

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE TECNOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**COLABORAÇÃO COMO FONTE DE VANTAGEM COMPETITIVA EM CADEIAS
DE SUPRIMENTOS: ANÁLISE EM EMPRESAS DO SETOR DE GERAÇÃO
TERMELÉTRICA**

TIAGO SILVEIRA MACHADO

**JOÃO PESSOA
2016**

TIAGO SILVEIRA MACHADO

**COLABORAÇÃO COMO FONTE DE VANTAGEM COMPETITIVA EM CADEIAS
DE SUPRIMENTOS: ANÁLISE EM EMPRESAS DO SETOR DE GERAÇÃO
TERMELÉTRICA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal da Paraíba, em cumprimento das exigências para a obtenção do grau de Mestre em Engenharia de Produção.

Orientadora: Profª. Dra. Cláudia Fabiana Gohr

JOÃO PESSOA

2016

M149c Machado, Tiago Silveira.

Colaboração como fonte de vantagem competitiva em cadeias de suprimentos: análise em empresas do setor de geração termelétrica / Tiago Silveira Machado.- João Pessoa, 2015.

205f. : il.

Orientadora: Cláudia Fabiana Gohr
Dissertação (Mestrado) - UFPB/CT

1. Engenharia de produção. 2. Empresas - setor termelétrico. 3. Colaboração. 4. Vantagem competitiva e interorganizacional. 5. Visão relacional. 6. Cadeia de suprimentos.

UFPB/BC

CDU: 62:658.5(043)

TIAGO SILVEIRA MACHADO**COLABORAÇÃO COMO FONTE DE VANTAGEM COMPETITIVA EM CADEIAS
DE SUPRIMENTOS: ANÁLISE EM EMPRESAS DO SETOR DE GERAÇÃO
TERMELÉTRICA**

Esta Dissertação foi julgada e aprovada para a obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal da Paraíba.

João Pessoa (PB), 25 de julho de 2016.

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Cláudia Fabiana Gohr (Orientadora)
Universidade Federal da Paraíba (UFPB)

Profa. Dra. Maria de Lourdes Barreto Gomes (Examinadora interna)
Universidade Federal da Paraíba (UFPB)

Prof. Dr. Jamerson Viegas Queiroz (Examinador externo)
Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN)

Dedico este trabalho à minha mãe, que me apoiou incondicionalmente durante toda a minha vida e, especialmente, durante o desenvolvimento do Mestrado.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao Eterno, pela oportunidade de concluir mais uma etapa de minha vida, pelo seu cuidado e orientação em cada passo da minha vida.

Agradeço aos meus pais que sempre estiveram ao meu lado, nos momentos difíceis e de alegria, e por terem me ajudado a passar por esta etapa. Aos meus irmãos, Fábio, por sempre me aconselhar, ajudar durante um período tão conturbado da minha vida; e Zilá, por acreditar em mim, por me motivar a seguir em frente, acreditando no meu potencial.

À minha filha Sofia, por me inspirar e amar incondicionalmente. À minha amada esposa Rebeka, que esteve ao meu lado nesta etapa final da dissertação, e na hora em que pensei que não daria certo, você acreditou e me incentivou a alcançar o que sonhava, suportando ao meu lado, todas as dificuldades que enfrentei, até a conclusão deste trabalho.

À minha orientadora, Cláudia Fabiana Gohr, por me ajudar com seus ensinamentos, desde a escolha do tema, e acompanhamento na construção deste trabalho, com atenção, dedicação e paciência, sempre me guiando pelos melhores caminhos até a obtenção do meu título.

Aos professores da banca, professora Lourdinha e professor Jamerson, que se dispuseram a avaliar meu trabalho, e pelas contribuições feitas em suas avaliações. Ao professor Luciano Costa, por me apoiar e aconselhar no decorrer dessa jornada. Ao professor Cosmo Severiano Filho (*in memorian*), que me aconselhou a cursar o Mestrado, pelos seus conselhos e alegrias, que nos proporcionou durante esses anos que nos acompanhou.

