

# Visão relacional: desafios futuros para uma expectativa não confirmada

**Fábio Campos Tescari<sup>1</sup>**

**Luiz Artur Ledur Brito<sup>1</sup>**

*<sup>1</sup>Fundação Getúlio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo, Brasil*

## Resumo

**Objetivo** – Apesar de um aparente potencial teórico, a visão relacional, proposta por Dyer e Singh (1998), não se consolidou como um arcabouço teórico dominante, uma vez que é raro o uso concomitante de seus construtos principais. Este artigo propôs-se a testar a visão relacional a partir do impacto de seus construtos no valor econômico criado nos relacionamentos entre compradores e fornecedores.

**Metodologia** – O estudo foi realizado com uma *survey* com 121 respondentes no setor químico brasileiro. Para a análise dos modelos de mensuração e teste das hipóteses, foram utilizadas análise fatorial confirmatória e regressão linear múltipla.

**Resultados** – Um limitado suporte às hipóteses testadas sugere que a operacionalização da visão relacional como teoria explicativa requer maior aprofundamento. A especificidade dos ativos parece ser o construto mais sólido com efeito relevante no valor advindo do relacionamento e presente em alguns efeitos moderadores de variáveis do ambiente. Os resultados também sugerem que a governança relacional teve algum efeito no valor capturado pelo fornecedor.

**Contribuições** – Além da necessidade de revisão da operacionalização da visão relacional, a forma proposta para medição de valor contribuiu para identificar diferenças entre o valor criado para o comprador e para o fornecedor. As escalas de medição de criação de valor apresentaram boa qualidade de ajuste e representam, também, uma contribuição para pesquisas futuras relacionadas.

**Palavras-chave** – Visão relacional; criação de valor; relacionamentos comprador-fornecedor.

---

## Recebimento:

23/01/2017

## Aprovação:

23/01/2018

## Editor responsável:

Prof. Dr. João Maurício Gama  
Boaventura

## Avaliado pelo sistema:

*Double Blind Review*



**Revista Brasileira de Gestão e Negócios**

DOI: 10.7819/rbgn.v20i3.3541

---

## I Introdução

A visão relacional, proposta no artigo seminal de Dyer e Singh (1998), é uma derivação importante da visão baseada em recursos - RBV (Acedo, Barroso & Galán, 2006). Na RBV, os recursos controlados pela empresa eram o foco da análise, a fonte de heterogeneidade no desempenho e a própria vantagem competitiva. Por conta disso, um número significativo de estudos sobre gestão da cadeia de suprimentos utiliza a RBV combinada com perspectivas relacionais, em especial aqueles que enfocam relacionamentos comprador-fornecedor (Hitt, Xu & Carnes, 2016).

A visão relacional (VR), por sua vez, propõe que recursos que residam na interface do relacionamento entre empresas, criados e possuídos de forma compartilhada, também podem ter esses efeitos. Dada a emergência e crescente importância da visão baseada em recursos, a proposta da visão relacional teve um grande apelo para estudiosos do relacionamento entre empresas que até então ficavam restritos a outras abordagens teóricas dominantes que focalizavam a minimização de custos. De certa forma, a nova visão teórica permitiu esse avanço ao explicar a criação de valor (Zajac & Olsen, 1993) e, nesse contexto, fazer uma conexão entre os relacionamentos e a vantagem competitiva das firmas neles envolvidas (Kozlenkova, Samaha & Palmatier, 2014). Atualmente, a ênfase ao valor criado também se constitui em uma abordagem consistente para a gestão de transações relacionais imbricadas na economia compartilhada, as quais não são diretamente monetizadas. Assim, o valor torna-se uma variável relevante frente à abordagem tradicional baseada em desempenho.

Um indicativo da aplicabilidade da visão relacional é o elevado número de artigos que citaram o artigo seminal de Dyer e Singh. Conforme o *Web of Science*, foram 2.359 entre 1998 e 2016, dos quais 286 publicados no último ano. Dentre os trabalhos recentes, alguns autores citam o artigo para indicar que relacionamentos são fonte de vantagem competitiva (Huemer, 2014; Li, Jiang, Pei & Jiang, 2017), outros para destacar a geração de ativos específicos do relacionamento (Zacharias, Nijssen & Stock, 2016) e para enfatizar que relacionamentos

colaborativos contribuem para minimizar custos de transação (Abdi & Aulakh, 2017; Proch, Worthmann & Schlüchtermann, 2017).

Apesar desse aparente potencial teórico, entretanto, a visão relacional ainda não se consolidou como um arcabouço teórico dominante e muito de seu suporte empírico inicial, bastante baseado nos trabalhos de Jeffrey Dyer e colegas (Dyer, 1997; Dyer & Hatch, 2006; Dyer & Singh, 1998; Dyer, Singh & Kale, 2008), não foi confirmado em trabalhos posteriores, os quais acabaram usando variações da estrutura teórica inicial. Considerando os quatro construtos da visão relacional, chamados de recursos relacionais, sua utilização concomitante é rara. Alguns autores se utilizam de parte deles (p.ex., Chen, Preston & Xia, 2013), há modelos que testam relações de antecedência (p.ex., Hernández-Espallardo, Rodríguez-Orejuela & Sánchez-Pérez, 2010), artigos que operacionalizam construtos com indicadores de diferentes recursos relacionais (Liu, Luo & Liu, 2009; Narasimhan & Nair, 2005) ou que definem inter-relações específicas entre os construtos (Hoetker & Mellewigt, 2009). Conduzindo um estudo qualitativo, Deboçá e Martins (2015) não encontraram evidências dos construtos da visão relacional na análise de relações interorganizacionais em dois polos moveleiros.

Este artigo propõe-se a testar a visão relacional em sua estrutura teórica original, analisando o impacto dos quatro recursos relacionais no valor econômico criado nos relacionamentos entre compradores e fornecedores. O modelo usado é uma extensão do conceito restrito de valor econômico criado por uma empresa proposto por Brandenburger e Stuart (1996) e que vem sendo adotado como base para a definição atual de vantagem competitiva em estratégia (Adner & Zemsky, 2006; Brito & Brito, 2012; Peteraf & Barney, 2003). Ele também permite avaliar o impacto dos recursos relacionais nos dois lados da díade, pois parte do valor criado é capturada pelo fornecedor, ao passo que outra parte é capturada pelo comprador. O estudo também traz contribuições ao introduzir variáveis de contexto que podem moderar o efeito dos recursos relacionais, em uma iniciativa para tentar elucidar sua não concomitância em

modelos testados empiricamente. Desse modo, pretende-se contribuir para um aprofundamento das discussões acadêmico-científicas acerca da visão relacional.

Para atender aos objetivos propostos, foi conduzida uma *survey* com 121 respostas obtidas junto a empresas fornecedoras de produtos químicos com operação no Brasil. Foi adotado o método de regressão múltipla para testar o efeito dos quatro recursos relacionais (variáveis independentes), das duas variáveis de contexto (incerteza e competição) e das oito interações entre recursos e variáveis de contexto na criação de valor, que, por sua vez, foi operacionalizada com três variáveis dependentes distintas (valor criado para o fornecedor, valor criado para o comprador e valor advindo do relacionamento), sendo uma regressão para cada variável dependente.

A estrutura deste artigo contempla mais quatro seções além desta. O referencial teórico discute a temática de criação de valor em relacionamentos e as abordagens teóricas dos estudos sobre relacionamentos, além de apresentar o modelo proposto e suas hipóteses. Segue-se a terceira seção, que traz os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa. Os resultados e a discussão sobre eles estão apresentados na quarta seção, ao passo que a seção de conclusões aborda os desafios futuros para o desenvolvimento da visão relacional a partir dos resultados obtidos, enfatizando as contribuições da pesquisa e suas limitações.

## 2 Referencial teórico

Esta seção discute a maior abrangência da visão relacional da estratégia quando se analisa a criação de valor em relacionamentos. Adicionalmente, são apresentados os fundamentos teóricos dos construtos que embasam o modelo proposto e as hipóteses construídas para analisar a relação entre os construtos da visão relacional (chamados recursos relacionais) e criação de valor.

### 2.1 Abordagens teóricas dos estudos sobre relacionamentos

A Teoria dos Custos de Transação (TCT) e a visão relacional (VR) estão entre as principais

perspectivas teóricas utilizadas nos estudos sobre relacionamentos interorganizacionais (Burgess, Singh & Koroglu, 2006; Hitt et al., 2016).

A TCT enfatiza a busca pela eficiência que orienta a expansão de uma empresa até o limite de adquirir no mercado um produto ou serviço que possa ser produzido ou executado por ela própria (Coase, 1937). Em situações limítrofes, as empresas criam mecanismos de governança que levam a uma configuração que resulte em menores custos de transação, que podem ser desde estruturas voltadas para o mercado, sem nenhuma integração, até chegar a uma integração vertical total (hierarquias). Entre esses extremos, podem ser adotadas estruturas híbridas de integração parcial via contratos de longo prazo (Williamson, 2008).

A VR tem como autores fundamentais Dyer e Singh (1998) e é uma extensão da Visão Baseada em Recursos (RBV). A RBV considera que a vantagem competitiva das empresas advém de atributos próprios delas, denominados recursos. Para que uma empresa obtenha vantagem competitiva, os recursos que ela dispõe devem ser valiosos, raros e de difícil imitação e substituição por parte dos concorrentes (Barney & Clark, 2007). Dyer e Singh (1998) vislumbraram que um par ou uma rede de empresas podem desenvolver relações que resultam em vantagem competitiva sustentável. O relacionamento entre as firmas permite a exploração de sinergias e o desenvolvimento de atividades que levam à obtenção de rendas relacionais. Rendas relacionais são lucros adicionais que a empresa obtém em razão do relacionamento e que não poderiam ser gerados isoladamente, configurando-se como valores da transação. A parte que detiver o recurso mais raro ou escasso na relação deverá apropriar-se de mais rendas relacionais (Dyer & Singh, 1998).

Em suma, a TCT aborda a questão de custos de maneira bastante completa, mas sob uma perspectiva unilateral que negligencia a interdependência entre as empresas envolvidas no relacionamento e limita sua aderência a questões de estratégias interorganizacionais (Zajac & Olsen, 1993). A VR tem um escopo mais abrangente, que considera como oportunidades para a criação superior de valor não só a redução

dos custos, mas também o aumento da disposição a pagar dos clientes. Entretanto, há divergências quanto à operacionalização dos construtos da VR, visto que a utilização de modelos que contemplam simultaneamente seus quatro construtos é rara na literatura. Este estudo se propôs a testar separadamente os quatro construtos da VR como fontes de valor do relacionamento, com o intuito de contribuir para a discussão sobre sua parcimônia e validade.

