

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

CRISTIANE BIAZZIN VILLAR

Os Mecanismos de Socialização no Relacionamento Cliente e Fornecedor

SÃO PAULO
2009

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

CRISTIANE BIAZZIN VILLAR

Os Mecanismos de Socialização no Relacionamento Cliente e Fornecedor

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

Campo de conhecimento:
Gestão da Cadeia de Suprimentos,
Operações e Logística

Orientadora:
Prof^a. Dr^a. Susana Carla Farias Pereira

SÃO PAULO

2009

Villar, Cristiane Biazzin.

Os Mecanismos de Socialização no Relacionamento Cliente e Fornecedor / Cristiane Biazzin Villar. – 2009.

109 fs.

Orientadora: Susana Carla Farias Pereira.

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

1. Clientes e fornecedores - Relacionamento. I. Pereira, Susana Carla Farias. II. Dissertação (mestrado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Título.

CDU 658.818

CRISTIANE BIAZZIN VILLAR

Os Mecanismos de Socialização no Relacionamento Cliente e Fornecedor

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

Campo de conhecimento:
Gestão da Cadeia de Suprimentos,
Operações e Logística

Data da aprovação:
04 / 03 / 2009

Banca examinadora:

Prof^a. Dr^a. Susana Carla Farias Pereira
(Orientadora)
Fundação Getulio Vargas

Prof^a. Dr^a. Natércia Felipe Carona
Fundação Getulio Vargas

Prof. Dr. Dario de Oliveira Lima-Filho
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul

Aos homens da minha vida:
meu marido, amigo e companheiro Mauricio,
meus amados filhos Bruno e Paulo
e meu inesquecível pai, Jezus.

AGRADECIMENTOS

O tema “Socialização entre Cliente e Fornecedor” surgiu em minha vida há pouco mais de 8 anos. Foram dois grandes executivos que me ensinaram, ainda num período de construção da minha carreira em Compras, que “as empresas não fazem compras: as empresas estabelecem relacionamentos”. Nesta fase eu não fazia a menor idéia do que significava “capital relacional” e tantas outras abordagens já tratadas sobre o tema. Entretanto, a partir daí começamos a dar uma nova identidade à equipe de Compras e nossa abordagem com nossos fornecedores. Foram seis anos de grandes desafios, construções e conquistas, foram anos de significativos ganhos para as empresas e a conquista de grandes realizações pessoais. Devo meu primeiro agradecimento a Marcelo Ancona Lopez e Alrik Danielson, por terem plantado esta semente em meu coração.

A decisão de ir para a academia foi muito influenciada por outros dois grandes acadêmicos. Meu segundo agradecimento segue a meu advogado favorito e amigo Celso I. Y. M. Suzuki, professor da Uniban, e ao professor Marilson Alves Gonçalves da FEA/USP.

A minha chegada à academia, com todo meu amadorismo em escrever um artigo e desenvolver uma metodologia de pesquisa e leitura assertiva, não teria sido melhor se eu não tivesse cercada de colegas incríveis, participantes do mestrado e doutorado. Devo meu agradecimento a todos, mas gostaria de destacar alguns que contribuíram muito para este processo de aprendizagem: Guilherme, Luis Padrão, Luis Marcelo, Ângela, Priscila e Macau. Aline, em especial, foi uma grande parceira no desenvolvimento desta dissertação, disponibilizando recursos e atenção em tantas fases deste projeto.

A contribuição dos professores do curso de pós-graduação foi exemplar. Agradeço em especial aos professores João Mario Csillag e Luis Carlos DiSerio pelos ricos ensinamentos e troca de experiências.

Então, surge a difícil tarefa de identificar um orientador. E eu caí nas mãos certas. Não apenas encontrei uma orientadora, mas alguém que realmente posso chamar de mestre. Ela dedicou-se, com toda sua paciência, ao delicado processo de orientação, e posso dizer que ela realmente me ensinou a escrever e a pesquisar. Agradeço a minha mestra, professora e orientadora Susana Pereira pela incansável atenção, contribuição e otimismo, pela motivação nos momentos mais difíceis e pela construção de uma sólida amizade.

Os professores Paul Cousins e Brian Squire da Universidade de Manchester, autores do trabalho original desenvolvido na Inglaterra, foram muito gentis e sempre disponíveis em compartilhar detalhes operacionais de sua pesquisa, esclarecendo dúvidas e desenvolvendo ótimas discussões durante a construção deste estudo.

Os professores Luis Artur Ledur de Brito e Natércia Carona, que compuseram a banca de qualificação, fizeram uma grandiosa contribuição com o aperfeiçoamento da moldura metodológica e teórica deste estudo. Suas recomendações me direcionaram a um novo “olhar” para o desenvolvimento deste trabalho.

E para fechar com chave de ouro, na apresentação desta dissertação, agradeço ao professor Dario de Oliveira Lima-Filho, que com sua predisposição em vir do Mato Grosso do Sul, revisou com tanto carinho este trabalho e contribuiu de forma riquíssima na conclusão deste projeto.

Tudo isto, também, não teria sido possível sem a participação de outras pessoas, que em paralelo ao desenvolvimento deste mestrado, contribuíram para que este projeto se tornasse realidade.

Pude contar com o apoio da empresa em que trabalho atualmente, Faiveley Transport, em especial a Carl Erik Alvenius, pela compreensão e flexibilidade de horários concedida, a qual foi essencial para a minha participação no programa de pós-graduação em Administração. Agradeço também a CAPES/MEC pela bolsa de estudos concedida para a participação nesse programa.

Agradeço também a aqueles que se tornaram o “recheio” deste trabalho. A equipe que compôs o pré-teste, pelas sugestões e críticas e aos respondentes da pesquisa, que disponibilizaram seu tempo em prol do desenvolvimento e construção de novos conhecimentos em Administração.

Sou também muito grata a minha amada mãe Celina, que sempre esteve ao meu lado, com suas sábias orientações, ternura e incentivo. Minha irmã Camila e minha sogra Maria, que me apoiaram, agradeço pela compreensão e carinho, não apenas neste, mas em muitos momentos da minha vida. Agradeço a alguém que não está mais conosco, mas foi um grande pilar na minha vida e com toda sua simplicidade, sempre sonhou em me ver onde estou. Registro aqui, meu amor incondicional ao meu inesquecível pai, Jezus.

Meu amado marido Mauricio... que está ao meu lado em todas as minhas escolhas e sempre foi o meu grande parceiro em todos os momentos, dos mais difíceis aos mais felizes. Ele é meu direcionador, meu amigo, meu ombro. Ele compreendeu com tanto carinho o quanto tudo isso era importante para mim, me apoiou em tudo, desde a cuidar dos nossos pequenos filhos até nas noites em claro me ouvindo falar de regressão linear, supply chain, desafios da socialização e tantos outros temas... Agradeço pela paciência, pelo amor e pelo apoio em todos os momentos desta e de tantas outras jornadas.

Meus amados filhos Bruno e Paulo, que apesar de ainda não terem consciência de sua participação em todo esse processo, estiveram suscetíveis a minha ausência em alguns momentos de suas vidas, principalmente em tão tenra idade... Meus filhos são a razão da minha vida e de toda minha dedicação a este projeto.

Finalizo agradecendo a Deus pela vida, pelas dificuldades que surgiram no meu caminho e, estas, felizmente, me trouxeram onde estou e construíram a pessoa que hoje eu sou. Agradeço a Ele, por abençoar minha vida e cercar-me de pessoas tão fraternas.

Peço a Deus que ilumine o caminho de todos vocês.

Obrigada.

RESUMO

Este trabalho aborda o tema da socialização nos relacionamentos inter organizacionais como oportunidade de geração de valor. Sugere-se que atualmente torna-se cada vez mais importante aprimorar o relacionamento entre empresas sob a expectativa de influenciar seu relacionamento e sua performance. Com base nesta percepção, este estudo visa mensurar o impacto dos mecanismos de socialização de compradores para a criação de valor no relacionamento cliente-fornecedor, assim como direcionar algumas oportunidades encontradas na pesquisa anterior sobre os Mecanismos de Socialização. Esta dissertação foi embasada na pesquisa original de Cousins et al. (2006) e contribuiu para o desenvolvimento do tema contando com maior exploração da literatura, atualizações, redefinições de construtos e, conseqüentemente, novas variáveis foram adicionadas à pesquisa. Foi adotado o método de pesquisa *Survey* e foi desenvolvida via Internet com 91 executivos de Compras e Supply Chain no Brasil entre 2008 e início de 2009. A amostra foi analisada utilizando o modelo de equações estruturais e os resultados mostram que os mecanismos de socialização informais possuem impacto significativo na geração de capital relacional, e em contra partida, os mecanismos formais possuem impacto relativamente inferior.

Palavras-chave: Capital relacional; Relacionamento cliente-fornecedor; Modelo de equações estruturais; Análise Multivariada.

ABSTRACT

This study attempts to the Socialization mechanisms on interorganizational relationships as an opportunity to create value. It is suggested that it becomes more important to improve interorganizational relationships expecting to impact the relationship and companies performance. Based on this background, this study aims to measure the impact of buyer socialization mechanisms to create added value on buyer-supplier relationship, as well as addressing some of the shortcomings in prior research on Socialization Mechanisms. This dissertation was based on original research of Cousins et al. (2006) and it contributes to the issue development, with a deep literature review, updates, constructs redefinition and consequently new variables were add to the research. It was adopted *Survey* as research methodology and it was developped a web-based survey with 91 Purchasing and Supply Chain executives in Brazil between 2008 and beginning 2009. Sample were analysed through Structural Equations Modeling and results showed that informal socialization mechanism impact significantly on relational capital creation, however, formal socialization mechanism has a lesser impact.

Keywords: Relational Capital; Buyer-Supplier Relationship; Structural Equation Modeling; Multivariate analysis.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES E TABELAS

Figuras

Figura 1. Classificação dos relacionamentos pela formalidade da união.....	27
Figura 2. Modelo da Teoria do Capital relacional.....	42
Figura 3. Tipologia dos Mecanismos Sociais.....	50
Figura 4. Modelo teórico da presente dissertação.....	56
Figura 5. Modelo de Equações Estruturais.....	84

Quadros

Quadro 1 Classificação dos relacionamentos pela sua intensidade.....	26
Quadro 2. Principais Conceitos de Capital Relacional.....	39
Quadro 3. Dimensões do Capital relacional.....	44
Quadro 4. Construtos, Variáveis Observáveis e Embasamento Bibliográfico.....	67
Quadro 5. Resumo dos construtos, variáveis latentes, questões e alpha de crombach	76
Quadro 6. Critérios Adotados para Ajuste do Modelo e Resultados Obtidos.....	86
Quadro 7. Síntese Comparativa entre o estudo original e a presente pesquisa.....	92

Tabelas

Tabela 1. Caracterização dos respondentes do pré-teste.....	74
Tabela 2. Distribuição de Freqüência das empresas respondentes da amostra.....	77
Tabela 3. Distribuição de Freqüência dos executivos respondentes da amostra.....	78
Tabela 4. Estatística descritiva das variáveis utilizadas no estudo.....	80
Tabela 5. Matriz de Correlações da amostra.....	81
Tabela 6. Alfa de Crombach da amostra – análise por construto.....	81
Tabela 7. Relações entre os construtos.....	83
Tabela 8. Cargas indicadoras do modelo de equações estruturais.....	85

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	13
1.1 APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA.....	15
1.2 OBJETIVO DA PESQUISA.....	16
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	16
1.4 METODOLOGIA E CONTRIBUIÇÃO	17
1.5 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO.....	18
2. REVISÃO DA LITERATURA	19
2.1 BREVE HISTÓRICO SOBRE O PROCESSO DE SOCIALIZAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES	19
2.1.1 <i>O Processo de Formação do Relacionamento Inter organizacional</i>	21
2.1.2 <i>A Estrutura dos Relacionamentos inter organizacionais</i>	25
2.1.3 <i>Implicações dos relacionamentos inter organizacionais para a gestão da cadeia de fornecimento</i>	32
2.2 CAPITAL RELACIONAL	36
2.2.1 <i>Origens do Capital relacional</i>	36
2.2.2 <i>O Capital relacional como recurso de uma rede</i>	44
2.2.3 <i>Oportunidades e riscos gerados pelo Capital relacional</i>	45
2.3 MECANISMOS DE SOCIALIZAÇÃO	48
2.3.1 <i>Conceituação e aplicabilidade dos mecanismos em ciências sociais</i> ..	48
2.3.2 <i>Mecanismos de Socialização Formais</i>	51
2.3.3 <i>Mecanismos de Socialização Informais</i>	52
2.4 COMENTÁRIOS FINAIS SOBRE A REVISÃO DE LITERATURA	54
3. MODELO TEÓRICO E ESTABELECIMENTO DE HIPÓTESES	56
3.1 MODELO TEÓRICO.....	56
3.2. PRINCIPAIS IDÉIAS A PARTIR DO ESTUDO DE COUSINS ET AL. (2006).....	56
3.2.1 <i>Metodologia da pesquisa adotada por Cousins e colegas</i>	59
3.2.2 <i>Resultados obtidos por Cousins e colegas</i>	60
3.2.3 <i>Análise crítica do trabalho</i>	60
3.3 HIPÓTESES DA PESQUISA.....	61

4. METODOLOGIA	62
4.1 MÉTODO E PLANEJAMENTO DA PESQUISA.....	62
4.2 O PROCESSO DE REFINAMENTO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA	64
4.3 CARACTERIZAÇÃO E OPERACIONALIZAÇÃO DOS CONSTRUTOS	66
4.3.1 <i>Capital relacional</i>	70
4.3.2 <i>Mecanismos de Socialização Formal</i>	70
4.3.3 <i>Mecanismos de Socialização Informal</i>	70
4.3.4 <i>Resultados no relacionamento com Fornecedores</i>	70
4.4 POPULAÇÃO	71
4.5 AMOSTRAGEM	71
4.6 COLETA DE DADOS	73
4.7 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA	77
5. RESULTADOS E DISCUSSÃO	80
5.1 ANÁLISE DOS CONSTRUTOS	80
5.2 ANÁLISE DO MODELO.....	82
5.2.1 <i>Estimação e Teste do Modelo</i>	82
5.2.2 <i>Modelo de Equações Estruturais</i>	83
5.2.3 <i>Medidas de ajuste do modelo</i>	86
5.6 RESULTADOS ALCANÇADOS	87
5.6.1 <i>Hipótese relacionada ao processo de socialização formal</i>	87
5.6.2 <i>Hipótese relacionada ao processo de socialização informal</i>	88
5.6.3 <i>Hipótese relacionada às conseqüências no relacionamento com fornecedores</i>	89
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	94
6.1 CONCLUSÕES	94
6.2 CONTRIBUIÇÕES.....	96
6.3 LIMITAÇÕES E DIRECIONAMENTOS FUTUROS	97
REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO	98
APENDICE I - QUESTIONÁRIO	107

1. INTRODUÇÃO

O estabelecimento de relações diferenciadas entre clientes e fornecedores tem sido constantemente discutido e apresentado como ponto chave para geração de vantagem competitiva nas empresas. Entre os diversos fatores que podem direcionar a empresa a desempenhos superiores, vários artigos destacam que as competências relacionais podem gerar vantagens competitivas sustentáveis (EISENHARDT; SCHOONHOVEN, 1996; DYER; SINGH, 1998; CARR; PERSON, 1999; PAULRAJ et al., 2008).

Por conta da maior competitividade, a (re)criação de estratégias tem sido fator importante para sobrevivência das empresas, em alguns casos com sua incorporação a uma rede de cooperação (LIMA-FILHO et al., 2006). Não obstante, as firmas têm direcionado maior atenção aos fornecedores com o objetivo de trabalhar de forma cooperativa com a melhora do nível de serviço, inovação tecnológica e desenvolvimento de produtos, não apenas focando preços e ultrapassando a ênfase nos custos de transação.

Este desenvolvimento tem gerado impacto na expansão do escopo de Supply Chain através de uma maior integração de fornecedores com as organizações (MOHR; SPEKMAN 1996; GULATI; KLETTER, 2005), apesar da filosofia de gerenciamento da cadeia de suprimentos ainda não estar completamente implementada em alguns setores (PEREIRA, 2003).

Por um lado, já foi discutido na literatura que a geração de melhores relacionamentos entre os atores pode contribuir para resultados superiores para as empresas. Neste contexto, Dyer e Singh (1998) afirmam que a (des)vantagem competitiva de uma firma pode estar diretamente relacionada a uma (des)vantagem em sua rede de relacionamentos. Na verdade, Dyer e Singh (1998) sugerem que a empresa, de forma isolada e independente de suas competências ou recursos, não consegue atingir resultados superiores às empresas (ou grupo de empresas) que trabalham de forma unificada.

Por outro lado, poucos estudos têm explorado o processo de socialização inter organizacional, com o objetivo de verificar se os mecanismos de socialização entre clientes e fornecedores podem contribuir para a geração de valor pelas empresas (COUSINS et al., 2006).

Um dos poucos estudos sob esta ótica foi desenvolvido na Inglaterra (COUSINS et al. 2006) e sugere que os processos de socialização formais e informais são importantes para a criação de capital relacional, o que poderia conduzir a melhores retornos no relacionamento entre clientes e fornecedores.

Desta forma, identificamos a relevância desta discussão e direcionaremos este estudo para a análise dos relacionamentos inter organizacionais.

Os termos destacados a seguir, são termos-chave da presente dissertação:

Capital Relacional ou Capital Social (termos utilizados na literatura intercambialmente). Este termo e, conseqüentemente, o presente trabalho foram embasados em Oh et al. (2006, p. 570) definindo-o como “*a configuração dos relacionamentos sociais entre os membros de um grupo e sua estrutura social externa por onde os recursos necessários ao grupo podem ser acessados*”. Por conta do presente trabalho estar fundamentado na linha de pesquisa de Operações e em virtude dos principais autores tratarem capital social por capital relacional, dar-se-á a mesma tratativa a partir deste momento.

Mecanismos de Socialização – processos de socialização presentes no contexto cliente-fornecedor, classificados neste trabalho como:

- Mecanismos formais (FELDMAN, 1994; GULATI; KETLER, 2005; COUSINS et al., 2006): as organizações oficializam determinados processos de socialização como pertencentes ao negócio (exemplo, destinar um colaborador para trabalhar na empresa parceira);

- Mecanismos informais (HEIDE; MINER, 1992; NAHAOPIET; GOSHAL, 1998; DYER; HATCH, 2006; LAWSON et al., 2007; PAULRAJ; LADO; CHEN, 2007): o processo de socialização é embasado na interação entre os colaboradores das empresas (conversas, visitas e encontros).

Relacionamento da empresa compradora com as empresas fornecedoras. Diversas definições do relacionamento comprador-fornecedor estão presentes na literatura, onde cada autor considera uma ou mais dimensões para sua caracterização (OLIVER, 1990; GULATI, 1998; GULATI; GARGIULO, 1999). Este trabalho leva em conta que relacionamento inter organizacional é estabelecido a partir de uma necessidade (OLIVER, 1990) e por iniciativa própria as organizações estabelecem laços (BURT, 1992; GULATI; GARGIULO, 1999; GRANOVETTER 2005).

Performance – No contexto do presente trabalho avaliaremos a percepção do comprador sobre o relacionamento inter organizacional como um indicador de performance superior (EISENHARDT; SCHOONHOVEN, 1996; DYER; SINGH, 1998).

Destaca-se que todos os termos-chave aqui brevemente relatados serão detalhados nos capítulos 2 e 3.

1.1 Apresentação do Problema de Pesquisa

Diante das argumentações precedentes, este trabalho centrou-se no tema dos relacionamentos inter organizacionais e os seus resultados, tendo como orientação o seguinte problema de pesquisa:

“Os mecanismos de socialização impactam positivamente na geração de capital relacional? Este impacto é percebido como direcionador de resultados superiores no relacionamento com fornecedores?”

Buscar-se-á, a partir de evidências teóricas e empíricas, responder a estes questionamentos.

1.2 Objetivo da Pesquisa

Este estudo parte do pressuposto que as firmas não operam de forma isolada das demais. Ao contrário, todas as ações e considerações organizacionais podem ser realmente percebidas através daqueles que a compõem e dos seus relacionamentos. Por conta disso, acredita-se que atualmente torna-se cada vez mais importante aprimorar o relacionamento entre empresas sob a expectativa de influenciar o relacionamento e a performance das empresas.

Essa proposição conduz ao seguinte objetivo geral da pesquisa: verificar empiricamente a existência de evidências que demonstrem impacto dos mecanismos de socialização formais e informais na geração de capital relacional.

1.3 Objetivos Específicos

De forma complementar ao objetivo geral, apresentam-se alguns objetivos específicos a serem alcançados no decorrer desta pesquisa:

- a) Compreender a conexão entre socialização e capital relacional, revisando a literatura disponível, buscando o estado da arte em que o tema se encontra;
- b) Compreender, através da literatura disponível, como operacionalizar a socialização e acessar o capital relacional, buscando a geração de resultados superiores;
- c) Verificar a percepção dos executivos de Suprimentos no Brasil sobre o impacto dos mecanismos de socialização na geração de capital relacional e, conseqüentemente, na geração de resultados superiores;
- d) Verificar empiricamente a congruência entre a literatura e a percepção dos profissionais de Suprimentos no Brasil sobre os impactos dos mecanismos de socialização formal e informal na formação do capital relacional;
- e) Comparar os resultados obtidos no Brasil com os resultados do trabalho original de Cousins et al. (2006) desenvolvido na Inglaterra.

1.4 Metodologia e Contribuição

Percebe-se que trabalhos em operações carecem de uma análise quantitativa (ARKADER, 2005) e por conta disso, propõe-se utilizar o modelo de equações estruturais com o intuito de contribuir empiricamente para uma avaliação e compreensão mais robusta do tema. Considera-se o modelo de equações estruturais adequado para este estudo por algumas razões, tomando-se por base Schumacker e Lomax (2004).

A primeira razão, sugere que pesquisadores estão se tornando mais críticos por conta da necessidade de utilização de métodos multivariados para análise de dados. Métodos estatísticos básicos utilizam um número limitado de variáveis que eventualmente não são suficientes para o bom desenvolvimento de teorias mais sofisticadas.

Outro fator positivo é quanto ao reconhecimento deste método por conta de sua validade e confiabilidade, principalmente por levar em conta o tratamento de erros quando da análise estatística dos dados. O terceiro fator muito favorável a sua utilização é quanto a facilidade de utilização dos softwares disponíveis (*user-friendly*).

Acredita-se que a pesquisa, do ponto de vista teórico, poderá contribuir para a compreensão adequada dos mecanismos de socialização inter organizacionais e seu impacto na geração de valor nos relacionamentos entre clientes e fornecedores, por ter sido restritamente explorado na literatura até então.

Não obstante, em trabalho desenvolvido no mesmo ano do estudo original, Cousins e Lawson (2006, p.5) observaram:

“[...] no senso comum dos gerentes de compras entrevistados foi comentado que apesar de intuitivamente eles saberem que a “socialização” funciona, é muito difícil apresentar explicitamente seus efeitos na performance da organização. Quando de encontro a um ambiente altamente competitivo, as iniciativas de socialização eram as primeiras atividades a serem descartadas ”

Dessa forma, a expectativa é que o estudo possa oferecer suporte a melhores práticas corporativas, em que gerentes e dirigentes poderão reavaliar a criação e desenvolvimento de seus relacionamentos com fornecedores.

1.5 Estrutura da Dissertação

O presente trabalho está dividido da seguinte forma: inicialmente, a literatura especializada foi revisitada, buscando compreender a conexão entre *Socialização e Capital Social*, também conhecido na área de estudos de Gestão de Operações e da Cadeia de Suprimentos como "*Capital Relacional*" (DYER; SINGH 1998, COUSINS et al., 2006). O objetivo principal desta revisão teórica é estabelecer de forma ampla e coerente a mensuração do processo de socialização entre clientes e fornecedores abrangendo suas diversas perspectivas do conhecimento em administração de empresas e estabelecer corretamente as definições que estaremos acatando em nossa pesquisa, para a correta operacionalização dos construtos.