Aos meus colegas de curso, em especial a Nayara, Jonhatan, Felipe, Wilza, Denise, Elamara, Janíscea e Carol, que me acompanharam nos estudos, nas pesquisas, tristezas e alegrias que tivemos e passamos nestes últimos dois anos. Aos professores e funcionários ligados ao Programa de Pós-Graduação, que contribuíram direta ou indiretamente na minha formação como Mestre em Engenharia de Produção.

Aos amigos de vida, Edson Árton, Vastir, Éverton Cristian, Cleyton Silveira, Davi Amorim, Thiago Amorim, João Felipe, Diego Rafael, Joyce Santana, Edilene Laurentino, Davi Nascimento, Albertinho, Deusiene e todos os que me ajudaram a ser a pessoa melhor que sou hoje.

Ao CNPq, pelas bolsas depositadas, à EPASA, à LVA, à Pujante e à Petrobrás, por terem aberto suas portas para desenvolvimento da pesquisa. E finalmente, aos esquecidos, que por desventura não foram lembrados, mas ainda assim contribuíram para conclusão deste trabalho. A todos, muito obrigado por tudo.

RESUMO

Nos últimos anos empresas têm buscado mecanismos para o desenvolvimento de vantagem competitiva e a colaboração têm sido adotada como uma alternativa para obtenção dessas vantagens. Dessa forma, procurando contribuir para a literatura, esta pesquisa adotou como eixo teórico a Visão Relacional, em associação com outras teorias, para analisar como a colaboração entre empresas que atuam em uma cadeia de suprimentos do setor termelétrico contribui para o desenvolvimento de vantagens competitivas. Metodologicamente, esta pesquisa desenvolveu uma revisão sistemática da literatura com o intuito de identificar fatores de colaboração e de vantagens competitivas interorganizacionais em cadeias de suprimentos, a partir daí, foi elaborado um Modelo de Análise que foi aplicado em um estudo de caso único com múltiplas unidades de análise em uma cadeia de suprimentos do Setor Termelétrico. Foram analisadas quatro empresas, uma Empresa Focal e três Fornecedores, dois de primeira camada e um segunda camada. O principal instrumento de coleta de dados foi a entrevista semiestruturada aplicada junto aos gestores das organizações. Os dados coletados foram analisados com o auxílio do Atlas.ti. Por meio da pesquisa foi possível constatar que a adaptação, o compromisso, a confiança e o alinhamento estratégico são fatores de colaboração que estão contribuindo para o desenvolvimento das vantagens. Além destes, a comunicação, e, a resolução de conflitos emergem como subfatores que influenciam tanto nos fatores de colaboração como nos fatores de vantagem competitiva. As principais fontes de vantagem competitiva nos relacionamentos estudados são desenvolvimento do conhecimento, troca e rotinas de compartilhamento do conhecimento, mecanismos de governança e recursos compartilhados. Isso se deve ao fato de os relacionamentos apresentarem a particularidade de ainda não sentirem a necessidade de desenvolver ativos específicos para os relacionamentos. Os benefícios percebidos provenientes da colaboração na cadeia de suprimentos estão ligados ao aspecto financeiro, melhoria na eficiência dos processos, na diminuição de erros e ruídos de comunicação. A análise dos resultados, juntamente com a teoria estudada permitiu o desenvolvimento de sete proposições que representam a colaboração e a vantagem competitiva interorganizacional nos relacionamentos da cadeia estudada.

Palavras-chave: Colaboração; Vantagem Competitiva Interorganizacional; Visão Relacional; Setor Termelétrico; Cadeia de Suprimentos.

