o poder preditivo foi superior nas sub-amostras que na amostra completa.

As variáveis independentes inseridas no modelo são aquelas que podem ser usadas para classificar os fabricantes de forma geral, quais sejam: processo de compra, produto fornecido, percentual de compras, porte da empresa, tempo de mercado, volume, produtos, funcionários e faturamento. A Figura 22 a seguir apresenta os resultados da classificação.

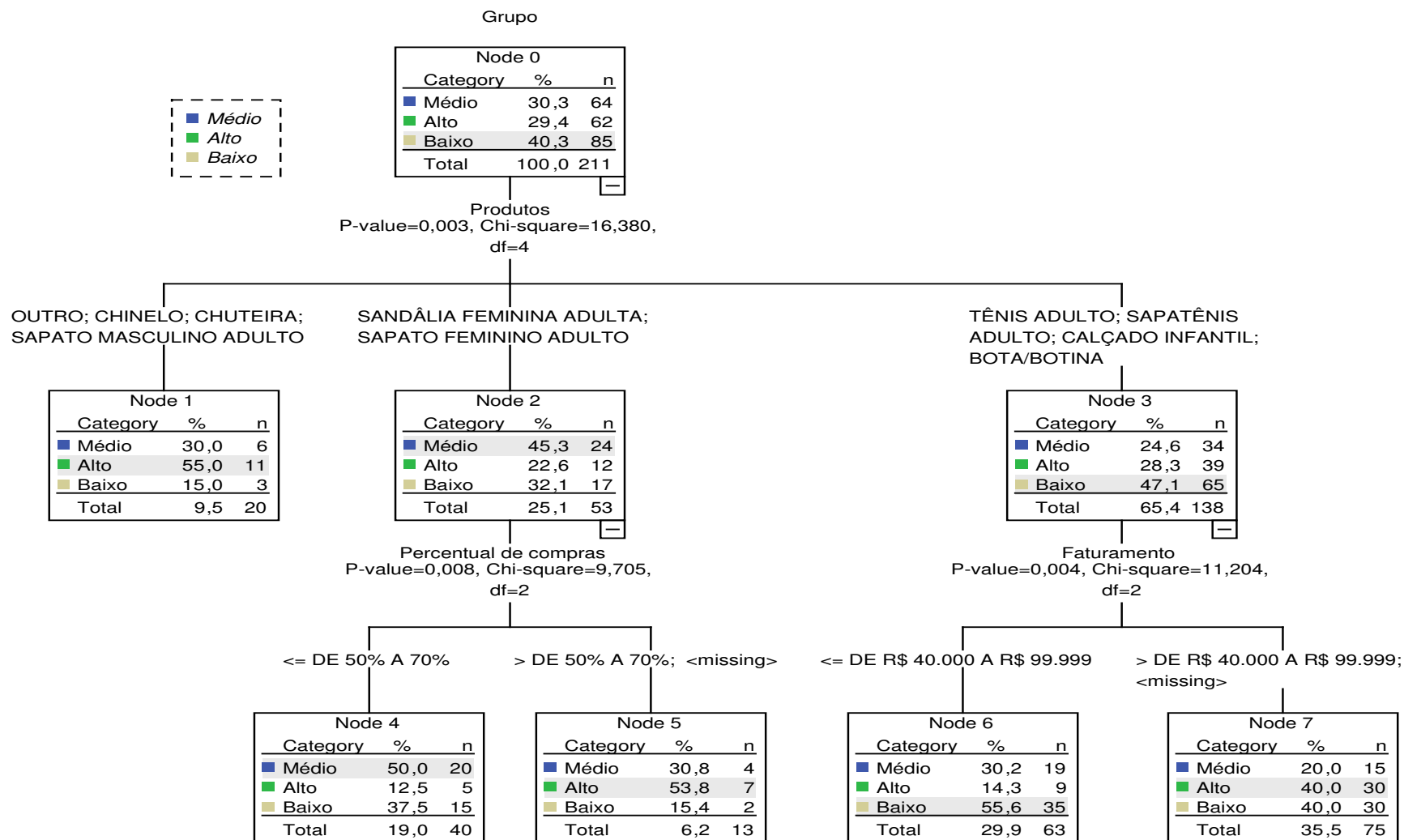


Figura 22: Diagrama hierárquico dos fabricantes de Nova Serrana, por grupo de desempenho

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se que os segmentos se distinguem de acordo com o desempenho, inicialmente, pelo tipo de produto fabricado, em que os fabricantes de chinelo, chuteiras, sapatos masculinos adultos e outros são os que têm maior desempenho relativo; os fabricantes de sandália feminina e sapato feminino detêm desempenho mediano; e o grupo de tênis, sapatênis, botas e calçados infantis é prioritariamente o de menor desempenho.

O grupo que apresentou maior desempenho tem como produto principal tipos diferenciados de calçados. Esse resultado indica que, apesar de Nova Serrana ser conhecida como capital nacional do calçado esportivo, é importante que os fabricantes de calçados instalados ali procurem se diferenciar da concorrência, encontrando nichos de mercado ainda pouco explorados, e não simplesmente seguindo a tradição do arranjo produtivo, que é a fabricação de tênis.

O grupo de médio desempenho, aquele, que concentra mais de 70% das compras em um só fornecedor, detém maior desempenho, contra o grupo que tem suas compras mais fragmentadas. É importante destacar que as empresas fabricantes de sandálias e sapatos femininos adultos, que concentram mais de 70% de suas compras em um só fornecedor, apresentaram desempenho similar ao do grupo de maior desempenho. Esses resultados sinalizam que, dependendo do segmento em que a empresa atua, é necessária uma concentração maior de compras dos fabricantes de calçados em determinados fornecedores, a fim de obter benefícios desses relacionamentos e, conseqüentemente, maior desempenho.

O grupo de menor desempenho é formado por empresas fabricantes de tênis, sapatênis, calçados infantis e bota/botina. Esse resultado pode ser atribuído à alta concorrência verificada neste segmento no arranjo produtivo de Nova Serrana. Como há grande concentração de empresas fabricantes de tênis, há uma tendência de que a concorrência neste segmento seja maior, levando a uma disputa por preços, ocasionado a redução do desempenho das fábricas. Neste mesmo grupo, aquelas empresas que têm faturamento inferior a R\$ 99.000 se encontram entre os de menor desempenho geral, contra os que faturam acima desta cifra. Esses resultados corroboram os que foram obtidos na primeira etapa da pesquisa, quando se observou que as empresas de menor porte demonstravam ter um desempenho pior.

Procurando aprofundar essa questão, foi feita uma análise comparativa dos grupos de baixo, médio e alto desempenho, de acordo com o porte das empresas. Os resultados estão na Figura 23, a seguir.

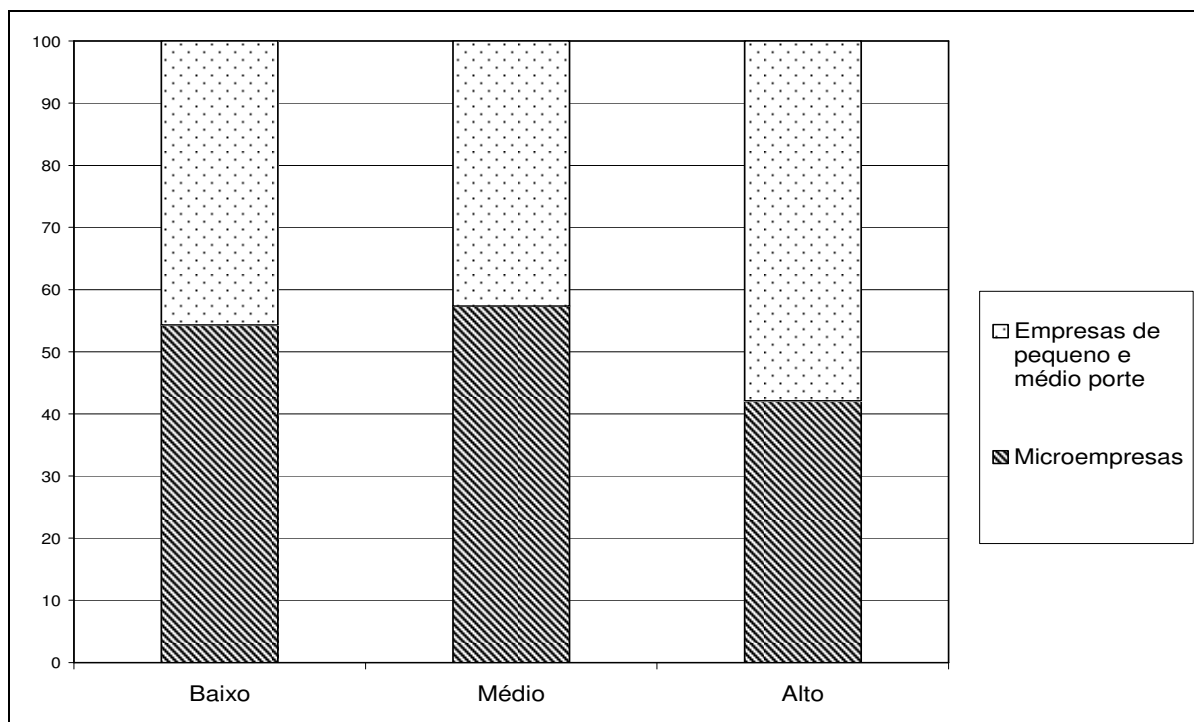


Figura 23: Porte dos fabricantes de calçados, por grupo de desempenho

Fonte: Dados da pesquisa.