Em seguida apresenta-se o modelo teórico e o estabelecimento de hipóteses. Para auxiliar a compreensão do modelo adotado, o artigo de Cousins et al. (2006) será brevemente explorado, alinhando a revisão teórica ao modelo e hipóteses do presente estudo.

A metodologia da presente pesquisa é apresentada no quarto capítulo, assim como o detalhamento de seus elementos como definição da amostra, o procedimento de coleta de dados, a operacionalização dos construtos, zelando pela qualidade dos resultados e conclusões a serem gerados por este estudo oportunamente. O quinto capítulo visa analisar os dados coletados com base nos construtos, alinhando o detalhamento do modelo estudado, objetivando assim o teste das hipóteses.

E finalmente, este trabalho se encerra apresentando as conclusões, bem como as contribuições, oportunidades e limitações inerentes.

2. REVISÃO DA LITERATURA

No presente capítulo serão delineados os principais aportes teóricos que envolvem a temática dessa dissertação, com o intuito de rever o estado da arte dos principais autores e estudos. Busca-se o referencial teórico-empírico no qual se discutem aspectos dos relacionamentos interorganizacionais considerados relevantes para este tema; em outras palavras as principais abordagens teóricas relacionadas à socialização organizacional e à geração do capital relacional, no contexto da gestão da cadeia de suprimentos e operações.

Este capítulo será dividido em quatro seções que direcionam os principais elementos que constituem o problema de pesquisa proposto. Na primeira seção, exploram-se as origens do processo de socialização organizacional, processo de formação de relacionamentos inter organizacionais, os tipos de relacionamentos, sua complexidade e a importância desses relacionamentos para a gestão da cadeia de fornecimento. Na segunda seção desta revisão teórica, busca-se fundamentar claramente o conceito de Capital relacional, suas oportunidades e riscos. Com o intuito de buscar a conexão entre o processo de socialização organizacional e o capital relacional, explora-se na terceira seção o papel dos mecanismos de socialização como instrumentos facilitadores do acesso ao capital relacional. O capítulo se encerra com as principais conclusões relacionadas ao referencial teórico.

2.1 Breve Histórico sobre o Processo de Socialização nas Organizações

As primeiras discussões sobre o processo de socialização dentro das organizações iniciaram-se nos estudos de comportamento organizacional. Até o final dos anos 1970, os estudos sobre socialização eram focados no indivíduo e sua participação em grupos de uma forma geral, onde este poderia aprender através da interação com os demais e entender quem desenvolvia as regras sobre o que. A tratativa dada até então limitava-se ao reconhecimento ou punição de ações corretas e incorretas (LOUIS, 1980).

A partir do final dos anos 70, a socialização organizacional redirecionou seu foco do indivíduo para uma ótica coletivista e intra organizacional. Este movimento pode ser percebido nos estudos de Van Maanen (1978) e Louis (1980). A socialização organizacional passa, então, a ser vista como o processo pelo qual um indivíduo vem a apreciar valores organizacionais, desenvolver habilidades, comportamentos esperados e o conhecimento social essencial para assumir uma responsabilidade ou função organizacional para, assim, participar como um membro de determinada instituição. Novos entrantes deveriam aprender as regras e culturas de dentro e de fora da própria organização (LOUIS, 1980). De modo geral, a socialização organizacional era considerada como o processo pelo qual um indivíduo adquire o conhecimento social e as competências necessárias para assumir seu papel na organização (VAN MAANEN, 1978).

Nesta fase, também, economistas e sociólogos passaram a investigar os fluxos de informação como sendo processos de formação de redes para compreender seu significado para o âmbito corporativo (MARTES et al., 2006). Para estes estudiosos, o comportamento de uma empresa considerada exemplar poderia ser classificado como modelo.

Os novos entrantes, num processo de socialização, respondem por suas funções de forma diferenciada por conta das táticas de socialização adotadas pelas organizações para recepcionar esses novos membros. As organizações podem encorajar esses membros a interpretar ou responder a determinados tipos de situações, por conta da forma como eles foram recebidos e instruídos no início do processo de socialização. Em outras palavras, Van Maanen (1978), Louis (1980) e Jones (1986) concordam que a redução da incerteza e os métodos de socialização oferecidos aos novos membros podem influenciar a forma que tais integrantes respondem à organização e à toda sua dinâmica.

Até então, evidências empíricas sugerem que o número de socializações inter organizacionais era baixo, porém a partir do final dos anos 1980, houve um aumento de interesse significativo nos relacionamentos inter organizacionais (GULATI; GARGIULO, 1999). O rápido crescimento dessas relações inter organizacionais se deve ao fato de, a partir deste período, o estabelecimento de alianças e parcerias ter

sido reconhecido no mercado como uma forma mais institucionalizada de cooperação entre empresas (GULATI, 1998). Um estudo recente de Terpend et al. (2008) concluiu que, após a revisão de estudos do relacionamento entre clientes e fornecedores nas últimas duas décadas, o interesse neste tema ainda permanece.

Desta forma, percebe-se uma concordância na literatura sobre a necessidade de estudos para compreender o processo de formação de relacionamentos inter organizacionais.

Como será percebido no decorrer deste capítulo, os trabalhos aqui elucidados deram enorme impulso aos estudos sobre redes sociais nos últimos anos. Contudo, conforme Martes et al. (2006), tal crescimento é oriundo de uma mudança maior no mundo acadêmico, onde este afasta-se de explicações individualistas e essencialistas para uma nova percepção relacional, contextual e sistêmica.

2.1.1 O Processo de Formação do Relacionamento Inter organizacional

Como abordado anteriormente, este estudo parte do pressuposto que a firma não opera de forma isolada das demais. Ao contrário, todas as ações e considerações organizacionais podem ser realmente percebidas através daqueles que a compõem e dos seus relacionamentos. Neste contexto reside o argumento em que os comportamentos e as instituições a serem analisados são tão compelidos pelas constantes relações sociais, que seria um mal entendido considerável a sua interpretação como elemento isolado (GRANOVETTER, 2007).

A interpretação que Granovetter (2007) elabora sobre o tema leva em conta “*a maior parte do comportamento está profundamente imersa em redes de relações interpessoais e que essa abordagem evita os extremos das visões sub e supersocializada da ação humana*”. Este autor busca conceituar a imersão sob uma vertente mais humanizada, destacando que os atores buscam agir com propósito, cujas ações estariam imersas em sistemas concretos e contínuos de relações sociais, ao invés de tomar ações e/ou comportamentos fora de um contexto social ou

adotar um roteiro escrito e pré-definido para eles pela intersecção específica de categorias sociais que porventura ocupem. O autor utiliza como arcabouço à sua fundamentação teórica, entre outros pontos, a questão da “má-fé versus confiança” onde os relacionamentos inter organizacionais estão dinamicamente inseridos.

Os termos relações e relacionamento são utilizados na academia para discussão de práticas de negócios. Isso retrata também o nível de preocupação de acadêmicos e profissionais em compreender como as firmas se relacionam, e conhecer os problemas e oportunidades encontradas (OLIVER, 1990).

As palavras “rede” e “relacionamento” indicam a existência de alguma forma organizacional diferente, um nível superior ao da rotina das empresas de forma individual. As organizações entram em determinadas relações de forma consciente e por razões específicas e com uma variedade de condições que possam limitar ou influenciar suas escolhas (OLIVER, 1990). O relacionamento inter organizacional pode ser compreendido como um processo onde há cooperação voluntária a qual as organizações combinam recursos para superar a incerteza criada por forças do ambiente que, por ventura, estejam além do seu controle (GULATI; GARGIULO, 1999).

As organizações estabelecem relações ou mecanismos de troca com outras organizações por uma questão, inicialmente, de necessidade (OLIVER, 1990; GULATI, 1998) e de forma voluntária (GULATI; GARGIULO, 1999). Na verdade, por iniciativa própria uma firma identifica a necessidade de estabelecer um relacionamento ou até uma aliança, busca o melhor parceiro disponível e escolhe o melhor instrumento para formalizar essa união (seja formal ou informal) (GULATI, 1998).

As firmas, de maneira geral, não possuem todos os recursos (suficientes) para atender a demanda de seus clientes. As firmas são dependentes de conhecimento, competências, recursos, ações e intenções de fornecedores, distribuidores, outros clientes e, por vezes, até de competidores para atender a todos os requisitos. A interdependência entre empresas significa que o processo estratégico é interativo,

evolucionário e responsivo (OLIVER, 1990). Nesse processo interativo, novos laços podem ser estabelecidos de forma mais dinâmica (GULATI; GARGIULO, 1999).

Gulati (1998) sugere que os relacionamentos sociais não apenas influenciam a criação de novos laços como também afetam seu desenho, evolução e até seu sucesso.

Oliver (1990) destaca como motivadores à formação de rede inter organizacionais, seis fatores contingenciais (necessidade, assimetria, reciprocidade, eficiência, estabilidade, legitimidade) e que embora cada um possa possuir causas suficientemente distintas para a formação desses relacionamentos, essas contingências geralmente ocorrem simultaneamente.

A perspectiva de rede inter organizacional é construída a partir da noção geral de como ações econômicas são influenciadas pelo contexto social, onde estas organizações estão inseridas (ou imersas) e como as suas ações podem ser influenciadas pela posição dos atores nas redes sociais (GULATI, 1998). O autor destaca que esta imersão refere-se ao fato que qualquer troca ou discussão entre (ou dentro) de um grupo tem uma história e esta gera a criação de uma rotina e a estabilização das conexões entre os membros.

Hagedoorn (2006) propõe a compreensão dos níveis de imersão nos relacionamentos inter organizacionais, focando o processo de formação de parcerias em diferentes níveis, onde a interação desses níveis pode afetar esta formação e a evolução dos relacionamentos. O autor sugere que os efeitos individuais da imersão podem impactar na formação dos relacionamentos (ou alianças, como posicionado pelo autor), não apenas focando a relação de forma isolada, como também de forma interativa e dinâmica. Os três níveis propostos são:

- a) **Imersão ambiental** – leva em conta a dimensão **macro** (nível país, contando com suas similaridades e diferenças que venham a influenciar a formação de parcerias num contexto internacional) e **meso** dos ambientes (leva em conta o nível de atividade (setor) industrial e a propensão do setor para a construção das parcerias interfirmas). É relevante destacar que esses efeitos

devem ser mensurados tanto em níveis de crescimento da imersão quanto em níveis de redução ou falta de imersão.

- b) **Imersão inter organizacional** – refere-se ao nível de imersão de uma rede criada a partir das parcerias entre empresas ou grupos de empresas. Através dessas relações o nível de imersão reflete a experiência geral de empresas em estabelecer parcerias com outras. O que também indica que a multiparidade histórica a qual a empresa está inserida, como retratado em diversos estudos (DYER; SINGH, 1998; KALE et al., 2000), pode indicar que o conhecimento adquirido através dessas experiências pode ser transformado em recurso competitivo na gestão de relacionamentos dessas organizações e se tornar um facilitador para estabelecer novas parcerias. Hagedoorn (2006) sugere que os papéis centrais das empresas no estabelecimento de relacionamentos inter organizacionais podem afetar a probabilidade dessas empresas em se engajar em novas parcerias.
- c) **Imersão diática** – é compreendida através do contexto da repetibilidade de laços entre os pares das empresas que formam as parcerias, levando em conta a questão da confiança, assimetria e familiaridade dos relacionamentos (nível individual). Experiências anteriores entre os atores em diferentes ambientes podem favorecer a formação das parcerias. Este posicionamento também foi empiricamente validado por Eisenhard e Schoohoven (1996). As autoras estudaram e argumentaram que as características e experiências anteriores da alta administração das empresas podem afetar diretamente a formação de alianças. Empresas que possuem membros da alta direção com vasta experiência e bem conectados podem gerar performance superior as empresas que fazem parte. Elas argumentam que tais competências podem ser caracterizadas como recursos (tempo, conhecimento, conexões, status) necessários à formação de alianças.

Não obstante, o processo de formação de um relacionamento é constituído pela dedicação de tempo e dinheiro de seus participantes, aliados a expectativas de resultados futuros. Isso significa que uma empresa que esteja buscando uma mudança é dependente da aprovação e ações de outros para atingir tal mudança,

seja a mudança de um processo logístico até o lançamento de um novo produto (HAKANSSON; FORD, 2002). Os autores destacam, entretanto, que uma empresa pode conduzir parte de sua rede à direção que deseja, se suas ações forem desenhadas apropriadamente e se isto for visto pelas demais como algo positivo. Geralmente uma rede é o resultado de deliberações, expectativas e ações de um certo número de participantes.

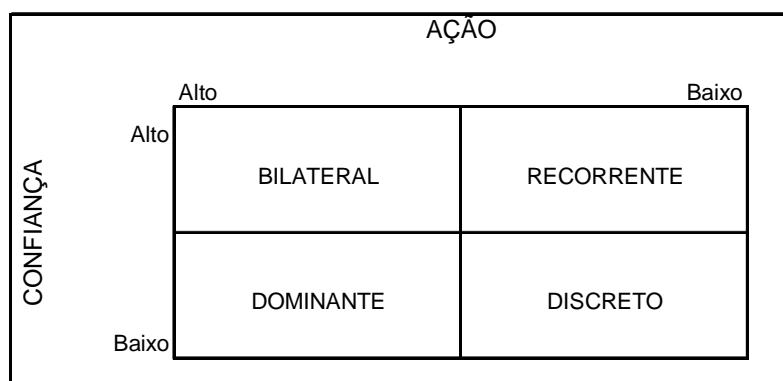
Levando em conta que o objetivo geral desta pesquisa é verificar se os mecanismos de socialização inter organizacionais impactam na geração de capital relacional e na geração de valor, este estudo basear-se-á na imersão inter organizacional.

2.1.2 A Estrutura dos Relacionamentos inter organizacionais

Diversas perspectivas foram direcionadas à questão da estruturação dos relacionamentos inter organizacionais, como destacado a seguir. Apesar do presente estudo não focar redes e sim o relacionamento inter organizacional, a literatura de rede será explorada apenas como contribuição teórica ao conhecimento do tema.

No que se refere a estrutura dos relacionamentos inter organizacionais, alguns autores brasileiros merecem destaque neste contexto. Balestrin (2005) identificou sinergia e complementaridade de conhecimentos no relacionamento inter organizacional de pequenas e médias empresas. Carona et al. (2007) buscaram caracterizar as redes de fornecimento demonstrando os principais pontos gerenciáveis da organização de redes e que possam trazer resultados superiores. Bronzo (2008) demonstrou a idéia de segmentação de fornecedores, cruzando o nível de envolvimento do fornecedor com o cliente e a natureza do relacionamento.

Estudos internacionais também foram consideradas. Donaldson e O'Toole (2000) classificaram os relacionamentos inter organizacionais pela força/intensidade do relacionamento (Quadro 1). Essa classificação combina elementos comportamentais e econômicos para avaliar a extensão da cooperação estabelecida entre as partes. Os autores sugerem que o nível de confiança e a intensidade das ações das firmas determinam a estrutura do relacionamento.



Quadro 1 Classificação dos relacionamentos pela sua intensidade

Fonte: DONNALDSON; O'TOOLE, 2000, p.495.

A classificação, sugerida por Donaldson e O'Toole (2000), resume-se em:

- a) **Bilateral** – caracterizada por um relacionamento que leva em conta um alto nível de confiança e ação para gerar vantagens mútuas. Sugere a existência de troca de informações e colaboração em nível estratégico e é um tipo de relacionamento único e complexo, de pouca possibilidade de réplica;
- b) **Recorrente** – caracterizado por elementos de reciprocidade, o relacionamento é aberto, porém sem evidências significativas que as partes estão profundamente envolvidas e o nível de comprometimento é baixo. Os parceiros tendem a estarem mais concentrados em aspectos operacionais;
- c) **Dominante** – tipo de relacionamento que utiliza mecanismos de governança para dominar a interação com e entre parceiros. Típico relacionamento conhecido como de via única, onde as relações de fornecimento são decididas de forma autoritária;
- d) **Discreto** – é o tipo de relacionamento com menor nível de intensidade entre as partes. O oportunismo tende a dominar este tipo de relação e tem como pressuposto que as firmas tomam decisões econômicas com racionalidade. Também conhecido como relacionamento “queda de braço”, onde não há preocupação por nenhuma das partes em manter um nível mínimo de relação social.

Uma outra perspectiva foi oferecida por Barringer e Harrison (2000), classificando os relacionamentos inter organizacionais pelo nível de conexão estabelecido entre as partes. Diferente da abordagem dada por Donaldson e O'Toole (2000) que classificaram os relacionamentos inter organizacionais pela intensidade do relacionamento, Barringer e Harrison (2000) fizeram um denso levantamento focado na formatação dos relacionamentos e classificaram os relacionamentos pelo nível de formalização dessas conexões, uniões (Figura 1). Uniões firmes, como *joint ventures* e redes, são aquelas em que os participantes estão conectados por estruturas formais e podem envolver inclusive a propriedade dessas organizações. Por outro lado, uniões soltas ou imprecisas, diretorias interligadas e associações comerciais levam em conta uma união menos estruturada e com menor possibilidade de propriedade.

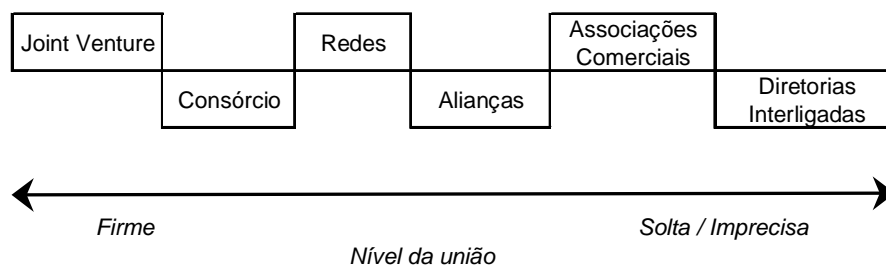


Figura 1. Classificação dos relacionamentos pela formalidade da união
 Fonte: elaborado pela autora a partir de Barringer e Harrison (2000)

Os autores também destacam potenciais vantagens no estabelecimento da participação dos relacionamentos inter organizacionais: acesso a recursos específicos, economia de escala, compartilhamento de riscos e custos, aprendizado, tempo de resposta ao mercado, flexibilidade e a possibilidade de neutralizar competidores.

Dentre os potenciais riscos, os autores indicam: a possibilidade de perda da propriedade da informação, riscos financeiros e organizacionais, dependência, perda parcial da autonomia das decisões, choque de culturas entre os parceiros, perda de flexibilidade organizacional.

Em linha com o anteriormente proposto, alguns estudos tratam da caracterização de redes como um instrumento para a contribuição de performances superiores. Harland et al. (2001), desenvolveram uma taxonomia para as redes de fornecimento, levando em conta o dinamismo da rede e o nível de influência na firma focal. Este estudo leva em conta que se uma rede é dinamizada, existirá uma integração humana e troca de conhecimentos significativa para alavancar questões tecnológicas e de desenvolvimento de produtos. Carona et al. (2007), continuam este estudo contribuindo no desenvolvimento do modelo de Harland et al. (2001), ascendendo a taxonomia, levando em conta o desejo constante dos atores em aumentar a influência no outro e, por outro lado, a complexidade inerente a dinâmica da rede (onde seria um processo gradativo de rotinizada até um nível “ideal” de dinamismo).

Outra abordagem adotada na literatura é o grau de formalização que pode ser também um instrumento de caracterização de redes. Grandori e Soda (1995) classificam as redes de empresas de acordo com o grau de formalidade entre as organizações e o relacionamento social inter organizacional, a saber:

- a) Redes Sociais – neste contexto, não há nenhum tipo de formalização contratual entre as firmas e os relacionamentos entre as organizações são regidos pelos laços sociais estabelecidos entre os funcionários.
 - Redes Sociais Simétricas – onde todos participantes têm o mesmo poder de influência. Este estilo de rede é aconselhável para o desenvolvimento de produtos e serviços, pois apresenta informações de alto potencial, mas de baixo valor econômico.
 - Redes Sociais Assimétricas – existe um elemento central, podendo existir até a formalização de contratos entre as organizações, porém estas estão ligadas as especificações e não ao relacionamento em si.

- b) Redes Burocráticas – existe um contrato formal para regulamentação de especificações, tal como a própria organização da rede e sua inter-relações
 - Redes Burocráticas Simétricas – há relacionamentos formais entre as empresas, mitigando interesses individuais e organizando acordos coletivos entre as firmas;

- Redes Burocráticas Assimétricas - há neste contexto, a formalização de relação entre as empresas, tal como em relações de licenciamento e venda de direitos, por exemplo.
- c) Redes Proprietárias – há instrumentos formais e legais que defendem, além da organização da própria rede, os acordos coletivos e os direitos de propriedade de acionistas e proprietários, onde a alocação dos recursos e a divisão de propriedades são claramente formalizadas.
- Redes Proprietárias Simétricas – existe a formalização das regulamentações, principalmente para as atividades de pesquisa e desenvolvimento (exemplo, *joint ventures*);
 - Redes Proprietárias Assimétricas – existe a relação entre um investidor e a organização parceira (exemplo, *capital venture*)

As abordagens de rede oferecidas pela literatura, sejam quanto ao seu dinamismo (HARLAND et al.,2001; CARONA et al., 2007), ou em relação ao nível de formalização (GRANDORI; SODA, 1995), são relevantes ao estudo, entretanto, o presente trabalho não se aprofundará neste tema.

A fim de buscar a congruência entre as tipologias apresentadas anteriormente, Granovetter (2005) contribui estabelecendo quatro princípios para embasamento das relações sociais, a saber:

1º. Princípio: Normas e a densidade da relação

As normas, na visão de Granovetter (2005), podem ser compreendidas como as idéias compartilhadas sobre a melhor maneira de um indivíduo, ou de um grupo, comportar-se. Leva-se em conta que o mais denso que uma rede possa ser, mais precisos e fluidos os caminhos tornam-se tanto para a informação, como idéias e influências entre os nós ou conexões dessa rede. Por conta disso, espera-se que com uma rede densa e coesa, o mesmo tipo de comportamento possa ser percebido entre os atores.

É por meio desse raciocínio que o autor também revela que as ações coletivas que dependam de soluções de problemas mais fluidas, são mais comuns em grupos os quais suas redes sociais são coesas e densas, onde os atores dessas redes normalmente internalizam as regras que encorajam a confiança mútua. Considera, contudo, que grupos maiores possuem uma densidade de rede menor pelo fato das pessoas serem cognitivas, pessoais e possuírem limites temporais através dos quais seus laços sociais podem se sustentar. Assim, o autor sugere que quanto maior o grupo se torna, menor é a habilidade de cristalizar e reforçar essas normas.

2º. Princípio: O fortalecimento de laços fracos

Informações novas fluem aos atores através de laços fracos (BURT, 1992; GRANOVETTER, 1973). Isso se dá ao fato das pessoas mais próximas tenderem a estar nos mesmos círculos e as informações que essas pessoas têm acesso costumam ser praticamente as mesmas.

Para Granovetter (2005), participar de diferentes círculos possibilita a conexão a um mundo mais amplo, o que pode tornar-se fonte de recursos quando for necessário ir além dos conhecimentos do grupo, como obter uma nova oportunidade, desenvolver uma fonte de fornecimento escassa ou inovar processos.

Um ponto crítico das estruturas sociais é a limitação de motivações e a dificuldade de ajuda entre os atores. Porém, o ponto relevante neste momento é levar em consideração que os laços fracos podem possuir e transmitir informações exclusivas e não redundantes através de um vasto segmento de redes sociais desconexas. Segundo Burt (1992), o argumento do laço fraco é “elegantemente simples”, uma vez que se torna essencial para o fluxo de informações que integra o até então “desconectado” ator da rede social para uma rede externa.