ABSTRACT

In the last years companies have tried mechanisms for the development of competitive advantage and collaboration have been adopted as an alternative for obtaining such advantages. Thus, seeking to contribute to the literature, this research adopted as theoretical lens the Relational View in association with other theories, to analyze how the collaboration between companies operating in a Supply Chain of the thermoelectric sector contributes to the development of competitive advantages. Methodologically, this research developed a systematic review of the literature with the aim of identify factors of competitive collaboration and advantages interorganizational in supply chains, from there, it was elaborated an analysis model. The model was applied in a single case study with multiple units analysis. They were analyzed four companies, one Focal Firm and three suppliers, two of the first layer and second layer. The main instrument of data collection was a semi-structured interview applied with the managers of organizations. Data were analyzed with the Atlas.ti software. Through research it was found that adaptation, commitment, trust and strategic alignment are collaborative factors that are contributing to the development of advantages. Addition to these, communication and conflict resolution emerge as sub-factors that influence both in factors of collaboration such as the competitive advantage. The major sources of competitive advantage in the studied relationships were developing knowledge, exchange and sharing of knowledge routines, governance mechanisms and shared resources. This is because the members in the relationships believe that it was not necessary to develop specific assets for relationship. The perceived benefits from the collaboration in the supply chain are linked to the financial aspect, improving the efficiency of processes, decrease errors and problems with communication. Analysis of the results, along with the theory studied allowed the development seven propositions that represent the collaboration and interorganizational competitive advantage in the relationships studied.

Keywords: Collaboration; Interorganizational Competitive Advantage; Relational View; Thermoelectric Sector; Supply Chain.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Desenvolvimento de vantagem competitiva através de recursos e capacidades.....	31
Figura 2 – Composição da renda extraída pela empresa focal numa aliança.....	34
Figura 3 – Relação das fontes de rendas relacionais <i>versus</i> mecanismos de sustentação das rendas	38
Figura 4 – Análise de Potencial de Rendas Relacionais.....	42
Figura 5 – Teorias identificadas no <i>portfolio</i> final.....	56
Figura 6 – Tipo de Cadeia Estudada nos <i>surveys</i>	57
Figura 7 – Classificação dos artigos.....	57
Figura 8 – Caracterização da Pesquisa.....	81
Figura 9 – Etapas da Pesquisa.....	85
Figura 10 – Modelo de análise de vantagem competitiva interorganizacional na cadeia de suprimentos.....	87
Figura 11 – Exemplo de fator e subfator.....	94
Figura 12 – Estrutura institucional do setor elétrico.....	97
Figura 13 – Cálculo do Índice de Custo Benefício (R\$/MWh)	100
Figura 14 – Cadeia produtiva da empresa focal.....	102
Figura 15 – Relação da adaptação no relacionamento EF– FA.....	106
Figura 16 – Relação do compromisso no relacionamento EF– FA.....	108
Figura 17 – Relação da confiança no relacionamento EF–FA.....	109
Figura 18 – Relação da alinhamento estratégico no relacionamento EF–FA.....	110
Figura 19 – Relação de ativos específicos do relacionamento EF– FA.....	112
Figura 20 – Relação do conhecimento no relacionamento EF–FA.....	113
Figura 21 – Relação da adaptação no relacionamento FA-EF	115
Figura 22 – Relação do compromisso no relacionamento FA-EF	116
Figura 23 – Relação da confiança no relacionamento FA-EF	118
Figura 24 – Relação do alinhamento estratégico no relacionamento FA-EF	119
Figura 25 – Relação do conhecimento no relacionamento FA-EF	120
Figura 26 – Relação dos mecanismos de governança no relacionamento FA-EF	120
Figura 27 – Relação dos recursos compartilhados no relacionamento FA-EF	121
Figura 28 – Avaliação dos fatores EF-FA.....	123
Figura 29 – Relação da adaptação no relacionamento EF–FB.....	125
Figura 30 – Relação do compromisso no relacionamento EF–FB.....	127
Figura 31 – Relação do alinhamento estratégico relacionamento EF-FB.....	129
Figura 32 – Relação dos ativos específicos do relacionamento no relacionamento EF-FB.....	130
Figura 33 – Relação dos mecanismos de governança no relacionamento EF-FB.....	131
Figura 34 – Relação dos recursos compartilhados no relacionamento EF-FB.....	133
Figura 35 – Relação da adaptação no relacionamento EF–FB.....	133
Figura 36 – Relação da compromisso no relacionamento EF–FB.....	134
Figura 37 – Relação da confiança no relacionamento EF–FB.....	135
Figura 38 – Relação do alinhamento estratégico no relacionamento FB-EF	136
Figura 39 – Relação do conhecimento no relacionamento FB-EF	139
Figura 40 – Relação dos mecanismos de governança no relacionamento FB-EF	141
Figura 41 – Avaliação dos fatores EF-FB.....	142
Figura 42 – Relação da adaptação no relacionamento Empresa Focal – Fornecedor C.....	143
Figura 43 – Relação do compromisso no relacionamento EF–FC.....	144