## 2.2 Recursos relacionais

Em seu artigo seminal sobre a visão relacional, Dyer e Singh (1998) apontam o relacionamento entre firmas como a unidade de análise adequada para o entendimento da vantagem competitiva que se dá pela obtenção de rendas relacionais. O relacionamento com outras firmas, combinado com recursos próprios, traz rendas maiores do que o resultado individual. Nessa abordagem, os autores identificam quatro recursos interorganizacionais (recursos relacionais) que são fontes dessas rendas relacionais: especificidade de ativos, compartilhamento de conhecimento, complementaridade de recursos e governança relacional. Tais recursos são examinados em detalhes, e os autores identificam subprocessos e mecanismos isolados de preservação das rendas relacionais.

A especificidade de ativos se dá a partir de investimentos destinados exclusivamente ao parceiro do relacionamento, com a expectativa de obtenção de benefícios mútuos e desenvolvimento de competências que dependem da duração das salvaguardas e do volume de transações (Dyer & Singh, 1998; Kang, Mahoney & Tan, 2009; Mesquita, Anand & Brush, 2008). O compartilhamento de conhecimento pressupõe um fluxo constante e aberto de comunicação entre os parceiros, e é considerado crítico para que o aprendizado interorganizacional obtenha êxito. Rendas adicionais podem ser obtidas por meio da intensificação de trocas de conhecimento acerca das rotinas individuais, a qual gera ideias e informações que levam a patamares superiores de desempenho tecnológico e inovação (Dyer & Singh, 1998; Kale, Singh & Perlmutter, 2000).

A complementaridade de recursos permite que os parceiros promovam uma combinação sinérgica de recursos, com resultados positivos para a relação por meio da redução dos custos da transação para o comprador e da proteção ao acesso aos recursos compartilhados por parte do fornecedor (Dyer & Singh, 1998; Lin, Yang & Arya, 2009). Por fim, a ideia central da governança relacional é o desenvolvimento de mecanismos que reduzam os custos de transação via restrições ao oportunismo (Dyer & Chu, 2003; Dyer & Singh, 1998). A eficiência das medidas de governança, em relação à redução de custos e à mitigação de comportamentos oportunistas, aumenta o valor criado no relacionamento e, em condições balanceadas de poder, a captura de valor pelas partes também ocorre.

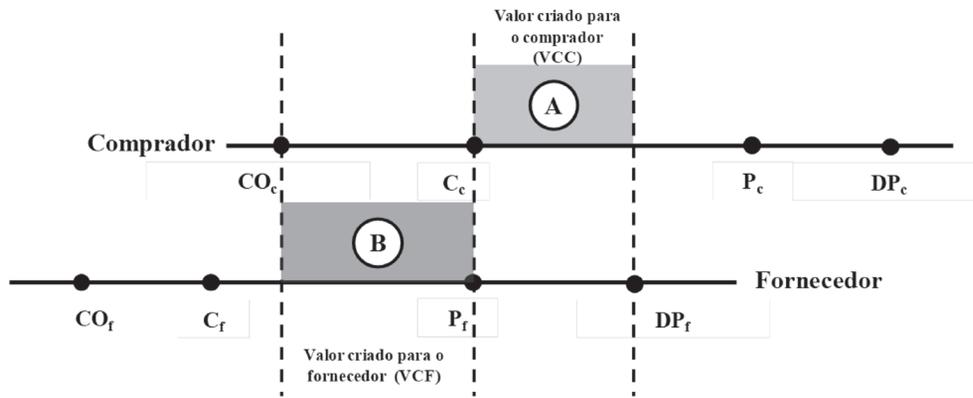
## 2.3 Criação de valor em relacionamentos

A geração de benefícios mútuos ao longo do desenvolvimento de relacionamentos comprador-fornecedor constitui um diferencial para as partes e pode ser entendida como uma parcela do valor criado no relacionamento, a qual se configura como vantagem competitiva para as firmas (Kozlenkova et al., 2014; Peteraf & Barney, 2003). Por isso, benefícios advindos dos relacionamentos comprador-fornecedor tornaram-se fonte de interesse para pesquisadores.

Diversos estudos demonstram que relações continuadas entre firmas levam a um desempenho superior (por exemplo, Centenaro & Laimer, 2017; Kozlenkova et al., 2014, Liu et al., 2009). Entretanto, a utilização de medidas de desempenho é incompleta, pois aborda somente uma das perspectivas do relacionamento. Assim, a análise deve considerar também os ganhos obtidos a partir de parcerias entre compradores e fornecedores (Lindgreen & Wynstra, 2005). O conceito de valor pode representar essa dimensão integrativa da geração e captura desses benefícios que levam à vantagem competitiva, mas apenas poucos estudos recentes adotaram essa visão (Chatain, 2011; Kim & Choi, 2015; Miguel, Brito, Fernandes Tescari, & Martins, 2014; Tescari & Brito, 2016).

A operacionalização da medição de valor utilizada neste estudo permite a identificação das





**Figura 2.** Valor criado na díade.

Durante o relacionamento, as empresas podem se dedicar a atividades conjuntas ou individuais que modificam o valor total criado, aumentando a disposição a pagar do comprador ou reduzindo os custos do fornecedor. Tanskanen e Aminoff (2015) classificaram a natureza dessas atividades em econômica, comportamental, baseada em recursos ou em alavancagem de negócios. Sua intensidade pode determinar como o valor criado será transferido às partes, em forma de benefícios que contribuem para melhoria de seu desempenho. Esse fenômeno é representado pelo deslocamento das linhas pontilhadas da Figura 2 ao longo do tempo.

A origem do valor transferido pode ser uma característica ou um recurso original de uma das partes e que independe do relacionamento em questão, sendo geralmente derivados de acontecimentos anteriores (Kang et al., 2009; Mesquita et al., 2008). Por outro lado, uma parcela de valor advém ao longo do tempo em que o relacionamento se desenvolve, e indica a evolução da relação comprador-fornecedor que acaba por transcender a simples troca de bens (Kumar, Banerjee, Meena & Ganguly, 2016; Rezende, Lima & Versiani, 2012). Os benefícios gerados são resultado de sinergias identificadas pelas partes que as levam a fazer esforços para se manter no relacionamento (Mena, Humphries & Choi, 2013). Esse valor incremental foi chamado neste trabalho de Valor Advindo do Relacionamento (VAR). Ele acaba sendo destinado a uma ou às duas partes, sendo incorporado ao VCC ou ao VCF.

Há níveis diferentes de investimento no relacionamento em função do porte relativo do fornecedor frente ao comprador, com benefícios proporcionalmente apropriados pelas partes. Ou seja, a parcela de valor advindo do relacionamento se soma aos benefícios oriundos de recursos intrínsecos das partes, os quais estão entre os fatores previamente conhecidos que motivaram o comprador a selecionar o fornecedor, ou vice-versa (Castellucci & Ertug, 2010; Pulles, Schiele, Veldman & Hüttinger, 2016). Visto sob outra perspectiva, o Valor Advindo do Relacionamento (VAR) pode ser decomposto em parcelas que representem a origem dos benefícios, os quais podem ter sido gerados pelas firmas anteriormente ao relacionamento ou ser exclusivos do relacionamento, sendo que, neste caso, eles usualmente aumentam à medida que o relacionamento evolui.

## 2.4 Variáveis de contexto

Um dos motivos que pode ter levado à esparsa utilização dos quatro recursos relacionais concomitantemente em modelos empíricos testados é a influência de variáveis de contexto. Assim, neste estudo foram introduzidas duas variáveis para complementar a investigação proposta: incerteza e grau de competição. A incerteza é uma das formas mais empregadas na literatura para se medir os impactos do ambiente externo, sendo uma das dimensões-chave no estudo de relacionamentos (Ambrose, Marshall & Lynch, 2010; Palmatier, Dant & Grewal, 2007). Grande parte dos artigos publicados trata do impacto da

incerteza em temas mais diretamente ligados à manufatura e qualidade, mas outros abordam modelos que testam o impacto da incerteza nos relacionamentos interorganizacionais, como o relacionado à formação de redes de cooperação (Balestrin & Arbage, 2007), ao oportunismo em relacionamentos de serviços terceirizados (Handley & Benton, 2012) e à relação entre integração da cadeia de suprimento e desempenho operacional (Wong, Boon-Itt & Wong, 2011).

Há múltiplos entendimentos sobre o conceito de incerteza, e neste estudo foi adotada a abordagem que descreve a percepção do indivíduo em relação à previsibilidade do ambiente, denominada incerteza subjetiva (Milliken, 1987), sob a perspectiva do fornecedor em relação ao ambiente de negócios.

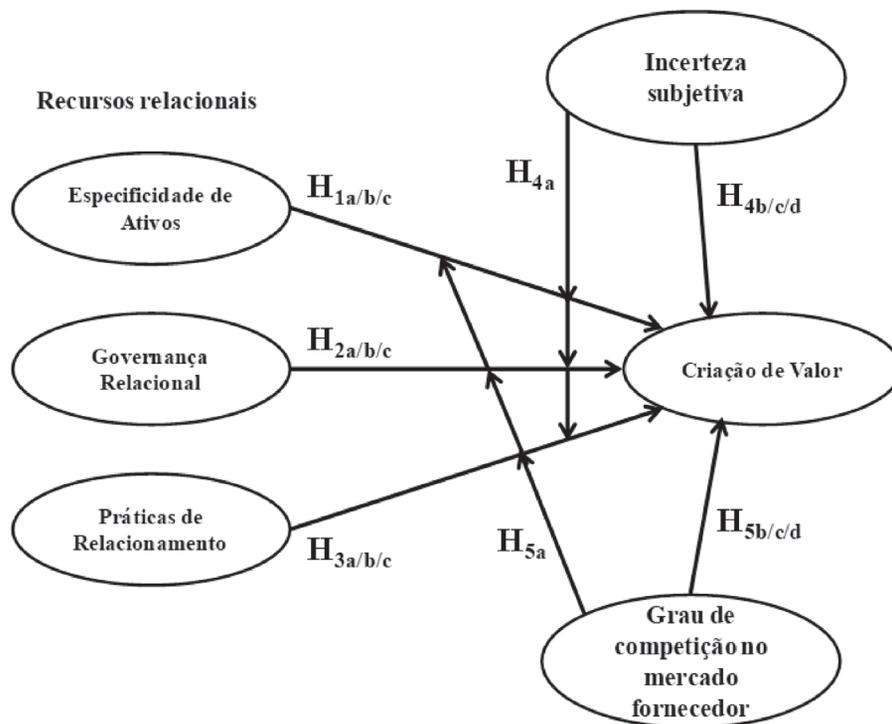
A segunda variável de contexto aborda o ambiente de competição. A competição ocorre quando as diversas ações e reações dos competidores causam redução nos lucros vigentes (Fouskas & Drossos, 2010). Sua escolha está relacionada ao setor que a pesquisa abrangeu, a indústria química, que é um mercado bastante competitivo, o que demanda inovações que possibilitem a maximização dos ganhos individuais e de referenciais positivos frente aos concorrentes, ou seja, a obtenção da vantagem competitiva (Leite, Lopes & Silva, 2009). Na década, a competição ocorre de modo mais evidente no lado do fornecedor, uma vez que, geralmente, diferentes empresas competem por uma única tomada de decisão do comprador. Por conta disso, a variável de contexto utilizada será o grau de competição no mercado fornecedor.