3º. Princípio: A importância dos Buracos Estruturais

O termo “buracos estruturais” é utilizado por Burt (1992) para referir-se a ausência de uma conexão entre dois atores. Diante de uma análise da rede, o autor destaca a relevância em se observar não apenas a existência de conexões, como também a ausência dessas conexões.

O argumento sob esta ótica trata que os buracos estruturais entre redes podem levar a vantagens superiores (BURT 1992), o que pode ser muito mais poderoso do que em comparação a qualidade de algum laço ou a forma como as diferentes partes de uma rede estão conectadas. Segundo Granovetter (2005) indivíduos que possuem laços em redes múltiplas, distantes (ou esparsas), podem possuir uma vantagem competitiva (mesmo que temporária) na absorção desses conhecimentos. É uma forma de, em outras palavras, tirar vantagem dos buracos estruturais existentes, onde é possível levar uma informação de uma rede social para outra.

Granovetter (2005) sugere que as relações oriundas da criação dos buracos estruturais dão ao empreendedor oportunidades para acessar melhores oportunidades de retorno. Esta teoria leva em conta os benefícios da estrutura social da competição inter organizacional. Sobre essa vertente, o agente causal dos buracos estruturais não é a fraqueza do laço e sim o buraco gerado.

Brass, Butterfield e Skaggs (1998) concordam com esta proposição e sugerem que tais buracos podem oferecer oportunidades para um ator tirar ou não vantagem, dependendo de suas características pessoais, e inclusive de seu caráter uma vez que tal oportunidade possa vir a ser anti-ética, eventualmente. Não haverá maior aprofundamento na discussão sobre ética, por não ser objeto deste estudo.

4o. Princípio: A interpenetração de ações econômicas e não-econômicas

Muito da vida social está em torno de um enfoque não-econômico. Entretanto quando atividades econômicas e não-econômicas estão embaralhadas, as não-econômicas podem afetar os custos e as técnicas disponíveis para as atividades econômicas. Para Granovetter (2005), esta mistura de atividades é, também,

denominada como aspecto social embutido na economia, que leva em conta que tais ações podem estar conectadas ou dependentes de ações não-econômicas em seu conteúdo, objetivos ou processos.

Sendo assim, resume-se os principais aprendizados, a partir dos pontos apresentados:

- a) A abordagem da formação de laços sociais proporciona uma boa explicação dos fatores que influenciam as empresas a estabelecer relacionamentos inter organizacionais.
- b) Em especial, duas abordagens analíticas podem ser destacadas para examinar sua influência nos relacionamentos inter organizacionais: as vantagens de obtenção de informações privilegiadas concedidas pela rede social e os benefícios de controle que os atores podem gerar por ter uma posição vantajosa dentro desta rede social (GULATI, 1998).
- c) Os laços fortes e as redes densas são associados à troca de informações refinadas e o estabelecimento de confiança, enquanto as conexões fracas e as redes difusas são associadas ao acesso a novas informações.
- d) A estrutura social, especialmente sob a forma de redes sociais, pode afetar retornos econômicos às organizações envolvidas.

2.1.3 Implicações dos relacionamentos inter organizacionais para a gestão da cadeia de fornecimento

Percebe-se, através da explicação anterior que, a densidade e coesão dos relacionamentos pode gerar vantagens, conduzindo as organizações ao acesso a informações relevantes na estrutura da rede social. Assim, as empresas que possuem o *expertise* de gerenciar seus relacionamentos inter organizacionais podem obter melhores condições para atingir maiores níveis de vantagem competitiva (DYER; SINGH, 1998).

Os estudos Cousins e Menguc (2006) demonstram que, sob a perspectiva do fornecedor, é importante estabelecer canais claros de comunicação com os compradores. Isto faz com que a compreensão do nível de performance entre os atores seja demonstrada. Por conseguinte, eles sugerem que os níveis de socialização inter-firma melhoram a percepção (e a realidade) da interação do processo dentro da cadeia de fornecimento em congruência com os estudos de Dyer e Singh (1998). Cousins e Menguc (2006) concluíram que as empresas precisam focar a troca de ativos relacionais (no contexto deste trabalho, entende-se como o acesso ao capital relacional através dos mecanismos de socialização). Os autores também sugerem que a integração da cadeia de fornecimento é um estágio do processo de socialização, o qual inicia-se a partir da comunicação entre as partes culminando a melhoria da performance operacional do fornecedor percebida pelo comprador, que, conseqüentemente, conduz a uma evolução no relacionamento inter organizacional.

O estudo de Carr e Person (1999) complementa esta abordagem, concordando que o relacionamento entre clientes e fornecedores tem um impacto positivo na performance da firma. Eles sugerem que os relacionamentos entre compradores e fornecedores têm se tornado mais cooperativo com fornecedores chave, e é esperado que essas firmas tenham um nível maior de performance financeira, validando a literatura. Seu estudo oferece evidências empíricas da importância em se manter e/ou dedicar atenção especial aos relacionamentos como forma de obtenção de vantagem competitiva, focando mais os relacionamentos a longo prazo ao invés de relacionamentos pontuais.

Os autores continuam sua tese, destacando que em relacionamentos de longo termo, compradores e fornecedores têm a possibilidade de desenvolver relacionamentos que envolvam crescentes níveis de comunicação, cooperação e coordenação de todas as atividades, associadas a produção de bens e serviços. Destacam a possibilidade de, por conta desta aproximação, ambos reduzirem custos. Os autores finalizam sua argumentação, enfatizando que com base em seu estudo, pode-se perceber que firmas que utilizam estratégias agressivas (“*adversarial relationships*”) com fornecedores-chave podem experimentar o gosto

amargo de performances financeiras inferiores com o passar do tempo. Tal comportamento adverso com fornecedores pode render à empresa compradora certa desvantagem, principalmente quando o nível de dependência desta for significativo, tendo a possibilidade de ruptura do fornecimento de itens críticos e, eventualmente, impactar toda a cadeia de fornecimento.

Sugere-se a existência de consenso quanto a contribuição do nível de socialização para performances superiores. Por exemplo, o estudo de Campbell (1997), investigou se a qualidade e intensidade da cooperação em parcerias afetam positivamente os resultados e a performance de desenvolvimento de novos produtos. Os autores levaram em conta os níveis de resolução de problemas em conjunto, confiança, o envolvimento com a outra parte, o nível de delegação formal de responsabilidades, o comprometimento, o escopo do relacionamento e o nível de satisfação. Concluíram que apenas uma característica comportamental da parceria colaborativa afetaria a performance de desenvolvimento de novos produtos: o nível de envolvimento entre as partes.

Pesquisas indicam que os melhores retornos que uma cadeia de fornecimento pode ter é a responsividade, oriunda do estabelecimento de relações inter organizacionais, com a redução do tempo de ciclo da cadeia de fornecimento (HANDFIELD; BECHTEL, 2001). Isto se dá por conta da pressão que as empresas tem sofrido para responder de forma mais rápida às mudanças das prioridades competitivas, diante de ambientes cada vez mais velozes e dinâmicos.

Sob este aspecto, quanto mais rápida a velocidade evolutiva de um setor, mais temporária é sua vantagem competitiva. Assim sendo, a hipercompetitividade do setor pressiona as empresas a acompanhar a velocidade do mercado, desenvolvendo mecanismos para concentração na exploração de suas atuais capacidades, vantagens competitivas temporárias e na construção de novas capacidades para o momento inevitável em que as antigas capacidades não mais se constituem em fonte de vantagem competitiva (FINE, 1999).

Outro ponto abordado na literatura traz a tona a importância da especificidade dos ativos. Como exemplo, destaca-se Andersen e Buvik (2001) que investigaram o

impacto a especificidade de ativos e o efeito combinado desta especificidade com a incerteza comportamental na coordenação de atividades inter organizacionais. Os autores concluíram que existem evidências que a participação no desenvolvimento de produtos e processos está positivamente associada a uma boa coordenação vertical entre empresas, o que os autores entendem como bom relacionamento inter organizacional.

Outros estudos destacaram também características do ciclo de vida dos relacionamentos inter organizacionais (FICHMAN; LEVINTHAL, 2001), porém esta abordagem não será objeto de discussão deste estudo. Tal decisão leva em conta que o ciclo de vida dos relacionamentos não é entendido como relevante para atender o objetivo do presente estudo que é a verificação dos impactos dos mecanismos de socialização na geração de capital relacional e verificar se estes são percebidos como direcionadores de resultados superiores.

Em resumo, a literatura sinaliza que os processos de socialização inter organizacional dentro da cadeia de fornecimento possuem um impacto significativo nos retornos e na performance dos fornecedores (COUSINS et al., 2006).

Dyer e Singh (1998) sugerem que os ganhos oriundos do estabelecimento de relações inter organizacionais são possíveis quando os parceiros combinam, trocam ou investem em ativos, conhecimentos e recursos e empregam mecanismos que venham a permitir uma sinergia constante entre os atores. Os autores definem estes ganhos oriundos dos relacionamentos como “*relational rents*”, precursor do Capital Relacional.

Nas próximas seções examinar-se-á em detalhes como a geração de capital relacional ocorre e, por conseguinte, o delineamento dos mecanismos sociais para acessá-lo adequadamente.

2.2 Capital relacional

No início desta dissertação, destacou-se o fato do presente trabalho estar fundamentado na linha de pesquisa de Gestão da Cadeia de Suprimentos e Operações e em virtude dos principais autores desta linha tratarem capital social por capital relacional, dar-se-á a mesma tratativa. Ressalta-se que tal decisão tem a intenção apenas de contribuir para o bom entendimento do tema para os estudiosos desta linha de pesquisa, sem a pretensão de interferir ou denegrir nas demais.

Introduzido por Coleman (1988), o conceito de capital relacional tem se tornado popular entre os cientistas sociais e acadêmicos, com o intuito de responder questões na gestão de organizações como por exemplo, gestão de recursos humanos e de carreira (BURT, 1992; LIN 2001; GRANOVETTER, 2005). Porém diversos estudos têm utilizado essa linha de pensamento e pesquisa buscando reforçar o relacionamento entre clientes e fornecedores (DYER; SINGH, 1998; NAHAPIET; GHOSHAL, 1998; KALE; SINGH; PERLMUTTER 2000; JOHNSTON et al., 2004; LAWSON; TYLER; COUSINS 2008).

Cientistas sociais têm oferecido um certo número de definições para este termo (apresentados a seguir) que apesar de similares, oferecem certas nuances. O objetivo desta seção é conceituar capital relacional, buscando as diversas perspectivas do tema na literatura, identificar oportunidades e, eventualmente, os riscos da geração de capital relacional para o relacionamento cliente-fornecedor.

2.2.1 Origens do Capital relacional

Partindo do pressuposto que em ambiente organizacional, imerso em ações racionais, cada ator tem o controle sobre certos recursos e interesse em outros recursos e eventos, Coleman (1988) introduz o capital relacional como uma forma particular de recurso disponível a um ator. O autor argumenta que diferente de outras formas de capital, o capital relacional está presente na estrutura das relações entre os atores.

Coleman (1988) continua sua argumentação enfatizando que o capital relacional é bem menos tangível que o capital físico. Para o autor, o capital relacional é oriundo do movimento das relações entre atores que venham a facilitar ações. O autor exemplifica este posicionamento, comparando um grupo sob o qual existe um extenso nível de confiança e outro que não exista essa confiança: o primeiro é bem mais suscetível a fazer realizações do que um grupo sob o qual não exista essa confiança.

Após a introdução desse conceito nos relacionamentos inter organizacionais, diversas outras definições complementares surgiram (conforme abordado no quadro 2). Tais definições variam por conta do foco dado ao estudo que pode levar em consideração as relações que um ator mantém com os demais atores (interno), a estrutura de relações entre os atores dentro de certo grupo (externo), ou ambas abordagens.

Entre as diversas definições, Capital relacional pode ser definido como os recursos pertencentes a uma estrutura social os quais podem ser acessados ou mobilizados propositalmente (LIN; COOK; BURT, 2001). Por conta desta definição a noção do capital relacional contém três ingredientes críticos: recursos pertencentes exclusivamente a uma estrutura social, acessibilidade a tais recursos pelos indivíduos e o uso desta mobilização de forma proposital. Na verdade, este argumento propõe que o acesso e uso de recursos sociais podem direcionar a um melhor status socioeconômico.

Do ponto de vista de Lin (2001), se é assumido que o capital relacional captura os recursos valiosos em relacionamentos sociais, então a localização da rede pode facilitar, mas não necessariamente determinar, o acesso a melhores recursos.

Lin (2001) também percebe o capital relacional como algo mais que um relacionamento social, ele evoca os recursos próprios e acessados disponíveis e exclusivos a aquela rede social. Estes recursos não podem ser facilmente capturados sem identificar as características da rede e suas relações. O conceito de capital relacional leva em conta que o grupo por si possui uma estrutura social e deve considerá-la como um todo e agregar as partes. Reconhece-se que

determinados grupos possuem maior liquidez de seu capital relacional por conta das posições de seus membros na estruturas sociais como um todo. Trata-se da habilidade desenvolvida de processar os recursos disponíveis nos laços sociais e acessá-los se houver necessidade ou interesse.

Quadro 2. Principais Conceitos de Capital Relacional

Foco	Autores	Definições
Externo	Bourdieu, 1985	agregação dos recursos atuais e potenciais os quais estão ligados a posse de uma rede durável de relacionamentos, mais ou menos institucionalizados, de mútuo conhecimento e reconhecimento
	Baker, 1990	um recurso que os atores derivam de estruturas sociais específicas e depois a utilizam para atender seus interesses; é criado por mudanças no relacionamento entre os atores
	Boxman, De Graaf & Flap, 1991	número de pessoas das quais pode-se esperar suporte e disponibilização de recursos
	Burt, 1992	amigos, colegas e outros contatos gerais dos quais pode-se gerar oportunidades de usar recursos humanos e financeiros
	Bourdieu e Wacquant, 1992	somatória de recursos, atuais ou virtuais, os quais acumulam a um indivíduo ou grupo por conta da posse de uma durável rede de relações mais ou menos institucionalizada de conhecimentos e reconhecimentos mútuos
	Belliveau, O'Reilly e Wade, 1996	uma rede pessoal individual e afiliações institucionais elitizadas
	Portes, 1998	Habilidade dos atores de assegurar benefícios em virtude da participação em redes sociais ou outras estruturas sociais
	Knoke, 1999	processo pelo qual atores sociais criam e mobilizam sua rede de conexões entre organizações para garantir acesso aos recursos desses atores sociais
	Banco Mundial, 2007	Refere-se as instituições, relacionamentos, atitudes e valores que governam as interações entre as pessoas e contribui ao desenvolvimento social e econômico. Ai inclui-se os valores compartilhados e as regras que conduzem ações sociais expressadas em relacionamentos pessoais, confiança e o senso comum da responsabilidade cívica, gerando uma sociedade mais que justa para a coletividade.
Interno	Coleman, 1988	É definido por sua função. Não é uma entidade única, mas uma variedade de entidades diferentes as quais possuem duas características em comum: ambas consistem de algum aspecto de estrutura social e facilitam certas ações dos indivíduos que delas fazem parte
	Portes e Sensenbrenner, 1993	Trata-se das expectativas por ações entre a coletividade que afetam os objetivos econômicos e seu comportamento por atingir tais objetivos (de todos os membros), mesmo se tais expectativas não sejam orientadas a uma esfera econômica

Quadro 2. Principais Conceitos de Capital Relacional (continuação)

Foco	Autores	Definições
Interno (cont)	Fukuyama, 1995	Habilidade das pessoas em trabalhar juntas com propósitos comuns em grupos ou organizações Existência de conjunto de valores informais ou normas compartilhadas entre os membros de um grupo, de forma a permitir cooperação entre eles.
	Brehm e Rahn, 1997	uma rede de relacionamentos cooperativos entre cidadãos que facilitam a resolução de problemas coletivos
	Inglehart, 1997	Uma cultura de confiança e tolerância, sob a qual emerge uma extensiva rede de associações voluntárias
Interno e Externo	Granovetter 1973	o investimento em relações sociais por indivíduos através dos quais eles obtêm acesso a recursos intrínsecos para atingir retornos esperados de ações instrumentais e expressivas
	Loury, 1992	Ocorrência natural de relacionamentos sociais entre pessoas, que promove ou assiste a aquisição de conhecimentos ou valores traçados no mercado... Um ativo o qual pode ser de significativo legado financeiro para a manutenção da desigualdade de nossa sociedade
	Schiff, 1992	Um conjunto de elementos da estrutura social que afeta as relações entre as pessoas e as entradas ou argumentos de uma produção ou unidade funcional
	Pennar, 1997	Uma rede de relacionamentos sociais que influencia o comportamento individual e posteriormente afeta o crescimento econômico
	Nahapiet e Goshal, 1998	A soma dos atuais e potenciais recursos intrínsecos, disponíveis e derivado de uma rede de relacionamentos pertencente a um indivíduo ou uma unidade social. Capital social então, compreende tanto a rede como os ativos a ela mobilizados.
	Woolcock, 1998	a informação, confiança e normas de reciprocidade inerente a rede social de alguém
	Chung, Singh e Lee 2000	Relacionamentos benevolentes em potencial com outras partes. Por natureza depende da história entre os atores, em outras palavras, os relacionamentos atuais de uma firma são produtos de suas atividades relacionais anteriores, assim como a base a qual serão estabelecidas suas futuras relações sociais.

Quadro 2. Principais Conceitos de Capital Relacional (continuação)

Foco	Autores	Definições
Interno e Externo (cont)	Lin 2001	Recursos pertencentes a uma estrutura social os quais podem ser acessados ou mobilizados propositalmente.
	Adler e Kwon, 2002	é a boa vontade disponível a indivíduos ou grupos. Seus recursos pousam sob a estrutura e conteúdo das relações sociais dos atores, afetando o fluxo desde informações, influências e solidariedade que se fazem disponíveis ao ator.
	Oh, Chung e Labianca 2004	Capital social de um grupo é a configuração das relações sociais dos membros de um grupo dentro de uma estrutura social interna, assim como, externa ao ambiente o qual o grupo pertence, através da qual os recursos necessários ao grupo podem ser acessados.
	Cousins et al., 2006	A configuração e a estrutura social de um grupo através da qual os recursos são acessados

Fonte: Adaptado pela autora a partir de Adler e Kwon, 2002

Segundo Lin, Cook e Burt (2001), duas ações podem gerar a obtenção de retornos através do Capital relacional: ações instrumentais e ações expressivas (Figura 2). Para as ações instrumentais podem-se caracterizar três tipos de retornos possíveis, sendo que cada um pode ser visto como um capital adicionado:

- a) Econômico - de âmbito puramente financeiro
- b) Político - representado por alguma posição hierárquica dentro do grupo.
- c) Social - reputação é um indicador de ganho social, que pode exprimir opiniões favoráveis ou desfavoráveis acerca de um individuo dentro de uma rede social.

No caso das ações expressivas, o capital relacional é uma forma de consolidar recursos e defendê-los ou utilizá-los contra possíveis perdas de recursos. A idéia é acessar ou mobilizar outros que compartilham interesses e controlam recursos similares com o objetivo de proteger ou preservar recursos existentes. Neste contexto, três tipos de retornos podem ser esperados:

- a) Saúde física - envolve a manutenção das funções físicas livres de acidentes ou moléstias.
- b) Saúde mental – reflete a capacidade de não estressar e manter um equilíbrio cognitivo e emocional.
- c) Satisfação pessoal - indica o otimismo e a satisfação em vários ambientes da vida como família, casamento, trabalho, comunidade e ambientes vizinhos.

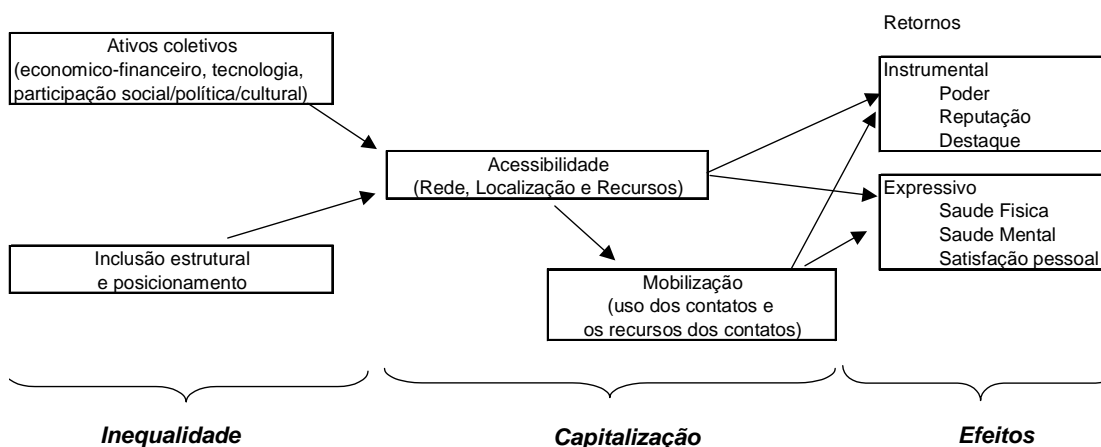


Figura 2. Modelo da Teoria do Capital relacional

Fonte: LIN; COOK; BURT, 2001

No que tange a gestão da cadeia de suprimentos e as relações entre os atores, o termo Capital relacional também tem sido denominado Capital Relacional, sendo considerado como a configuração e a estrutura social de um grupo através da qual os recursos são acessados (COUSINS et al., 2006).

A premissa por trás das pesquisas em Capital relacional leva em conta que a benevolência (confiança, simpatia e perdões) entre os agentes pode ser considerado um recurso valioso. Levando em conta que o capital relacional é o recurso disponível aos atores, conforme seu posicionamento dentro dos relacionamentos e estruturas sociais, pode-se distinguir conceitualmente tais relações em três dimensões sob esta ótica (ADLER; KWON, 2002):

- a) relações com o mercado, a qual produtos e serviços são trocados por dinheiro
- b) relações hierárquicas, a qual a obediência pela autoridade é trocada por segurança material e espiritual
- c) relações sociais, através da qual favores circulam entre os atores

Com o intuito de focar o objeto de estudo desta dissertação, dar-se-á enfoque apenas às discussões à luz do relacionamento entre clientes e fornecedores, conforme exposto no quadro 3 (desconsiderando, por ora, as relações hierárquicas).

Percebe-se que a ação facilitada pelo capital relacional pode influenciar em termos as dimensões da estrutura social e, conseqüentemente, influenciar direta ou indiretamente o capital relacional disponível aos atores. A natureza do relacionamento entre os tipos de relações – aqui denominado por Adler e Kwon (2002) como “dimensões da estrutura social” – leva em conta que qualquer relação concreta tende a envolver uma mistura das dimensões propostas. Além disso, denotando certa diferenciação dos tipos de troca, ambas abordagens (mercado e relacional) são claramente diferentes, por conta da subjetividade intrínseca, das dificuldades de mensuração efetivas e a simetria existente.

Dimensões	Relações com Mercado	Relações Sociais
O que é trocado?	Bens e serviços, trocados geralmente por dinheiro	Troca de favores
Os termos de troca são específicos ou difusos?	Específicos	Difuso (um favor que eu faço hoje a alguém poderá ser utilizado como instrumento de troca por um novo favor ("retribuição") em algum tempo ainda não determinado)
Os termos de troca são explícitos?	Explícitos (exemplo, o emprego de contratos é explícito definindo termos e condições)	Tácitos (um favor dado hoje é reconhecido de forma tácita que será retribuído futuramente)
A troca é simétrica?	Simétrica	Assimétrica (o horizonte de tempo não é específico tão pouco explícito, porém os favores eventualmente serão retornados)

Quadro 3. Dimensões do Capital relacional

Fonte: Adaptado pela autora de Adler e Kwon (2002)

Em resumo, e de acordo com o posicionamento seminal de Coleman (1988), todas as relações sociais e estruturas sociais facilitam de alguma forma o capital relacional. Os atores estabelecem relações propositalmente e as mantêm enquanto geram ou absorvem benefícios oriundos dessas relações.