Figura 44 – Relação da confiança no relacionamento EF–FC.....	144
Figura 45 – Relação do alinhamento estratégico no relacionamento EF–FC.....	145
Figura 46 – Relação do conhecimento no relacionamento EF–FC.....	146
Figura 47 – Relação dos mecanismos de governança no relacionamento EF–FC.....	147
Figura 48 – Relação dos recursos compartilhados no relacionamento EF–FC.....	148
Figura 49 – Relação da adaptação no relacionamento FC–EF.....	149
Figura 50 – Relação da compromisso no relacionamento FC–EF.....	150
Figura 51 – Relação da confiança no relacionamento FC – EF.....	151
Figura 52 – Relação do alinhamento estratégico no relacionamento FC – EF.....	151
Figura 53 – Relação do conhecimento no relacionamento FC – EF.....	152
Figura 54 – Relação dos mecanismos de governança no relacionamento FC-EF.....	153
Figura 55 – Relação dos recursos compartilhados no relacionamento FC – EF	154
Figura 56 – Avaliação dos fatores EF-FC.....	157
Figura 57 – Relação de fatores de colaboração.....	162
Figura 58 – Média dos fatores de colaboração.....	164
Figura 59 – Síntese da relação dos principais fatores e subfatores estudados.....	173

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Estrutura da Pesquisa.....	20
Quadro 2 – Modelo VRIO e Implicações competitivas.....	28
Quadro 3 – Conceitos e classificação de recursos organizacionais.....	29
Quadro 4 – Fontes de rendas relacionais.....	35
Quadro 5 – Síntese das teorias sobre vantagens competitivas interorganizacionais.....	41
Quadro 6 – Classificação e conceitos de recursos interorganizacionais.....	43
Quadro 7 – Resumo de Tese e dissertações analisadas.....	45
Quadro 8 – Lista de artigos dos <i>portfolio</i> principal.....	46
Quadro 9 – Autores das pesquisas.....	52
Quadro 10 – Trabalhos mais citados.....	54
Quadro 11 – Pesquisas teóricas	58
Quadro 12 – Pesquisas teóricas sistemáticas, com proposições teóricas ou <i>frameworks</i> ..	60
Quadro 13 – Fatores ligados a colaboração na cadeia de suprimentos.....	74
Quadro 14 – Fatores ligados ao desenvolvimento da vantagem competitiva interorganizacional.....	77
Quadro 15 – Palavras-chave adotadas na pesquisa.....	85
Quadro 16 – Fatores de análise.....	87
Quadro 17 – Estrutura do instrumento de coleta de dados	89
Quadro 18 – Informações dos entrevistados.....	91
Quadro 19 – Elementos constitutivos do Atlas.ti.....	93
Quadro 20 – Significado dos símbolos dos conectores.....	94
Quadro 21 – Critérios utilizados para determinar a influência dos fatores na colaboração e vantagem competitiva interorganizacional.....	95
Quadro 22 – Principais características das empresas estudadas.....	105
Quadro 23 – Síntese de fatores de colaboração da diáde da EF – FA.....	124
Quadro 24 – Síntese de fatores de VCI da diáde da EF – FA.....	125
Quadro 25 – Síntese de fatores de colaboração da diáde da EF – FB.....	141
Quadro 26 – Síntese de fatores de VCI encontrados na diáde da EF – FB.....	142
Quadro 27 – Síntese de fatores de colaboração da diáde da EF – FC.....	156
Quadro 28 – Síntese de fatores de VCI da diáde da EF – FC.....	156
Quadro 29 – Pontuação dos fatores de colaboração nos relacionamentos estudados.....	159
Quadro 30 – Densidade e fundamentação dos fatores de colaboração.....	163
Quadro 31 – Pontuação dos fatores de VCI nos relacionamentos estudados.....	166
Quadro 32 – Proposições desenvolvidas na pesquisa.....	176
Quadro 33 – Respostas das questões de pesquisa.....	178