A Figura 23 permite verificar que no grupo com menor desempenho a maior porcentagem é de microempresas. Já no grupo com alto desempenho constatou-se uma participação maior de empresas de pequeno e de médio porte. Embora a diferença não seja expressiva, os resultados sinalizam que o porte da empresa também contribui para o seu desempenho.

7 SÍNTESE DO TRABALHO DE CAMPO E DOS RESULTADOS

Inicialmente, é importante ressaltar o extenso trabalho de campo realizado. No primeiro momento, o estudo contou com uma etapa exploratória, quando foram realizadas 24 entrevistas em profundidade. Posteriormente, foram feitas coletas de dados junto a duas amostras distintas, com um total de 288 questionários válidos. Pela extensão da pesquisa de campo, foi desenvolvido um resumo, que trata de todas as coletas de dados desenvolvidas, para uma melhor compreensão da pesquisa, conforme pode ser observado no Quadro 13.

Quadro 13: Resumo da pesquisa de campo

Forma de abordagem	População	Tamanho da Amostra	Tipo de Amostragem	Método de coleta de dados	Etapa da Pesquisa	Período da Pesquisa
Qualitativa	Fabricantes de calçados	Quatorze	Não-probabilística por julgamento	Entrevistas em profundidade	Primeira	Julho a novembro de 2007.
Qualitativa	Fornecedores	Dez	Não-probabilística do tipo bola-de-neve	Entrevistas em profundidade	Primeira	Janeiro de 2008.
Quantitativa	Fabricantes de calçados	Duzentos e onze	Não-probabilística sem norma	<i>Survey</i> , através de questionários	Segunda	Junho e julho de 2008.
Quantitativa	Fornecedores	Oitenta e sete	Não-probabilística sem norma	<i>Survey</i> , através de questionários	Segunda	Julho e agosto de 2008.

Fonte: Desenvolvido pelo autor.

Na primeira etapa da pesquisa, foi possível entender melhor o relacionamento entre os fabricantes de calçados de Nova Serrana e seus fornecedores, e levantar as variáveis preponderantes do relacionamento. Uma síntese dos resultados obtidos na amostra de fabricantes está exposta no Quadro 14, que demonstra as relações encontradas. Embora não se pretenda com essa síntese contemplar todos os relacionamentos, com o risco de reduzir algo que é complexo, o quadro contribui para oferecer melhor entendimento do que foi observado.

Quadro 14: Resumo das relações entre empresa cliente e fornecedores

Aspectos Analisados	Tamanho das empresas clientes	
	Pequenas	Médias e grandes
Características do relacionamento	Estrutura de governança: Mercado	Estrutura de governança: Híbrida, com relações mais colaborativas
	Principais fornecedores: Revendas	Principais fornecedores: Diretos
	Assimetria de poder. Baixa fidelidade ao fornecedor. Baixa especificidade de ativos. Oportunismo. Baixa interdependência entre os envolvidos. Relação baseada em características qualificadoras do fornecedor (preço, prazo de entrega, condições de pagamento, qualidade dos produtos).	Baixa percepção de assimetria de poder. Relações de longo prazo, com alta fidelidade ao fornecedor. Alta especificidade de ativos. Alta dependência do cliente para com o fornecedor. Dependência moderada do fornecedor para o cliente. Relação que considera as características qualificadoras, mas baseada em variáveis colaborativas do relacionamento, como reputação do fornecedor, confiança no representante e/ou no fornecedor, capacidade de oferecer produtos adaptados, apoio no desenvolvimento de novos produtos, grande troca de informações, flexibilidade nos prazos de entrega e de pagamento, facilidade na resolução de problemas.
Impacto nos custos de transação	Aumento dos custos de transação, pela exigência de um maior monitoramento do fornecedor, assim como para a obtenção de informações dos fornecedores e resolução de problemas que surgem ao longo da relação.	Redução dos custos <i>ex-ante</i> de obtenção de informações, redação e negociação de contratos. Redução dos custos <i>ex-post</i> de coordenação das atividades e resolução de problemas. Redução de oportunismo e custos através da troca intensa de informações. Redução dos custos de desenvolvimento de novos produtos.

Fonte: Dados da pesquisa.

A amostra de fornecedores corroborou grande parte dos resultados obtidos na amostra de fabricantes. Foi possível constatar que há por parte dos fornecedores a percepção de que existem em Nova Serrana tanto empresas que ainda mantêm relações do tipo mercado com seus principais fornecedores como outras dispostas a manter relações de colaboração. Os pesquisados dessa amostra também entendem que há uma relação entre relacionamento colaborativo e desempenho. Ou seja, os fabricantes de calçados que procuram manter uma relação mais próxima com seus fornecedores, a qual chamam de “parceria”, tendem a ter desempenhos melhores.

Os fornecedores demonstraram ainda certa apreensão quanto aos fabricantes de calçados de Nova Serrana, devido à informalidade, ao amadorismo e à tendência a avaliar os fornecedores em questões meramente qualificadoras. Entretanto, consideram o mercado de Nova Serrana importante e próspero, e acreditam que mudanças estão ocorrendo em benefício de relações mais próximas e colaborativas entre fabricantes de calçados e fornecedores.

Na segunda etapa da pesquisa, diversos resultados foram obtidos. Inicialmente, é possível afirmar que o instrumento de pesquisa se mostrou adequado para avaliar o relacionamento a partir da díade.

Por meio da análise fatorial exploratória, foram obtidos valores unidimensionais para a maior parte das escalas, com boas medidas de ajuste em grande parte delas. As exceções ficaram para as escalas de *relacionamento com fornecedores*, *dependência* e *adaptação*.

Observou-se que as escalas que compuserem o modelo final, após passarem por algumas adequações, apresentaram coeficiente de confiabilidade, medido pelo alfa de Cronbach, acima de 0,60, o que reflete uma fidedignidade aceitável.

Quanto à validade, após alguns ajustes, os construtos e indicadores remanescentes do modelo apresentaram níveis aceitáveis para ambas as amostras, o que demonstra a aceitação da qualidade de mensuração. Além disso, as medidas de adequação da medição ficaram acima dos patamares aceitos de 0,70 para confiabilidade composta e 0,40 para variância extraída, indicando uma adequada operacionalização conceitual dos construtos que suportam seu uso. Os resultados demonstraram também que a validade discriminante foi atingida entre todos os construtos, para ambas as amostras. Finalmente, como última etapa da validade de construto, verificou-se que para ambas as amostras a validade nomológica foi parcial.

Os resultados da amostra de fabricantes evidenciaram forte influência do *comprometimento* no *relacionamento colaborativo* ($\beta=0,61$). O *relacionamento colaborativo* é influenciado ainda pela *comunicação* ($\beta=0,15$). Além disso, constatou-se uma relação significativa entre *relacionamento colaborativo* e *desempenho* ($\beta=0,24$). Já para a amostra de fornecedores, foi constatada uma relação positiva e significativa entre *confiança* e *relacionamento colaborativo* ($\beta=0,34$) e entre *comprometimento* e *relacionamento colaborativo* ($\beta=0,44$). Corroborando os resultados da amostra de fabricantes, também foi constatada uma relação significativa entre *relacionamento colaborativo* e *desempenho* ($\beta = 0,24$). Com base nesses resultados, chegou-se ao Quadro 33, que demonstra a avaliação dos relacionamentos hipotéticos levantados.

Quadro 15: Avaliação dos relacionamentos hipotéticos ao nível de significância $\leq 0,05$

Hipótese	Relacionamento Hipotético	Resultado obtido na amostra de fornecedores	Resultado obtido na amostra de fabricantes
H ₁ : A dependência do relacionamento influencia positivamente o grau de relacionamento colaborativo entre compradores e vendedores.	Positivo	Rejeitada	Rejeitada
H ₂ : A confiança influencia positivamente o grau de relacionamento colaborativo entre compradores e vendedores.	Positivo	Não rejeitada	Rejeitada
H ₃ : O comprometimento influencia positivamente o grau de relacionamento colaborativo entre compradores e vendedores.	Positivo	Não rejeitada	Não rejeitada
H ₄ : A comunicação está relacionada positivamente com o grau de relacionamento colaborativo entre compradores e vendedores.	Positivo	Rejeitada	Não rejeitada
H ₅ : A adaptação influencia positivamente o grau de relacionamento colaborativo entre compradores e vendedores.	Positivo	Rejeitada	Rejeitada
H ₆ : O relacionamento colaborativo é positivamente relacionado às medidas de desempenho empresarial.	Positivo	Não rejeitada	Não rejeitada

Fonte: Desenvolvido pelo autor.