Entretanto, tem-se a noção que a posse do capital relacional está constantemente relacionada ao indivíduo e sua rede de contatos pessoais, porém, o objetivo deste trabalho é demonstrar que isso pode ser estendido às organizações e aos seus relacionamentos inter organizacionais (GULATI, 1998).

2.2.2 O Capital relacional como recurso de uma rede

As empresas desenvolvem o capital relacional através de sua participação em colaborações e sendo assim, as firmas esperam aumentar sua performance e criar valor através da criação de alianças (CHUNG; SINGH; LEE, 2000). Unindo seus recursos e capacidades aos de outras empresas, estas podem desenvolver projetos que talvez não pudessem seguir com o sucesso esperado se o fizessem sozinhas.

Paralelo aos conceitos de Capital relacional, Lin (2001) sugere duas abordagens de mensuração de capital relacional como um ativo capturado por indivíduos ou grupos dentro de determinada rede social.

A primeira abordagem trata dos recursos pertencentes a rede. Sob esta ótica os recursos podem ser considerados sob dois aspectos: recursos da rede (grupo) e recursos dos contatos (individual). Estes recursos são identificados pela gama de recursos entre os laços (ou a distância entre os mais e menos valiosos recursos disponíveis) e os melhores recursos disponíveis entre os laços, a variedade e heterogeneidade de recursos e a composição dos recursos (típicos ou específicos).

A segunda abordagem trata da localização da rede como uma forma de mensurar o capital relacional. A melhor perspectiva para esta abordagem leva em conta o argumento que pontes ou acessos a pontes facilitam os resultados, reiterando o argumento de Granovetter (1973, 2005), que trata do fortalecimento de laços fracos, e de Burt (1992) que discute os buracos estruturais nos relacionamentos, ambos tratados no capítulo anterior.

O presente estudo leva em conta a importância do conhecimento dessas duas abordagens, entretanto, não fará distinção entre elas no desenvolvimento desta pesquisa.

2.2.3 Oportunidades e riscos gerados pelo Capital relacional

Se por um lado, boa parte da literatura conceitua Capital relacional como algo que reflete resultados unicamente positivos, algumas considerações nos levam a buscar uma visão um pouco mais equilibrada a respeito.

Em primeiro lugar, investimentos em capital relacional, diferentes dos investimentos em capital físico, são mais difíceis de se converter, reverter ou mensurar de forma clara e objetiva financeiramente. Em segundo, mesmo que o capital relacional possa ser positivo ao ator focal, ele pode ter um impacto negativo e até destrutivo a alguns agregados à parte do ator focal.

Tanto as oportunidades como as limitações, para uma empresa, estão diretamente relacionados aos recursos investidos no relacionamento da rede e das capacidades internas de seus participantes (HAKANSSON; FORD, 2002).

A rede de laços sociais de um ator (ou de uma empresa) cria oportunidades para transações de capital relacional. Laços externos criam a oportunidade de alavancar recursos de seus contatos. Laços internos criam a oportunidade de trabalhar em equipe (ADLER; KWON, 2002). A análise da estrutura da rede pede atenção especial a qualidade dos laços que a constituem, sua frequência, intensidade, complexidade e configuração.

Coleman (1988) argumenta que a proximidade da estrutura da rede facilita a emergência efetiva de normas e mantém a confiança dos demais atores, assim reforçando o capital relacional. Em uma estrutura mais aberta, a violação de normas tende a não ser percebida e punida e, neste contexto, a confiança é menor e tende a enfraquecer o capital relacional. Em contrapartida, Burt (1992) acredita que a rede esparsa com poucos laços redundantes tende a oferecer maiores benefícios ao capital relacional.

Sob esta ótica, parece que o processo de aproximação entre os atores proporciona maior aderência aos benefícios do capital relacional. Por outro lado, os buracos estruturais nas ligações externas do ator focal proporcionam custos efetivos para acelerar a competitividade.

A premissa por trás da noção do capital relacional é simples e direta: investimento em relações sociais com retornos esperados no ambiente de negócios (LIN, 2001). Tal capital é percebido como um investimento em recursos pessoais para a geração de lucro.

No mercado imperfeito convencional, certas relações sociais localizadas em certas posições podem gerar um indivíduo com informações úteis sobre oportunidades e escolhas até então indisponíveis. Isso pode alertar empresas, comunidades ou seus

agentes sobre a disponibilidade ou interesse até então desconhecidos individualmente.

Entretanto, estabelecer relacionamentos não é uma questão rara ou difícil de imitar. O fato é que as vantagens competitivas de tais relacionamentos podem ser percebidas efetivamente como tais, se compradores e vendedores derem um passo a frente aos atributos e relacionamentos convencionais do mercado.

Neste contexto, Dyer e Singh (1998) propõem o conceito das rendas relacionais (*relational rents*), ou seja, lucro acima do normal gerado a partir da interação do relacionamento entre os atores, o qual não pode ser gerado por uma empresa isoladamente, sendo apenas possível se criado através de contribuições idiossincráticas de parcerias específicas. Tais rendas só são possíveis quanto os parceiros, de comum acordo, combinam, trocam ou investem em ativos idiossincráticos, conhecimento e recursos (ou competências) que podem ser utilizados para minimizar custos de transação ou permitir a realização de ganhos através da combinação sinérgica desses ativos, conhecimentos ou recursos.

Destaca-se também que as firmas com maior desenvolvimento de capital relacional tem a oportunidade de atrair melhores parceiros. Não obstante, essas firmas podem extrair benefícios comerciais superiores por conta desses relacionamentos (GULATI, 1998).

Sendo assim e conforme estudos anteriormente mencionados, esta dissertação parte da premissa que os laços estabelecidos podem promover uma frequência de troca de informações tão dinâmica entre os parceiros, que podem afetar o sucesso do relacionamento e, conseqüentemente, a performance das firmas que o compõe.

Até este ponto, pode-se compreender o processo de formação do capital relacional, buscando as diversas perspectivas do tema na literatura; oportunidades foram identificadas e, eventualmente, os riscos da geração de capital relacional para o relacionamento cliente-fornecedor. Por conseguinte, é importante conhecer, neste momento, quais os mecanismos de acesso ao capital relacional.

2.3 Mecanismos de Socialização

“Os mecanismos de socialização são similares ao óleo em um motor – quando está presente você não nota seus benefícios, entretanto, quando o óleo acaba os efeitos rapidamente se tornam óbvios no ataque ao motor do carro”. (COUSINS; LAWSON, 2006, p.5)

Nesta terceira etapa da revisão da literatura, busca-se compreender como socialização organizacional pode ser operacionalizada e o capital relacional pode ser acessado. Para tanto, apresenta-se a conceituação de mecanismos sociais como instrumentos de acesso ao capital relacional, bem como suas formas e características.

2.3.1 Conceituação e aplicabilidade dos mecanismos em ciências sociais

Independente do sucesso ou experiência que cada empresa possua individualmente, para o estabelecimento de novos relacionamentos são necessários processos para que as partes possam conhecer-se e desenvolver confiança em seus negócios. Os mecanismos de socialização atendem a essa necessidade, ajudando a construir a confiança e o respeito no relacionamento, assim como gerar instrumentos direcionadores aos atores durante eventos excepcionais, como conflitos, incertezas ou problemas de fornecimento (COUSINS; LAWSON, 2006).

Segundo os autores, os mecanismos de socialização focam na forma como a firma e seus integrantes interagem, e ajudam a compreender por que algumas firmas podem ter mais sucesso que outras em gerenciar seus relacionamentos na cadeia de fornecimento. No contexto do relacionamento cliente-fornecedor, os mecanismos de socialização possibilitam que cada ator desenvolva certos aprendizados no relacionamento inter organizacional como cultura organizacional, comportamentos esperados, com o intuito de criar certas normas sociais e compartilhar conhecimentos.

O termo mecanismo tem se tornado comum em trabalhos em ciências sociais. (HEDSTRÖM; SWEDBERG, 1998). Para os autores, o mecanismo social é uma parte integral de uma explicação teórica, onde certa causa ou input gera um efeito ou resultado, esperado ou não. Em obra posterior, Hedström (2005, p.11) trata os mecanismos sociais como “*uma constelação de entidades ou atividades que estão conectadas de forma a atingir um resultado específico*¹”.

Neste contexto, os mecanismos sociais serão considerados, no presente estudo, como o processo pelo qual a socialização organizacional pode ser operacionalizada (entidades e atividade) e para acessar o capital relacional (resultado específico).

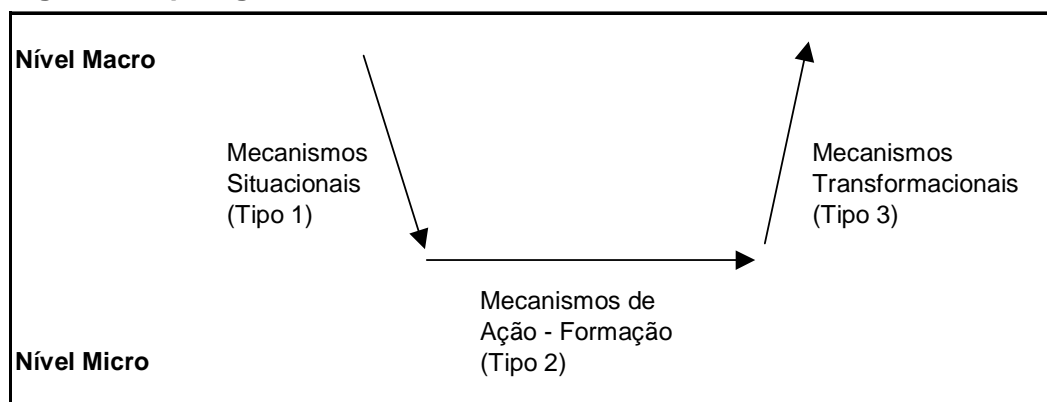
Os quatro princípios fundamentais para caracterização de um mecanismo (HEDSTRÖM; SWEDBERG, 1998), são:

- a) **Ação** – leva em conta que são os atores que agem, e não suas variáveis. Os mecanismos não são construídos através de meras associações entre as variáveis e sim referem-se diretamente às causas e conseqüências de ações individuais orientadas ao comportamento de outras.
- b) **Precisão** – captura-se a essência sociológica e expressa a idéia que os mecanismos devem ser precisos, e não podem ser prematuros, superficiais ou vagos.
- c) **Abstração** – expressa a idéia que a teorização efetiva não é possível sem a eliminação imediata dos fatores irrelevantes e deve ser direcionada ao foco do assunto central.
- d) **Redução** – trata da necessidade de se buscar um refinamento para a explicação do conceito

Dentre as formas de caracterização de mecanismos em ciências sociais, Hedström e Swedberg (1998) propõem uma tipologia para os mecanismos sociais, conforme a Figura 3.

¹ Grifo da autora

Figura 3. Tipologia dos Mecanismos Sociais



Fonte: HEDSTRÖM; SWEDBERG, 1998

A proposta dos autores é, ao invés de analisar os relacionamentos exclusivamente no nível macro, destacar a necessidade de tentar estabelecer como os eventos no nível macro afetam o nível individual (passo 1), como os indivíduos assimilam os impactos desses eventos no nível micro (passo 2) e como o número de indivíduos através de suas ações e interações geram resultados ao nível macro (passo 3):

- a) Mecanismo Situacional – o ator individual é exposto a uma determinada situação social e esta situação o afeta de forma particular
- b) Mecanismo de Ação-Formação – existe uma combinação específica de desejos e crenças individuais as quais geram oportunidades e ações também específicas.
- c) Mecanismos Transformacionais – leva em conta a interação de certo número de indivíduos e o mecanismo, que difere dependendo da natureza da interação, apresenta como estas ações individuais são transformadas em alguma forma de resultado coletivo, intencional ou não.

Os atores, nas primeiras duas situações, são individuais e o mecanismo é interno; no terceiro tipo, leva em conta que um grupo de atores e o mecanismo é tipicamente externo (ou social).

Sob a ótica da gestão da cadeia de fornecimento, os mecanismos de socialização conduzem compradores e fornecedores a começar a entender as peculiaridades e barreiras existentes no caminho para atingir eficiências operacionais (COUSINS et

al., 2006). Os autores sugerem que os mecanismos de socialização, os quais são construídos a partir de valores comuns, do histórico e da longevidade da relação, são pré-requisitos importantes para os relacionamentos cooperativos e confiáveis de longo prazo. O quanto mais explícito e intensivo for o processo de socialização, mais rápido pode-se construir a confiança no relacionamento. As interações sociais entre compradores e vendedores estão, também, associadas à solução de problemas, reduções de custos e à troca de conhecimento de melhores práticas. Assim, os autores sugerem que quanto mais a socialização está presente no relacionamento inter organizacional, maiores serão as possibilidades de obter-se performance superior.

2.3.2 Mecanismos de Socialização Formais

Como abordado por Van Maanen (1978), quanto mais formal for o processo, mais segregado e específico ficam os papéis de cada ator. Partindo do pressuposto que uma rede de fornecimento pode ser caracterizada em três dimensões, formalização, centralização e complexidade, nos ateremos neste momento a dimensão formalização para compreender o mecanismo nela intrínseco.

A formalização está muito associada à padronização através de regras, procedimentos, normas e valores (KRAIMER, 1997), podendo ser consolidado de forma escrita ou não (CHOI; HONG, 2002).

Os autores levam em conta, por um lado, que se o processo de formalização na cadeia de fornecimento refere-se ao nível que tal cadeia possui de controles por regras, procedimentos e normas que prescrevem os direitos e obrigações dos que dela participam, é importante reconhecer que tais regras existem ao nível empresa-empresa e não ao nível sistêmico. Ainda não seria possível estabelecer ou impor uma formalização linear e simultânea a toda cadeia de fornecimento.

Os autores identificaram em seu estudo com três grandes empresas automotivas (Honda, Accura e Daimler-Chrysler) três características: formalização, centralização e complexidade. Tais características foram observadas e entendidas pelos autores

como importantes, por conta da duração de longo prazo do relacionamento das partes, o que facilita o trabalho em conjunto em um novo produto antes mesmo de o *design* ser finalizado. Em outras palavras, a clareza se faz necessária para o desenvolvimento franco e contínuo do relacionamento. Entretanto, neste mesmo contexto, os autores perceberam que o excesso de formalidade pode trazer rigidez e desconforto para as partes e citam, como exemplo, a imposição de redução de custos que as montadoras fazem “de forma explícita e documentada” aos seus fornecedores.

Por conseguinte, os mecanismos formais de socialização, principalmente se desenvolvidos em práticas coletivas, como é o caso do estudo de Choi e Hong (2002), aumentam a possibilidade de novos membros aceitar a definição de situações oferecidas como significativas aos demais participantes dessas organizações ou redes de organizações. Por outro lado, isto aumenta o nível de compartilhamento de normas, valores e atitudes o que pode contribuir para uma melhor orientação.

O presente estudo sugere que os mecanismos formais podem impactar positivamente na geração de capital relacional. Esta conclusão será melhor detalhada no capítulo 6.

2.3.3 Mecanismos de Socialização Informais

Tão importante quanto o descrito anteriormente, um outro processo de socialização é o mecanismo informal. Nesta atmosfera, não há diferenciações significativas entre os atores e muito do que os atores aprendem, conseqüentemente, é compartilhado aos que participam da rede em torno da firma. Para Van Maanen (1978), por exemplo, os processos de socialização informais são similares às técnicas de “tentativa-e-erro”, onde aprende-se a partir da experiência.

Esse processo ocorre através da compreensão mútua de como compradores e vendedores podem trabalhar juntos, particularmente na transmissão em suas organizações dos objetivos e valores por interações informais e assim criar valor e

congruência ou alinhamento entre suas ações (COUSINS et al., 2006; KRAIMER, 1997).

Relacionamentos baseados em processos de socialização informal geralmente ultrapassam o ambiente físico de negócios, direcionando maior enfoque aos aspectos informais e expressivos do relacionamento (COUSINS et al., 2006). As táticas de socialização informal podem aumentar o nível de confiança entre os membros de um relacionamento e oferecer maiores oportunidades, tempo e motivação para reforçar o relacionamento.

O estudo de Ibarra (1993) leva em conta, por exemplo, o impacto do nível individual de análise e a informalidade da organização como uma forma de investigar as contribuições dos atributos individuais, formais e informais e a centralidade da rede para acessar o fluxo de informação e recursos necessários para geração de poder. Utiliza também os resultados comportamentais desse escopo. Ele concluiu que as fontes pessoais parecem possuir impacto significativo na inovação tecnológica e a autoridade formal está fortemente associada a inovação administrativa.

Neste contexto, a Teoria dos Jogos pode exercer certa contribuição. Sob esta ótica, interações futuras permitem aos atores que valorizem tais ações ou penalizem-se. (HEIDE; MINER, 1992). Se um ator cooperar em determinado momento, o outro ator poderá reconhecer e recompensar o movimento cooperativo numa próxima oportunidade e vice-versa. Sendo assim, se as recompensas futuras são importantes, a possibilidade de futura retaliação pode representar um risco e, conseqüentemente, um comportamento atual defensivo.

Heide e Miner (1992) sugerem que as firmas com o passar do tempo conhecem-se melhor, porém adotam padrões estáveis de cooperação ou defensividade nos relacionamentos.

Complementando a abordagem da confiança, resolução de problemas conjunto e investimento em ativos específicos como gerador de vantagem competitiva, autores brasileiros, como Claro e Claro (2004), também postulam que coordenar relacionamentos colaborativos com fornecedores significa muito mais do que realizar

uma boa compra. Os autores comprovaram os efeitos benéficos da relação inter organizacional ao apresentarem evidências de diferentes efeitos moderados na rede social.

O presente estudo levou em conta que a comunicação, o conhecimento mútuo dos negócios e a aproximação impactam significativamente na geração de capital relacional. Este ponto será abordado com maiores detalhes nos capítulos 4 e 6.

2.4 Comentários Finais sobre a Revisão de Literatura

O primeiro objetivo específico desta dissertação é compreender a conexão entre socialização e capital relacional. Tal objetivo está atrelado a uma densa revisão da literatura disponível nas bases EBSCO, EMERALD, JSTOR, SCIENCE DIRECT e Biblioteca “Karl A Boedecker” da Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas, buscando, assim, o estado da arte em que o tema se encontra.

O segundo objetivo leva em conta a compreensão, através da literatura disponível, da operacionalização da socialização e o acesso ao capital relacional, buscando a geração de resultados superiores.

Ambos objetivos foram cumpridos, estabelecendo-se, desta forma, o arcabouço teórico necessário para a compreensão do tema, contribuindo para o estabelecimento coerente das suas inter relações e para dar sustentação suficiente para a continuidade da pesquisa. As principais contribuições podem ser destacadas a seguir:

- a) A teoria abordada sugere que as organizações que investem no estabelecimento específico de relações, como um ativo, empenhadas na troca de conhecimentos e recursos através dos mecanismos sociais (sejam informais ou formais) podem gerar, através dessas relações, ganhos acima do normal.

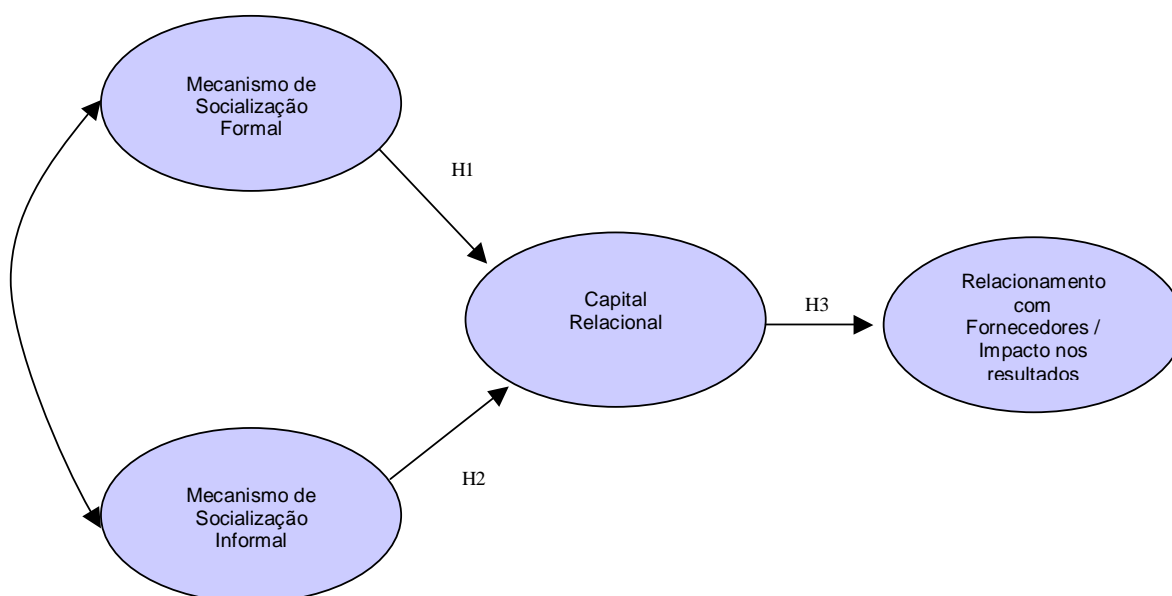
- b) Através do processo de socialização, compradores e vendedores têm a oportunidade de reconhecer também os “*gaps*” que possam existir no caminho que eles estejam percorrendo durante o desenvolvimento de seu negócio e, assim, redefinir a estratégia a ser tomada.
- c) Entre as diversas definições, Capital relacional pode ser apresentado como os recursos pertencentes a uma estrutura social, o qual pode ser acessado ou mobilizado. Tal acesso pode ser efetuado a qualquer momento, exclusiva e propositalmente pelos atores pertencentes a esta estrutura.
- d) Os mecanismos de socialização podem ser compreendidos como um instrumento ou processo para acessar o capital relacional. Esses mecanismos podem ser formais (levando em conta a interação dos times, o desenvolvimento de trabalhos em conjunto e o reporte matricial) ou informais (levando em conta os protocolos de comunicação, visitas a fornecedores e o conhecimento antecipado dos assuntos dos fornecedores).

3. MODELO TEÓRICO E ESTABELECIMENTO DE HIPÓTESES

3.1 Modelo Teórico

O Modelo teórico o qual este estudo é apresentado na figura 4 é embasado no trabalho original de Cousins et al. (2006), que trata da relação dos mecanismos de socialização para geração de Capital relacional e, conseqüentemente, de melhores resultados no relacionamento com fornecedores.

Figura 4. Modelo teórico da presente dissertação



Fonte: Cousins et al. (2006, p.858)

Para a melhor compreensão do modelo teórico adotado, destaca-se como relevante, inicialmente, a exploração do trabalho original, a fim de direcionar as idéias principais apresentadas nesta dissertação.

3.2. Principais idéias a partir do estudo de Cousins et al. (2006)

O estudo de Cousins et al. (2006) explora o impacto dos processos de socialização formal e informal entre compradores e vendedores na geração de capital relacional e

a performance atingida no relacionamento inter organizacional. Os autores argumentam que os processos de socialização possibilitam que cada parceiro possa aprender sobre a cultura do outro, verificando a possibilidade de alinhamento e, em alguns casos, ajustar seu comportamento para obter resultados superiores.