## 2.5 Modelo proposto e hipóteses

A VR define quatro recursos relacionais, que são fontes de rendas relacionais: especificidade

de ativos, compartilhamento de conhecimento, complementaridade de recursos e governança relacional (Dyer & Singh, 1998). É esperado, portanto, que quanto maiores forem os recursos relacionais, maior será a criação de valor. A análise do modelo estudado neste artigo não permitiu estabelecer a validade discriminante entre compartilhamento de conhecimento e complementaridade de recursos. Assim, esses dois construtos foram fundidos no construto práticas de relacionamento. Para clareza na comunicação, as hipóteses foram construídas para esse novo construto. Na mesma direção de clareza de comunicação, deve-se destacar que a medição da variável Criação de Valor contempla três parcelas, conforme discutido na seção 2.3: Valor Criado para o Fornecedor, Valor Criado para o Comprador e Valor Advindo do Relacionamento.

O modelo completo de pesquisa é apresentado na Figura 3. Cada um dos três construtos da VR (os recursos relacionais Especificidade de Ativos, Governança Relacional, Práticas de Relacionamento) foi uma variável independente na análise. A variável dependente é Criação de Valor. Por conta de suas três parcelas, a análise foi realizada três vezes, para investigar o efeito dos recursos relacionais sobre cada perspectiva de valor criado. O modelo também contempla duas variáveis de contexto (incerteza subjetiva e grau de competição no mercado fornecedor) e seis interações entre recursos relacionais e variáveis de contexto em cada variável dependente. As hipóteses do estudo são apresentadas a seguir.



**Figura 3.** Modelo completo de pesquisa.

A primeira hipótese refere-se à especificidade de ativos, que ocorre por meio de investimentos destinados exclusivamente a um parceiro de negócios e leva à criação de valor por meio da redução de custos, da diferenciação de produtos, da redução da taxa de defeitos e de menores ciclos de desenvolvimento de novos produtos. No contexto de investimentos em ativos específicos, a duração do fornecimento, geralmente via contratos, reduz o oportunismo do comprador e pode garantir o adequado retorno do investimento, pressupondo a continuidade da relação (Dyer & Singh, 1998). Uma vez que o modelo de medição considera três tipos de valor, tanto a hipótese 1 como as demais abordarão essas três relações, indicadas por letras, em que “a” refere-se ao valor criado para o comprador (VCC), “b” refere-se ao valor criado para o fornecedor (VCF) e “c”, ao valor advindo do relacionamento (VAR). Assim, a primeira hipótese pode ser formulada:

**Hipótese 1a/1b/1c:** *A especificidade de ativos influencia positivamente a criação de valor.*

A governança relacional é pautada pela busca por uma estrutura e por mecanismos que minimizem os custos de transação, levando as firmas a adotar iniciativas que resultem em criação de valor, como investimento em ativos específicos e compartilhamento de conhecimento e de recursos complementares (Dyer & Singh, 1998). A partir da expectativa de que o relacionamento possa gerar ganhos, as partes estabelecem acordos mútuos. Em geral, tais acordos inicialmente contêm salvaguardas formais que exigem comprometimento financeiro. À medida que o relacionamento evolui, os custos de transação reduzem-se, uma vez que os custos de elaboração, monitoramento e renovação de contratos são evitados, ao mesmo tempo que as salvaguardas formais são substituídas por outras informais, como confiança e restrição ao uso do poder, sob a forma de mecanismos de coordenação (Dyer & Singh, 1998). Portanto, em relação à governança, propõe-se a segunda hipótese:

**Hipótese 2a/2b/2c:** *A governança relacional influencia positivamente a criação de valor.*

O compartilhamento de conhecimento é um processo informal e contínuo de comunicação entre empresas, que permite direcionar esforços no sentido de reduzir custos e melhorar o desempenho operacional e financeiro da cadeia como um todo, em busca de um equilíbrio ideal de funções que leva a ganhos que podem ser capturados pelas partes (Cao & Zhang, 2011; Dyer & Singh, 1998). A geração de rendas relacionais a partir de rotinas de compartilhamento de conhecimento ocorre em razão (i) da capacidade absorptiva, que é a habilidade de reconhecer o valor, assimilar e aplicar as informações recebidas (Cohen & Levinthal, 1990), e (ii) do encorajamento da transparência, o qual incentiva a transferência de conhecimento (Dyer & Singh, 1998).

A complementaridade de recursos pressupõe que os recursos derivados do relacionamento entre as partes não podem ser obtidos no mercado, e que sua combinação resulta em um efeito sinérgico que permite a elas beneficiar-se dos impactos positivos no desempenho por conta da redução de custos da transação (Dyer & Singh, 1998; Lin et al., 2009). Nessa visão, o conceito de complementaridade se expande, ao incluir requisitos de compatibilidade entre as empresas que permitem um melhor aproveitamento das sinergias identificadas, além de criar mecanismos específicos para acesso aos recursos compartilhados que dificultam a entrada de concorrentes e aceleram a troca de conhecimento para maior exploração mútua de potencialidades (Pereira & Pedrozo, 2005). Considerando que, embora diferentes conceitualmente, o compartilhamento de conhecimento e a complementaridade de recursos não apresentaram, pelo menos empiricamente, validade discriminante, e que os dois conceitos foram integrados no que se chamou de práticas de relacionamento, propõe-se que:

**Hipótese 3a/3b/3c:** *As práticas de relacionamento influenciam positivamente a criação de valor.*

Um ambiente de incerteza caracteriza-se pela dificuldade de acesso a informações e de previsão de mudanças. No âmbito da cadeia de suprimentos, diversos riscos podem trazer incerteza tanto para a demanda quanto

para a oferta, como: interrupções abruptas de fornecimento, ocorrência de avarias, falhas no processo de aquisição e imprecisões na previsão de demanda (Speier, Whipple, Closs & Voss, 2011). Mudanças de cenário levam a aumentos de custos de transação e de riscos de perda de competitividade, o que incentiva as empresas a buscar um maior grau de integração que contribua para a melhoria de seu desempenho e, por consequência, para o aumento de sua vantagem competitiva via criação de valor superior a seus concorrentes (Cheung, Myers & Mentzer, 2010; Shervani, Frazier & Challagalla, 2007). Daí deriva a quarta hipótese:

**Hipótese 4a:** *A incerteza subjetiva modera positivamente a relação entre os recursos relacionais e a criação de valor.*

O estudo também verificou o efeito direto da incerteza subjetiva na criação de valor. Hult, Ketchen e Arrfelt (2007) comprovaram que, a despeito de a incerteza aumentar a propensão à ampliação do conhecimento entre as partes, ela influencia negativamente na relação entre satisfação dos compradores e desempenho operacional, o que resulta em menor captura de valor por parte do fornecedor na medida em que sua participação de mercado varia.

Por outro lado, os compradores tendem a diminuir sua disposição a pagar com vistas a reduzir os riscos associados à imprevisibilidade em um ambiente de alta incerteza, uma vez que ela limita a capacidade do comprador em avaliar possíveis riscos de suprimento, que podem advir do relacionamento em si (por exemplo, baixo uso de contratos formais, definição de responsabilidades ou compartilhamento de informações entre as partes) ou de aspectos mercadológicos presentes na indústria analisada que levam a oscilações no perfil de vendas ao longo do tempo (Hoffmann, Schiele & Krabbendam, 2013; Jayaraman, Narayanan, Luo & Swaminathan, 2013). Similarmente, mas com uma ótica inversa, Amit e Zott (2001) comentam que a criação de valor deriva da diminuição da incerteza, pois com menor incerteza pode-se obter maior eficiência nas transações.

Dessa maneira, surge a seguinte hipótese:

**Hipótese 4b/4c/4d:** *A incerteza subjetiva influencia negativamente a criação de valor.*

Em relação ao ambiente de competição, dado que os compradores tendem a agir de modo oportunista quando dispõem de várias fontes de fornecimento, limitando o número de transações junto a um mesmo fornecedor, espera-se que o grau de competição no mercado fornecedor afete negativamente a relação entre os recursos relacionais e a criação de valor. A hipótese decorrente é:

**Hipótese 5a:** *O grau de competição no mercado fornecedor modera negativamente a relação entre os recursos relacionais e a criação de valor.*

Por sua vez, em mercados de alta concorrência os fornecedores tendem a reduzir seu custo de oportunidade com vistas a incrementar vendas, o que lhes permite gerenciar melhor uma vantagem competitiva duradoura e sustentável (O’Cass & Weerawardena, 2010). Uma vez que o comprador reconhece os esforços feitos pelo fornecedor sob a forma de continuidade no relacionamento, é esperado que esse comprador tenha tomado sua decisão considerando os benefícios que podem ser gerados por essa transação. Assim sendo:

**Hipótese 5b/5c/5d:** *O grau de competição no mercado fornecedor influencia positivamente a criação de valor.*

### 3 Método

Foi realizada uma *survey* transversal junto a empresas do setor químico brasileiro. A escolha da indústria química deveu-se a seu grande potencial para o desenvolvimento de relações duradouras. A natureza técnica dos produtos requer uma aproximação maior entre fornecedores e clientes, de modo a explorar diferentes possibilidades de customização (Galembeck, Santos, Schumacher, Rippel & Rosseto, 2007). Adicionalmente, a

indústria química caracteriza-se por investimentos intensivos em pesquisa e desenvolvimento, na busca por inovações tecnológicas que permitem às empresas, por um lado, acompanhar o rápido avanço das demandas de mercado, ao mesmo tempo que podem oferecer múltiplas soluções de aplicação para os produtos do portfólio (Brito, Brito & Morganti, 2009).