O Quadro 33 mostra que das seis hipóteses levantadas duas não foram rejeitadas estatisticamente, no nível de 5%, para ambas as amostras; duas não foram rejeitadas para uma das amostras; e duas foram rejeitadas tanto para a amostra de fabricantes como para a amostra de fornecedores.

Assim, verifica-se que há uma discrepância de opiniões entre os fabricantes de calçados instalados em Nova Serrana e seus fornecedores a respeito do relacionamento. Enquanto para os fabricantes as variáveis preponderantes no relacionamento são *comprometimento* e *comunicação*, para os fornecedores são *comprometimento* e *confiança*. Além disso, os fornecedores se mostram mais comprometidos com o relacionamento do que seus clientes. Destaca-se ainda que o valor da variância explicada da variável *desempenho* foi maior para a amostra de fornecedores, demonstrando que este grupo obtém maiores vantagens do relacionamento colaborativo.

Os resultados indicam que a relação entre *relacionamento colaborativo* e *desempenho* é positiva em ambas as amostras, salientando a importância desse construto para o relacionamento, independente do lado em que se observa. No entanto, comparando os resultados das duas amostras, constatou-se que os modelos dos dois grupos apresentaram variáveis independentes diferentes impactando o *relacionamento colaborativo*. Isto mostra um descompasso entre os determinantes do *relacionamento colaborativo* na cadeia produtiva da região.

Assim, considerando que os antecedentes do relacionamento colaborativo são dispares entre os grupos e que foi obtido um baixo percentual de variância, pode-se dizer que, em parte, o baixo poder explicativo de ambos os grupos poderia ser atribuído a divergências na forma como o relacionamento colaborativo é construído na região.

Outra diferença significativa está na forma como os fabricantes de calçados lidam com seus fornecedores. Observou-se que, embora parte das empresas calçadistas seja sensível a preço, trocando de fornecedor quando encontram valores mais baixos, os fornecedores percebem que essa prática é ainda maior do que o alegado pelos fabricantes.

Constatou-se também que os fornecedores de sintéticos ou couro são os principais fornecedores para o setor calçadista analisado. Quanto à questão do desempenho dos fabricantes de calçados, observou-se que há uma relação positiva entre o relacionamento colaborativo com o principal fornecedor e o desempenho. Ao mesmo tempo, constatou-se que a sensibilidade ao preço também apresentou correlação significativa com o desempenho. Além disso, fabricantes de produtos diferentes apresentaram desempenhos diferentes, mostrando que o tipo de calçado produzido tem grande influência no desempenho dos fabricantes.

Analisando esses resultados de forma agrupada, obtêm-se subsídios consistentes para a identificação de grupos de fabricantes de calçados com desempenhos superiores. Ou seja, quando essas empresas são fabricantes de chinelos, chuteiras ou sapatos masculinos, desenvolvem relacionamentos mais colaborativos com fornecedores estratégicos, principalmente de sintéticos ou couro, ao mesmo tempo em que mantêm com seus fornecedores, de uma forma geral, transações do tipo mercado, baseadas em preço, essas empresas tendem a ter um desempenho superior ao apresentado pelos outros segmentos de empresas calçadistas.

8 CONCLUSÃO

Este estudo teve por objetivo verificar, empiricamente, a existência de uma correlação positiva entre relacionamento colaborativo e desempenho das empresas produtoras de calçados e seus fornecedores. Confirmou-se uma relação significativa e positiva entre relacionamentos colaborativos e desempenho tanto para a amostra de fabricantes de calçados como para as empresas fornecedoras. Evidenciou-se ainda um baixo percentual de variância explicada do construto *desempenho*. Nesse sentido, é importante salientar que são muitos os fatores que influenciam o desempenho de uma empresa. Dessa forma, em se tratando de um setor competitivo, como o de calçados, caracterizado pelas reduzidas barreiras de entrada e pela grande quantidade de empresas, trata-se de uma valiosa contribuição para a identificação de fatores que contribuem para a elevação do desempenho das empresas.

Constatou-se que os fornecedores obtêm maiores benefícios dos relacionamentos colaborativos, já que a correlação entre relacionamento colaborativo e desempenho foi maior para esse grupo, além de obter uma maior variância explicada. Dessa forma, é importante que os benefícios obtidos sejam mais bem demonstrados para os fabricantes de calçados, a fim de que eles se engajem em relações mais colaborativas. Por outro lado, os fornecedores ainda vêem os fabricantes de Nova Serrana como pouco propensos a parcerias e ainda muito voltados para as questões qualificadoras. Assim, é importante promover maior conscientização dos envolvidos quanto aos benefícios obtidos por meio de relações mais colaborativas entre clientes e fornecedores.

No entanto, é importante destacar que relacionamentos colaborativos trazem vantagens para ambos os envolvidos. Dessa forma, a construção de relacionamentos pautados por essa característica pode contribuir de forma significativa para o aumento da competitividade do setor como um todo.

Além disso, quando se observa que o estudo foi realizado em um arranjo produtivo constituído principalmente de empresas de menor porte, em que a proximidade geográfica e os laços sociais entre as pessoas envolvidas facilitam a disseminação de inovações de produto e de práticas gerenciais, foi possível obter uma melhor compreensão dos antecedentes e das consequências dos relacionamentos colaborativos verticais das empresas de menor porte. Assim, a verificação de que relacionamentos colaborativos contribuem para um melhor desempenho tanto para clientes como para fornecedores é um importante achado desse estudo.

Essa constatação pode ser atribuída, em parte, ao fato de que as empresas que se baseiam em um relacionamento mais colaborativo com seus parceiros acabam reduzindo tanto os custos *ex-ante* de obtenção de informações, redação e negociação de contratos, por concentrar suas compras em um grupo restrito de fornecedores, como os custos *ex-post* de coordenação das atividades e resolução de problemas, assim como os custos de desenvolvimento de novos produtos.

Com base na visão de redes de negócios, acredita-se que o fortalecimento do arranjo produtivo de Nova Serrana tende a despertar mais o interesse dos fornecedores, atraindo-os para a região. Com a aproximação física das empresas, fica mais fácil criar e manter relacionamentos mais colaborativos.

Outra conclusão do estudo foi que o modelo testado não apresentou um ajuste adequado. Relações comumente encontradas em outras pesquisas não se mostraram significativas para o setor estudado. Isso mostra que nem sempre as constatações obtidas em outros estudos, em contextos diferentes, podem ser consideradas para a realidade brasileira. Isso, porém, não diminui a importância do estudo, já que a não aderência, no Brasil, de uma teoria construída em outra realidade também traz contribuições para os estudos acadêmicos brasileiros na área de Administração. Assim, o modelo precisa ser mais bem adequado à realidade brasileira - mais especificamente, ao setor calçadista, que possui características distintas.

Constatou-se, ainda, um desencontro de opiniões entre as empresas produtoras de calçados e os fornecedores. Para os fabricantes de calçados, as variáveis preponderantes para o relacionamento colaborativo são *comunicação* e *comprometimento*. Já por parte dos fornecedores, *confiança* e *comprometimento* assumem posição de destaque. Essas considerações demonstram uma divergência entre os determinantes do relacionamento colaborativo na cadeia produtiva da região. Assim, a ausência de um critério mais genérico para estabelecer o relacionamento colaborativo (antecedentes iguais) poderia gerar uma dissonância e mitigar esforços de melhorias nas relações entre fornecedores e fabricantes.

Quanto ao melhor entendimento dos relacionamentos entre clientes e fornecedores, verificou-se que atributos como *comunicação*, *comprometimento* e *confiança* surgiram como importantes para o relacionamento colaborativo entre empresas fabricantes de calçados e seus fornecedores. Verificou-se também que a confiança existente entre as empresas é, às vezes, fundamentada na confiança interpessoal dos membros das empresas, principalmente dos representantes das empresas fornecedoras. Essa confiança é desenvolvida ao longo do tempo,

em função do próprio relacionamento entre as empresas. Com isso, alterações no quadro de pessoal envolvido poderão afetar o desenvolvimento do relacionamento.

Outro objetivo do estudo foi refinar as escalas, de forma a obter a visão da díade sobre o relacionamento. Nesse sentido, as escalas utilizadas passaram por refinamentos, por meio de entrevistas em profundidade, validação de face com especialistas e aplicação de pré-teste. No entanto, foi necessária ainda a exclusão de alguns indicadores ao longo das análises de dimensionalidade e validade de construto, de forma a ter indicadores homogêneos para ambas as amostras. Após esses ajustes, observou-se que as escalas que compuserem o modelo final atingiram valores aceitáveis de validade e confiabilidade.

Quanto à associação entre determinadas características dos fabricantes de calçados e melhores desempenhos, a segmentação da amostra de fabricantes permitiu verificar que determinados tipos de empresas obtinham desempenhos maiores do que outros fabricantes de calçados. Nesse sentido, o tipo de calçado produzido demonstrou ser uma característica importante para identificar grupos de fabricantes com desempenhos diferentes. Além disso, o tamanho das empresas também tem um papel importante nos resultados.