Sua abordagem leva em conta que a socialização trabalha para conectar os indivíduos de ambos os lados, de forma a resultar um padrão de interação próximo o suficiente para criar o que os autores chamam de uma “*rede de trocas sociais interdependentes*”. Tal rede está diretamente relacionada a um nível elevado de confiança e respeito entre os atores, ou seja, entre cliente e fornecedor.

Para fundamentar esta abordagem, os autores baseiam-se, teoricamente e em uma primeira instância, no conceito de Socialização Organizacional como um processo pelo qual um indivíduo adquire conhecimento social e habilidades para assumir determinado papel organizacional (enfoque intra organizacional). Complementando esta conceituação, os autores definem a **socialização da rede de fornecimento** (“*Supply Chain Socialization*”), como um processo pelo qual os indivíduos de uma relação cliente-fornecedor adquirem conhecimento dos valores sociais e normas da organização a qual este membro esteja se relacionando. Os autores exemplificam este ponto citando a criação de nomenclaturas, vocabulários e linguagens específicas das organizações que auxiliam a direcionar a experiência diária dos membros, trabalhos relevantes e determinação de padrões e até modelos de etiqueta social. Os autores ainda destacam que através do processo de socialização inter organizacional, compradores e vendedores podem identificar os *gaps* existentes no caminho que venham a impactar no desenvolvimento de seus negócios.

Por conseguinte, os autores observaram que quando os membros de uma organização socializam-se fora de seu ambiente rotineiro com pessoas de outras organizações, a confiança, o senso de oportunidade e a motivação podem aumentar o nível de trocas sociais entre o grupo. Este é o conceito de **capital social ou capital relacional** (termos utilizados na literatura intercambialmente). Cousins et al. (2006, p.853) baseiam-se em Oh et al. (2004) definindo Capital relacional como “*a configuração dos relacionamentos sociais dos membros de um grupo entre os*

integrantes do próprio grupo, bem como com a estrutura social externa a organização, por onde os recursos necessários ao grupo podem ser acessados". Por conta deste embasamento, os autores introduzem o conceito do Capital Relacional da Rede de Fornecimento ("*Supply Chain Relational Capital*"), aplicado no contexto do relacionamento comprador-fornecedor, como sendo "*a configuração e estrutura social de um grupo pela qual os recursos podem ser acessados*".

Cousins et al. (2006) sugerem, através desta conceituação, que os investimentos em um processo de socialização podem gerar uma reserva de benefícios e benevolências que podem ser oportunamente traduzidos em reduções de custos, flexibilidade e otimização do tempo de desenvolvimento de produtos. Eles observaram que sob este ambiente, os fornecedores tendem a desenvolver determinados trabalhos de forma mais eficiente por conta de trocas de informações mais concisas e acuradas, maior responsividade na assistência técnica, melhorias conjuntas em treinamentos, controle de processos e, eventualmente, investimentos diretos na operação do fornecedor, trazendo benefícios mútuos de melhoria de performance e criação de valor.

As observações dos autores indicam que alguns grupos podem possuir maior "liquidez" de capital relacional por conta da influência ou conhecimento de seus membros. Sob esta ótica, os autores conceituam que os processos formais de socialização, ou mecanismos de socialização, pregam a existência de estruturas especificamente criadas para comunicar expectativas e compartilhar conhecimentos e informações úteis entre compradores e fornecedores. Os **mecanismos de socialização formais** são caracterizados por formatos específicos de socialização, como a criação de times multifuncionais, co-locações, reuniões e conferências marcadas regularmente e até as estruturas de reporte matricial inter organizacionais. Os mecanismos formais têm por objetivo principal permitir a transmissão não apenas de conhecimentos, mas, também, de valores, crenças e sistemas culturais.

Por outro lado, os **mecanismos de socialização informal** também são conhecidos por "táticas de socialização" ou ações que estão além de definições físicas e estruturais da forma de trabalho, convidando os membros a focar os aspectos informais do relacionamento. Os autores perceberam que essas táticas tendem a

aumentar o nível de confiança entre os atores oferecendo mais tempo, oportunidade e motivação para fortalecer e transpor seu relacionamento. Os autores tomam por exemplo de mecanismos informais os eventos sociais, workshops, encontros fora da empresa, o desenvolvimento conjunto de projetos *on-site* envolvendo equipes operacionais, técnicos e engenheiros, ou até almoços casuais nos restaurantes locais. Tratam-se de processos que ocorrem fora do contexto “oficial”.

Em resumo, Cousins et al. (2006, p. 853) propuseram e definiram o construto de capital social do grupo como “*a configuração dos relacionamentos sociais de compradores e vendedores, através de estruturas formais e informais do grupo em si, através das quais os recursos de um grupo podem ser acessados*”.

3.2.1 Metodologia da pesquisa adotada por Cousins e colegas

A pesquisa de Cousins et al. (2006) foi desenvolvida, a partir do banco de dados de 750 empresas do CIPS (The Chartered Institute of Purchasing & Supply) da Inglaterra em 2004, onde foram obtidas 111 respostas adequadas à condução do estudo. Foi conduzida a partir de um *link* da pesquisa na Internet, disponível aos membros do CIPS. O questionário inicial foi submetido a apreciação de 6 especialistas e de 9 profissionais do banco de dados para testar o conteúdo, desenho e facilidade de resposta do instrumento de pesquisa.

Inicialmente, o instrumento de pesquisa original possuía, em média, 5 métricas para cada construto, e após os resultados da Análise Fatorial algumas variáveis foram descartadas por conter erros correlatos, falta de validade convergente e/ou falta de validade discriminante. Todos os fatores carregados tiveram magnitude suficiente e níveis de significância $p \leq 0,05$.

Por conta disso, os autores utilizam o modelo de equações estruturais através do software EQS 5.6 (HU; BENTLER, 1995) onde todos os parâmetros estimados do modelo foram significantes, dentro do direcionamento e magnitude esperados.

3.2.2 Resultados obtidos por Cousins e colegas

Os dados obtidos sugerem que as estruturas sociais não necessariamente conduzem ao capital relacional, mas facilitam os padrões informais dos comportamentos sociais necessários para a formação do capital relacional do grupo. Os resultados suportam pesquisas anteriores que sugerem a necessidade de se manter os mecanismos de socialização informais como uma forma de melhorar a eficiência da cadeia. Os autores, por conseguinte, validam a teoria que trata que os processos de socialização direcionam a criação de capital relacional ou um “banco” de benevolências que vêm a disponibilizar futura colaboração e benefícios de performance. Os resultados também sugerem que as estruturas formais não são suficientes para derivar resultados esperados com fornecedores.

3.2.3 Análise crítica do trabalho

Com o desenvolvimento do presente estudo e após aprofundamento na análise do trabalho de Cousins et al. (2006), algumas oportunidades de melhoria foram detectadas na referida obra, as quais procurou-se corrigir no presente estudo.

Antes de tudo, ressalta-se que as referidas falhas levantadas foram apresentadas e discutidas diretamente com os autores durante o desenvolvimento deste trabalho. Os autores receberam estas notificações de forma muito positiva e agradeceram pela contribuição crítica.

Durante o processo de operacionalização do construto “**Mecanismos de Socialização Formal**”, Cousins et al. (2006) relatam a utilização da escala desenvolvida e validada por Sparks e Hunt (1998). Entretanto, o artigo não está diretamente relacionado a este tema.

Tal ponto foi amplamente discutido com os autores e eles contribuíram com uma série de sugestões bibliográficas. Destaca-se a predisposição inigualável dos autores em contribuir para a boa condução deste trabalho, oferecendo detalhes relevantes do desenvolvimento da pesquisa na Inglaterra, o processo de criação do instrumento de pesquisa, as limitações e suas percepções, conclusões e sugestões.

3.3 Hipóteses da Pesquisa

As hipóteses deste trabalho apresentadas a seguir, são as mesmas utilizadas por Cousins et al. (2006):

Hipótese relacionada ao processo de socialização formal

H1: Os mecanismos formais de socialização impactam positivamente no nível do capital relacional da cadeia de fornecimento.

Hipótese relacionada ao processo de socialização informal

H2: Os mecanismos informais de socialização impactam positivamente no nível do capital relacional da cadeia de fornecimento.

Hipótese relacionada às conseqüências no relacionamento com fornecedores

H3: A geração de capital relacional na cadeia de fornecimento está relacionada a ganhos de níveis acima do normal no relacionamento com fornecedores.

4. METODOLOGIA

Segundo Arkader (2005), o grande desafio que se coloca para a pesquisa em operações no Brasil é de natureza metodológica, onde as obras carecem de estudos que venham a impactar na estratégia corporativa. Este capítulo preocupa-se em esclarecer a metodologia de pesquisa a ser adotada e a detalhar elementos como a definição da amostra, o procedimento de coleta de dados, a operacionalização dos construtos, zelando pela qualidade dos resultados e conclusões a serem gerados por este estudo oportunamente.

Com base nesta revisão teórica, por conseguinte, observou-se empiricamente a relação dos mecanismos de socialização formais e informais nos relacionamentos com fornecedores, verificando-se a existência de evidências que tais mecanismos podem impactar melhores resultados neste tipo de relacionamento, conforme apresentado nos capítulos seguintes.

4.1 Método e Planejamento da Pesquisa

Em consonância com os objetivos propostos na introdução desta dissertação, optou-se por delinear esta pesquisa de forma analítica e o método de pesquisa escolhido foi o *Survey*. A pesquisa *Survey* pode ser descrita como a obtenção de dados ou informações sobre características, ações ou percepções de determinado grupo de pessoas, indicando como representante de uma população-alvo, por meio de um instrumento de pesquisa (FREITAS et al., 2000).

No presente estudo, a opção pelo *survey* deve-se ao fato de:

- a) manter o alinhamento à pesquisa original, pois o trabalho atual foi embasado no estudo de Cousins et al. (2006)
- b) oferecer subsídios adequados para que a comparação seja feita a partir dos resultados apresentados pelos extratos da população escolhida de modo a oferecer recursos comparativos entre os cenários brasileiro e inglês.

Destaca-se que o presente trabalho, apesar de embasado no trabalho original de Cousins et al. (2006), não é uma réplica. O processo de replicação, na verdade, é uma duplicação substancial de um projeto de pesquisa empírico anteriormente publicado com a preocupação principal de aumentar a validade interna do instrumento de pesquisa. O principal foco da replicação é determinar se os resultados originais são reproduzíveis (HUBBARD; VETTER; LITTLE, 1998). A questão da generalização internacional do avanço dos estudos de administração tem sido discutida (ROSENZWEIG, 1994) e, conforme a literatura, encontra obstáculos para cada um dos três estágios do processo científico: definição e operacionalização das variáveis, teorização do relacionamento entre as variáveis e a mensuração dessas variáveis.

O presente estudo enfrentou esta barreira e por conta disto, decidiu-se não se limitar o estudo a uma réplica de Cousins et al. (2006) e sim a um embasamento. Duas considerações foram vitais nesta decisão:

- a) O estudo de Cousins et al. (2006) utilizou uma escala Likert de 7 pontos. Para o ambiente brasileiro entendeu-se como inadequada uma escala tão ampla e decidiu-se a adoção de uma escala de 5 pontos.
- b) A ampliação da revisão de literatura revisada proporcionou a identificação de outras variáveis observáveis, além das propostas no trabalho original, as quais serão apresentadas oportunamente.

Outro ponto importante foi a preocupação durante o desenvolvimento deste trabalho de se estabelecer equivalências conceituais através das traduções, sabendo-se que falhas interpretativas poderiam afetar as variáveis técnicas e sociais de forma diferente (ROSENZWEIG, 1994). Geralmente, a equivalência conceitual para variáveis técnicas é mais simples de se estabelecer por conta da tangibilidade da variável (quantidades, números, valores, etc.) e, em contrapartida, as variáveis sociais são mais abstratas e dependem de certa construção social para uma correta interpretação. Além disso, as variáveis técnicas, em muitos casos, são expressões comuns e, eventualmente, não são traduzidas em todos os idiomas (por exemplo *MRP*, *lead time*, *transit time*, etc.) o que minimiza a interpretação indevida da variável.

Mesmo se uma variável for traduzida com equivalência conceitual, ela deve ser operacionalizada de forma a conduzir uma interpretação válida dos dados (ROSENZWEIG, 1994). Tal ênfase foi dada especialmente a variáveis sociais uma vez que sua interpretação é relativa de região para região, por questões culturais inclusive.

Tomada a decisão de se fazer um embasamento e não uma réplica, e tomando as considerações anteriormente destacadas para seu desenvolvimento, projetou-se, então, uma pesquisa em três etapas:

A primeira etapa (Qualitativa), tem por objetivo aprofundar a definição dos indicadores para cada construto, com base na revisão teórica, suas definições e adaptações das escalas disponíveis na literatura. Refinou-se o instrumento de pesquisa o qual foi submetido para apreciação de quatro especialistas (2 acadêmicos e 2 executivos de Compras), com o objetivo de validar seu conteúdo, clareza do questionário, escala utilizada e proporcionar eventuais modificações que poderiam comprometer a acuracidade da pesquisa, previamente a coleta de dados.

A segunda etapa (Quantitativa – Preparatória) visou a purificação das escalas e a avaliação de sua estabilidade temporal. O questionário revisado pelos especialistas foi submetido a um pré-teste com 18 executivos de Compras e Supply Chain.

A terceira etapa (Quantitativa – Descritiva) compreendeu a coleta de dados completa via Internet, para permitir a avaliação de suas validades e relações segundo o modelo proposto neste trabalho.

4.2 O processo de Refinamento do Instrumento de Pesquisa

Segundo Hair Junior et al. (2005), as informações obtidas em *surveys* só são precisas se os questionários são adequadamente criados. Os autores destacam a necessidade de se desenvolver um planejamento cuidadoso e uma abordagem sistemática durante o desenvolvimento de um questionário para assegurar que os dados sejam coletados de maneira precisa.

Apesar desta pesquisa estar embasada no trabalho original de Cousins et al. (2006), o ambiente de estudo (Brasil) possui características e cultura diferente do trabalho original. Por conta disso, foram levados em consideração os passos sugeridos por Hair Junior et al. (2005) para garantir que o instrumento de pesquisa estivesse retratando de forma coerente o estudo em desenvolvimento.

Levou-se em consideração a inteligibilidade, a apresentação, a estrutura e a extensão do questionário, pois estes fatores afetam a qualidade e a taxa de resposta (HAIR JUNIOR et al., 2005), além do tipo de questões utilizadas, escalas, redação e codificação das respostas..

Uma das principais alterações efetuadas em comparação com questionário original foi quanto a escala utilizada. Diferente do trabalho original, o instrumento de coleta de dados utilizado neste trabalho foi composto de questões mensuradas por meio de escalas do tipo Likert de 5 pontos (o estudo de Cousins et al., 2006 utilizou escala de 7 pontos).

O questionário utilizado foi inicialmente traduzido do original do estudo de Cousins et al. (2006), posteriormente adaptado após as revisões dos especialistas e dos resultados do pré-teste.

Foram tomados os devidos cuidados para garantir a integridade da tradução do instrumento de pesquisa para o idioma português, procedimentos esses detalhados a seguir.

Seguiu-se, inicialmente, o procedimento regularmente utilizado para tradução de instrumentos de pesquisa em língua estrangeira, denominado tradução reversa (DOUGLAS; CRAIG 2007). A versão em português foi, então, entregue a um segundo tradutor, que desconhecia o teor do instrumento original, para o qual foi solicitada a tradução do material para o inglês. O instrumento original e o traduzido reversamente foram, então, comparados e confrontados. Este tipo de procedimento é adotado com o objetivo de verificar a acuracidade da versão traduzida, bem como na tentativa de identificação de falhas ou inconsistências com o texto original.

Entretanto, tal procedimento possui limitações e não garante necessariamente a equivalência completa do sentido e compreensão dos conceitos propostos no instrumento de pesquisa. Para tentar minimizar tais limitações, expandimos o método original e buscamos uma revisão mais criteriosa dos conceitos utilizando a metodologia de análise colaborativa proposta por Douglas e Craig (2007). Do instrumento de pesquisa original, dois tradutores fizeram, de forma independente, a tradução para o português. Posteriormente, as duas versões foram comparadas e validadas.

Mesmo a versão original tendo sido validada empiricamente e sua versão em português ter sido confirmada pelos tradutores, conforme os procedimentos anteriormente explorados, o instrumento passou por uma avaliação prévia de quatro especialistas (conteúdo e semântica), que permitiu verificar, antecipadamente, se as questões elaboradas estavam em um nível adequado de compreensão por parte dos respondentes, se a duração para o preenchimento estaria dentro de um padrão aceitável e se a seqüência e coerência das questões estavam adequadas.

O instrumento eletrônico de coleta de dados foi construído sob a plataforma Survey Monkey (www.surveymonkey.com), utilizando-se um provedor de acesso a Internet para disponibilizar o instrumento em um endereço eletrônico para acesso dos respondentes.

4.3 Caracterização e Operacionalização dos Construtos

Nesta etapa, foram caracterizados os construtos que compõem o modelo conceitual. Isto se faz necessário para auxiliar na compreensão do significado e a abrangência de cada um deles no modelo conceitual adotado. Assim sendo, foram considerados os itens que compõem os construtos considerados, com base na revisão teórico-empírica. Com o intuito de buscar maior fundamentação, a estruturação dos construtos e início deste estudo, o quadro 4 apresenta um levantamento elaborado pela autora, de obras onde os referidos construtos foram testados e validados anteriormente.

Quadro 4. Construtos, Variáveis Observáveis e Embasamento Bibliográfico

Construtos	Variáveis Observáveis	Referencial Bibliográfico	Questão	
Pensando no relacionamento com seus 3 principais fornecedores				
Capital Relacional	Aproximação - interação	Dyer e Singh, 1998 Lin, 2001 Lin, Cook, Burt, 2001 Handfield e Bechtel, 2001 Kale et al., 2004 Gulati e Ketler, 2005 Cousins et al., 2006 Lawson et al., 2007	CR1	Existe uma interação próxima com esses fornecedores
	Respeito Mútuo		CR2	Existe respeito mútuo no relacionamento com esses fornecedores
	Confiança		CR3	Existe confiança mútua no relacionamento com esses fornecedores
	Confiança		CR4	Quando um acordo é firmado estamos seguros que esses fornecedores seguirão o que foi especificado
Pensando nos contatos mantidos com seus 3 principais fornecedores				
Mecanismos Formais	Report matricial	Feldman, 1994 Gulati e Ketler, 2005 Cousins et al., 2006	MF1	A designação de uma pessoa exclusiva no fornecedor para atender nossa empresa (report matricial) pode melhorar nosso relacionamento com nossos fornecedores
	Trabalhos em conjunto		MF2	O desenvolvimento de trabalhos em conjunto pode melhorar o relacionamento com esses fornecedores
	Times multifuncionais		MF3	A criação de times multifuncionais (entre cliente e fornecedor) pode melhorar o relacionamento com esses fornecedores
Mecanismos Informais	Comunicação	Heide e Miner, 1992 Paulraj, Lado e Chen, 2007 Gulati e Ketler, 2005 Cousins et al., 2006 Cross e Sproull, 2004	MI1	A forma de comunicação estabelecida é adequada para a compreensão que nós e nossos fornecedores temos do negócio
	Conhecimento mútuo dos negócios - acesso		MI2	Ter acesso antecipadamente a dúvidas ou problemas desses fornecedores pode melhorar nossos negócios

Quadro 4. Construtos, Variáveis Observáveis e Embasamento Bibliográfico (continuação)

Construtos	Variáveis Observáveis	Referencial Bibliográfico	Questão	
Mecanismos Informais	Aproximação - frequência	Nahapiet e Goshal, 1998 Cousins et al., 2006 Lawson et al., 2007 Dyer e Hatch, 2006	MI4	Visitas frequentes a esses fornecedores podem melhorar a compreensão dos negócios
	Aproximação - frequência		MI3	<i>Conversas informais com esses fornecedores podem melhorar a compreensão dos negócios</i>
	Aproximação - frequência		MI5	<i>Frequentemente conversamos pessoalmente com fornecedores para acompanhar a evolução dos negócios</i>
	Aproximação - frequência		MI6	<i>Neste relacionamento as partes trabalham em conjunto para resolver problemas</i>
	Eventos Sociais	Cousins et al., 2006 Lawson et al., 2007	MI7	<i>O desenvolvimento eventos sociais fora do ambiente de trabalho pode melhorar o relacionamento com esses fornecedores</i>
	Conferencias para fornecedores	Cousins et al., 2006 Lawson et al., 2007	MI8	<i>O desenvolvimento de conferências aos fornecedores pode melhorar o relacionamento com esses fornecedores</i>
Resultados no relacionamento com fornecedores	Nos últimos 2-3 anos, como resultado do relacionamento com os 3 principais fornecedores			
	Melhoria no Design de produtos	Heide e Miner, 1992 Andersen e Buvik, 2001 Gulati e Ketler, 2005 Cousins et al., 2006 Lawson et al., 2007 Handfield et al., 1999	RF1	Nosso desenvolvimento de produtos melhorou
	Melhoria no Design de processos	Andersen e Buvik, 2001 Lawson et al., 2007 Cousins et al., 2006	RF2	Nossos processos internos melhoraram

Quadro 4. Construtos, Variáveis Observáveis e Embasamento Bibliográfico (continuação)

Construtos	Variáveis Observáveis	Referencial Bibliográfico	Questão	
Resultados no relacionamento com fornecedores	Redução de lead time	Cousins et al., 2006 Lawson et al., 2007	RF3	Nossos prazos de entrega melhoraram
	Controle de custos	Handfield e Lawson, 2007 Lawson et al., 2007	RF4	Conseguimos controlar melhor nossos custos
	Redução de custos		RF5	Conseguimos reduzir custos
	Redução de riscos		RF6	Conseguimos reduzir riscos e oportunidades
	Melhoria da Qualidade		RF7	<i>Conseguimos melhorar qualidade de nossos produtos</i>

Fonte: Elaborado pela autora

4.3.1 Capital relacional

O Capital relacional foi mensurado conforme estudos anteriores de Mohr e Speckman (1994), Dyer e Singh (1998), Lin (2001), Lin, Cook e Burt (2001), Handfield e Bechtel (2001), Lawson et al. (2004), Kale et al. (2004), Johnston et al. (2004), Gulati e Ketler (2005). A escala consiste em quatro questões que tratam da confiança mútua, respeito e interação entre clientes e fornecedores.

4.3.2 Mecanismos de Socialização Formal

Os mecanismos de socialização formal foram mensurados utilizando uma escala de três itens desenvolvida e validada por Cousins et al. (2006) e embasada em Feldman (1994) e Gulati e Ketler (2005).

4.3.3 Mecanismos de Socialização Informal

Os mecanismos de Socialização Informal foram mensurados a partir de oito questões embasadas nos trabalhos anteriores de Cousins et al. (2006), Heide e Miner (1992), Nahapiet e Goshal (1998), Cross e Sproull (2004), Liker e Choi (2004), Gulati e Ketler (2005), Dyer e Hatch (2006), Lawson et al. (2007), Paulraj, Lado e Chen (2007). Estas variáveis examinam as estruturas e processos colocados em prática para facilitar o relacionamento entre clientes e fornecedores, questionando a efetividade da comunicação, o compartilhamento e conhecimento mútuo de negócios e o desenvolvimento de visitas na planta do fornecedor.

4.3.4 Resultados no relacionamento com Fornecedores

As conseqüências no relacionamento com fornecedores foram mensuradas por 7 questões as quais avaliam o grau de relacionamento depois de 2 a 3 anos, resultando impactos percebidos pelos respondentes na melhoria no desenvolvimento de produtos e processos, controle e redução de custos, redução de lead times, redução de riscos e oportunismo e melhorias de qualidade. Tais indicadores foram originalmente criados por Heide e Miner (1992), Handfield et al.

(1999), Andersen e Buvik (2001), Gulati e Ketler (2005), Cousins et al. (2006), Lawson et al. (2007) e Handfield e Lawson (2007).