Nesse contexto, o engajamento das empresas na construção de relacionamentos é fonte de criação de valor na indústria química, visto que ativos intangíveis são largamente utilizados como forma de dar respostas ágeis e tempestivas às demandas dos clientes, como compartilhamento de conhecimento, registro de patentes e adoção de inovações (Baltagi, Egger & Kesina, 2016; Moori, Shibao & Kimura, 2016). Entretanto, a ocorrência de comportamentos oportunistas gerados por um cenário de compressão de margens pode atenuar a intensidade dos relacionamentos no setor químico (Cheung, Myers & Mentzer, 2011).

A seguir, serão detalhados os aspectos metodológicos do estudo. Primeiro, será abordada a forma de seleção das empresas que fizeram parte da amostra, na seção de coleta de dados. Outra seção detalha a construção do instrumento de medição, que contemplou desenvolvimento de escalas e procedimentos metodológicos para definir a versão final das novas escalas e das escalas obtidas na literatura. Por fim, são descritas as etapas utilizadas na análise de dados.

#### 3.1 Coleta de dados

A delimitação da pesquisa enfocou o relacionamento de uma empresa fornecedora com um cliente específico, no nível de unidade de negócios. O envio de questionários foi direcionado aos responsáveis pelo atendimento comercial (vendas), de modo a refletir as estratégias das organizações que eles representam. Cada resposta refere-se a um relacionamento diádico, com base nas informações sobre um cliente específico definido pelo respondente no momento do preenchimento do questionário. Apesar da aplicação do instrumento de coleta exclusivamente para fornecedores, ele reflete as perspectivas do relacionamento comprador-fornecedor, o qual,

dessa forma, constitui-se como a unidade de análise do estudo (Chen & Paulraj, 2004).

A lista de contatos das empresas foi obtida no diretório da Associação Brasileira da Indústria Química (Abiquim), totalizando 735 empresas químicas que operam no Brasil. Houve uma fase prévia de contato com as empresas buscando informações sobre os potenciais respondentes (nome, telefone e e-mail), com o objetivo de minimizar extravios do questionário ou o preenchimento por alguém não capacitado (Forza, 2002). No total, 445 questionários foram enviados diretamente aos responsáveis pelo atendimento comercial identificados na fase prévia de contatos. Das respostas, 121 foram consideradas válidas e completas, ou seja, uma taxa de resposta de 27%.

### 3.2 Instrumento de medição

A fim de conferir preliminarmente a validade de conteúdo dos construtos utilizados, o desenvolvimento do instrumento de coleta de dados e das escalas de medição incluiu uma extensa busca na literatura existente e a realização de Q-Sort (Nahm, Rao, Solis-Galvan & Ragu-Nathan, 2002). O Q-Sort foi conduzido em duas rodadas, utilizando-se cinco juízes, sendo três acadêmicos e dois executivos do setor químico. Dado que a multiplicidade de juízes e de análises é um fator importante para a confiabilidade do processo, diferentes métodos foram utilizados para analisar as avaliações dos juízes: índice de convergência entre as respostas individuais, avaliação quantitativa por meio do cálculo do Índice de Kappa, índice de convergência por construto (análise do percentual de concordância dos juízes com a teoria) e o comparativo entre a alocação dos construtos. As análises indicaram os itens que deveriam ser reexaminados e, em alguns casos de redação inadequada ou ambígua, itens foram eliminados (Nahm et al., 2002). A despeito do pré-teste ser uma medida importante para a confiabilidade da pesquisa, a utilização do Q-Sort confere confiança e validade ao instrumento de pesquisa (Santos & Amaral, 2004).

Para a definição das escalas de medição do valor, este estudo baseou-se na operacionalização

adotada por Miguel et al. (2014). Esses autores avaliaram separadamente o valor criado para o comprador e para o fornecedor, considerando a disposição a pagar e o custo de oportunidade isoladamente. No modelo utilizado neste estudo, os dois conceitos foram integrados em uma única escala que contempla o valor advindo do relacionamento.

À exceção das escalas para medição da criação de valor, criadas e testadas para o estudo, a escolha das demais buscou privilegiar escalas previamente validadas na literatura com índices satisfatórios de confiabilidade. Além disso, analisou-se o conjunto de itens que melhor se enquadrava na definição constitutiva dos construtos, concentrando-se em escalas reflexivas que possibilitam uma melhor verificação da validade convergente (Edwards & Bagozzi, 2000). Os diversos indicadores de cada construto foram medidos por meio de escalas tipo-Likert de sete pontos. Embora a formatação de itens com gradações tipo-Likert seja essencialmente ordinal, o uso de escalas somadas, como no caso desta pesquisa, pode ser considerado como intervalar (Carifio & Perla, 2008; Norman, 2010). Uma atividade de tradução reversa (inglês-português-inglês) foi realizada para identificar discrepâncias e ajustar a redação do instrumento de coleta (Flynn, Huo & Zhao, 2010).

### 3.3 Análise de dados

A análise dos dados contemplou três etapas. Na primeira, foi feita uma análise estatística descritiva básica. Na sequência, foi feita a validação das escalas utilizadas, a partir da análise fatorial confirmatória, contemplando unidimensionalidade, validade discriminante e convergente e confiabilidade das escalas. A terceira etapa refletiu a análise das relações entre os construtos e a verificação das hipóteses formuladas, incluindo relações diretas e moderação, utilizando-se a técnica de regressão múltipla. Para a análise dos modelos de mensuração e teste das hipóteses, várias ferramentas estatísticas (em particular análise fatorial confirmatória e regressão linear múltipla) dos *softwares* SPSS e Amos 22 foram utilizadas.

## 4 Resultados

A seção de Resultados apresenta a estatística descritiva dos dados coletados, os testes de unidimensionalidade, validade discriminante e convergente e confiabilidade das escalas, assim como os testes das relações hipotetizadas. De modo geral, as escalas foram validadas e puderam ser utilizadas para o teste do modelo, que apresentou limitado suporte às hipóteses formuladas.

### 4.1 Estatística descritiva

A análise de dados faltantes indicou inexistência de padrão e raridade de ocorrências, caracterizando-se como “completamente perdidos ao acaso”. Assim, os dados faltantes foram estimados pela média das respostas do respectivo indicador (McDonald & Ho, 2002). A estatística descritiva mostrou-se adequada. As médias dos itens utilizados para medir valor e os recursos relacionais variaram entre 4,37 e 6,23, numa escala de 1 a 7. Para avaliar o impacto decorrente da forma de distribuição dos dados, foi avaliada a normalidade univariada, por meio da análise de coeficientes de assimetria e curtose, ao passo que o teste de normalidade multivariada baseou-se nas distâncias Mahalanobis (Kline, 2005). Os resultados indicaram que os desvios da normalidade eram pequenos e aceitáveis,

permitindo o emprego das estatísticas F e t para a análise dos dados, o que abrangeu a análise fatorial confirmatória e a regressão múltipla (Hair, Black, Babin, Anderson & Tatham 2009).

O viés de não resposta foi avaliado comparando-se as respostas das ondas inicial e final de questionários respondidos, não se encontrando nenhuma evidência relevante de que tenha havido viés (Armstrong & Overton, 1977). O teste de vieses referentes às variáveis descritoras também não apontou resultados significativos. As variáveis analisadas foram: faturamento bruto médio anual do fornecedor; porte relativo das empresas; percentual de representatividade do comprador no total de vendas do fornecedor; grau de padronização dos produtos; e tipo de produto. A predominância entre os respondentes foi de empresas com faturamento médio anual superior a R\$ 300 milhões. Comparativamente à empresa compradora, o porte relativo dos fornecedores apresentou certo equilíbrio, sendo que 58 empresas compradoras têm porte maior que o fornecedor, ao passo que 43 fornecedores têm porte maior do que seus clientes. A amostra foi composta principalmente por gerentes, vendedores e *key account managers* com tempo de relacionamento com o cliente escolhido entre dois e cinco anos. A Tabela 1 traz o perfil demográfico da amostra.

Tabela 1

### Perfil demográfico da amostra

Faturamento anual médio	Nº de respondentes	Percentual
Menor que R\$ 2,4 milhões	4	3,4%
De R\$ 2,4 milhões a R\$ 16 milhões	10	8,4%
De R\$ 16 milhões a R\$ 90 milhões	19	16,0%
De R\$ 90 milhões a R\$ 300 milhões	17	14,3%
Maior que R\$ 300 milhões	69	58,0%
Porte do comprador frente ao fornecedor	Nº de respondentes	Percentual
Muito menor	18	15,0%
Menor	25	20,8%
Mesmo porte	19	15,8%
Maior	24	20,0%
Muito maior	34	28,3%
Posição do respondente na firma	Nº de respondentes	Percentual
Presidente ou vice-presidente	4	3,4%
Diretor	20	16,8%
Gerente	56	47,1%
Coordenador / Supervisor	14	11,8%
Vendedor / <i>Key account manager</i>	27	22,7%

## 4.2 Análise fatorial confirmatória

A verificação da dimensionalidade, da validade e da confiabilidade da medição dos construtos deu-se por uma análise fatorial confirmatória (AFC), utilizando-se o *software* Amos. O uso desse *software*, cujo método baseia-se em covariâncias, é mais adequado para a análise fatorial confirmatória uma vez que inclui a análise dos erros e as amostras são de tamanho adequado para a distribuição de construtos utilizada (Peng & Lai, 2012).

Como o tamanho da amostra afeta o modelo, e o desenvolvimento teórico da análise de covariâncias parte de soluções com amostras grandes, optou-se por realizar a AFC separadamente para os diferentes construtos, agrupados (Brown, 2006; Chen & Paulraj, 2004). Com essa providência, buscou-se conseguir modelos mais bem ajustados para o subsequente teste de hipóteses. Foram analisados separadamente três modelos de medição: recursos relacionais,

criação de valor e variáveis de contexto, de forma que a análise fatorial pudesse confirmar em cada modelo, no âmbito da amostra coletada para o estudo, as inter-relações dos construtos que foram definidos a partir de fontes teóricas consolidadas (Jöreskog, 1993).

Alguns indicadores foram eliminados após uma análise substantiva de sua importância, preservando-se a ideia fundamental do construto, a partir da análise dos índices de modificação calculados pelo Amos, que refletem o possível impacto dos parâmetros livremente estimados sobre o  $\chi^2$  do modelo em análise (Brown, 2006). Após esse processo de ajuste, as escalas de medição dos construtos resultaram com um número de indicadores entre três e cinco, que está de acordo com o recomendado (Hair et al., 2009). A Tabela 2 apresenta um comparativo entre o número de variáveis do modelo teórico e após a análise fatorial confirmatória.