Constatou-se que as empresas menores, por adotarem um relacionamento mais distante com seus fornecedores, acabam incorrendo em custos maiores, tanto de transação como de desenvolvimento de novos produtos. Já empresas que procuram desenvolver relacionamentos mais colaborativos com seus fornecedores obtêm diversos benefícios dessa relação, como facilidade na resolução de problemas, troca mais intensa de informações, apoio no desenvolvimento de novos produtos e fornecimento de matéria-prima adaptada, dentre outros.

Não obstante, é fato que as empresas maiores conseguem ter acesso direto aos principais fornecedores, com melhores condições de compra, o que pode levar a desempenhos melhores. Nesse sentido, surgiu um questionamento a respeito de causa e consequência dessa trajetória - ou seja, as empresas são grandes por terem, anteriormente, desenvolvido um relacionamento colaborativo com os fornecedores ou elas só conseguem ter um relacionamento assim quando são grandes? Essa questão foi tratada com os entrevistados, e a maioria considerou a primeira alternativa mais viável - ou seja, graças ao relacionamento mais próximo com os fornecedores (e os respondentes efetivamente apontaram esse relacionamento como preponderante para melhores desempenhos) elas conseguiram crescer no mercado.

Embora diversos fatores possam influenciar as trajetórias das empresas, conclui-se que a forma de relacionamento entre as indústrias de calçados e seus fornecedores influencia o desempenho delas.

No entanto, cabe destacar também que alguns proprietários de fábricas de calçados, basicamente empresas de pequeno porte, mencionaram que, apesar de terem interesse, não conseguem ter um relacionamento mais próximo com seus fornecedores, por esses concentrarem as atenções nas empresas maiores, não sobrando outra alternativa para eles senão adquirir as matérias-primas necessárias de intermediários locais. Ao mesmo tempo, para as firmas menores, pode também ser uma estratégia arriscada concentrar suas compras em determinados fornecedores, pois podem se expor ao risco de oportunismo por parte de seus parceiros maiores.

Diante dessas considerações, conclui-se que para os fabricantes de calçados é interessante que desenvolvam relacionamentos colaborativos com seus fornecedores mais importantes, enquanto que para parceiros menos estratégicos, relações do tipo mercado podem ser mais adequadas.

Verificou-se que mesmo em um setor caracterizado por empresas de pequeno e de médio porte a prática de relacionamentos colaborativos tem se tornado mais comum. Conclui-se, assim, que essa pode ser uma importante alternativa para o aumento da competitividade do setor como um todo, de forma a enfrentar a concorrência internacional em melhores condições. Normalmente, os estudos relacionados ao tema desta tese têm como foco empresas de grande porte. Nesse sentido, essas evidências contribuem para um melhor entendimento das relações entre empresas de menor porte. Além disso, pelas pesquisas feitas, não foi encontrado nenhum estudo com as características desse, ou seja, o estudo das relações entre fornecedores e clientes, sob a ótica da *díade*, envolvendo um setor caracterizado por empresas de pequeno porte, em uma cadeia de suprimentos *buyer-driven*.

8.1 Contribuições do estudo

Este trabalho trouxe importantes contribuições, tanto acadêmicas como gerenciais, destacando as seguintes:

- a) Inicialmente, a aplicação no Brasil de um estudo como este constitui uma oportunidade única para a avaliação da generalidade de um modelo teórico, bem como para a certificação da validade dos instrumentos de pesquisa utilizados. O estudo mostrou que o modelo proposto precisa ser mais bem refinado. Porém, conforme frisam Gosling e Gonçalves (2003, p. 84), “os modelos são uma tentativa de se explicar como a realidade se comporta”. Assim, cabe verificar se

realmente o que se imagina (o modelo esboçado) traduz a realidade. Dessa forma, uma verificação de outros construtos que tenham impacto maior no relacionamento colaborativo e no desempenho talvez fosse interessante.

- b) Uma outra contribuição do estudo se baseia no instrumento de pesquisa. São poucos os estudos, principalmente no Brasil, em que a relação foi analisada sob o ponto de clientes e fornecedores. Dessa forma, este trabalho contribui com um instrumento que, embora ainda demande alguns refinamentos, demonstrou ter boa validade e confiabilidade, sendo, portanto, passível de ser usado em outros estudos.
- c) É importante considerar que as escalas utilizadas foram traduzidas, adaptadas e testadas para a realidade brasileira, avaliando o relacionamento sob a perspectiva da díade. O desenvolvimento de uma escala de mensuração do relacionamento colaborativo, a partir dos trabalhos realizados por Claro (2004), Prahinski e Benton (2004), Mohr e Spekman (1994) e Kafka (1997), foi outro importante subproduto deste trabalho.
- d) Os resultados obtidos são importantes ainda para comprovar a relação das variáveis antecedentes com o relacionamento colaborativo. Confirmou-se também a importância do relacionamento colaborativo no desempenho das empresas calçadistas. Os resultados mostraram que tanto os fabricantes de calçados como os fornecedores, mantendo um relacionamento mais adequado com seus parceiros, têm condições de obter melhores desempenhos, crescendo e fortalecendo sua posição no mercado.
- e) Por meio das pesquisas, foi possível fazer um diagnóstico mais aprofundado do arranjo produtivo de Nova Serrana, que vem assumindo um papel de destaque no setor calçadista brasileiro, mas que carecia de estudos acadêmicos mais aprofundados. Assim, foi possível conhecer melhor o perfil tanto dos empresários como das empresas do setor de calçados que atuam na região. Verificou-se também que esse arranjo tem crescido de forma consistente nos últimos anos, impulsionado principalmente pelo setor calçadista, preponderante na economia da cidade. Tal crescimento pode ser atribuído ao dinamismo das empresas e à forma como os empresários conduzem seus negócios. Observou-se ainda uma grande diversidade de produtos fabricados na cidade. Essa variedade de produtos pode ser considerada uma vantagem desse arranjo produtivo, já que, diferente de outros

polos calçadistas, como Novo Hamburgo (RS), Franca (SP) e Birigui (SP), as empresas da cidade não concentram sua produção em apenas um segmento de mercado.

8.2 Limitações e recomendações para futuras pesquisas

Apesar da importância das conclusões e das contribuições deste estudo, é necessário reconhecer suas limitações e a necessidade de pesquisas adicionais.

A primeira limitação a ser ressaltada é que o modelo testado não apresentou um ajuste adequado. Nem todas as relações propostas se mostraram significativas. No entanto, como não se optou por partir de um modelo já testado, e sim por testar um novo modelo, acredita-se que seja aceitável que ele não tenha apresentado um ajuste adequado. Além disso, é importante reconhecer que o modelo talvez não tenha contemplado todas as dimensões e variáveis que influenciam o relacionamento colaborativo das empresas. Devido a essa limitação, uma sugestão para futuros trabalhos seria a inclusão de outras variáveis no modelo, assim como um refinamento do instrumento de pesquisa, principalmente os indicadores referentes à dependência e adaptação.

A segunda limitação se deve à ausência de normalidade dos dados e ao tamanho das amostras, principalmente de fornecedores. Com os pressupostos de normalidade atendidos e amostras maiores, seria possível utilizar modelagem em equações estruturais por meio do método de Estimação por Máxima Verossimilhança (MME), que permitira verificar melhor a adequação do modelo. Essa seria uma sugestão para estudos futuros. A amostra de fornecedores também foi constituída, em sua maioria, por vendedores, o que pode ter influenciado nos resultados. Dessa forma, seria interessante coletar os dados dos profissionais de nível hierárquico superior, os quais, provavelmente, teriam condições de fornecer dados mais acurados sobre a realidade da empresa.

A terceira limitação do estudo foi que os dados coletados na primeira etapa da pesquisa, por meio das entrevistas, foram tratados manualmente, sem o uso de softwares específicos para essa finalidade. Assim, talvez algumas constatações da primeira etapa tenham sido negligenciadas, como a baixa interdependência entre as empresas. Com base na teoria, optou-se por incluir a variável *dependência* no estudo, apesar de os achados da primeira etapa não sinalizarem nesse sentido. Dessa forma, talvez uma análise mais aprofundada dos dados, com o uso de ferramentas mais adequadas, pudesse enriquecer mais o estudo. Com o uso de

softwares, os resultados poderiam ser aprofundados, além de contribuir para um melhor refinamento do modelo final.

A quarta limitação se deve à generalização dos resultados deste trabalho para todas as empresas do setor calçadista, uma vez que o estudo teve como foco o arranjo produtivo de Nova Serrana, o qual possui características específicas. Dessa forma, uma sugestão para estudos futuros seria abordar empresas calçadistas de outras regiões do país. Uma outra possibilidade seria replicar a pesquisa em outros setores da economia, de forma a analisar o relacionamento entre fornecedor e cliente em diferentes contextos.

A quinta limitação deste trabalho prende-se à coleta de dados em corte transversal, quando um estudo longitudinal, buscando analisar a influência do relacionamento colaborativo no desempenho, seria mais apropriado para a determinação de relações de causa e efeito.

A sexta limitação está relacionada ao foco apenas na relação entre fabricantes de calçados e seus fornecedores. Nesse sentido, seria importante um entendimento mais amplo da cadeia produtiva como um todo. Assim, uma sugestão para estudos futuros seria incorporar outros integrantes da cadeia, como os varejistas, buscando entender como se dá a relação entre esses e seus fornecedores, ou seja, os fabricantes de calçados.