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Preço de venda do 4º Leilão de Energia Nova (A-3) 100

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Evolução das publicações.....	49
Gráfico 2 – Número de artigos por periódicos e fator de impacto.....	50
Gráfico 3 – Palavras presentes nos títulos.....	50
Gráfico 4 – Palavras-chave presentes nos artigos.....	51
Gráfico 5 – Cidades das publicações.....	52
Gráfico 6 – Autores mais citados.....	54
Gráfico 7 – Etapas adotadas para definição do <i>portfolio</i> principal de pesquisa.....	86

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	16
1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA	16
1.2 OBJETIVOS.....	19
1.2.1 Objetivo geral.....	19
1.2.2 Objetivos específicos.....	19
1.3 JUSTIFICATIVA.....	19
1.4 DELIMITAÇÃO DO TRABALHO	22
1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	22
2 REVISÃO DA LITERATURA.....	24
2.1 A EVOLUÇÃO DA ESTRATÉGIA E DA VANTAGEM COMPETITIVA.....	24
2.2 COLABORAÇÃO E VANTAGEM COMPETITIVA NA CADEIA DE SUPRIMENTOS.....	26
2.3 TEORIAS SOBRE VANTAGEM COMPETITIVA EM RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS.....	29
2.3.1 Visão baseada em recursos (VBR)	29
2.3.2 Visão baseada em recursos estendida (VBRE)	35
2.3.3 Visão relacional (VR)	38
2.3.4 Teoria de custos de transação (TCT)	41
2.4 REFLEXÕES SOBRE AS TEORIAS SOBRE VANTAGEM COMPETITIVA INTERORGANIZACIONAL.....	43
2.5 VANTAGEM COMPETITIVA NO CONTEXTO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS.....	47
2.5.1 Análise de teses e dissertações.....	47
2.5.2 Visão panorâmica dos trabalhos da revisão sistemática da literatura.....	48
2.5.3 Análise de publicações.....	59
2.6 SÍNTESE DAS PESQUISAS SOBRE VANTAGEM COMPETITIVA LIGADAS A CADEIAS DE SUPRIMENTOS.....	76
2.7 CONSIDERAÇÕES FINAIS DO CAPÍTULO.....	80
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	83
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	83
3.2 ÁREA DA PESQUISA.....	86
3.3 ETAPAS DA PESQUISA.....	86
3.3.1 Procedimentos para a revisão teórica.....	86
3.3.2 Desenvolvimento do modelo de análise.....	90
3.3.3 Procedimentos para o estudo de caso	93
3.3.4 Procedimentos para a análise dos resultados.....	93
3.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS DO CAPÍTULO.....	98
4 DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS	99
4.1 CARACTERIZAÇÃO DO SETOR, DA CADEIA E DAS EMPRESAS.....	99
4.1.1 Setor Elétrico Brasileiro.....	99
4.1.2 Cadeia produtiva foco de estudo.....	104
4.1.3 Descrição das empresas.....	106
4.2 DESCRIÇÃO DO RELACIONAMENTO EF-FA.....	109
4.2.1 Empresa Focal x Fornecedor A.....	109
4.2.1.1 Características da colaboração do relacionamento EF-FA.....	109