Tabela 2  
**Comparação do número de variáveis do modelo**

Fatores	Itens	
	AFC inicial	AFC final
Valor criado para o fornecedor (VCF)	5	4
Valor criado para o comprador (VCC)	5	3
Valor advindo do relacionamento (VAR)	3	3
Especificidade de Ativos (EA)	4	3
Compartilhamento de Conhecimento (CC)	4	-
Complementaridade de Recursos (CR)	6	-
Práticas do Relacionamento (PR)	-	5
Governança Relacional (GR)	5	3
Incerteza Subjetiva (IS)	4	3
Grau de competição no mercado (GCM)	4	4

Seguindo o teste de Fornell e Larcker (1981), o modelo de medição original dos recursos relacionais não apresentou validade discriminante entre dois construtos, quando da comparação de modelos *nested* (correlação entre os construtos é igual a 1) e modelos em que a correlação entre os construtos é livre (Anderson & Gerbing, 1988). Dessa forma, um novo construto, denominado

Práticas do Relacionamento, foi definido a partir da associação dos construtos Compartilhamento de Conhecimento e Complementaridade de Recursos. A Tabela 3 apresenta os índices de ajuste dos três modelos de medição testados, e a análise geral mostra bons índices de ajuste. Por sua vez, a Tabela 4 traz a matriz de correlação cruzada.

Tabela 3  
**Índices de ajuste dos modelos de medição analisados**

Índice	Recursos relacionais	Valor	Variáveis de contexto	Valor recomendado	Referência
CMIN/DF	1,191	1,334	0,624	Menor que 2	Kline, 2005
valor-p do $\chi^2$	0,187	0,098	0,836	Maior que 0,05	Kline, 2005
GFI	0,937	0,941	0,981	Maior que 0,9	Bentler & Bonnett, 1980
NFI	0,891	0,918	0,953	Maior que 0,9	Bentler & Bonnett, 1980
CFI	0,980	0,978	1,000	Maior que 0,9	Kline, 2005
RMSEA	0,040	0,053	0,000	Menor que 0,05	Kline, 2005
RMR	0,099	0,102	0,080	Menor que 0,10	Kline, 2005

Tabela 4  
**Matriz de correlação cruzada**

	VAF	VAC	VAR	EA	PR	GR	IS	GCM
VAF	1,00							
VAC	0,26	1,00						
VAR	0,07	0,29	1,00					
EA	0,09	0,20	0,28	1,00				
PR	0,08	0,27	0,22	0,30	1,00			
GR	0,14	0,23	0,17	0,39	0,54	1,00		
IS	-0,01	-0,26	-0,07	0,08	-0,09	-0,13	1,00	
GCM	0,08	-0,07	0,14	0,11	0,02	0,19	-0,02	1,00

A confiabilidade dos construtos foi avaliada por meio do cálculo do índice de confiabilidade composta ( $\rho_c$ ). Por sua vez, a análise da variância média extraída (VME) foi utilizada para avaliar a validade convergente dos construtos. Os indicadores de ambas as análises são apresentados na Tabela 5. O índice de confiabilidade composta dos construtos supera o valor referência de 0,70, à exceção da Incerteza Subjetiva, cujo valor é próximo, indicando um nível satisfatório de confiabilidade dos construtos (Fornell & Larcker, 1981). Em relação à validade convergente, os resultados de variância média

extraída são inferiores ao valor recomendado (0,50) para três construtos, mas em função da consistência interna e do fato de seus indicadores terem sido obtidos da literatura, a verificação da validade convergente pode ser considerada satisfatória (Fornell & Larcker, 1981). Essa é uma das limitações do trabalho. O fato de estarmos medindo as variáveis com erro muito grande pode justificar o fato de não ter sido possível encontrar relação entre elas, o que enseja a indicação de realizar outros estudos para aprimoramento das escalas propostas.

Tabela 5

**Confiabilidade e validade convergente dos construtos**

Construto	Confiabilidade composta ( $\rho$ )	Variância média extraída (VME)
Valor criado para o fornecedor	0,83	0,55
Valor criado para o comprador	0,84	0,64
Valor advindo do relacionamento	0,83	0,63
Especificidade de ativos	0,77	0,54
Práticas do relacionamento	0,79	0,43
Governança relacional	0,75	0,50
Incerteza subjetiva	0,66	0,40
Grau de competição no mercado	0,75	0,44

**4.3 Variância comum ao método**

No que tange à variância comum ao método, algumas recomendações foram seguidas no desenvolvimento do questionário para mitigar seus efeitos, como apresentação aleatória de indicadores, uso de diferentes escalas e seções para avaliar as variáveis dependentes e independentes e garantia de confidencialidade das respostas (Podsakoff, Mackenzie, Lee & Podsakoff, 2003). Complementarmente, foi aplicado o teste de um fator de Harman, cujos resultados sugerem que não há comprometimento da validade dos dados relacionado com a variância comum (Podsakoff & Organ, 1986). Esses resultados indicam que as medições dos construtos são válidas e confiáveis. Criaram-se, então, variáveis somadas para cada construto e que foram usadas nas análises posteriores.

**4.4 Resultados do teste de hipóteses**

O teste das relações hipotetizadas baseou-se no método de regressão múltipla, testando o efeito dos recursos relacionais, das variáveis de contexto e das interações entre os recursos relacionais e as variáveis de contexto (todas essas variáveis independentes) sobre as variáveis do valor (variáveis dependentes). Como foram utilizadas três variáveis dependentes diferentes, a regressão múltipla foi realizada três vezes.

Uma vez que os modelos testados preveem interações, duas providências foram tomadas.

Primeiro, as variáveis foram centradas em suas médias e, assim, as variáveis de interação foram obtidas pelo produto das variáveis centradas. Essa medida mitiga a alta multicolinearidade que pode existir entre as variáveis independentes e as interações, assim como entre as interações. O segundo procedimento foi adicionar no modelo as variáveis independentes e as interações separadamente, numa regressão hierárquica, o que permite a avaliação dos efeitos de moderação após a eliminação dos efeitos lineares das demais variáveis (Tang & Rai, 2012).

Duas variáveis de controle foram incluídas na regressão: o tempo de relacionamento entre as empresas, pois ele pode reduzir a influência da curva de aprendizado e de benefícios associados a relacionamentos de longo prazo (Kang et al., 2009); e o tamanho da empresa respondente, avaliado com base em seu faturamento, pode interferir em sua competitividade, em razão do maior acesso a recursos (Hult et al., 2007; Mesquita et al., 2008).

Os resultados finais da análise da regressão múltipla, com a indicação dos coeficientes padronizados, e os testes das hipóteses formuladas estão apresentados na Tabela 6. De forma geral, o suporte às hipóteses que propõem um efeito positivo dos recursos relacionais no valor foi bastante limitado.

Tabela 6  
**Resultados das regressões múltiplas para criação de valor**

		Variáveis dependentes					
		VCC		VCF		VAR	
		Coef.	Teste hipó.	Coef.	Teste hipó.	Coef.	Teste hipó.
<b>Variáveis de controle</b>							
Tempo de relacionamento entre as empresas		-0,07	-	-0,00	-	-0,30*	-
Faturamento		0,13	-	0,13	-	0,10	-
<b>Efeitos diretos</b>							
Variáveis independentes	Especificidade de ativos (EA)	0,12	NSup.	0,02	NSup.	0,18**	Sup.
	Governança relacional (GR)	0,24	NSup.	0,31†	Sup.	0,05	NSup.
	Práticas do relacionamento (PR)	0,19	NSup.	-0,06	NSup.	0,18	NSup.
	Incerteza subjetiva (IS)	-0,25*	Sup.	0,03	NSup.	-0,08	NSup.
	Grau de competição (GC)	-0,16	NSup.	0,05	NSup.	0,07	NSup.
	<b>Efeitos das interações</b>						
	IS x EA	-0,01	NSup.	-0,29*	NSup.	-0,06	NSup.
	IS x GR	-0,04	NSup.	0,29†	Sup.	0,05	NSup.
	IS x PR	0,07	NSup.	0,07	NSup.	0,01	NSup.
	GC x EA	-0,04	NSup.	-0,00	NSup.	-0,17*	Sup.
	GC x GR	0,18	NSup.	0,07	NSup.	0,01	NSup.
	GC x PR	-0,00	NSup.	-0,00	NSup.	0,17	NSup.
R <sup>2</sup>		0,21		0,15		0,25	
Teste F		0,02		0,17		0,00	

Nota. \*p<0,01; \*\*p<0,05; † p<0,10; Sup.: hipótese suportada; NSup.: hipótese não suportada.

Na regressão que teve como variável dependente o valor criado para o comprador (VCC), nenhum dos recursos relacionais teve efeito significativo, apesar de os coeficientes da regressão serem positivos, não oferecendo suporte às hipóteses H1a, H2a e H3a. Os efeitos de moderação da incerteza subjetiva nos efeitos dos construtos relacionais também não foram significativos, não oferecendo suporte à hipótese H4a. O efeito direto da incerteza subjetiva no valor criado para o comprador foi negativo e significativo, suportando a hipótese H4b. A presença de incerteza reduz a percepção de benefícios por sua imprevisibilidade. O grau de competição e suas interações não apresentaram efeitos significativos, não oferecendo suporte às hipóteses H5a e H5b.

Na regressão que teve como variável dependente o valor criado para o fornecedor (VCF), apenas a governança relacional apresentou um coeficiente marginalmente significativo

(p < 0,10) e os demais recursos relacionais não apresentaram efeitos significativos. A hipótese H2b teve um suporte parcial e não foi encontrado suporte para as hipóteses H1b e H3b. A incerteza subjetiva teve um efeito de moderação significativo com a especificidade de ativos (p < 0,01) e com a governança relacional (p < 0,10) oferecendo suporte parcial à hipótese H4a. O efeito foi negativo no caso da especificidade de ativos, indicando que o benefício decorrente da construção conjunta de ativos específicos é menor em ambientes de maior incerteza, já que os ativos representam investimentos comprometidos que podem perder valor num ambiente mais incerto. Por outro lado, a interação entre incerteza e governança relacional foi positiva provavelmente porque o desenvolvimento de uma governança relacional permite à díade uma maior capacidade de adaptação ao ambiente em mutação, como é o caso da indústria química. Por sua vez, o efeito direto da incerteza subjetiva e o efeito do

grau de competição e suas interações não foram significativos, não oferecendo suporte às hipóteses H4c, H5a e H5c.