Por fim, a atribuição de um maior volume financeiro e de mais tempo, assim como o envolvimento de empresas de outras regiões do País poderiam implicar o desenvolvimento de um modelo válido para todo o setor.

REFERÊNCIAS

- AAKER, D. A.; KUMAR, V.; DAY, G. S. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2001.
- ABICALÇADOS - Associação Brasileira das Indústrias de Calçados. Resenha Estatística 2007. Disponível em < <http://www.abicalcados.com.br>>.
- ALDERSON, W. **Dynamic Marketing Behavior**. Homewood: Richard D. Irwin, Inc.1965.
- ALLRED, B. B. **The effects of national context and industry structure on firm strategy and performance**. Ph.D. Dissertation, The Graduate School - The Mary Jean and Frank P. Smeal College of Business Administration, Pennsylvania State University, 1999.
- AMATO NETO, J. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas**. São Paulo: Atlas, 2000.
- ANDALEEB, S. S. An Experimental Investigation of Satisfaction and Commitment in Marketing Channels: The Role of Trust and Dependence. **Journal of Retailing**, v. 72 n. 1, p. 77-93, 1996.
- ANDERSON, E.; LODISH, L. M.; WEITZ, B. A. Resource allocation behavior in conventional channels. **Journal of Marketing Research**, v. 24, n. 1, p. 85-97, 1987.
- ANDERSON, E.; WEITZ, B. The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels. **Journal of Marketing Research**, p. 18-34, 1992.
- ANDERSON, J. C.; HÅKANSSON, H.; JOHANSON, J. Dyadic business relationship within a business network context, **Journal of Marketing**, v. 58, p. 22-38, 1994.
- ANDERSON, J. C.; NARUS, J. A. A Model of distributor's perspective of distributor-manufacturer working relationships. **Journal of Marketing**, v. 48, n. 4, p. 62-74, 1984.
- ANDERSON, J. C.; NARUS, J. A. A Model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. **Journal of Marketing**, v. 54, n. 1, p. 42-58, 1990.
- ARAÚJO, L.; DUBOIS, A.; GADDE, L. "The multiple boundaries of the firm", **Journal of Management Studies**, v. 40, n. 5, p. 1255-77, 2003.
- ARBUCKLE, J. L.; WORTHKE, W. **AMOS 4.0 users guide**. SPSS: EUA, 1999.
- AXELROD, R. **The evolution of cooperation**. Nova York: Basic Books, 1984.
- AXELSSON, B.; EASTON, G. (eds.) **Industrial Networks: A New View of Reality**. London: Routledge, 1992.
- BAGOZZI, R. P.; YI, Y.; PHILIPS, L. W. Assessing construct validity in organizational research. **Administrative Science Quarterly**, v. 36, n. 3, p. 421-458, 1991.

BALESTRO, M. V.; MESQUITA, Z. Confiança nas relações interorganizacionais: aproximando conceitos, ensaiando reflexões. **XXVI ENANPAD**, Salvador, 2002.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa, Edições 70, 1977.

BARNIR, A.; SMITH, K. A. Interfirm alliances in the small business: the role of social networks. **Journal of Small Business Management**, p. 219-232, 2002.

BECATTINI, G. Os distritos industriais na Itália. In: COCCO, G.; URANI, A.; GALVÃO, A. P. (Org.). **Empresários e empregos nos novos territórios produtivos: o caso da terceira Itália**. Rio de Janeiro: DP&A, 1999.

BEGNIS, H. S. M.; PEDROZO, E. Á.; ESTIVALETE, V. F. B. Cooperação Enquanto Estratégia Segundo Diferentes Perspectivas Teóricas. Brasília: **Anais do XXIX EnANPAD (Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós Graduação e Pesquisa em Administração)**, Set. 2005.

BELL, G. G. Clusters, Networks, and Firm Innovativeness. **Strategic Management Journal**, v. 26, p. 287-295, 2005.

BERRY, L. **Descobrimos a essência do serviço: os novos geradores de sucesso sustentável nos negócios**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

BERTHON, P.; PITT, L. F.; EWING, M. T.; BAKKELAND, G. Norms and power in marketing relationships: Alternative theories and empirical evidence. **Journal of Business Research**, v. 56, p. 699-709, 2003.

BESANKO, D.; DRANOVE, D.; SHANLEY, M.; SCHAEFER, S. **Economia da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

BLOIS, H. D. **Proposta de um Modelo de Integração entre Cenários Prospectivos e a Dinâmica de Sistemas Através de uma Agência de Desenvolvimento para o setor calçadista**. Tese de Doutorado, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2006.

BLOIS, K. B2B 'Relationships' - A Social Construction of Reality?: A Study of Marks and Spencer and One of its Major Suppliers. **Marketing Theory**, v. 3, n. 79, 2003.

BOLLEN, K. A. **Structural equations with latent variables**. New York: John Wiley & Sons, 1989.

BORYS, B.; JEMISON D. Hybrid arrangements as strategic alliances: theoretical issues in organizational combinations. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 2, p. 234-49, 1989.

BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J.; STANK, T. P. Ten mega-trends that will revolutionize supply-chain logistics. **Journal of Business Logistics**, v. 21, 2000.

BRADACH, J. L.; ECCLES, R. G. Price, Authority, and Trust: From Ideal Types to Plural Forms. **Annual Review of Sociology**, v. 15, p. 97-118, 1989.

BRENNAN, R.; TURNBULL, P. W. **Adaptations in buyer-seller relationships**. In NAUDÉ, P.; TURNBULL, P. W. (Eds.), *Network Dynamics in International Marketing*, Oxford: Elsevier Science, p. 26-41, 1998.

BRITTO, J. **Características estruturais dos clusters industriais na economia brasileira**. Rio de Janeiro: Editora da UFRJ, 2000.

BRONZO, M. Relacionamentos Colaborativos em Redes de Suprimentos. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, Edição Especial Minas Gerais, p. 61-73, 2004.

BUENO, Francisco da Silveira Bueno. **Grande Dicionário Etimológico-Prosódico da Língua Portuguesa**. São Paulo: Editora Brasília Ltda, 1974.

CANNON, J. P.; PERREAULT, W. D. Buyer-seller relationships in business markets. **Journal of Marketing Research**, v. 36, p. 439-460, 1999.

CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L. H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

CASSIOLATO, J. E.; LASTRES, H. M. M. **O Foco em Arranjos Produtivos e Inovativos locais de micro e pequenas empresas**. In: LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO, J. E.; MACIEL, M. L. (Org.). *Pequena empresa: Cooperação e desenvolvimento local*. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2003.

CHAKRAVARTHY, B. S. Measuring strategic performance. **Strategic Management Journal**. v. 7, p. 437-458, 1986.

CHEN, I. J; PAULRAJ, A.; LADO, A. A. Strategic Purchasing, Supply Management and Firm Performance. USA: **Journal of Operations Management**. v. 22, p. 505 – 523, 2004.

CHIN, W. W. Issues and Opinion on Structural Equation Modeling. **Management Information Systems Quarterly**, v. 22, n. 1, 1998.

CHRISTOPHER M. **A Logística do Marketing – Otimizando processos para aproximar fornecedores e clientes**. 2. ed. São Paulo: Editora Futura, 2000.

CHURCHILL, G. IACOBUCCI, D. **Marketing research: Methodological foundations**. 8th edition. Orlando: Harcourt College Publishers, 2002.

CLARO, D. P. **Managing business network and buyer-supplier relationship: How information obtained from the business network affects trust, transaction specific investments, collaboration and performance in the Dutch Potted Plant and Flower Industry**. Tese de Doutorado, Wageningen University and Research Centre, 2004.

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

COASE, R. The Nature of The Firm. 1937. In: WILLIAMSON, O. & WINTER, S. (Eds.). **The Nature of The Firm. Origins, Evaluations, and Development.** Oxford: Oxford University Press, 1993.

COMBS, J. G.; KETCHEN, 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, 1999.

CONTRACTOR, F. J.; LORANGE, P. (Eds.) **Cooperative strategies in international business: Joint Ventures and Technology Partnerships Between Firms.** Lexington, MA: Lexington Books, 1988.

CONTRACTOR, F. J.; LORANGE, P. Why should firms cooperate? The strategy and economics bases for cooperative ventures. In: **Cooperative Stragies in Internacional Business: Joint Ventures and Technology Partnerships Between Firms.** USA: Lexington Books, 1988.

COOTE, L. V.; FORREST, E. J.; TAM, T. W. An investigation into commitment in non-Western industrial marketing relationships. **Industrial Marketing Management**, v. 32, n. 7, p. 595-604, 2003.

CORRÊA, A. R. O Complexo Coureiro-Calçadista Brasileiro. **BNDES Setorial**, nº 14, p. 65-92, Set. 2001.

COSTA, L. S. V. Por Que, Com Quem, Como, Quando, Até Quando? Estratégias Colaborativas: a Quantas Anda essa "Colcha de Retalhos". **ENANPAD 2005**, Brasília, 2005.