4.2.1.2 Características da CVI do relacionamento EF-FA.....	114
4.2.1.3 Benefícios identificados no relacionamento EF-FA.....	117
4.2.2 Fornecedor A x Empresa Focal.....	117
4.2.2.1 Características da colaboração do relacionamento FA-EF.....	120
4.2.2.2 Características da VCI do relacionamento EF-FA	123
4.2.2.3 Benefícios identificados no relacionamento EF-FA.....	125
4.2.3 Considerações sobre a colaboração da relação EF-FA.....	125
4.3 DESCRIÇÃO RELACIONAMENTO DA EF-FB.....	129
4.3.1 Empresa Focal x Fornecedor B.....	129
4.3.1.1 Características da colaboração do relacionamento EF-FB.....	130
4.3.1.2 Características da VCI do relacionamento EF-FB.....	132
4.3.1.3 Benefícios Identificados no relacionamento EF-FB.....	135
4.3.2 Fornecedor B x Empresa Focal.....	135
4.3.2.1 Características da colaboração do relacionamento FB-EF.....	138
4.3.2.2 Características da VCI do Relacionamento FB-EF.....	140
4.3.2.3 Benefícios identificados no relacionamento FB-EF	142
4.3.3 Considerações sobre a colaboração da relação EF-FB.....	142
4.4 DESCRIÇÃO RELACIONAMENTO DA EF-FC.....	145
4.4.1 Empresa Focal x Fornecedor C.....	145
4.4.1.1 Características da colaboração do relacionamento EF-FC.....	145
4.4.1.2 Características da VCI do relacionamento EF-FC.....	147
4.4.1.3 Benefícios identificados no relacionamento EF-FC.....	150
4.4.2 Fornecedor C x Empresa Focal.....	151
4.4.2.1 Características da colaboração do relacionamento FC-EF.....	151
4.4.2.2 Características da VCI do relacionamento do FC-EF.....	155
4.4.2.3 Benefícios identificados no relacionamento FC-EF.....	157
4.4.3 Considerações sobre colaboração no relacionamento EF-FC.....	157
4.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS DO CAPÍTULO.....	160
5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	161
5.1 FATORES DE COLABORAÇÃO ENTRE AS EMPRESAS NA C. S. DO SETOR TERMELÉTRICO.....	161
5.2. FATORES DE VANTAGEM COMPETITIVA INTERORGANIZACIONAL ENTRE AS EMPRESAS NA C. S. DO SETOR TERMELÉTRICO.....	169
5.3. BENEFÍCIOS PERCEBIDOS NOS RELACIONAMENTOS.....	174
5.4 COLABORAÇÃO E VANTAGEM COMPETITIVA INTERORGANIZACIONAL	176
5.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS DO CAPÍTULO	177
6 CONCLUSÕES.....	179
6.1 OBJETIVOS E QUESTÕES PESQUISA.....	179
6.1.1 Atendimento aos objetivos da pesquisa.....	179
6.1.2 Questões de pesquisa.....	181
6.2 CONTRIBUIÇÕES CIENTÍFICAS E PRÁTICAS.....	182
6.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	182
6.4 SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS.....	183
REFERÊNCIAS.....	185
APÊNDICE A.....	195
ANEXO A.....	201

1 INTRODUÇÃO

Este capítulo aborda a temática da colaboração no desenvolvimento de vantagens competitivas interorganizacionais. Por conseguinte, são apresentados os objetivos desta pesquisa, sua respectiva justificativa e a delimitação do trabalho. Por fim, é apresentada a estrutura do trabalho que foi desenvolvido.