Na regressão que teve como variável dependente o valor advindo do relacionamento (VAR), a especificidade de ativos teve um efeito significativo ( $p < 0,05$ ), oferecendo suporte à hipótese H1c, mas o mesmo não ocorreu com os outros dois recursos relacionais, não provendo suporte às hipóteses H2c e H3c. No âmbito do estudo, a presença de ativos específicos aumenta a percepção de que o relacionamento é valioso para as partes. Essa relação pode também ser explicada pela teoria de custos de transação (Williamson, 2008). A incerteza subjetiva não apresentou efeito direto significativo nem por meio de suas interações, não oferecendo suporte às hipóteses H4a e H4d. O grau de competição apresentou um efeito moderador negativo e significativo ( $p < 0,01$ ) na relação entre a especificidade de ativos e o valor advindo do relacionamento, suportando a hipótese H5a. O resultado indica que a existência de ativos específicos é menos eficaz quando existe um grau maior de competição no mercado fornecedor. A existência de outras opções de fornecimento, que em grande parte dos casos ocorre na indústria química, pode diminuir os benefícios de ativos construídos conjuntamente para um relacionamento específico. Não foram encontrados efeitos diretos do grau de competição no valor advindo do relacionamento, não se encontrando suporte para a hipótese H5d.

Tomados em conjunto, os resultados das análises apresentadas mostram um efeito limitado dos recursos relacionais nas três operacionalizações de valor, o que é evidenciado pelos  $R^2$  relativamente pequenos (variam de 15 a 25%). Os efeitos diretos dos recursos relacionais não foram significativos com exceção da especificidade de ativos afetando o valor advindo do relacionamento (VAR) e da governança relacional no valor criado para fornecedor (VCF). O efeito dos recursos relacionais por meio da interação com as características do ambiente (incerteza e grau de competição) também foi limitado. Esses resultados, combinados com a falta de validade discriminante entre compartilhamento de conhecimento e complementaridade de

recursos (combinados no construto práticas de relacionamento), evidenciam limitações da visão relacional como teoria explicativa da criação de valor em relacionamento, lançando desafios futuros para a investigação dessa relação.

Com relação às variáveis de contexto (incerteza subjetiva e grau de competição), apenas a incerteza apresentou efeito negativo no valor criado para o comprador, indicando que o comprador é o mais afetado pelas consequências negativas da incerteza. Tanto o valor criado para o fornecedor como o valor advindo do relacionamento parecem não ser afetados pela incerteza. O grau de competição não afetou nenhuma das operacionalizações de valor. A moderação dos efeitos dos recursos relacionais pelas variáveis de contexto só ocorre em casos específicos e depende fundamentalmente do tipo de valor considerado. Para o valor criado para o comprador não houve nenhum efeito moderador das variáveis de contexto. Para o valor criado para o fornecedor, ambientes incertos reduzem os benefícios decorrentes de ativos específicos e a governança relacional é mais relevante em ambientes com maior competição no mercado de fornecedores. Para o valor advindo do relacionamento, maior competição no mercado fornecedor reduz o impacto dos ativos específicos na criação de valor.

As variáveis de controle apresentaram, em geral, efeitos limitados. O tempo de relacionamento entre as firmas teve impacto negativo sobre o valor advindo do relacionamento ( $-0,30$ ;  $p < 0,01$ ). Essa correlação aparenta ser contraintuitiva, mas pode ser explicada pelo fato de que a avaliação reflete a percepção do fornecedor, que pode considerar que os investimentos que ele vem realizando para manter o relacionamento são decrescentes, ou ainda que, na percepção dele, têm menos impacto para o cliente. Não se verificou impacto da variável faturamento, que é indicativa do tamanho das empresas.

## 5 Conclusão

O limitado suporte às hipóteses testadas sugere que a operacionalização da visão relacional da estratégia como teoria explicativa requer um

maior aprofundamento. Na literatura, geralmente não são encontrados modelos de medição que utilizam os quatro construtos, indicando que as limitações apontadas neste artigo podem também ter ocorrido em outros estudos. A especificidade dos ativos parece ser o construto mais sólido com efeito relevante no valor advindo do relacionamento e presente em alguns efeitos moderadores de variáveis do ambiente. Os resultados sugerem que a governança relacional teve algum efeito no valor criado para o fornecedor, mas as práticas de relacionamento que agregaram os dois outros construtos originais da proposta teórica (complementaridade e compartilhamento de conhecimento) não tiveram qualquer efeito nesta pesquisa. Esses resultados se somam a outros estudos que também tiveram dificuldades em comprovar as predições da proposta inicial da visão relacional (p. ex., Chen et al., 2013; Hoetker & Mellewigt, 2009; Liu et al., 2009).

Uma possibilidade teórica a ser explorada é o transbordamento do valor criado pelos recursos possuídos e controlados por um dos parceiros no relacionamento para o outro. Nesse cenário, o outro parceiro, ao se apropriar do valor capturado nesse relacionamento específico, colocar-se-ia em posição de vantagem competitiva em outros relacionamentos ao longo da cadeia, transformando a parcela original de valor criado em diversos benefícios que não poderiam ser usufruídos pelo parceiro que a gerou.

Por outro lado, a forma proposta de medição de valor contribuiu para um entendimento mais completo e integrado dos relacionamentos, ao permitir a identificação dos diferentes aspectos do valor nas relações entre comprador e fornecedor. As escalas de medição de criação de valor, propostas e testadas no estudo, apresentaram boa qualidade de ajuste e representam uma contribuição para pesquisas futuras. Há diferenças entre o valor criado para o comprador e para o fornecedor e, por consequência, no desempenho de cada um deles. Também existe uma parcela do valor que advém da relação e se manifesta ao longo da duração do fornecimento. Essa parcela deriva de processos colaborativos que geram benefícios a ambas as partes. Como o valor total criado é distribuído entre os diferentes elos da

cadeia, o valor advindo do relacionamento acaba por se transferir ao comprador ou ao fornecedor, ampliando a parcela de valor criado a cada um deles (Brandenburger & Stuart, 1996). Essas observações indicam que ambas as partes na díade (comprador e fornecedor) podem adotar subprocessos e mecanismos isolados para preservar as rendas relacionais obtidas, alterando os efeitos dos recursos originados na relação. Um caminho possível para tratar esse fato é aportar diferentes abordagens teóricas que auxiliem na identificação de subprocessos e mecanismos adicionais para a visão relacional, os quais propiciem um desenvolvimento mais equânime dos benefícios gerados pelo relacionamento. Do ponto de vista gerencial, este artigo confirma o compartilhamento do valor criado entre as partes, em um relacionamento, indicando alguns fatores que contribuem para a definição sobre qual direção esse compartilhamento toma, quer seja para o lado do comprador ou do fornecedor de produtos químicos. O uso adequado dos recursos relacionais pode aumentar a parcela de valor que cada uma das partes captura no relacionamento e, ainda, pode alavancar a criação mútua de valor que é benéfica a ambas. Adicionalmente, a observação criteriosa do ambiente em que o relacionamento está inserido, no que se refere aos graus de incerteza e de competição, é uma ferramenta que pode ser utilizada pelos praticantes na tomada de decisão quanto à dimensão dos investimentos a serem feitos naquele relacionamento específico.

A realização de novos estudos é necessária para dar seguimento à validação do modelo de medição utilizado, observando, corrigindo e complementando eventuais limitações que o presente estudo apresentou. A aplicação das escalas em diferentes setores contribuirá para ampliar a validação do instrumento de coleta de dados, inclusive possibilitando a reanálise da validade discriminante que não foi observada entre complementaridade de recursos e compartilhamento de conhecimento. O teste de modelos concorrentes ao modelo testado, em que alguns construtos poderiam ser considerados como precedentes a outros e não concomitantes como no modelo proposto, contribuirá para esse processo de validação.

No que se refere às limitações deste estudo, o tamanho da amostra, frente ao número de variáveis independentes, é baixo. Além disso, a amostra se restringiu ao ponto de vista do fornecedor, embora o estudo da díade, por meio da aplicação do instrumento de coleta a ambas as partes, seja uma ferramenta poderosa para capturar as especificidades dos relacionamentos interorganizacionais. Este estudo poderia ser expandido para amostras maiores, outras indústrias e outros perfis de respondentes (compradores e díades), contribuindo para a validade e a confiabilidade dos modelos e para a investigação e confirmação das hipóteses. Indústrias como as de cosméticos, alimentos e telecomunicações dispõem de certas especificidades de demanda e uma vasta diversidade de tipos de compradores e fornecedores, o que poderia auxiliar no teste do modelo em diferentes cenários com o objetivo de ampliar a generalização das conclusões.

## Referências

- Abdi, M., & Aulakh, P. S. (2017). Locus of uncertainty and the relationship between contractual and relational governance in cross-border interfirm relationships. *Journal of Management*, 43(3), 771-803.
- Acedo, F. J., Barroso, C., & Galan, J. L. (2006). The resource-based theory: Dissemination and main trends. *Strategic Management Journal*, 27(7), 621-636.
- Adner, R., & Zemsky, P. (2006). A demand-based perspective on sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 27(3), 215-239.
- Ambrose, E., Marshall, D., & Lynch, D. (2010). Buyer supplier perspectives on supply chain relationships. *International Journal of Operations & Production Management*, 30(12), 1269-1290.
- Amit, R., & Zott, C. (2001). Value creation in e-business. *Strategic Management Journal*, 22(6-7), 493-520.
- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two step approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411-423.
- Armstrong, J. S., & Overton, T. S. (1977). Estimating nonresponse bias in mail surveys. *Journal of Marketing Research*, 14(3), 396-402.
- Balestrin, A., & Arbage, A. P. (2007). A perspectiva dos custos de transação na formação de redes de cooperação. *RAE-eletrônica*, 6(1), art. 7. Recuperado de [http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590\\_S1676-56482007000100007.pdf](http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S1676-56482007000100007.pdf)
- Barney, J., & Clark, D. N. (2007). *Resource-Based Theory*. New York: Oxford.
- Baltagi, B. H., Egger, P. H., & Kesina, M. (2016). Firm-Level productivity spillovers in China's chemical industry: A Spatial Hausman-Taylor approach. *Journal of Applied Econometrics*, 31(1), 214-248.
- Bentler, P. M., & Bonett, D. G. (1980). Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures. *Psychological Bulletin*, 88(3), 588-606.
- Brandenburger, A. M., & Stuart Jr., H. W. (1996). Value-based business strategy. *Journal of Economics & Management Strategy*, 5(1), 5-24.
- Brito, R. P., & Brito, L. A. L. (2012). Vantagem competitiva e sua relação com o desempenho. Uma abordagem baseada em valor. *Revista de Administração Contemporânea*, 16(3), 360-380.
- Brito, E. P. Z., Brito, L. A. L., & Morganti, F. (2009). Inovação e o desempenho empresarial: Lucro ou crescimento? *RAE-eletrônica*, 8(1), art. 6. Recuperado de [http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590\\_S1676-56482009000100007.pdf](http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S1676-56482009000100007.pdf)
- Brown, T. A. (2006). *Confirmatory factor analysis for applied research*. New York: Guilford Press.
- Burgess, K., Singh, P. J., & Koroglu, R. (2006). Supply chain management: A structured literature review and implications for future research.