CROCCO, M. A.; SIMÕES, R.; BORGES, F.; HORÁCIO, F. O Arranjo Produtivo Calçadista de Nova Serrana. Industrialização Descentralizada: Sistemas Industriais Locais. **IPEA**, Brasília, p. 323-382, 2001.

DAS, T. K.; TENG, B. S. Between trust and control: Developing confidence in partner cooperation in alliances. **The Academy of Management Review**, n. 23, v. 3, 1998.

DAS, T. K.; TENG, B. S. The Dinamics of Alliance Conditions in the Alliance Development Process. **Jounal of Management Studies**, v. 39, n. 5, p. 725-746, 2002.

DAS, T. K.; TENG, B. S. Partner analysis and alliance performance. **Scandinavian Journal of Management**, 2003.

DESS, G. G.; ROBINSON, R. B., Jr. 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.

DODGSON, M. **Technological Collaboration in Industry: strategy, policy and internationalization in innovation.** New York: Routledge, 1993.

DUBOIS, A. **Organising Industrial Activities Across Firm Boundaries.** London: Routledge, 1998.

DUNCAN, T; MORIARTY, S. E. A communication-based marketing model for managing relationships. **Journal of Marketing**, n. 62, v. 2, p. 1-13, 1998.

DWYER, R.; SCHURR, P.; OH, S. Developing Buyer-Seller Relationships. **Journal of Marketing**, v. 51, p. 11-27, 1987.

DYER, J. H.; NOBEOKA, K. Creating and managing a high-performance knowledge-sharing network: the Toyota case. **Strategic Management Journal**. v. 21, p. 345-367, 2000.

DYER, J. H. Specialized supplier networks as a source of competitive advantage: evidence from the auto industry. **Strategic Management Journal**, v. 17, n. 4, p. 271-291, 1996.

DYER, J. H. Effective interfirm collaboration: how firms minimize transaction costs and maximize transaction value. **Strategic Management Journal**, v. 18, p.535-556, 1997.

DYER, J. H.; 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.

ENOQUE, A. G.; PIMENTA, S. M. “A fabrica e a casa”: Configurações do trabalho na indústria calçadista de Nova Serrana/MG. **Revista de Administração da FEAD-Minas**, v. 2, n. 1, junho, 2005.

FERNANDES, A. C.; LIMA, J. P. R. Cluster de serviços: contribuições conceituais com base em evidências do pólo médico do Recife. **Nova Economia**, v. 16, n. 1, Belo Horizonte, Jan./Apr. 2006.

FERRAZ, J.; KUPFER, D.; HAGUENAUER, L. **Made in Brazil**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1996.

FIEMG - Federação das Indústrias de Minas Gerais. **Análise do Arranjo Produtivo Calçadista de Nova Serrana**, 2004.

FLICK, U. **Uma Introdução à Pesquisa Qualitativa**. 2° ed. São Paulo: Bookman, 2004.

FORD, D.; GADDE, L-E.; HÅKANSSON, H.; LUNDGREN, A.; SNEHOTA, I.; TURNBULL, P.; WILSON, D. **Managing Business Relationships**. Chichester: John Wiley and Sons, 1998.

FORD D.; GADDE L-E.; HÅKANSSON H.; SNEHOTA I. **Managing Business Relationships**. 2. ed. Chichester: John Wiley and Sons, 2003.

FORD, D. **Understanding Business Markets: Interaction, Relationships and Networks**, Academic Press, London, p. 1-3, 1990.

FORD, D. Buyer-Seller Relationships in International Industrial Markets. **Industrial Marketing Management**, n. 13, p. 101 – 112, 1984.

FORD, D. The Development of Buyer-Seller Relationships in Industrial Markets. **European Journal of Marketing**, v. 14, n. 5 / 6, 1980.

FORNELL, C.; BOOKSTEIN, F., Two Structural Equation Models: LISREL and PLS Applied to Consumer Exit-Voice Theory. **Journal of Marketing Research**, n. 19, p. 440-452, 1982.

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

FRAZIER, G. Interorganizational Exchange Behavior in Marketing Channel: A Broadened Perspective. **Journal of Marketing**, v. 47, p. 68-78, 1983.

GADDE, L-E.; HÅKANSSON, H. **Professional Purchasing**, London: Routledge, 1993.

GALVÃO, O. J. A. "Clusters" e Distritos Industriais: um estudo de caso em países selecionados e implicações de políticas. **Planejamento e Políticas Públicas**, n. 21, p. 3-50, Brasília, jun. 2000.

GAO, T.; SIRGY, M. J.; BIRD, M. M. Reducing buyer decision-making uncertainty in organizational purchasing: can supplier trust, commitment, and dependence help?. **Journal of Business Research**, v. 58, p. 397-405, 2005.

GERBING, D. W.; ANDERSON, J. C. An updated paradigm for scale development incorporating unidimensionality and it's assessment. **Journal of Marketing Research**, v. 25, p. 186-192, 1988.

GEREFFI, G. International Trade and Industrial Upgrading in the Apparel Commodity Chain. **Journal of International Economics**, v. 48, p. 37-70, 1999.

GIMENEZ, C.; VENTURA, E. Logistics-production, logistics-marketing and external integration: their impact on performance. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 25, n. 1, 2005.

GLICK, W. H.; WASHBURN, N. T.; MILLER, C. C. The myth of firm performance. **American Academy of Management – 2005 Annual Meeting Proceedings**, Honolulu, Hawaii, 2005.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

GORINI, A. P. F.; SIQUEIRA, S. H. G. **Complexo coureiro-calçadista**. Comércio Exterior, 22 jan. 2002. Disponível em < <http://www.bndes.gov.br/conhecimento/bnset/bsepcal.pdf> >.

GOSLING, M. **Estratégias de Relacionamento no Setor Bancário Brasileiro: Um Estudo Empírico**. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG, Belo Horizonte, 2001.

GOSLING, M.; GONÇALVES, C. Ao. Modelagem por equações estruturais: conceitos e aplicações. **FACES Revista de Administração**, Belo Horizonte, v. 2, n. 2, 2003.

GRASSI, R. A. Williamson e “formas híbridas”: uma proposta de redefinição do debate. **Economia e Sociedade**, Campinas, v. 12, n. 1, p. 43-64, jan./jun. 2003.

GROONRÖÖS, C. **Services Management and Marketing** – a customer relationship management approach. 2. Ed. England: Wiley, 2000.

GTP APL – Grupo de Trabalho Permanente para Arranjos Produtivos Locais. **Oficina Regional de orientação à instalação de Núcleos Estaduais de Apoio a Arranjos Produtivos Locais**. Ministério do Desenvolvimento. Brasília, 2005.

GUEDES, S. N. R. Observações sobre a economia institucional: há possibilidade de convergência entre o velho e o novo institucionalismo? **Anais do V Encontro Nacional de Economia Política**, Fortaleza, 2000.

GULTINAN, J. REJAB, I.; RODGERS, W. Factors influencing coordination in a franchise channel. **Journal of Retailing**, v. 56, p. 41-58, 1980.

GULATI, R. Alliances and networks. **Strategic Management Journal**, v. 19, n. 4, p. 293-317, 1998.

GULATI, R.; NOHRIA, N.; ZAHEER, A. Strategic Networks. **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 3, p. 203-215, 2000.

GULATI, P. R.; LAWRENCE, P. R.; PURANAM, P. Adaptation in vertical relationships: beyond incentive conflict. **Strategic Management Journal**. v. 26, n. 5, p. 415-440, 2005.

HAENLEIN, M.; KAPLAN, A. M. A beginner's guide to partial least squares (PLS) analysis, **Understanding Statistics**, v. 3, n. 4, p. 283-297, 2004.

HAGEDOORN, J. Organizational modes of inter-firm co-operation and technology transfer. **Technovation**, v. 10, n. 1, p. 17-29, 1990

HAGEN, J.; CHOE, S. Trust in Japanese interfirm relations: Institutional sanctions matter. **The Academy of Management Review**. v. 23, n. 3, p. 589-600, 1998.

HAIR J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAN, R. L.; BLACK, W. C. **Análise de Dados Multivariados**. Porto Alegre: Editora Bookman, 2005.

HÅKANSSON, H. **Corporate Technological Behavior: Co-operation and Networks**, 1989.

HÅKANSSON, H.; SNEHOTA, I. **Developing Relationships in Business Networks**, London: Routledge, 1995.

HÅKANSSON, H.; SNEHOTA, I. No Business Is an Island: the Network Concept of Business Strategy. **Scandinavian Journal of Management**, v. 5, n. 3, p. 187-200, 1989.

HÅKANSSON, H.; SNEHOTA, I. The Burden of Relationships or Who's Next. In: NAUDE, P.; TURNBULL, P. W. (eds.) **Network Dynamics in International Marketing**. Oxford: Pergamon, 1998.

HALLÉN, L.; JOHANSON, J.; SEYED-MOHAMED, N. Interfirm adaptation in business relationships. **Journal of Marketing**, v. 55, p. 29-37, 1991.