4.4 População

A unidade de análise foi constituída por Executivos de Logística, Compras, Supply Chain ou áreas similares, colaboradores de empresas nacionais ou multinacionais em operação no Brasil desde no mínimo 2005. Optou-se pelos Executivos supra mencionados por conta de sua maior proximidade as relações cliente fornecedor, suas conexões e relacionamentos, sob a ótica de Operações.

O banco de dados montado pela autora, foi construído a partir de uma fração de um banco de dados da CIESP e networking estabelecido pela autora. Uma validação prévia do banco de dados foi efetuada via telefone antes do início da pesquisa, com o objetivo de confirmar dados dos respondentes alvo, como nome, cargo e e-mail. Do banco de dados original, 273 contatos foram validados.

4.5 Amostragem

A população alvo era composta por 273 pessoas. Destas, 91 responderam a pesquisa, alcançando-se uma taxa de resposta de 33,3%.

A escolha da amostragem oferece uma definição operacional da população alvo. A literatura destaca dois métodos de amostragem tradicionais: probabilística e não probabilística (HAIR JUNIOR, 2005):

- **Amostragem probabilística** – baseado na premissa de que cada elemento da população alvo tem uma probabilidade conhecida, mas não necessariamente igual, de ser selecionado para a amostra. A seleção é aleatória.

- **Amostragem não-probabilística** – leva em conta que a inclusão ou exclusão de um elemento na amostra fica a critério do pesquisador. Um processo de seleção habilidoso pode resultar em uma amostra razoavelmente adequada e representativa.

Neste trabalho utilizou-se a amostra **não-probabilística**, pela disponibilidade de um banco de dados específico de executivos de Compras e Supply Chain, e por **conveniência** (FREITAS et al., 2000), ou seja. os entrevistados foram escolhidos por mostrarem-se disponíveis para responder o questionário. Neste contexto, a contribuição da autora foi relevante, por ser uma executiva de suprimentos há mais de 15 anos. Tal experiência foi adequadamente aproveitada para a seleção habilidosa da amostra utilizada no presente estudo.

Não obstante, houve a preocupação dos respondentes possuírem as características e experiências necessárias para o correto preenchimento do questionário e retratar um ambiente similar o estudo original, por se tratar de um assunto muito específico.

A intenção desta pesquisa foi utilizar escalas que sejam válidas para empresas em geral e não específicas a um único setor. Por questões de limitação em algumas variáveis do presente estudo que mensuram o relacionamento da empresa focal e seus fornecedores nos últimos 2-3 anos, optou-se por limitar a pesquisa a empresas que estejam em operação no território brasileiro desde no mínimo o ano de 2005, o que, caso contrário, poderia intervir no processo e oferecer viés à análise dos dados.

A opção por selecionar o tempo de operação da empresa no Brasil e limitar a empresas que estejam em operação desde no mínimo 2005 deve-se ao fato da indisponibilidade de outra escala para mensurar as conseqüências no relacionamento com o fornecedor ao longo do tempo (2 a 3 anos).

Outro critério selecionado refere-se ao respondente ter no mínimo o 4o. ano do Ensino Fundamental concluído, para que tivesse condições de ler e avaliar as escalas que serão aplicadas sem a necessidade de intervenção direta do entrevistador ou oferecer viés à análise dos dados. Esta informação foi dada pelo respondente na etapa inicial do questionário e deve-se a necessidade do

respondente possuir condições suficientes para avaliar e responder adequadamente ao instrumento de pesquisa.

4.6 Coleta de Dados

A coleta foi feita Internet, com preenchimento *on-line*, através do site Survey Monkey assinado pelo Departamento de Administração de Produção e Operações (FGV-EAESP). O questionário foi disponibilizado aos respondentes através de um e-mail de apresentação da pesquisa e com link específico e automático de acesso. Estudos sugerem que pesquisas eletrônicas oferecem vantagens se comparadas ao correio convencional, por conta da velocidade, acessibilidade ao respondente indicando um número inferior de não respondentes (BOYER et al., 2002), o que reforça a decisão tomada.

Após a conclusão de todas as verificações, de todas as recomendações iniciais terem sido acatadas e o instrumento apresentar-se adequado, o mesmo foi disponibilizado para pré-teste.

Inicialmente, atentou-se ao fato de ser recomendável a realização de um pré-teste com o instrumento de pesquisa antes de aplicá-lo definitivamente, para que se possa avaliar a provável exatidão e coerência de respostas (HAIR JUNIOR et al., 2005).

O pré-teste desta pesquisa foi encaminhado via e-mail para 20 pessoas. O retorno do pré-teste foi de 18 questionários (90%). Estas pessoas foram escolhidas por conta de sua experiência na área de Compras e Supply Chain, e principalmente por sua responsabilidade no desenvolvimento de negócios com fornecedores. O ambiente submetido foi semelhante ao ambiente utilizado para o questionário definitivo.

Conforme detalhado na tabela 1, dos respondentes participantes no pré-teste, 12 possuem cargo de liderança média (supervisão, coordenação e gerência), 4 possuem cargos técnicos (compradores, analistas e especialistas) e 2 são altos

executivos (presidência, diretoria e proprietários). Além disso, a maioria dos respondentes possui pós graduação (9), 5 respondentes possuem nível superior completo, 3 com nível superior incompleto e apenas um ensino médio. Pelas características dos respondentes, deduziu-se que os mesmos teriam condições adequadas para compreender e responder as questões deste estudo.

Nível Hierárquico	Nível de ensino do respondente				Total
	Ensino Médio	Superior Incompleto	Superior Completo	Pós Graduação, MBA	
Comprador, Analista, Especialista	0	1	3	0	4
Gerência, Coordenação, Supervisão	1	2	2	7	12
Presidência, Diretoria, Proprietário	0	0	0	2	2
Total	1	3	5	9	18

Tabela 1. Caracterização dos respondentes do pré-teste

Fonte: elaborado pela autora

Após a aplicação do pré-teste, foram realizadas mudanças em algumas questões para se tornarem mais compreensivas. Destaca-se que desenvolvimento do pré-teste foi positivo por também ter possibilitado a contribuição de alguns respondentes na sugestão de melhor redação de questões apresentadas.

Contatos telefônicos foram estabelecidos com os respondentes, quando os mesmos tinham conhecimento que se tratava de um pré-teste. Nestes contatos, objetivou-se obter uma apreciação dos respondentes quanto à compreensão das questões, tempo de duração do questionário e eventuais percepções e sugestões para uma melhor redação do questionário.

Com o objetivo de avaliar o grau de confiabilidade de coerência interna, utilizou-se o alfa de coeficiente, também conhecido como alfa de Crombach, o qual foi obtido através da média dos coeficientes de todas as combinações possíveis. O alfa varia de 0 a 1. Adotou-se para análise da presente pesquisa $\alpha > 0,65$ como intensidade de

associação boa (HAIR JUNIOR et al., 2005). Utilizando o SPSS calculou-se o Alpha de Crombach dos construtos do modelo do pré-teste, conforme apresentado no quadro 5.

O processo de refinamento do instrumento de pesquisa resultou em um questionário formado por 4 construtos e 13 variáveis observáveis, com uma variável a mais que o trabalho original de Cousins et al. (2006).

Com o banco de dados confirmado e o instrumento de coleta validado, foi possível iniciar a coleta de dados e continuidade do estudo.

Para tanto, foram enviados e-mails à população alvo contendo uma carta de apresentação da pesquisa. A mensagem continha um link que direcionava o respondente a página (sítio) da pesquisa. O questionário deste trabalho (apresentado no Apêndice I) foi disponibilizado aos respondentes de 01 de Dezembro de 2008 a 20 de janeiro de 2009.

Quadro 5. Resumo dos construtos, variáveis latentes, questões e alpha de crombach

Construto	Variáveis Observáveis	Questão	Alfa de Crombach Pre-teste
Pensando no relacionamento com seus 3 principais fornecedores			
Capital Relacional (CR)	Aproximação - interação	1 Existe uma interação próxima com esses fornecedores	0,82
	Respeito Mútuo	2 Existe respeito mútuo no relacionamento com esses fornecedores	
	Confiança	3 Existe confiança mútua no relacionamento com esses fornecedores	
	Confiança	4 Quando um acordo é firmado estamos seguros que esses fornecedores seguirão o que foi especificado	
Pensando nos contatos mantidos com seus 3 principais fornecedores			
Mecanismos Formais (MF)	Report matricial	5 A designação de uma pessoa exclusiva no fornecedor para atender nossa empresa (report matricial) pode melhorar nosso relacionamento com nossos fornecedores	0,67
	Trabalhos em conjunto	6 O desenvolvimento de trabalhos em conjunto pode melhorar o relacionamento com esses fornecedores	
	Times multifuncionais	7 A criação de times multifuncionais (entre cliente e fornecedor) pode melhorar o relacionamento com esses fornecedores	
Mecanismos Informais (MI)	Comunicação	8 A forma de comunicação estabelecida é adequada para a compreensão que nós e nossos fornecedores temos do negócio	0,69
	Conhecimento mútuo dos negócios - acesso	9 Ter acesso antecipadamente a dúvidas ou problemas desses fornecedores pode melhorar nossos negócios	
	Aproximação - frequência	11 Visitas frequentes a esses fornecedores podem melhorar a compreensão dos negócios	
	Aproximação - frequência	10 <i>Conversas informais com esses fornecedores podem melhorar a compreensão dos negócios</i>	Removida
	Aproximação - frequência	12 <i>Frequentemente conversamos pessoalmente com fornecedores para acompanhar a evolução dos negócios</i>	Removida
	Aproximação - frequência	13 <i>Neste relacionamento as partes trabalham em conjunto para resolver problemas</i>	Removida
	Eventos Sociais	14 <i>O desenvolvimento eventos sociais fora do ambiente de trabalho pode melhorar o relacionamento com esses fornecedores</i>	Removida
Conferencias para fornecedores	15 <i>O desenvolvimento de conferências aos fornecedores pode melhorar o relacionamento com esses fornecedores</i>	Removida	
Nos últimos 2-3 anos, como resultado do relacionamento com os 3 principais fornecedores			
Resultados no relacionamento com fornecedores (RF)	Melhoria no Design de produtos	16 Nosso desenvolvimento de produtos melhorou	0,772
	Melhoria no Design de processos	17 Nossos processos internos melhoraram	
	Redução de lead time	18 Nossos prazos de entrega melhoraram	
	Controle de custos	19 Conseguimos controlar melhor nossos custos	
	Redução de custos	20 Conseguimos reduzir custos	
	Redução de riscos	21 Conseguimos reduzir riscos e oportunidades	
	Melhoria da Qualidade	22 <i>Conseguimos melhorar qualidade de nossos produtos</i>	Removida
Questionário Completo			0,822

Fonte: elaborado pela autora

4.7 Caracterização da Amostra

Conforme mencionado anteriormente, cada respondente representou a percepção de uma empresa compradora quanto aos seus três principais fornecedores, como apresentado na tabela 2.

Perfil dos respondentes	N	Percentual
Número de Funcionários		
até 100 funcionários	39	42,9%
de 101 a 500	15	16,5%
de 501 a 1000	12	13,2%
acima de 1000	25	27,5%
Total	91	100,0%
Faturamento Anual		
até R\$ 20 milhões	21	23,1%
de R\$ 20 a 50 milhões	23	25,3%
de R\$ 50 a 100 milhões	9	9,9%
de R\$ 100 a 250 milhões	7	7,7%
de R\$ 250 a 500 milhões	4	4,4%
acima de R\$ 500 milhões	27	29,7%
Total	91	100,0%
Ramo de atividade / setor		
Metal mecânica e afins	21	23,1%
Industria Metro-Ferroviária	15	16,5%
Prestador de serviços	14	15,4%
Indústria de base	13	14,3%
Química e farmacêutica	12	13,2%
Automotiva e autopeças	6	6,6%
Comercial, distribuidora, importadora	6	6,6%
Agronegócio	3	3,3%
Fabricação de Máquinas	1	1,1%
Total	91	100,0%

Tabela 2. Distribuição de Frequência das empresas respondentes da amostra

Fonte: elaborado pela autora

Percebe-se um grupo de empresas participantes equilibrado, sendo 42,9% empresas de pequeno porte, 16,5% empresas de médio porte e 40,7% empresas de grande porte. Para classificar as empresas segundo tamanho, tomou-se por base os critérios adotados pelo SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, que determina o porte da empresa conforme o número de funcionários que a mesma possui (www.sebrae.org.br).

Sob o ponto de vista do faturamento anual, a amostra possui também características amplas: 48,4% das empresas respondentes possuem faturamento de até R\$ 50 milhões de reais por ano, 22% com faturamento de R\$ 50 a 500 milhões/ano e 29,7% superior a R\$ 500 milhões/ano.

Sob o ponto de vista do ramo de atuação da empresa respondente, 23,1% atua no setor de metal/mecânico, 16,5% na indústria metro-ferroviária, 15,4% prestadores de serviços, 14,3% representando a indústria de base, 13,2% pertencentes a indústria química/farmacêutica, 6,6% da indústria automotiva/autopeças, 11% pertencentes a outros setores (agroindústria, comercial, distribuidoras, importadoras, fabricação de máquinas e equipamentos).

Perfil dos respondentes	N	Percentual
Nível Hierárquico		
Comprador, Analista, Especialista	26	28,6%
Gerência, Coordenação, Supervisão	47	51,6%
Presidência, Diretoria, Proprietário	18	19,8%
Total	91	100,0%
Grau de Instrução		
Superior Incompleto	10	11,0%
Superior Completo	24	26,4%
Pós Graduação, MBA	52	57,1%
Mestrado, Doutorado	5	5,5%
Total	91	100,0%

Tabela 3. Distribuição de Frequência dos executivos respondentes da amostra

Fonte: elaborado pela autora

Quanto ao cargo/função dos respondentes, 28,6% são Compradores, Analistas ou Especialistas, 51,6% Gerentes, Supervisores ou Coordenadores e 19,8% são presidentes, diretores ou proprietários, conforme tabela 3. Quanto ao grau de instrução, todos atendem o pré-requisito mínimo estabelecido no início deste trabalho que era ter no mínimo o ensino médio. Dos respondentes, 11% possuem ensino superior incompleto, 26,4% superior completo, 57,1% são pós graduados e 5,5% são mestres ou doutores.

5. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo analisar-se-á os dados coletados através da análise dos construtos, alinhando o detalhamento do modelo estudado, objetivando assim o teste das hipóteses do presente estudo.

5.1 Análise dos Construtos

Inicialmente, os dados coletados foram verificados e não pontos fora da curva (*outliers*) não foram identificados. Também não foram encontrados campos sem preenchimento (*missingdata*) pois o instrumento de pesquisa não permitia seu prosseguimento e conclusão caso algum campo não fosse preenchido.

Em seguida, analisou-se cada construto e suas referidas variáveis observáveis, observando inicialmente a análise exploratória dos dados coletados, efetuada através da apreciação da estatística descritiva conforme tabela 4.

	Capital Relacional			Mecanismos Formais			Mecanismos Informais			Impactos no Relacionamento			
	CR1	CR2	CR3	MF1	MF2	MF3	MI1	MI2	MI3	RF1	RF2	RF3	RF4
Média	4,19	3,99	3,76	4,34	4,63	4,27	3,91	4,57	3,84	3,84	3,98	3,86	3,79
Erro padrão	0,08	0,09	0,09	0,08	0,06	0,06	0,09	0,07	0,09	0,08	0,07	0,07	0,09
Mediana	4,00	4,00	4,00	4,00	5,00	4,00	4,00	5,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
Modo	4,00	4,00	4,00	5,00	5,00	4,00	4,00	5,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
Desvio padrão	0,76	0,86	0,87	0,76	0,57	0,62	0,84	0,63	0,86	0,78	0,63	0,69	0,85
Variância da amostra	0,58	0,74	0,76	0,58	0,33	0,38	0,70	0,40	0,74	0,61	0,40	0,48	0,72
Curtose	3,22	1,87	(0,25)	2,69	3,65	(0,58)	(0,14)	2,24	0,87	1,31	2,13	1,78	(0,06)
Assimetria	(1,26)	(1,25)	(0,53)	(1,28)	(1,62)	(0,24)	(0,52)	(1,47)	(0,85)	(0,71)	(0,79)	(1,04)	(0,58)
Intervalo	4,00	4,00	3,00	4,00	3,00	2,00	3,00	3,00	4,00	4,00	3,00	3,00	3,00
Mínimo	1,00	1,00	2,00	1,00	2,00	3,00	2,00	2,00	1,00	1,00	2,00	2,00	2,00
Máximo	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
Contagem	91,00	91,00	91,00	91,00	91,00	91,00	91,00	91,00	91,00	91,00	91,00	91,00	91,00

Tabela 4. Estatística descritiva das variáveis utilizadas no estudo

Fonte: Elaborado pela autora.

Após análise dos dados, tomou-se por bem tratá-los com elevada amplitude (explorando máximo e mínimo) e avaliar a assimetria dos dados. Notou-se que sob a ótica descritiva, os dados mostraram-se adequados. Os resultados da primeira análise de dados coletados sugerem corroborar com o estudo prévio o qual este trabalho tomou por base (COUSINS et al., 2006).

A tabela 5 apresenta as correlações da amostra e percebe-se que a validade do conteúdo foi atendida, onde não houve a incidência de resultados negativos e alguns com correlação significativa.

	RF4	CR2	CR1	RF3	RF2	RF1	MF3	MF1	MI3	MI1	CR3	MI2
CR2	0,194											
CR1	0,025	0,44										
RF3	0,515	0,13	0,22									
RF2	0,446	0,16	0,17	0,501								
RF1	0,485	0,25	0,22	0,389	0,625							
MF3	0,038	0,05	0,13	0,063	0,098	0,09						
MF1	0,111	0,31	0,2	0,033	0,039	0,08	0,579					
MI3	0,652	0,24	0,2	0,315	0,28	0,21	0,039	0,015				
MI1	0,286	0,35	0,36	0,342	0,395	0,13	0,069	0,144	0,33			
CR3	0,216	0,76	0,37	0,071	0,232	0,45	0,123	0,158	0,18	0,17		
MI2	0,244	0,36	0,31	0,188	0,419	0,24	0,077	0,327	0,17	0,35	0,23	
MF2	0,112	0,44	0,34	0,145	0,254	0,09	0,485	0,627	0,15	0,14	0,2	0,38

Tabela 5. Matriz de Correlações da amostra

Fonte: elaborado pela autora

Por conseguinte, adotou-se o alfa de Crombach para mensurar o índice de confiabilidade da consistência interna. Os resultados do teste indicaram valores satisfatórios associados aos construtos (HAIR JUNIOR et al., 2005), como pode ser observado na tabela 6, pois todos os valores foram acima de 0,65.

Construto	Variáveis Observáveis	Alfa de Cronbach n=91
Capital Relacional	CR1 Aproximação - interação	0,83
	CR2 Respeito Mútuo	
	CR3 Confiança	
Mecanismos Formais	MF1 Report matricial	0,68
	MF2 Trabalhos em conjunto	
	MF3 Times multifuncionais	
Mecanismos Informais	MI1 Comunicação	0,71
	MI2 Conhecimento mútuo dos negócios - acesso	
	MI3 Aproximação - frequência	
Resultados no relacionamento com fornecedores	RF1 Melhoria no Design de produtos	0,81
	RF2 Melhoria no Design de processos	
	RF3 Redução de lead time	
	RF4 Controle de custos	

Tabela 6. Alfa de Crombach da amostra – análise por construto

Fonte: Elaborado pela autora

Em resumo, os resultados dos testes de confiabilidade e validade de conteúdo indicaram a existência de coerência interna associada aos construtos e seus indicadores. Por conta disto, os construtos supra citados foram mantidos para a construção da equação estrutural adotada neste estudo.

5.2 Análise do Modelo

Nesta seção buscar-se-á apresentar a análise dos dados coletados e como foi desenvolvido o modelo de equações estruturais utilizado no presente estudo.

5.2.1 Estimação e Teste do Modelo

O método utilizado no presente estudo, é um dos mais comuns, Estimação por Máxima Verossimilhança ou *Maximum Likelihood* (SCHUMACKER; LOMAX, 2004). Este método assume que as variáveis sejam contínuas e que a distribuição de dados obedeça uma distribuição normal.

Entende-se no presente estudo, que apesar da utilização nesta dissertação da escala Likert, uma escala ordinal, esta pode ser considerada como contínua, uma vez que possuem 5 categorias de resposta. Não obstante, o estudo de Cousins et al. (2006), utilizou essa estimação em seu estudo, o que suporta a escolha nesta pesquisa.

Vale salientar, também, que a estimação do modelo leva em conta a estimação dos parâmetros na regressão padronizada, que é o peso da regressão da amostra contra as variáveis independentes (SCHUMACKER; LOMAX, 2004). Para o presente modelo, a regressão padronizada encontrada está apresentada na tabela 7.

Tabela 7. Relações entre os construtos

Variáveis endógenas	Variáveis exógenas	Estimação
Capital_Relacional	<--- Mecanismos_Informais	,545
Capital_Relacional	<--- Mecanismos_Formais	,268
Impactos no_Relacto_Fornecedores	<--- Capital_Relacional	,313
MF2	<--- Mecanismos_Formais	,765
MI2	<--- Mecanismos_Informais	,540
CR3	<--- Capital_Relacional	,786
CR2	<--- Capital_Relacional	,963
CR1	<--- Capital_Relacional	,475
MF1	<--- Mecanismos_Formais	,844
MF3	<--- Mecanismos_Formais	,644
MI3	<--- Mecanismos_Informais	,439
MI1	<--- Mecanismos_Informais	,649
RF2	<--- Impactos no_Relacto_Fornecedores	,780
RF1	<--- Impactos no_Relacto_Fornecedores	,758
RF3	<--- Impactos no_Relacto_Fornecedores	,620
RF4	<--- Impactos no_Relacto_Fornecedores	,645

Nota: Regressão Padronizada da amostra n=91

Fonte: Elaborado pela autora

Uma vez estabelecidas relações entre os construtos, avança-se a seguir para o desenvolvimento do modelo de equações estruturais, de forma a dar continuidade a análise empírica do presente trabalho.