*International Journal of Operations & Production Management*, 26(7), 703-729.

Cao, M., & Zhang, Q. (2011). Supply chain collaboration: Impact on collaborative advantage and firm performance. *Journal of Operations Management*, 29(3), 163-180.

Carifio, J., & Perla, R. (2008). Resolving the 50-year debate around using and misusing Likert scales. *Medical Education*, 42(12), 1150-1152.

Castellucci, F., & Ertug, G. (2010). What's in it for them? Advantages of higher-status partners in exchange relationships. *Academy of Management Journal*, 53(1), 149-166.

Centenaro, A., & Laimer, C. G. (2017). Relações de cooperação e a competitividade no setor supermercadista. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 19(63), 65-81.

Chatain, O. (2011). Value creation, competition, and performance in buyer-supplier relationships. *Strategic Management Journal*, 32(1), 76-102.

Chen, D. Q., Preston, D. S., & Xia, W. (2013). Enhancing hospital supply chain performance: A relational view and empirical test. *Journal of Operations Management*, 31(6), 391-408.

Chen, J. I., & Paulraj, A. (2004). Towards a theory of supply chain management: The constructs and measurements. *Journal of Operations Management*, 22(2), 119-150.

Cheung, M.-S., Myers, M. B., & Mentzer, J. T. (2010). Does relationship learning lead to relationship value? A cross-national supply chain investigation. *Journal of Operations Management*, 28(6), 472-487.

Cheung, M. S., Myers, M. B., & Mentzer, J. T. (2011). The value of relational learning in global buyer-supplier exchanges: A dyadic perspective and test of the pie-sharing premise. *Strategic Management Journal*, 32(10), 1061-1082.

Coase, R. H. (1937). The nature of the firm. *Economica New Series*, 4(16), 386-405.

Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive-capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128-152.

Crook, T. R., & Combs, J. G. (2007). Sources and consequences of bargaining power in supply chains. *Journal of Operations Management*, 25(2), 546-555.

Deboçã, L. P., & Martins, R. S. (2015). Vantagens competitivas originadas dos relacionamentos horizontais em aglomerações produtivas: Percepções de atores locais. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 17(56), 1025-1043.

Dyer, J. H. (1997). Effective interfirm collaboration: How firms minimize transactions costs and maximize transaction value. *Strategic Management Journal*, 18(7), 535-556.

Dyer, J. H., & Chu, W. (2003). The role of trustworthiness in reducing transaction costs and improving performance: Empirical evidence from the United States, Japan, and Korea. *Organization Science*, 14(1), 57-68.

Dyer, J. H., & Hatch, N. W. (2006). Relation-specific capabilities and barriers to knowledge transfers: Creating advantage through network relationships. *Strategic Management Journal*, 27(8), 701-719.

Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23(4), 660-679.

Dyer, J. H., Singh, H., & Kale, P. (2008). Splitting the pie: Rent distribution in alliances and networks. *Managerial and Decision Economics*, 29(2-3), 137-148.

Edwards, J. R., & Bagozzi, R. P. (2000). On the nature and direction of relationships between constructs and measures. *Psychological Methods*, 5(2), 155-174.

Flynn, B. B., Huo, B., & Zhao, X. (2010). The impact of supply chain integration on

- performance: A contingency and configuration approach. *Journal of Operations Management*, 28(1), 58-71.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Forza, C. (2002). Survey research in operations management: A process-based perspective. *International Journal of Operations & Production Management*, 22(2), 152-194.
- Fouskas, K. G., & Drossos, D. A. (2010). The role of industry perceptions in competitive responses. *Industrial Management & Data Systems*, 110(4), 477-494.
- Galembeck, F., Santos, A. C. M., Schumacher, H. C., Rippel, M. M., & Rosseto, R. (2007). Indústria química: Evolução recente, problemas e oportunidades. *Química Nova*, 30(6), 1413-1419.
- Hair, J. F., Jr., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados*. Porto Alegre: Bookman.
- Handley, S. M., & Benton, W. C. (2012). The influence of exchange hazards and power on opportunism in outsourcing relationships. *Journal of Operations Management*, 30(1/2), 55-68.
- Hernández-Espallardo, M., Rodríguez-Orejuela, A., & Sánchez-Pérez, M. (2010). Inter-organizational governance, learning and performance in supply chains. *Supply Chain Management: An International Journal*, 15(2), 101-114.
- Hitt, M. A., Xu, K., & Carnes, C. M. (2016). Resource based theory in operations management research. *Journal of Operations Management*, 41(12), 77-94.
- Hoetker, G., & Mellewigt, T. (2009). Choice and performance of governance mechanisms: Matching alliance governance to asset type. *Strategic Management Journal*, 30(10), 1025-1044.
- Hoffmann, P., Schiele, H., & Krabbendam, K. (2013). Uncertainty, supply risk management and their impact on performance. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 19(3), 199-211.
- Huemer, L. (2014). Creating cooperative advantage: The roles of identification, trust, and time. *Industrial Marketing Management*, 43(4), 564-572.
- Hult, G. T. M., Ketchen, D. J., Jr., & Arrfelt, M. (2007). Strategic supply chain management: Improving performance through a culture of competitiveness and knowledge development. *Strategic Management Journal*, 28(10), 1035-1052.
- Jap, S. D. (1999). Pie-expansion efforts: Collaboration processes in buyer-supplier relationships. *Journal of Marketing Research*, 36(4), 461-475.
- Jayaraman, V., Narayanan, S., Luo, Y., & Swaminathan, J. M. (2013). Offshoring business process services and governance control mechanisms: An examination of service providers from India. *Production and Operations Management*, 22(2), 314-334.
- Jöreskog, K. G. (1993). Testing structural equation models. In K. A. Bollen, J. S. Long (Eds.), *Testing Structural Equation Models* (pp. 294-316). Newbury Park: Sage Publications.
- Kale, P., Singh, H., & Perlmutter, H. (2000). Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: Building relational capital. *Strategic Management Journal*, 21(3), 217-237.
- Kang, M-P, Mahoney, J. T., & Tan, D. (2009). Why firms make unilateral investments specific to other firms: The case of OEM suppliers. *Strategic Management Journal*, 30(2), 117-135.
- Kim, Y., & Choi, T. Y. (2015). Tie strength and value creation in the buyer-supplier context: A U-shaped relation moderated by dependence asymmetry. *Journal of Management*, 44(3), 1029-1064.

- Kline, R. B. (2005). *Principles and practice of structural equation modeling*. New York, USA: The Guilford Press.
- Kozlenkova, I. V., Samaha, S. A., & Palmatier, R. W. (2014). Resource-based theory in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 42(1), 1-21.
- Krause, D. R., Handfield, R. B., & Tyler, B. B. (2007). The relationships between supplier development, commitment, social capital accumulation and performance improvement. *Journal of Operations Management*, 25(2), 528-545.
- Kumar, G., Banerjee, R. N., Meena, P. L., & Ganguly, K. (2016). Collaborative culture and relationship strength roles in collaborative relationships: A supply chain perspective. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 31(5), 587-599.
- Leite, R. S, Lopes, H. E. G., & Silva, S. A. D. (2009). A estratégia em relacionamentos cooperativos: Um estudo do arranjo produtivo de Nova Serrana. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 11(30), 65-78.
- Li, L., Jiang, F., Pei, Y., & Jiang, N. (2017). Entrepreneurial orientation and strategic alliance success: The contingency role of relational factors. *Journal of Business Research*, 72, 46-56.
- Lin, Z., Yang, H., & Arya, B. (2009). Alliance partners and firm performance: Resource complementarity and status association. *Strategic Management Journal*, 30(9), 921-940.
- Lindgreen, A., & Wynstra, F. (2005). Value in business markets: What do we know? Where are we going? *Industrial Marketing Management*, 34(7), 732-748.
- Liu, Y., Luo, Y., & Liu, T. (2009). Governing buyer-supplier relationships through transactional and relational mechanisms: Evidence from China. *Journal of Operations Management*, 27(4), 294-309.
- McDonald, R. P., & Ho, M. H. R. (2002). Principles and practice in reporting structural equation analyses. *Psychological Methods*, 7(1), 64-82.
- Mena, C., Humphries, A., & Choi, T. Y. (2013). Toward a theory of multi-tier supply chain management. *Journal of Supply Chain Management*, 49(2), 58-77.
- Mesquita, L. F., Anand, J., & Brush, T. H. (2008). Comparing the resource-based and relational views: Knowledge transfer and spillover in vertical alliances. *Strategic Management Journal*, 29(9), 913-941.
- Miguel, P. L. S., Brito, L. A. L., Fernandes, A. R., Tescari, F. C., & Martins, G. S. (2014). Relational value creation and appropriation in buyer-supplier relationships. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 44(7), 559-576.
- Milliken, F. J. (1987). Three types of perceived uncertainty about the environment: State, effect, and response uncertainty. *The Academy of Management Review*, 12(1), 133-143.
- Moori, R. G., Shibao, F. Y., & Kimura, H. (2016). Efeito moderador da inovação verde sobre gestão da cadeia de suprimentos e desempenho. *Gestão & Regionalidade (Online)*, 32(96). Recuperado de [http://seer.uscs.edu.br/index.php/revista\\_gestao/article/view/3511](http://seer.uscs.edu.br/index.php/revista_gestao/article/view/3511)
- Nahm, A. Y., Rao, S. S., Solis-Galvan, L. E., & Ragu-Nathan, T. S. (2002). The Q-sort method: Assessing reliability and construct validity of questionnaire items at a pre-testing stage. *Journal of Modern Applied Statistical Methods*, 1(1), 114-125.
- Narasimhan, R., & Nair, A. (2005). The antecedent role of quality, information sharing and supply chain proximity on strategic alliance formation and performance. *International Journal of Production Economics*, 96(3), 301-313.
- Norman, G. (2010). Likert scales, levels of measurement and the “laws” of statistics. *Advances in Health Sciences Education*, 15(5), 625-632.