HANDFIELD, R. B.; KRAUSE, D. R.; SCANNELL, T. V.; MONZKA, R. M. Avoid the Pitfalls in Supplier Development. **Sloan Management Review**, v. 41, n. 2, 2000.

HASSAY, D. N. **Three dimensions of relationship commitment**: differential effects on the development and maintenance of interorganizational exchange relations. Tese de Doutorado. Faculdade de Gestão da Universidade de Manitoba. Manitoba, 1999.

HEIDE, J. B.; JOHN, G. The role of dependence balancing in safeguarding transaction-specific assets in conventional channels. **Journal of Marketing**, v. 52, p. 20-35, 1988.

HEIDE, J. B.; JOHN, G. Alliances in Industrial Purchasing: The Determinants of Joint Action in Buyer-Supplier Relationships. **Journal of Marketing Research**, v. 27, p. 24-36. 1990.

HEIDE, J. B. Interorganizational governance in marketing channels. **Journal of Marketing**, v. 58, n. 1, p. 71-85, 1994.

HEINECK, L. F. M.; FREITAS, A. A. F. Análise de Segmentação Utilizando o Procedimento de Chi-Square Automation Interaction Detection (CHAID). **Revista de Economia e Administração**, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 64-74, 2002.

HEWETT, K.; BEARDEN, W. O. Dependence, trust, and relational behavior on the part of foreign subsidiary marketing operations: implications for managing global marketing operations. **Journal of Marketing**, v. 65, p. 51-66, 2001.

HODGSON, G. **Economics and evolution: bringing life back into economics**. Michigan. The University of Michigan Press, 1996.

HODGSON, G. The ubiquity of habits and rules. **Cambridge Journal of Economics**. n. 21. p. 663-684, 1997.

HODGSON, G. The approach of institutional economics. **Journal of Economic Literature**. v. 36, p. 166-192, 1998.

HULLAND, J. S. Use of Partial Least Squares (PLS) in Strategic Management Research: A Review of Four Recent Studies. **Strategic Management Journal**, v. 20, p. 195-204, 1999.

HUNT, S. D. **Foundations of Marketing Theory**: Toward a General Theory of Marketing. Armonk, NY: M.E. Sharpe, Inc. 2002.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Banco de Dados: Cidades**. Disponível em: < <http://www.ibge.gov.br/cidadesat/default.php> >. Acesso em 22 de novembro de 2006.

JARILLO, J. On strategic networks. **Strategic Management Journal**, v. 9, p. 31-41, 1988.

JARVIS, C. B.; MACKENZIE, S. B.; PODSAKOFFO, P. M. A critical review of construct indicators and measurement model misspecification in marketing and consumer research. **Journal of Consumer Research**. v. 30, p. 201 – 217, 2003.

JOHNSON, J. L.; RAVIPREET, S. S.; RAJDEEP, G. The Role of Relational Knowledge Stores in Interfirm Partnering. **Journal of Marketing**, v. 68, p. 21-36, 2004.

JOHNSTON, J; DINARDO, J. **Econometric methods**. 4th ed. New York: McGraw-Hill Companies, 1997.

JÖRESKOG, K. G.; SÖRBOM, D. **LISREL® 7 A guide to the program and applications**. 2nd ed. Uppsala, Sweden. SPSS. Inc, 1989.

JOSHI, A. W.; ARNOLD, S. J. How relational norms affect compliance in industrial buying. **Journal of Business Research**. v. 41, n. 2, 1998.

KAFKA, F. T. **Relational Contracting in Supplier-Buyer Transactions**. Tese de Doutorado. Faculty of the Joseph M. Katz Graduate School of Business. University of Pittsburgh, 1997.

KALE, S. Dealer Perceptions of Manufacturer Power and Influence strategies in a Developing Country. **Journal of Marketing Research**, n. 23, p. 387-393, 1986.

KIM, K.; FRAZIER, G. L. On distributor commitment in industrial channels of distribution: a multicomponent approach. **Psychology and Marketing**, v. 14, n. 8, p. 847-877, 1997.

KLINE, R. B. **Principles and practice of structural equation modeling**. New York: The Guilford Press, 1998

KNIGHT, Louise A. Learning to collaborate: a study of individual and organizational learning, and interorganizational relationships. **Journal of Strategic Marketing**. v. 8, p. 121-138, 2000.

KRAUSE, D. R. The antecedents of buying firms' efforts to improve suppliers. **Journal of Operations Management**, v. 17, p. 205-224, 1999.

LARSON, A. Partner networks: leveraging external ties to improve entrepreneurial performance. **Journal of Business Venturing**, v. 6, p. 173-188, 1991.

LARSON, A. Network dyads in entrepreneurial settings: A study of governance exchange relationships. **Administrative Science Quarterly**, n. 37, p. 76-102, 1992.

LEITE, R. S.; LOPES, H. E. G.; SILVA, S. A. D. Benefícios Percebidos, Cooperação e Competição: uma análise dos relacionamentos no arranjo produtivo calçadista de Nova Serrana. **Anais do XXVIII ENEGEP**, Rio de Janeiro, 2008.

LEONIDOU, L. C.; PALIHAWADANA, D.; THEODOSIOU, M. An integrated model of the behavioural dimensions of industrial buyer-seller relationships. **European Journal of Marketing**, v. 40, n. 1/2, p. 145-173, 2006.

LOPES, H. E. G. **A Força dos contatos: Um Estudo das Redes Interpessoais de Profissionais da Região Metropolitana de Belo Horizonte**. Tese de Doutorado. Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG. Belo Horizonte, 2001.

LORANGE, P.; ROOS, J. **Alianças estratégicas: formação, implementação e evolução.** São Paulo: Atlas, 1996.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MATTSSON, L. G. Relationship Marketing in a Network Perspective. In **Relationships and Networks in International Markets**, Gemünden, H., Ritter, T. e Walter, A. (Eds.) p. 37-52, Oxford: Pergamon, 1997.

MAZZON, J. A. **Análise do programa de alimentação do trabalhador sob o conceito de marketing social.** Tese de Doutorado. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo, 1981.

MEIRELLES, D. S. E.; BASSO, L. F. C.; PACE, E. S. U. As contribuições dos recursos específicos da firma no seu desempenho competitivo: uma abordagem de Resource-Based View no Setor de Software. **II Encontro de Estudos em Estratégia**, Rio de Janeiro-RJ/08-10 de Junho de 2005.

MELOHN, T. **Um novo conceito de parceria: como auxiliar uma parceria com seu pessoal, clientes, fornecedores e alcançar resultados incríveis.** São Paulo: Makron Books, 2000.

METCALF, L. E.; FREAR, C. R.; KRISHNAN, R. Buyer-Seller Relationships: An Application of the IMP Interaction Model. **European Journal of Marketing**, v. 26, n. 2, 1992.

MILES, R. E.; SNOW, C. Organizations: new concepts for new forms. **California Management Review**, v. 23, n. 3, p. 62-73, 1986.

MILES, R. E., SNOW, C. Causes of failure in network organizations. **California Management Review**, v. 34, n. 4, p. 53-72, 1992.

MOHR, J.; NEVIN, J. R. Communication strategies in marketing channels: a theoretical perspective. **Journal of Marketing**, v. 54, n. 4, p. 36-51, 1990.

MOHR, J.; SPEKMAN, R. Characteristics of partnership success. **Strategic Management Journal**, n. 15, v. 2, p. 135-152, 1994

MOOIJART, A. MONTFORT, K. V. Statistical Power In PATH Models for Small Sample Sizes. IN: MONTFORT, K. V. *et al.* **Recent Developments on Structural Equation Models**, p.1-11, Kluwer Academic, 2004.

MOORI, R. G.; PERERA, L. C. J. O Arranjo Produtivo de Franca (SP): Um Estudo Sobre a Produtividade da Mão de Obra nas Empresas Fabricantes de Calçados. **Revista de Administração Mackenzie**, n. 2, 2005.

MOORMAN, C.; DESHPANDE, R.; ZALTMAN, G. Factors Affecting Trust in Market Research Relationships. **Journal of Marketing**, v. 57, p. 81-101, 1993.

MORGAN, R. M.; HUNT, S. D. The Commitment-trust theory of relationship marketing. **Journal of Marketing**, v. 58, p. 20-38, 1994.

MOTTA, E. **O calçado e a moda no Brasil: um olhar histórico**. [S.l.]: s.n., 2004.

NETEMEYER, R. G. BEARDEN, W. O. SHARMA, S. **Scaling procedures: Issues and Applications**. SAGE, 2003.

NICOLAO, L.; ROSSI, C. A. V. **Desenvolvimento e validação de uma escala de arrependimento no processo de tomada de decisão do consumidor**. IN: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENAMPAD, 27, 2003. Atibaia (SP). **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2003.

NIELSEN, R.P. Cooperative strategy. *Strategic Management Journal*, v.9, p.475-492, 1988.

NUNNALLY, J. C.; BERNSTEIN, I. H. **Psychometric Theory**. 3 ed. New York; McGrawHill, 1994.

PARKHE, A. Partner nationality and the structure-performance relationship in strategic alliances. **Organization Science**, v. 4, n. 2, p. 301-324, 1993.