1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

Nos últimos anos empresas têm buscado mecanismos para o desenvolvimento de vantagem competitiva e a colaboração têm sido adotada como uma alternativa para obtenção dessas vantagens. Camarinha-Matos e Afsarmanesh (2005) definem a colaboração como sendo um processo em que as entidades compartilham informações, recursos e responsabilidades de modo conjunto e planejado, implantando e avaliando as atividades necessárias para alcançarem um objetivo comum.

Na literatura é possível encontrar diversos autores como Dyer e Singh (1998), VLACHOS, Bourlakis e Karalis (2008), Hervas-Oliver e Albors-Garrigos (2009), Klein e Rai (2009), Cao *et al.* (2010), Chen, Preston e Xia (2013) e Jia e Lamming (2013) que consideram a colaboração como fundamental para o desenvolvimento de vantagens competitivas conjuntas (interorganizacionais ou vantagens colaborativas) (CAO; ZHANG, 2011).

A vantagem competitiva conjunta pode ser definida como sendo os benefícios estratégicos obtidos no mercado por meio de relacionamentos interorganizacionais (CAO; ZHANG, 2010, 2011; LAVIE, 2006; DYER; SINGH, 1998). Os relacionamentos no contexto de cadeias de suprimentos apresentam-se com grande propensão para colaboração devido as fortes ligações entre fornecedores e clientes (RUNGTUSANATHAM *et al.*, 2003). Além disso, a literatura apresenta diversos fatores ligados a colaboração que podem contribuir na obtenção dos benefícios identificados pelos autores supracitados. Destes, Klein e Rai (2009) citam a confiança como fator motivador para o compartilhamento de informações estratégicas, enquanto Wong, Tjosvold e Zhang (2005) apontam para o comprometimento e a cooperação como necessários para o desenvolvimento de alianças estratégicas competitivas.

Sob a ótica gerencial, alguns autores defendem a gestão do relacionamento (CHEN; PRESTON; XIA, 2013; VANATHI; SWAMYNATHAN, 2014), outros o acompanhamento das práticas de colaboração e o desempenho dos parceiros (JIA; LAMMING, 2013) no desenvolvimento de vantagem competitiva no relacionamento (VLACHOS; BOURLAKIS;

KARALIS, 2008; VANATHI; SWAMYNATHAN, 2014). Através da colaboração na gestão dos relacionamentos, é possível criar valor na cadeia de suprimentos (CHEUNG; MYERS; MENTZER, 2010), apesar disso, a literatura ainda não é convergente com relação aos fatores ligados a colaboração.

Historicamente, diversos pesquisadores, têm procurado investigar e explicar as fontes de vantagens competitivas. Porter (1986), defende que a vantagem competitiva de uma empresa é obtida por meio de um posicionamento no ambiente externo. Barney (1991) por sua vez, desenvolveu um modelo denominado VRIO (valor; raridade; imperfeita imitabilidade e dificuldade de substituição; e, organização dos recursos) que fundamenta-se na Visão Baseada em Recursos (VBR), e defende que a obtenção de vantagem competitiva é obtida por meio do uso de recursos internos.

A VBR têm sido aplicada em estudos que visam analisar a colaboração em cadeias de suprimentos e o impacto desta no desenvolvimento de vantagens competitivas, como se verifica na pesquisa desenvolvida por Rungtusanatham *et al.* (2003). No entanto, a VBR apresenta algumas limitações para a análise da vantagem competitiva em relacionamentos interorganizacionais, pois esta considera apenas os limites/fronteiras das firmas (LAVIE, 2006).

Diante disso, Lavie (2006) desenvolveu uma extensão da VBR, denominando-a de Visão Baseada em Recursos Estendida (VBRE), que considera os recursos que podem ser criados por meio de contribuições conjuntas de parceiros colaborativos. Assim, além dos recursos internos, existem os recursos que são compartilhados, onde o parceiro do relacionamento pode fazer uso dos recursos disponíveis e, por fim, dos recursos que são disponibilizados involuntariamente (DYER; SINGH, 1998; LAVIE, 2006; CAO; ZHANG, 2011).