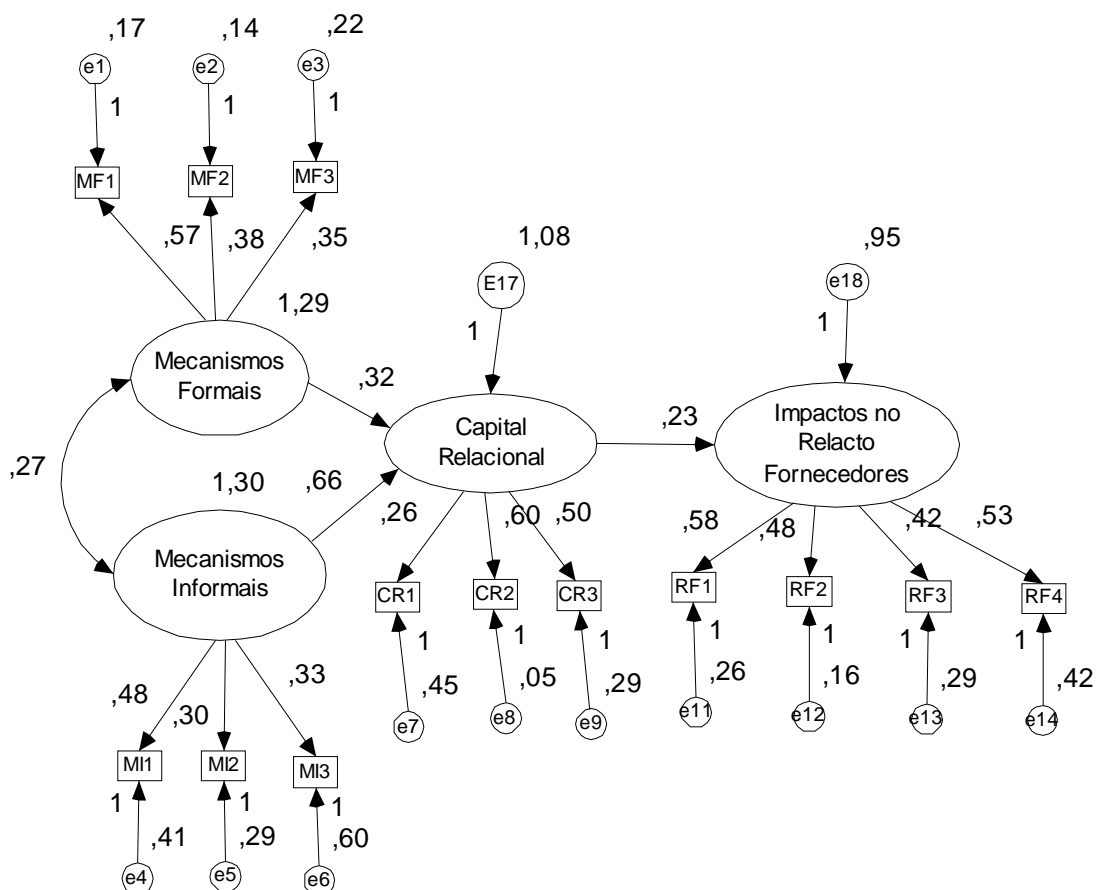
5.5.2 Modelo de Equações Estruturais

O modelo de equações estruturais utilizado neste estudo foi embasado no trabalho de Cousins et al. (2006) e foi construído a partir do software AMOS 7.0 (SCHUMACKER; LOMAX, 2004).

O modelo de equações estruturais é apresentado na figura 5. Para o presente caso, existe um modelo de medidas para cada uma das variáveis latentes, cujos indicadores estão representados pelos quadrados com as setas saindo das

respectivas variáveis latentes (construtos). Associados aos indicadores estão os erros de medidas, representados pelos círculos, já que os mesmos não são observados.

Figura 5. Modelo de Equações Estruturais



Nota: Estimativas padronizadas

Fonte: Elaborado pela autora

A linha curva que liga os construtos *Mecanismos Formais* e *Mecanismos Informais* representa a covariância entre elas, ou seja, uma associação diferente das demais relações. Este modelo é chamado de “recursivo” (SCHUMACKER; LOMAX, 2004).

A figura 5 mostra os coeficientes padronizados dos efeitos diretos das relações, todas elas significantes a 0,01. Ao analisar a significância estatística, percebe-se que os *Mecanismos Informais* exercem influência direta, positiva e intensa no *Capital*

Relacional, enquanto os *Mecanismos Formais* exercem influência em menor intensidade no *Capital Relacional*, em consonância com o trabalho original de Cousins et al. (2006).

Percebe-se também que o *Capital Relacional* exerce influência positiva, porém com baixa intensidade nos *Impactos do Relacionamento*, diferente do relatado no trabalho original de Cousins et al. (2006), como será abordado com maior detalhe oportunamente.

Variáveis endógenas	Variáveis exógenas	Carga
Capital_Relacional	<--- Mecanismos_Informais	0,66
Capital_Relacional	<--- Mecanismos_Formais	0,32
Impactos no_Relacto_Fornecedores	<--- Capital_Relacional	0,23
MF2	<--- Mecanismos_Formais	0,38
MI2	<--- Mecanismos_Informais	0,30
CR3	<--- Capital_Relacional	0,50
CR2	<--- Capital_Relacional	0,60
CR1	<--- Capital_Relacional	0,26
MF1	<--- Mecanismos_Formais	0,56
MF3	<--- Mecanismos_Formais	0,35
MI3	<--- Mecanismos_Informais	0,33
MI1	<--- Mecanismos_Informais	0,47
RF2	<--- Impactos no_Relacto_Fornecedores	0,48
RF1	<--- Impactos no_Relacto_Fornecedores	0,57
RF3	<--- Impactos no_Relacto_Fornecedores	0,42
RF4	<--- Impactos no_Relacto_Fornecedores	0,53

Tabela 8. Cargas indicadoras do modelo de equações estruturais

Fonte: Elaborado pela autora

Em relação à intensidade das cargas, percebe-se que as dimensões que compõem o modelo apresentam cargas positivas, conforme transcrito na tabela 8. Dessa forma, o modelo pode ser considerado satisfatório, conforme os indicadores gerais apresentados.

O objetivo, nesta etapa, é gerar um modelo o qual os dados se ajustem adequadamente, permitindo a pesquisadora a possibilidade de aceitação dos resultados e suporte a continuidade da pesquisa. Neste contexto, as medidas de ajuste do modelo serão apreciadas no próximo tópico.

5.5.3 Medidas de ajuste do modelo

As medidas de ajuste do modelo levam em conta o número necessário estimado de coeficientes para alcançar determinado nível de ajuste. Os critérios adotados no presente trabalho estão resumidos no Quadro 6. Neste trabalho, usou-se o qui-quadrado ajustado pelos graus de liberdade. Para este indicador, o limite inferior recomendado é de 1, enquanto o limite superior é 5 (SCHUMACKER; LOMAX, 2004).

Tipo	Medidas	Nível de aceitação	Resultado obtido
Medidas de Ajuste Absoluto (por Máxima Verossimilhança)	Qui-Quadrado (χ^2)	não definido	234,7
	Graus de liberdade	não definido	57
	Número de parâmetros estimados	não definido	34
	Nível de significância	A critério do pesquisador	0,001 ✓
	Índice de Qualidade de ajuste (GFI - Goodness to Fit)	0 a 1, sendo 1 o ajuste perfeito	0,859 ✓
Medidas de ajuste Parsimonioso	AGFI (Goodness to Fit ajustado)	0 a 1, sendo 1 o ajuste perfeito	0,841 ✓
	Parsimonious fit index	0 a 1, sendo 1 o ajuste perfeito	0,731 ✓
	Qui-Quadrado (χ^2) ajustado	1 a 5, sendo 1 o ajuste perfeito	4,1 ✓

Quadro 6. Critérios Adotados para Ajuste do Modelo e Resultados Obtidos

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Schumacker e Lomax (2004)

Deve-se atentar que o qui-quadrado, quando analisado sem relacioná-lo com os graus de liberdade de cada modelo, traz pouca contribuição. Sendo assim, buscou-se analisar o qui-quadrado ajustado, cujos valores devem se situar entre 1 e 5, a critério do nível de exigência do pesquisador. No presente estudo, o Qui-quadrado encontrado foi 234,7 e os graus de liberdade 57. Logo, o qui-quadrado ajustado é de 4,1, considerado adequado para o estudo (SCHUMACKER; LOMAX, 2004).

Quanto ao índice absoluto GFI (ou *Goodness to Fit Index*), que trata do índice de qualidade do ajuste (SCHUMACKER; LOMAX, 2004), pode-se verificar que foi encontrado valor alto (GFI=0,859). Apesar de não existir um valor estabelecido para aceitação de modelos com base neste índice, quanto mais próximo de 1, melhor o ajuste.

O AGFI (*Adjusted Goodness to Fit Index*), de acordo com a literatura, devem assumir valores superiores a 0,8, o que foi respeitado no modelo (valor encontrado AGFI=0,841).

Portanto, considera-se de, maneira geral, como satisfatório o ajustamento do modelo pelos índices analisados (SCHUMACKER; LOMAX, 2004).

Dando prosseguimento ao desenvolvimento empírico, a seguir são apresentados os principais resultados da pesquisa.

5.6 Resultados Alcançados

Pretende-se nesta seção avaliar se os resultados encontrados no presente estudo permitem responder o problema de pesquisa apresentado no início deste trabalho. Para tanto, retoma-se o fato da presente dissertação ter centrado-se no tema dos relacionamentos inter organizacionais e os seus impactos, tendo como orientação as seguintes perguntas de pesquisa:

“Os mecanismos de socialização impactam positivamente na geração de capital relacional? Este impacto é percebido como direcionador de resultados superiores no relacionamento com fornecedores?”

Para responder estas questões, avaliou-se os resultados alcançados contra as hipóteses inicialmente estruturadas, conforme descrito nos tópicos a seguir.

5.6.1 Hipótese relacionada ao processo de socialização formal

A primeira hipótese desta dissertação é a seguinte:

H1: Os mecanismos de socialização formais impactam positivamente no nível do capital relacional da cadeia de fornecimento.

No presente estudo percebeu-se que os mecanismos de socialização formais exercem influência positiva na geração de capital relacional e podem não ser suficientes para a geração de ganhos superiores no relacionamento com fornecedores, por conta de sua baixa intensidade. Logo esta hipótese foi rejeitada.

Entretanto, pode-se alinhar os resultados obtidos nesta pesquisa com o trabalho de Cousins et al. (2006) sugerindo que as estruturas sociais não necessariamente conduzem ao capital relacional, mas podem facilitar os padrões informais dos comportamentos sociais necessários para a formação do capital relacional do grupo. Esta percepção está em linha com estudos anteriores.

5.6.2 Hipótese relacionada ao processo de socialização informal

Os resultados encontrados suportam a hipótese estabelecida no início deste estudo:

H2: Os mecanismos de socialização informais impactam positivamente no nível do capital relacional da cadeia de fornecimento.

Percebeu-se que os mecanismos de socialização informais possuem influência direta, positiva e forte na geração de Capital Relacional, logo não se rejeita a hipótese H2.

Tal achado está em consonância com a literatura, onde, Liker e Choi (2004) elucidam a necessidade de compreensão de como os fornecedores trabalham como a base para o desenvolvimento de negócios sustentáveis. Os autores sugerem ações simples como aprender sobre o negócio do fornecedor, respeitar as competências dos fornecedores e obter o comprometimento para o que eles denominam como “co-prosperidade”. Lawson et al. (2008) perceberam que a integração e a aproximação de clientes e fornecedores está positivamente relacionada ao acúmulo de capital relacional. Eles sugerem que as empresas compradoras possuem condições suficientes de integrar uma certa quantidade de atividades com seus fornecedores-chave. Interações pessoais em diversos níveis

das organizações, respeito e confiança mútua estão significativamente relacionadas a este contexto.

Os resultados estão em acordo com o estudo de Cousins et al. (2006), em que os autores reconhecem que o processo de socialização direciona as empresas a geração de capital relacional, o que facilita a colaboração e outros benefícios para ambos os lados.

5.6.3 Hipótese relacionada às conseqüências no relacionamento com fornecedores

A terceira hipótese desta dissertação levava em conta:

H3: A geração de capital relacional na cadeia de fornecimento está relacionada a ganhos de níveis superiores no relacionamento com fornecedores.

A carga encontrada é positiva, porém muito baixa (0,23). Este resultado difere dos achados anteriores (DYER; SINGH, 1998, CARR; PERSON, 1999; ANDERSEN; BUVIK, 2001, HANDFIELD; BECHTEL, 2001; COUSINS et al., 2006).

Neste contexto, rejeita-se a hipótese 3, porém com restrições. O resultado obtido sugere a insuficiência de argumentação para assegurar que o capital relacional está relacionado a ganhos de níveis superiores, pelo menos para esta amostra. Entretanto, esta percepção é alvo de discussão na literatura há algum tempo. Dyer (1999) argumenta que a visão relacional por si só possui um conjunto independente e dinâmico de explicações para as conquistas de ganhos superiores oriundas de relacionamentos interorganizacionais. A percepção de Dyer (1999) neste contexto é que selecionar qual a proporção do sucesso pode ser atribuída a geração de capital relacional é um grande desafio.

Em linha com esta discussão, outros trabalhos levam em conta a necessidade de sincronização de expectativas entre clientes e fornecedores. Cox (2004) alerta a existência intrínseca de conflito de interesses nesta relação e é tido como objetivo a amenização destes conflitos. Souza, Moori e Marcondes (2005) evidenciaram que a

qualidade é tida como fator de desempenho competitivo importante, tanto para clientes, como para fornecedores. Esta percepção também está em linha com Cox (2004), que elucida a funcionalidade de serviços/bens como um fator determinante de manipulação e possível instrumento de sincronização entre clientes e fornecedores.

Além dos fatores anteriormente citados, outras barreiras a percepção de ganhos no relacionamento também podem ser consideradas relevantes neste contexto. Dyer e Hatch (2006) sinalizam a rigidez dos processos internos como uma barreira, pois a possibilidade de abrir e transferir informações confidenciais aos fornecedores é percebida como difícil e possui uma série de barreiras internas. Seu estudo leva em conta que diversos executivos temem não valer a pena correr o risco de compartilhar este tipo de informação.

Outra razão para tal ocorrência, pode ser quanto ao ambiente econômico que o país se encontrava no momento da realização da presente pesquisa, que ainda apresentava um cenário muito crítico com quedas de faturamento significativas, demissões de funcionários, sinalizando um desaceleramento global. Este ponto deve ser levado em consideração, como fundamenta Cousins e Lawson (2006). Os autores destacaram como crítica a percepção dos gerentes de compras entrevistados, pois eles percebem que intuitivamente a socialização possui um impacto significativo na performance, porém por conta da dificuldade de se mensurar e justificar estas ações, a socialização passa a ser a primeira coisa a ser desconsiderada em momentos de crise. Isto efetivamente é um contra-senso.

Assim sendo, tais argumentações justificam teoricamente a percepção de impacto baixo da geração de capital relacional no relacionamento entre clientes e fornecedores.

Retomando o último objetivo específico do presente trabalho que era comparar os resultados obtidos no Brasil com os resultados do trabalho original de Cousins et al. (2006) desenvolvidos na Inglaterra, apresenta-se a elaboração de uma síntese de todo o material produzido e analisado durante o desenvolvimento da presente dissertação (Quadro 7). Este exercício tem por objetivo principal destacar as

contribuições geradas e discutidas nos capítulos anteriores e orientar de forma resumida o que este estudo se propôs a contribuir.

Assim sendo, com os resultados encontrados neste estudo, suportados pela pesquisa empírica desenvolvida, pode-se afirmar que para a amostra os mecanismos de socialização impactam positivamente na geração de capital relacional, onde os mecanismos formais impactam em menor intensidade que os mecanismos informais. Além disso este impacto é percebido, com intensidade muito baixa, como direcionador de resultados superiores no relacionamento com fornecedores. Tal conclusão pode ser generalizada para a população alvo por conta do zelo metodológico adotado para o desenvolvimento deste trabalho e atentando para possíveis ressalvas por conta do tamanho da amostra.

Quadro 7. Síntese Comparativa entre o estudo original e a presente pesquisa

		Cousins et al., 2006	Presente estudo
Construtos (embasamento teórico)	Capital Relacional	Kale et al.,2000; Dyer e Singh,1998; Madhok, 1995; Dyer, 1996; Badaracco, 1991; Mohr e Spekman,1994	Dyer e Singh, 1998; Lin, Cook, Burt, 2001; Lin, 2001; Handfield e Bechtel, 2001; Kale et al., 2004; Gulati e Ketler, 2005; Cousins et al., 2006; Lawson et al., 2007;
	Mecanismos de Socialização Formal	Sparks e Hunt, 1998	Feldman, 1994; Gulati e Ketler, 2005; Cousins et al., 2006
	Mecanismos de Socialização Informal	Cousins e Menguc, 2005; O'Donnel, 2000; Chung et al., 2000, Gupta e Govindarajan,2000 e Chung e Kim, 2002	Heide e Miner, 1992; Nahapiet e Goshal, 1998; Cross e Sproull, 2004; Gulati e Ketler, 2005; Cousins et al., 2006; Paulraj, Lado e Chen, 2007
	Impacto no relacionamento com Fornecedores	Kotabe et al.,2003	Heide e Miner, 1992; Handfield et al., 1999; Andersen e Buvik, 2001; Kotabe et al., 2003; Gulati e Ketler, 2005; Cousins et al., 2006; Lawson et al., 2007; Handfield e Lawson, 2007
Metodologia	Método de Pesquisa	<i>Survey</i>	<i>Survey</i>
	Meio de coleta de dados	Internet	Internet
	População-alvo	750 empresas	273 empresas
	Banco de Dados utilizado	Chartered Institute of Purchasing and Supply (CIPS)	Criado a partir de <i>networking</i> da pesquisadora + CIESP
	Ambiente	Inglaterra	Brasil
	Cenário econômico mundial no momento da pesquisa	Estável e otimista	Instável e incerto a curto prazo
	Amostra válida	111 respostas (taxa de resposta válida 14,8%)	91 respostas (taxa de resposta válida 33%)
	Método de análise	Equações Estruturais	Equações Estruturais
	Software adotado	EQS 5.6	Amos 7.0

Quadro 7 – Síntese Comparativa entre o estudo original e a presente pesquisa (continuação)

		Cousins et al., 2006	Presente estudo
Refinamento do questionário inicial	1a. Revisão	8 acadêmicos (conteúdo, clareza e escala utilizada)	2 acadêmicos e 2 executivos de Compras (clareza, conteúdo e escala utilizada)
	2a. Revisão	9 executivos (usabilidade on-line, conteúdo, design)	18 executivos de Compras e Supply Chain (usabilidade on-line, conteúdo, clareza das questões), análise da autora do grau de confiabilidade e coerência interna.
	Testes Estatísticos	CFA	Alfa de Crombach para 4 construtos e questionário completo (score total 0,822)
	Questionário final (após refinamento)	4 construtos, 12 variáveis observáveis	4 construtos, 13 variáveis observáveis
Teste de hipóteses	H1: Os mecanismos de socialização formais impactam positivamente no nível do capital social da cadeia de fornecimento	Hipótese rejeitada	Hipótese rejeitada
	H2: Os mecanismos de socialização informais impactam positivamente no nível do capital social da cadeia de fornecimento.	Hipótese aceita	Hipótese aceita
	H3: A geração de capital relacional na cadeia de fornecimento está relacionada a ganhos de níveis superiores no relacionamento com fornecedores	Hipótese aceita	Hipótese rejeitada

Fonte: Elaborado pela autora

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

*“É hora de mudar nossa forma de ver nossos fornecedores: ao invés de continuarmos agindo como **caçadores** na ânsia de reduzir preços, precisamos nos tornar **fazendeiros** que objetivam o cuidados e cultivo de nossa base de fornecimento a fim de produzir uma colheita saudável”*

*Executivo de uma grande indústria automobilística –
(PETERSEN et al., 2008)*

Este capítulo visa sintetizar os resultados obtidos neste estudo, apresentando as conclusões, contribuições, limitações e direcionamentos para trabalhos futuros.

6.1 Conclusões

Conforme abordado no início desta dissertação, o presente estudo partiu do pressuposto que as firmas não operam de forma isolada. Ao contrário, todas as ações e considerações organizacionais podem ser realmente percebidas através daqueles que a compõem e dos seus relacionamentos. Por conta disso, acredita-se que, atualmente, torna-se cada vez mais importante aprimorar o relacionamento entre empresas sob a expectativa de influenciar o relacionamento e sua performance. Esta proposição conduz ao objetivo geral da pesquisa que era verificar empiricamente a existência de evidências que demonstrassem impacto dos mecanismos de socialização formais e informais na geração de capital relacional e verificar se estes são percebidos como direcionadores de resultados superiores no relacionamento entre clientes e fornecedores.

Para atender ao objetivo que o presente trabalho se propôs atingir, estabeleceu-se alguns objetivos específicos que nortearam o desenvolvimento desta pesquisa.

O primeiro objetivo específico era compreender a conexão entre socialização e Capital relacional, revisando a literatura disponível, buscando o estado da arte em que o tema se encontra. O segundo almejava compreender, através da literatura

disponível, como operacionalizar a socialização e acessar o capital relacional, buscando a geração de resultados superiores. Ambos objetivos foram atendidos através da densa revisão bibliográfica, em que as principais contribuições levaram em conta a percepção de que as organizações que investem no estabelecimento específico de relações, como um ativo, empenhadas na troca de conhecimentos e recursos através dos mecanismos sociais (sejam informais ou formais) podem gerar, através dessas relações, ganhos acima do normal. Além disso, através do processo de socialização, compradores e vendedores têm a oportunidade de reconhecer também os “*gaps*” que possam existir no caminho que eles estejam percorrendo durante o desenvolvimento de seus negócios, e assim redefinir a estratégia a ser tomada. E, finalmente, a contribuição na definição dos mecanismos de socialização e seu impacto para acessar o capital relacional.

O objetivo seguinte era verificar a percepção dos executivos de Suprimentos no Brasil sobre o impacto dos mecanismos de socialização na geração de capital relacional e conseqüentemente na geração de resultados superiores. Este objetivo foi atendido através da pesquisa teórico-empírica desenvolvida pelo presente trabalho. Em resumo, os resultados mostram que os mecanismos de socialização informais possuem impacto significativo na geração de capital relacional, e em contra partida, os mecanismos formais possuem impacto relativamente inferior.

Por conseguinte, buscou-se verificar empiricamente a congruência entre a literatura e a percepção dos profissionais de Suprimentos no Brasil sobre os impactos dos mecanismos de socialização formal e informal na formação do capital relacional. E, finalmente, buscou-se comparar os resultados obtidos no Brasil com os resultados do trabalho original de Cousins et al. (2006) desenvolvidos na Inglaterra.

Desta comparação, pode-se perceber que os resultados obtidos quanto ao impacto dos mecanismos formais e informais estavam em linha com o estudo de Cousins e colegas. Entretanto, a relação entre capital relacional e ganho de nível superior, foi estatisticamente rejeitada pelo presente estudo, porém com restrições.

6.2 Contribuições

Em linha com os objetivos iniciais deste projeto, o presente estudo apresenta contribuições teóricas e gerenciais.

Sob o ponto de vista teórico, a contribuição deste trabalho foi:

- a) Melhor esclarecimento dos mecanismos de socialização inter organizacionais e seu impacto na geração de valor nos relacionamentos entre clientes e fornecedores, através do desenvolvimento teórico-empírico explorado nesta dissertação.
- b) Refinamento e aprimoramento do instrumento de pesquisa utilizado
- c) Identificação, operacionalização e análise dos principais conceitos de capital relacional, mecanismos de socialização e performance.
- d) Zelo na utilização da metodologia de pesquisa sugerida pela literatura nacional e internacional.

Sob o ponto de vista gerencial:

- a) A amostra pesquisada mostrou-se adequada e os resultados coesos. Logo, entende-se que as conclusões obtidas podem refletir a população alvo a qual este projeto propôs avaliar.
- b) O estudo oferece evidências claras e conseqüentemente suporte a melhores práticas corporativas, onde gerentes e dirigentes poderão reavaliar a criação e desenvolvimento de seus relacionamentos com fornecedores.

Sendo assim, entende-se que os resultados e conclusões obtidas compõem um material relevante para a literatura do tema em questão.

6.3 Limitações e direcionamentos futuros

Apesar de todo cuidado no desenvolvimento, este estudo possui algumas limitações.

A primeira limitação leva em conta a escolha da amostra utilizada. Apesar do possível viés por conta de ser oriunda de um banco de dados desenvolvido pela autora, a amostra mostrou-se estável e foi construída com muito cuidado e critério. Entretanto, leva-se em consideração a possibilidade de não retratar, em sua amplitude, a população-alvo. Por conseguinte, outra limitação é quanto ao número de respondentes (n=91). Isto impactou diretamente em uma boa mensuração do modelo adotado. Uma amostra maior poderia apresentar maior sustentação aos dados analisados. Neste contexto, uma nova oportunidade de estudos emerge, baseada em uma maior amplitude da amostra. Outra limitação que pode ter impacto no presente trabalho é quanto ao ambiente econômico que o país se encontrava no momento da pesquisa. Uma alternativa a este ponto é desenvolver uma nova pesquisa no momento em que a economia demonstrar melhor estabilidade.