PEREIRA, B. A. D.; PEDROZO, E. Á. Modelo de Análise do Comportamento das Redes Interorganizacionais sob o prisma Organizacional. ENANPAD 2003.

PERIN, M. G. **A Relação entre Orientação para Mercado, Aprendizagem Organizacional e Performance**. Tese de Doutorado. Escola de Administração da UFRGS, Porto Alegre, 2001.

PERIN, M. G.; SAMPAIO, C. H. Performance Empresarial: uma comparação entre indicadores subjetivos e objetivos. In: ENANPAD, 23, 1999, Foz do Iguaçu (PR). **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999.

PIGATTO, G. **Avaliação de Relacionamentos no Canal de Distribuição de Produtos de Mercearia Básica**. Tese de Doutorado. Centro de Ciências Exatas e de Tecnologia, UFSCAR, São Carlos, 2005.

PISANO, G.; TEECE, D. Collaborative Arrangements and global Technology Strategy: some evidence from the telecommunications equipment industry. **Research on Technological Innovation, Management and Policy**, v. 4, p. 227-256, 1989.

PODOLNY, J. M.; PAGE, K. L. Network forms of organization. **Annual Review of Sociology**. v. 24, p. 57-76, 1998.

PORTER, M. E. Clusters and the new economics of competition. **Harvard Business Review**, v. 76, n. 6, p. 77-90, 1998.

PORTER, M. E. **Competição (On competition): estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

POWELL, W. W. Neither Market nor Hierarchy: Networks Forms of Organization. **Research in Organizational Behavior**, v.12, p. 295-336, 1990.

POWELL, W. W.; KOPUT, K. W.; SMITH-DOERR, L. Interorganizational Collaboration and the Locus of Innovation: Networks of Learning in Biotechnology. **Administrative Science Quarterly**, n. 41, p. 116-145, 1996.

PRAHINSKI, C.; BENTON, W. C. Supplier Evaluations: Communication Strategies to Improve Supplier Performance. **Journal of Operations Management**, v. 22, n. 1, p. 39-62, 2004.

RESENDE, M. F. C.; GOMES, J. O. Competitividade e potencial de crescimento do cluster de produtores de moldes para a indústria do plástico de Joinville. **Nova Economia**, v. 14 n.1, p.67-104, 2004.

RICHARDSON, G. B. The Organization of Industry. **Economic Journal**, set/out, p. 883-896, 1972.

RING, P. S. Processes facilitating reliance on trust in inter-organizational networks. In: EBERS, M. (Org). **The formation of inter-organizational networks**. New York: Oxford University, p. 113-145, 1997.

RING, P.S.; VAN DE VEN, A.H. Structuring cooperative relationships between organizations. **Strategic Management Journal**, v.13, p. 483-498, 1992.

ROSEIRA, M. C. A. **O Impacto da Gestão de Fornecedores no Desempenho das Empresas Industriais**. Tese de Doutorado. Faculdade de Economia da Universidade do Porto. Porto, 2006.

ROUSSEAU, D.; SITKIN, S. B.; BURT, R.; CAMERER, C. Not So Different After All: A Cross-Discipline View of Trust. **The Academy of Management Review**, v. 23, n. 3, 1998.

SACOMANO NETO, M. **Redes: difusão do conhecimento e controle: um estudo de caso na indústria brasileira de caminhões**. Tese de Doutorado. Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2004.

SANTOS, A. M. M. M.; CORREA, A. R.; ALEXIM, F. M. B.; PEIXOTO, G. B. T. Panorama do setor de couro no Brasil. **BNDES Setorial**, Rio de Janeiro, n. 16, p. 57-84, set. 2002.

SANTOS, F.; CROCCO, M.; LEMOS, M. B. **Arranjos e Sistemas Produtivos Locais em “Espaços Industriais” Periféricos: Um estudo comparativo de dois casos brasileiros**. Belo Horizonte: UFMG/Cedeplar, 2001.

SANTOS, H. Perspectivas contemporâneas para a constituição de redes de políticas públicas. **Civitas – Revista de Ciências Sociais**, v. 5. n. 1, 2005.

SCHMITZ, H. Collective efficiency: growth path for small scale industry. **The Journal of Development Studies**, v. 31, n. 4, p. 529-566, 1995.

SEPLAG - Secretaria de Planejamento do Estado de Minas Gerais. Indicadores de Desempenho dos Arranjos Produtivos Locais. Belo Horizonte, 2006. Disponível em <http://www.seplag.mg.gov.br/governo>. Acesso em 25/10/2006.

SHAW, M. J.; LIN, F. R. Reengineering the Order Fulfillment Process in Supply Chain Networks. **The International Journal of Flexible Manufacturing Systems**, n. 10, p. 197-229, 1998.

SHEPPARD, B. H.; SHERMAN, D. M. The grammars of trust: A model and general implications. **Academy of Management Review**, v. 23, n. 3, p. 422-437, 1998.

SHETH, J. N.; MITTAL, B.; NEWMAN, B. I. **Comportamento do Cliente: indo além do comportamento do consumidor**. São Paulo: Atlas, 2001.

SHETH, J. N.; PARVATIYAR, A. **Handbook of Relationship Marketing**. London: Sage Publications Inc., 2000.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis: UFSC/PPGEP/LED, 2000.

SINDINOVA - Sindicato da Indústria do Calçado de Nova Serrana. Disponível em <http://www.sindinova.com.br/novaserrana.asp> Acesso em 10/12/2006.

SINGH, J.; SIRDESHMUKH, D. Agency and Trust Mechanisms in Consumer Satisfaction and Loyalty Judgements. **Journal Academy of Marketing Science**, v. 28, n. 1, p. 150-168, Winter, 2000.

STEINLE, C.; SCHIELE, H. "When do industries cluster? A proposal on how to assess an industry's propensity to concentrate at a single region or nation", **Research Policy**, v. 31, n. 6, p. 849-858, 2002.

SU, Q.; SONG, Y.; LI, Z.; DANG, J. The impact of supply chain relationship quality on cooperative strategy. **Journal of Purchasing & Supply Management**, n. 14, p. 263-272, 2008.

SUZIGAN, W.; FURTADO, J.; GARCIA, R.; SAMPAIO, S. E. K. A indústria de calçados de Nova Serrana (MG). **Nova Economia**, Belo Horizonte, Setembro – Dezembro 2005.

SUZIGAN, W.; GARCIA, R.; FURTADO, J. **Clusters ou sistemas locais de produção e inovação: identificação, caracterização e medidas de apoio**. IEDI, 2002.

TABACHNICK, B.; FIDELL, L. **Using multivariate statistics**. 4 ed. Boston: Allyn and Bacon, 2001.

TELLES, R. A efetividade da matriz de Amarração do Mazzon nas Pesquisas em Administração. **Revista de Administração da USP/RAUSP**. São Paulo, v. 36, n. 4, 2001.

THORELLI, H. B. "Networks: between markets and hierarchies", **Strategic Management Journal**, v. 7, p.37-51, 1986.

- VIEIRA, J. G. V. **Avaliação do estado de colaboração logística entre indústria de bens de consumo e redes de varejo supermercadista**. Tese de doutorado. Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2006.
- VENKATRAMAN, N.; RAMANUJAM, V. Measurement of Business Economic Performance: An Examination of Method Convergence. **Journal of Management**, v. 13, n. 1, p. 109-122, 1987.
- VENKATRAMAN, N.; RAMANUJAM, V. Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches. **Academy of Management Review**, v. 11, n. 4, p. 801-814, 1986.
- WEITZ, B. A.; JAP, S. D. Relationship marketing in distribution channels. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 23, n. 4, p. 305-320, 1995.
- WILLIAMSON, O. E. Transaction-cost economics: the governance of contractual relations. **Journal of Law and Economics**, v. 22, n. 2, p. 233-61, 1979.
- WILLIAMSON, O. E. The economics of organization: the transaction cost approach. **Journal of Sociology**. v. 87, p. 548-77, 1981.
- WILLIAMSON, O. E. The Modern Corporation: Origins, Evolution, Attributes. **Journal of Economic Literature**, v. 19, p. 1537-1568. 1981
- WILLIAMSON, O. E. **The Economic Institutions of Capitalism**. New York: Free Press, 1985.
- WILSON, E.; VLOSKY, R. Partnering relationship activities: building theory from case study research. **Journal of Business Research**, n. 39, p. 59-70, 1997.
- ZAHEER, A.; McEVILY, B.; PERRONE, Vincenzo. Does Trust Matter? Exploring the Effects of Interorganizational and Interpersonal Trust on Performance. **Organization Science**, v. 9, n. 2, p. 141-159, 1998.
- ZAWISLAK, P. A.. **Reflexões a Respeito da Decisão de Fazer Cooperação Tecnológica**. Anais... XX ENANPAD. Rio das Pedras, RJ, 22-25 de setembro, 1996.
- ZAWISLAK, P. A.; RUFFONI, J. **Sistema Local de Inovação e Produção: uma alternativa para o desenvolvimento tecnológico de setores tradicionais**. Anais do ENANPAD 2001.