- O'Cass, A., & Weerawardena, J. (2010). The effects of perceived industry competitive intensity and marketing-related capabilities: Drivers of superior brand performance. *Industrial Marketing Management*, 39(4), 571-581.
- Palmatier, R. W., Dant, R. P., & Grewal, D. (2007). A comparative longitudinal analysis of theoretical perspectives of interorganizational relationship performance. *Journal of Marketing*, 71(4), 172-194.
- Peng, D. X., & Lai, F. (2012). Using partial least squares in operations management research: A practical guideline and summary of past research. *Journal of Operations Management*, 30(6), 467-480.
- Pereira, B. A. D., & Pedrozo, E. A. (2005). Contribuições à consolidação da Teoria Estratégica Interorganizacional: Uma análise dos relacionamentos horizontais. *Revista de Administração Contemporânea*, 9(4), 141-161.
- Peteraf, M. A., & Barney, J. B. (2003). Unraveling the resource-based tangle. *Managerial and Decision Economics*, 24(4), 309-323.
- Priem, R. L., Li, S., & Carr, J. C. (2012). Insights and new directions from demand-side approaches to technology innovation, entrepreneurship, and strategic management research. *Journal of Management*, 38(1), 346-374.
- Proch, M., Worthmann, K., & Schlüchtermann, J. (2017). A negotiation-based algorithm to coordinate supplier development in decentralized supply chains. *European Journal of Operational Research*, 256(2), 412-429.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
- Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. (1986). Self-reports in organizational research: Problems and prospects. *Journal of Management*, 12(4), 531-544.
- Pulles, N. J., Schiele, H., Veldman, J., & Hüttinger, L. (2016). The impact of customer attractiveness and supplier satisfaction on becoming a preferred customer. *Industrial Marketing Management*, 54, 129-140.
- Rezende, S. F. L., Lima, W. M. A., & Versiani, A. F. (2012). Evolução de conhecimentos no relacionamento comprador-fornecedor. *Revista de Administração Contemporânea*, 16(1), 39-58.
- Santos, L. D., & Amaral, L. A. M. (2004). Estudos Delphi com Q-sort sobre a Web – A sua utilização em Sistemas de Informação. *Anais da Conferência da Associação Portuguesa de Sistemas de Informação*, Lisboa, Portugal, 5. Recuperado de <http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/2280>
- Shavit, T., Rosenboim, M., & Malul, M. (2011). Opportunity costs in buying and short selling. Do they really matter? *Economics Letters*, 112(1), 122-124.
- Shervani, T. A., Frazier, G., & Challagalla, G. (2007). The moderating influence of firm market power on the transaction cost economics model: An empirical test in a forward channel integration context. *Strategic Management Journal*, 28(6), 635-652.
- Speier, C., Whipple, J. M., Closs, D. J., & Voss, M. D. (2011). Global supply chain design considerations: Mitigating product safety and security risks. *Journal of Operations Management*, 29(7), 721-736.
- Tang, X., & Rai, A. (2012). The moderating effects of supplier portfolio characteristics on the competitive performance impacts of supplier-facing process capabilities. *Journal of Operations Management*, 30(1-2), 85-98.
- Tanskanen, K., & Aminoff, A. (2015). Buyer and supplier attractiveness in a strategic relationship. A dyadic multiple-case study. *Industrial Marketing Management*, 50, 128-141.
- Tescari, F. C., & Brito, L. A. L. (2016). Value creation and capture in buyer-supplier

relationships: A new perspective. *Revista de Administração de Empresas*, 56(5), 474-488.

Williamson, O. E. (2008). Outsourcing: Transaction cost economics and supply chain management. *Journal of Supply Chain Management*, 44(2), 5-16.

Wong, C. Y., Boon-Itt, S., & Wong, C. W. Y. (2011). The contingency effects of environmental uncertainty on the relationship between supply chain integration and operational performance. *Journal of Operations Management*, 29(6), 604-615.

Zacharias, N. A., Nijssen, E. J., & Stock, R. M. (2016). Effective configurations of value creation and capture capabilities: Extending Treacy and Wiersema's value disciplines. *Journal of Business Research*, 69(10), 4121-4131.

Zajac, E. J., & Olsen, C. P. (1993). From transaction cost to transaction value analysis: Implications for the study of interorganizational strategies. *Journal of Management Studies*, 30(1), 131-145.

## ANEXO 1 - ESCALAS UTILIZADAS E CARGAS FATORIAIS

### Valor criado para o fornecedor (Crook & Combs, 2007; Krause, Handfield & Tyler, 2007; Palmatier et al., 2007)

Se o relacionamento com esse cliente fosse interrompido e sua empresa tivesse que recolocar esse volume no mercado: (Discordo totalmente / concordo totalmente)

Item	Carga
Sua empresa terá dificuldades de recolocar o volume.	0,86
Sua empresa terá dificuldades de repor o volume mantendo a mesma margem.	0,74
Sua empresa sofrerá um impacto negativo no mercado pela relevância desse cliente.	0,54
Sua empresa terá que despende tempo e esforços relevantes para desenvolver cliente(s) equivalente(s).	0,79

### Valor criado para o comprador (Crook & Combs, 2007; Krause, Handfield & Tyler, 2007; Palmatier et al., 2007)

Na situação hipotética de interrupção de seu fornecimento, no caso de o cliente ter que procurar outro fornecedor: (Discordo totalmente / concordo totalmente)

Item	Carga
Ele perderá uma fonte relevante de competitividade.	0,75
Ele perderá ganhos conquistados.	0,95
Ele terá que despende tempo e esforços relevantes para desenvolver fornecedor(es) equivalente(s).	0,67

### Valor advindo do relacionamento (Chatain, 2011; Jap, 1999)

Como você avalia a evolução do relacionamento com esse cliente ao longo dos últimos anos? (Tem diminuído consistentemente / tem melhorado consistentemente)

Item	Carga
Os benefícios que nossa empresa tem com esse cliente.	0,84
A relevância desse cliente para meu negócio.	0,75
A contribuição para meu negócio decorrente das melhorias desenvolvidas em conjunto com esse cliente.	0,78

### Especificidade de ativos (Kang, Mahoney & Tan, 2009)

Avalie a intensidade dos investimentos realizados por sua empresa para esse relacionamento específico: (Investimento mínimo / investimento intensivo)

Item	Carga
Sua empresa tem investido tempo junto a esse cliente para conhecer suas rotinas operacionais e para construir relacionamentos com os funcionários dele.	0,59
Sua empresa tem feito ajustes em produtos e sistemas de produção a fim de se adaptar às necessidades e especificações técnicas diferenciadas que esse cliente requer.	0,83
Sua empresa tem investido tempo e esforço na coordenação de processos operacionais junto a seus fornecedores a fim de se adaptar às necessidades e especificações técnicas diferenciadas que esse cliente requer.	0,76

### Práticas do relacionamento (Cao & Zhang, 2011; Cheung et al., 2010)

Indique seu grau de concordância com as afirmativas abaixo: (Discordo totalmente / concordo totalmente)

Item	Carga
Nossa empresa e esse cliente têm contatos frequentes em uma base regular.	0,51
Nossa empresa e esse cliente têm uma comunicação aberta e de duas vias.	0,76
As competências aportadas na relação por cada uma das empresas têm sido muito valiosas para a outra parte.	0,75
Nossa empresa e esse cliente compartilham objetivos e metas comuns.	0,67
Há correspondência entre as filosofias e abordagens de ambas as empresas na condução dos negócios.	0,55

### Governança relacional (Jap, 1999)

Indique seu grau de concordância com as afirmativas abaixo: (Discordo totalmente / concordo totalmente)

Item	Carga
Nossas promessas para esse cliente são confiáveis.	0,70
Nossa empresa não mediria esforços para ajudar esse cliente.	0,71
Nós consideramos os interesses desse cliente quando surgem problemas.	0,70

### Incerteza subjetiva (Cheung et al., 2010)

Indique sua concordância com as afirmativas abaixo sobre o setor do principal produto vendido para este cliente: (Discordo totalmente / concordo totalmente - invertida)

Item	Carga
O <i>market share</i> de sua empresa é estável.	0,46
O volume de vendas nessa indústria é estável.	0,73
As previsões de venda são precisas.	0,67

## Grau de competição no mercado fornecedor (O’Cass & Weerawardena, 2010)

Indique sua concordância com as afirmativas sobre os fornecedores de produtos equivalentes ao principal produto vendido para esse cliente: (Discordo totalmente / concordo totalmente)

Item	Carga
As empresas competem intensamente.	0,75
O setor se caracteriza pela concorrência por preços.	0,51
O setor tem prática de descontos.	0,46
A competição é intensa e feroz.	0,85

### Notas:

- <sup>1</sup> O artigo foi baseado na dissertação de mestrado intitulada “*Criação de valor no relacionamento entre empresas químicas e seus clientes*” de Fábio Campos Tescari, orientada por Luiz Artur Ledur Brito, Fundação Getúlio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo, 2013.

### Agências de fomento:

Os autores reconhecem e agradecem o apoio financeiro da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (FAPESP) para este projeto.

### Sobre os autores:

**1. Fábio Campos Tescari**, Doutor em Administração de Empresas, Fundação Getulio Vargas, Brasil. E-mail: fabio.tescari@gmail.com

#### ORCID

 0000-0002-3065-7762

**2. Luiz Artur Ledur Brito**, Doutor em Administração de Empresas, Fundação Getulio Vargas, Brasil.

E-mail: luiz.brito@fgv.br

#### ORCID

 0000-0001-9782-074X

### Contribuição dos autores:

Contribuição	Fábio Tescari	Luiz Brito
1. Definição do problema de pesquisa	√	√
2. Desenvolvimento das hipóteses ou questões de pesquisa (trabalhos empíricos)	√	√
3. Desenvolvimento das proposições teóricas (ensaios teóricos)	NA	NA
4. Fundamentação teórica/Revisão de literatura	√	√
5. Definição dos procedimentos metodológicos	√	√
6. Coleta de dados	√	
7. Análise estatística	√	√
8. Análise e interpretação dos dados	√	√
9. Revisão crítica do manuscrito	√	√
10. Redação do manuscrito	√	√