Uma análise de amostra estratificada poderia contribuir para a identificação de variações por conta do porte da empresa, número de funcionários, faturamento, escolaridade dos executivos, estrutura de mercado e ramo de atividade.

Uma oportunidade de pesquisa que surge a luz do presente estudo leva em conta a possível refutação dada a percepção de ganho no relacionamento cliente-fornecedor. Cabe um convite à exploração dos motivos intrínsecos e a busca não necessariamente de um desenho ideal, porém de um desenho de relacionamento mais equilibrado. Durante a investigação teórica acerca do presente estudo, emergiram alguns trabalhos de sociologia econômica (MARTES et al., 2006), que, possivelmente poderiam contribuir positivamente nesta direção, quiçá aprofundando os conhecimentos nessa linha de estudos.

Sugere-se, também, o desenvolvimento de um estudo longitudinal para compreender o processo de evolução dos mecanismos de socialização na performance, assim como um estudo qualitativo dos temas aqui abordados, o que poderiam ser de significativa contribuição para a interpretação dos dados.

REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

ADLER, P.S.; KWON, S. Social Capital: Prospects for a new concept, *Academy of Management Review*, vol 27, no. 1, pp. 17-40, 2002.

AHUJA, G. Collaboration Networks, Structural Holes and Innovation: A longitudinal Study. *Administrative Science Quarterly*, 45, pp. 425-455, 2000.

ARKADER, R. Gestão de operações: a pesquisa científica no Brasil. In. BERTERO, C.O., CALDAS, M.P.e WOOD, T. (Org.) *Produção Científica no Brasil: o Estado-da-Arte*. São Paulo, Editora Atlas, p. 131-146, 2005.

ANDERSEN, O e BUVIK, A. Inter-firm co-ordination: international versus domestical buyer-seller relationships. *Omega*, v. 29, p. 207-219, 2001.

BALESTRIN, A. *A Dinâmica da Complementaridade de Conhecimentos no Contexto das Redes Interorganizacionais*. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) Programa de Pós Graduação em Administração de Empresas, Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2005, 214 p.

BARRINGER, B. R.; HARRISON, J. S. Walking a Tightrope: Creating Value Through Interorganizational Relationships. *Journal of Management*, v. 26, n. 3, p. 367-403, 2000.

BOYER, K.K., OLSON, J.R., CALANTONE, R.J., JACKSON, E.C. Print versus electronic surveys: a comparison of two data collection methodologies. *Journal of Operations Management*, vol 20, pp- 357-373, 2002.

BRASS, D.J., BUTTERFIELD, K.D., SKAGGS, B.C. Relationships and Unethical Behavior: A Social Network Perspective. *Academy of Management Review*, v. 22, no. 1, pp 14-31, 1998.

BRONZO, M. Relacionamentos Colaborativos em Redes de Suprimentos. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, vol 44, Edição Especial Minas Gerais pp 61-73, 2004

BURT, R.S. Structural Holes – The Social Structure of Competition. *Harvard University Press*, 1992.

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

CARR, A.S.; KAYNAK, H.; HARTLEY, J.L.; ROSS, A. Supplier dependence: impact on supplier's participation and performance. *International Journal of Operations & Production Management*, vol 28, no. 9, p.899-916, 2008.

CAMPBELL, A. Buyer-supplier partnerships: flip sides of the same coin? *Journal of Business & industrial Marketing*, v. 12, n. 6, p. 417-434, 1997.

CARONA, N.F., PEREIRA, S.C.F., CSILLAG, J.M, Characterization of Supply Networks. In: *Anais Euroma*, Turquia 2007.

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

CHOI, T. Y, HONG, Y. Unveiling the Structure of Supply Networks: case studies in Honda, Acura and Daimler Chrysler. *Journal of Operations Management*, vol. 20, pp.469-493, 2002.

CHUNG, S. SINGH, H, LEE, K. Complementarity, Status Similarity and Social Capital as Drivers of Alliance Formation. *Strategic Management Journal*, vol. 21, no. 1, pp. 1-22, 2000.

COLEMAN, J.S. Social Capital in the Creation of Human Capital. *American Journal of Sociology*, vol 94 pp. 95-120, 1988

COUSINS, P., HANDFIELD, R., LAWSON, B., PETERSON, K.T., Creating supply chain relational capital: The impact of formal and informal socialization processes, *Journal of Operations Management*, v. 24, p. 851-863, 2006

COUSINS, P.D.; LAWSON, B. What you measure is not necessarily what you get: The role of socialization in managing supplier relationships. *Supply Chain*

Management Research Group / Manchester Business School - Executive Briefing, 2006

COUSINS, P.D.; MENGUC, B. The Implications of Socialization and Integration in Supply Chain Management. *Journal of Operations Management*, v 24, p. 604-620, 2006

COX, A. The Art of the Possible: Relationship Management in Power Regimes and Supply Chains. *Supply Chain Management: An International Journal*, v. 9, no. 5, p. 346-356, 2004.

DYER, J. Specialized Supplier Networks as a source of Competitive Advantage: Evidence from the Auto Industry. *Strategic Management Journal*, v. 17, p. 271-291, 1996.

DYER, J. Effective Interfirm Collaboration: How Firms Minimize Transaction Costs and Maximize Transaction Value. *Strategic Management Journal*, v. 18, p. 535-556, 1997.

DYER, J., SINGH, H.. Relational View: Cooperative Strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, v. 23, n. 4, p. 660-679, 1998.

DYER, J., Response to Relational View Commentary. *The Academy of Management Review*, vol 24, no. 2 p. 185-186, 1999

DYER, J., 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., KALE, P, SINGH, H.. How to make Strategic Alliances Work. *MIT Sloan Management Review*, p. 37-43, 2001

DYER, J., HATCH, N.W. Using Supplier Networks to Learn Faster. *MIT Sloan Management Journal*, p. 57-63, 2004

DONALDSON, B., O'TOOLE, T. Classifying relationship structure: relationship strength in industrial markets. *Journal of Business and Industrial Marketing*, vol 15, no. 7, pp. 491-506, 2000.

DOUGLAS, S., CRAIG, C.S. Collaborative and Iterative Translation: An Alternative Approach to Back Translation. *Journal of International Marketing*, vol 15, no. 1, p. 30-43, 2007.

EISENHARDT, K., SCHOHOVEN, C.B. Resource-based view of Strategic Alliance Formation: Strategic and Social Effects in Entrepreneurial Firms. *Organizational Science*, v.7, no. 2, 1996.

FICHMAN, M. LEVINTHAL, D.A. Honeymoons and the Liability of Adolescence: a New Perspective on Duration Dependence In Social And Organizational Relationships. *Academy of Management Review*, vol. 16, no. 2, p. 442-468, 1991

FINE, C.H. *Mercados em Evolução Contínua: conquistando vantagem competitiva num mundo em constante mutação*. Rio de Janeiro: Campus, 1999. 262 p.

FORZA, C. Survey research in operations management: a process-based perspective. *International Journal of Operations and Production Management*, v. 22, no. 2, p. 152-194, 2002

FREITAS, H.; OLIVEIRA, M.; SACCOL, A Z.; MOSCAROLA, J. O Método de Pesquisa Survey. *Revista de Administração RAUSP*, vol 35, no. 3, p. 105-112, 2000.

GULATI, R. Alliances and Network. *Strategic Management Journal*, vol 19, no. 4, p.293-317, 1998.

GULATI, R. e GARGIULO, M, Where Does Interorganizational Networks Come From? *American Journal of Sociology*, vol 104, no. 5, p 1439-1493, 1999.

GULATI, R. e KLETTER, D. Shrinking Core, Expanding Periphery: The Relational Architecture of High Performing Organizations. *California Management Review*, vol 47, no. 3, p.77-104, 2005.

GRANOVETTER, M. The Strength of Weak Ties. *The American Journal of Sociology*, vol 78, no. 6, p.1360-1380, 1973.

GRANOVETTER, M. The Impact of Social Structure on Economic Outcomes. *Journal of Economic Perspectives*, vol 19, no. 1, pp.33-50, 2005.

GRANOVETTER, M., Ação Econômica e Estrutura Social: O Problema da Imersão, *RAE-Eletrônica*, vol 6, no.1, 2007.

HANDFIELD, R.B., BECHTEL, H. The Role of Trust and Relationship Structure in Improving Supply Chain Responsiveness. *Industrial Marketing Management* vol. 31, p. 367–382, 2001.

HANDFIELD, R.B., LAWSON, B. Integrating Suppliers into New Product Development. *Research Technology Management*, vol 50, no. 5, p. 44-51, 2007

HAGEDOORN, J. Understanding the cross-level embeddedness of interfirm partnership formation. *Academy of Management Review*, vol. 31, no. 3, p. 670-680, 2006.

HAIR JUNIOR, J.F., BABIN, B., MONEY, A.H., SAMOUEL, P. *Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração*, São Paulo, Editora Bookman, 2005, 471 p.

HARLAND, C,M; LAMMING. R. e COUSINS, P.; Developing the Concept of Supply Strategy. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol.19, Issue 7, 1999.

HARLAND, C,M; LAMMING, R., ZHENG, J., JOHNSEN, T.; A Taxonomy of Supply Networks. *Journal of Supply Chain Management*, Vol.37, Issue 4, 2001.

HAKANSSON, H; FORD, D. How should companies interact in business networks? *Journal of Business Research*, vol 55, p. 133-139, 2002.

HEDSTRÖM, P; SWEDBERG, R. *Social Mechanisms, An Analytical Approach to Social Theory*. Cambridge: Cambridge University Press, 1998.

HEDSTRÖM, P. *Dissection the Social: On the Principals of Analytical Sociology*. Cambridge: Cambridge University Press, 2005, 177p.

HEIDE, J.B., MINNER, A.S. The Shadow of the future: effects of Antecipated iunteraction and frequency of contact on buyer-seller cooperation. *Academy of Management Journal*, vol. 35, no. 2, p 265-291, 1992.

HUBBARD, R.; VETTER, D.E; LITTLE, E.L. Replication in Strategic Management: Scientific Testing for validity, generalizability and usefulness. *Strategic Management Journal*, vol. 19, pp 243-254, 1998.

IBARRA, H. Network Centrality, Powe and Innovation Involvement: Determinants of Technical and Administrative Roles. *Academy of Management Review*, v. 36, no. 3, p. 471-501, 1993.

JONES, G.R. Socialization Tactics, Self-Efficacy and Newcomers' Adjustments to Organizations. *Academy of Management Journal*, vol 39, no. 2, p. 262-279, 1986.

JOHNSTON, D.A., McCUTCHEON, D.M., STUART, F.I., KERWOOD, H. Effects of Supplier Trust on Performance of Cooperative Supplier Relationships. *Journal of Operations Management*, vol 22, p. 23-38, 2004.

JONES, G.R. Socialization Tactics, Self-Efficacy and Newcomers' Adjustments to Organizations. *Academy of Management Journal*, vol 39, no. 2, p. 262-279, 1986.

KALE, P.; SINGH, H.; PERLMUTTER, H., Learning and protection of Proprietary assets in strategic alliances: building relational capital. *Strategic Management Journal* , vol 21, no. 3, p. 217–237, 2000.

KOTABE, M., XAVIER, M. e DOMOTO, H., Gaining from vertical Partnerships: Knowledge transfer, relationship duration and Supplier Performance improvement in

the US and Japanese Automotive industries. *Strategic Management Journal*, vol 24, p. 293-316, 2003.

KRAIMER, M.L. Organizational Goals and Values: A socialization model. *Human Resource Management Review*, vol 7, n.4, p. 425-447, 1997.

KOTABE, M., XAVIER, M. e DOMOTO, H., Gaining from vertical Partnerships: Knowledge transfer, relationship duration and Supplier Performance improvement in the US and Japanese Automotive industries. *Strategic Management Journal*, vol 24, p. 293-316, 2003.

LAWSON, B., TYLER, B.B. e COUSINS, P.D., Antecedents and Consequences of Social Capital on Buyer Performance Improvement. *Journal of Operations Management*, vol. 26, Issue 3, p. 446-460, 2008.

LIMA-FILHO, D. O, Redes de cooperação no varejo alimentar de vizinhança: percepções dos associados. *Revista Gestão de Produção*, vol.13, p.311-324, 2006.

LIN, N.; COOK, K; BURT, R.S. *Social Capital: Theory and Research*. 1a. edição, Aldine de Gruyter, New York Ed, 2001.

LIN, N. *Social Capital: A Theory of Social Structure and Action*. 1a. edição, Cambridge, Cambridge University Press, 2001.

LOUIS, M.R. Surprise and Sense Making: What Newcomers Experience in Entering Unfamiliar Organizational Settings. *Administrative Science Quarterly*, vol. 25, 1980.

MARTES, A.C.B., BULGACOV, S, NASCIMENTO, M.R. GONÇALVES, S.A., AUGUSTO, P.M, Forum – Redes Sociais e Interorganizacionais, *RAE Revista de Administração de Empresas*, vol 46, n. 3, p. 10-15, 2006.

MITCHELL, W., SINGH, K. Entrenched Success: The Reciprocal Relationship between Interfirm Collaboration and Business Sales Growth. *Academy of Management Proceedings*, p..31-35, 1996.

MOHR, J.J.; SPEKMAN, R.E. Perfecting Partnerships. *Marketing Management*, vol. 4., 1996.

NAHAPIET, J.; GHOSHAL, S. Social Capital, Intellectual Capital and the Organizational Advantage. *Academy of Management Review*, vol 23, no. 2, pp 242-268, 1998.

OH, H.; CHUNG, M.; LABIANCA, G. Social Capital and Group Effectiveness: The role of Informal Socializing Ties. *Academy of Management Journal*, vol 47, no. 6, p. 860-875, 2004.

OH, H.; LABIANCA, G.; CHUNG, M. A Multilevel Model of Group Social Capital *Academy of Management Review*, vol 31, no. 3, p.569-582, 2006.

OLIVER, C. Determinantes of Interorganizational Relationships: Integration and Future Directions. *Academy of Management Review*, vol 15, no. 2, p. 241-265, 1990.

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

PEREIRA, S.C.F. *Gerenciamento de Cadeias de Suprimentos: Análise da Avaliação de Desempenho de uma Cadeia de Carne e Produtos Industrializados de Frango no Brasil*. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) Programa de Pós Graduação em Administração de Empresas, São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 2003, 356 p.

PETERSEN, K.J.; HANDFIED, R.B.; LAWSON, B.; COUSINS, P.D. Buyer Dependency and Relational Capital Formation: The mediating effects of socialization processes and supplier integration. *Journal of Supply chain Management*, vol 44, no. 4, p. 53-65, 2008.

PRADO, P.H.M. *A avaliação do relacionamento sob a ótica do cliente: um estudo em bancos de varejo*. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) Programa de Pós Graduação em Administração de Empresas, São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 2004, 480 p.

ROSENZWEIG, P. When Can Management Science Research Be Generalized Internationally? *Management Science*, vol 40, no. 1, p. 28-39, 1994.

SINGH, K.; MITCHELL, W., Growth dynamics: the bidirectional relationship between interfirm collaboration and business sales in entrant and incumbent alliances. *Strategic Management Journal*, v. 26, n. 6, p. 497-521, 2005.

SCHUMACKER, R.E., LOMAX, R.G. *A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling*, 2a. edição, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 2004, 498 pgs.

SCHURR, P.H. Buyer-seller relationship development episodes: theories and methods, *Journal of Business and Industrial Marketing*, p 161-170, 2007.

TERPEND, R.; TYLER, B.B.; KRAUSE, D.B., HANDFIELD, R.B. Buyer Supplier Relationships: Derived Value over Two Decades. *Journal of Supply Chain Management*, vol 44, no. 2, p. 28-55, 2008.

VAN DE VEN, A. H. On the Nature, Formation, and Maintenance of Relations Among Organizations. *Academy of Management Review*, v. 1, n. 4, p. 24-36, 1976.

VAN MAANEN, J. People Processing: Strategies of Organization Socialization. *Organization Dynamics*, v.1, p 19-36, 1978.

APENDICE I - Questionário

[SURVEY PREVIEW MODE] Pesquisa de Melhores Práticas no Relacionamento com Fornecedores - Windows Internet Explorer
 http://www.surveymonkey.com/s.aspx?PREVIEW_MODE=DO_NOT_USE_THIS_LINK_FOR_COLLECTION&sm=ihXd%2fXGBGMVeyGbRin%2fHxbn%2bc2WpkMuwcnzpytF6%2bD8%3d

Google Pesquisar Favoritos Localizar Verificar Fazer login

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
 Escola de Administração de Empresas de São Paulo

Pesquisa de Melhores Práticas no Relacionamento com Fornecedores

1. Informações Gerais

Ramo de atividade

Comercial, distribuidora, importadora
 Automotiva e autopeças
 Química e farmacêutica
 Eletro-eletrônica e afins
 Outros
 Metal mecânica e afins
 Indústria de base
 Prestador de serviços

Tempo de atuação da sua empresa no Brasil

inferior a 3 anos
 de 3 a 5 anos
 de 5 a 10 anos
 de 10 a 20 anos
 acima de 20 anos

*** Número de funcionários no Brasil**

até 100
 de 101 a 500
 de 501 a 1000
 acima de 1000

Concluído Internet | Modo Protegido: Ativado Windows Vista Starter 100%

[SURVEY PREVIEW MODE] Pesquisa de Melhores Práticas no Relacionamento com Fornecedores - Windows Internet Explorer
 http://www.surveymonkey.com/s.aspx?PREVIEW_MODE=DO_NOT_USE_THIS_LINK_FOR_COLLECTION&sm=ihXd%2fXGBGMVeyGbRin%2fHxbn%2bc2WpkMuwcnzpytF6%2bD8%3d

Google Pesquisar Favoritos Localizar Verificar Fazer login

Tempo de atuação da sua empresa no Brasil

inferior a 3 anos
 de 3 a 5 anos
 de 5 a 10 anos
 de 10 a 20 anos
 acima de 20 anos

*** Número de funcionários no Brasil**

até 100
 de 101 a 500
 de 501 a 1000
 acima de 1000

*** Faturamento Anual (com base no último ano fiscal)**

até R\$ 20 milhões
 de R\$ 20 a 50 milhões
 de R\$ 50 a 100 milhões
 de R\$ 100 a 250 milhões
 de R\$ 250 a 500 milhões
 acima de R\$ 500 milhões

Respondente:

Nível hierárquico Grau de Instrução

Características

Próxima

Concluído Internet | Modo Protegido: Ativado Windows Vista Starter 100%

[SURVEY PREVIEW MODE] Pesquisa de Melhores Práticas no Relacionamento com Fornecedores - Windows Internet Explorer

http://www.surveymonkey.com/s.aspx?sm=yUihMmVrB6IEEtMFdR48M574bz85KUCPKCl.dh161a8TDuzqTgSUZXBrUhl1FdnSaDBRjJH4OounIG69PbaP1EQ%2bXn2K7V6835RypaKo%3d

Google Pesquisar Localizar Verificar Fazer login

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
Escola de Administração de Empresas de São Paulo

Pesquisa de Melhores Práticas no Relacionamento com Fornecedores

2. Questionário

Por favor, indique seu grau de concordância para a prática de cada uma das afirmações abaixo conforme classificação que segue:

1 - Discordo totalmente
2 - Discordo
3 - Não concordo nem discordo
4 - Concordo
5 - Concordo totalmente
N - Não consigo avaliar

Pensando no relacionamento com seus três (3) principais fornecedores

	1	2	3	4	5	N
Existe uma interação próxima com esses fornecedores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existe respeito mútuo no relacionamento com esses fornecedores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existe confiança mútua no relacionamento com esses fornecedores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quando um acordo é firmado estamos seguros que esses fornecedores seguirão o que foi especificado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A designação de uma pessoa exclusiva no fornecedor para atender nossa empresa pode melhorar o relacionamento com estes fornecedores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O desenvolvimento de trabalhos em conjunto pode melhorar o relacionamento com estes fornecedores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A criação de times multifuncionais (no cliente e no fornecedor) pode melhorar o relacionamento com nossos fornecedores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Pensando nos contatos mantidos com seus três (3) principais fornecedores

Concluído

Internet | Modo Protegido: Ativado

[SURVEY PREVIEW MODE] Pesquisa de Melhores Práticas no Relacionamento com Fornecedores - Windows Internet Explorer

http://www.surveymonkey.com/s.aspx?sm=yUihMmVrB6IEEtMFdR48M574bz85KUCPKCl.dh161a8TDuzqTgSUZXBrUhl1FdnSaDBRjJH4OounIG69PbaP1EQ%2bXn2K7V6835RypaKo%3d

Google Pesquisar Localizar Verificar Fazer login

A criação de times multifuncionais (no cliente e no fornecedor) pode melhorar o relacionamento com nossos fornecedores

Pensando nos contatos mantidos com seus três (3) principais fornecedores

	1	2	3	4	5	N
A forma de comunicação estabelecida é adequada para a compreensão que nós e nossos fornecedores temos do negócio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ter acesso antecipado a dúvidas ou problemas desses fornecedores pode melhorar nossos negócios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conversas informais com esses fornecedores facilitam o desenvolvimento de negócios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Visitas frequentes a esses fornecedores podem melhorar a compreensão dos negócios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Frequentemente conversamos pessoalmente com esses fornecedores para acompanhar a evolução dos negócios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nesses relacionamentos as partes trabalham em conjunto para resolver problemas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O desenvolvimento de eventos sociais fora do ambiente de trabalho pode melhorar nosso relacionamento com esses fornecedores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O desenvolvimento de conferências e workshops pode melhorar o relacionamento com esses fornecedores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Pensando na flexibilidade de seus três (3) principais fornecedores

	1	2	3	4	5	N
Esses fornecedores são flexíveis para atender solicitações que fazemos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nós reconhecemos posteriormente os esforços de nossos fornecedores em nos atender em ocasiões emergenciais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esses fornecedores fazem esforços para ajudar-nos em situações emergenciais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Nos últimos 2-3 anos, como resultado do relacionamento com os 3 principais fornecedores

	1	2	3	4	5	N
Nosso desenvolvimento de produtos melhorou	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nossos processos internos melhoraram	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Concluído

Internet | Modo Protegido: Ativado

[SURVEY PREVIEW MODE] Pesquisa de Melhores Práticas no Relacionamento com Fornecedores - Windows Internet Explorer

http://www.surveymonkey.com/s.aspx?sm=yUlhMmVrB6IEeEtMFdR48M574bz85KUcPKCl.dh161a8TDuzqTgSUZXBrUjH1FdnSaDBRjJf4OounIG69PbaP1EQ%2bXn2K7V6835RypaKo%3d

Google Pesquisar Localizar Verificar Fazer login

Frequentemente conversamos pessoalmente com esses fornecedores para acompanhar a evolução dos negócios

Nesses relacionamentos as partes trabalham em conjunto para resolver problemas

O desenvolvimento de eventos sociais fora do ambiente de trabalho pode melhorar nosso relacionamento com esses fornecedores

O desenvolvimento de conferências e workshops pode melhorar o relacionamento com esses fornecedores

Pensando na flexibilidade de seus três (3) principais fornecedores

	1	2	3	4	5	N
Esses fornecedores são flexíveis para atender solicitações que fazemos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nós reconhecemos posteriormente os esforços de nossos fornecedores em nos atender em ocasiões emergenciais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esses fornecedores fazem esforços para ajudar-nos em situações emergenciais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Nos últimos 2-3 anos, como resultado do relacionamento com os 3 principais fornecedores

	1	2	3	4	5	N
Nosso desenvolvimento de produtos melhorou	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nossos processos internos melhoraram	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nossos prazos de entrega melhoraram	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conseguimos controlar melhor nossos custos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conseguimos reduzir custos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conseguimos reduzir riscos e oportunismos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Anterior Finalizado

Windows Vista Standard 100%

Internet | Modo Protegido: Ativado

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)