Tal teoria têm sido empregada em pesquisas para estudar como a colaboração pode contribuir para o desenvolvimento de vantagens competitivas de empresas que atuam em cadeias de suprimentos, como por exemplo, Lewis *et al.* (2010) que adotaram a visão clássica e estendida da visão baseada em recursos para explicar como os recursos são combinados para criar vantagens de longo prazo. Jia e Lamming (2013) e Gretzinger e Royer (2014) também adotaram a VBRE para analisar o desempenho do relacionamento na cadeia e compreender a criação de valor das empresas por meio dos relacionamentos interorganizacionais.

Além da VBRE, a Visão Relacional (VR), apresentada inicialmente por Dyer e Singh (1998), também analisa como as empresas em um relacionamento interorganizacional podem desenvolver uma vantagem competitiva. Essa teoria discorre sobre os mecanismos de criação

de valor conjunto entre as empresas que estão associadas em um relacionamento colaborativo (CAO; ZHANG, 2011).

A VR apresenta-se como complemento da VBR, argumentando que recursos críticos das empresas podem ir além das fronteiras organizacionais. Dyer e Singh (1998) apresentam quatro características que devem existir nos relacionamentos para a geração de rendas relacionais que proporcionam vantagem competitiva: (i) investimento em ativos específicos à relação; (ii) troca de conhecimento que resulte em aprendizagem conjunta; (iii) dotações complementares de recursos que resulte na criação conjunta de produtos, serviços e tecnologias; e, (iv) mecanismos de governança eficazes que diminuam os custos de transação.

Adotando a VR, Kale e Singh (2009) se propuseram a identificar os principais fatores que levam ao sucesso de uma aliança desde a fase de seleção de parceiros até a fase de gerenciamento, sob a ótica das fontes de rendas relacionais. Já Chen, Preston e Xia (2013) se propuseram a analisar como fatores ligados a colaboração influenciam no desempenho da cadeia de suprimentos e, consequentemente na vantagem competitiva das empresas. Viana (2010) por sua vez, desenvolveu um modelo de análise que utiliza a teoria baseada em recursos como suporte teórico à análise das contribuições da gestão da cadeia de suprimentos, com maior ênfase na visão relacional. Por fim, Viana, Barros Neto e Añez (2014) investigaram a contribuição da gestão da cadeia de suprimento para a obtenção de vantagem competitiva em empresas da indústria de calçados, tendo como foco de análise as relações interorganizacionais por meio da VR.

Li *et al.* (2012), diferentemente, adataram a Teoria de Custos de Transação (TCT) para entender como desenvolvimento de práticas dos fornecedores afetam no desempenho do relacionamento interorganizacional. Cheung, Myers e Mentzer (2010), além da TCT, adotaram a VBR e a VR, para compreender como funciona o fenômeno da aprendizagem em uma cadeia de suprimentos e seu impacto no desenvolvimento de vantagens competitivas. Dessa forma, a teoria dos Custos de Transação também se destaca como uma teoria que se emprega para a análise da colaboração em relacionamentos interorganizacionais e no desenvolvimento de vantagens competitivas.

Apesar das diferentes teorias aplicadas para estudar a colaboração em relacionamentos interorganizacionais, os trabalhos analisados buscaram verificar como os relacionamentos interorganizacionais podem influenciar no desenvolvimento de vantagens competitivas em cadeias de suprimentos. Apesar disso, poucos trabalhos procuram focar em como os fatores de colaboração podem influenciar no desenvolvimento dessas vantagens, em especial no contexto de cadeias de suprimentos do setor termoelétrico.

O setor termoelétrico tem se tornado importante para a economia brasileira, uma vez que em 2010 a capacidade instalada de usinas termelétricas eram 29.689 MW, em 2014 a capacidade instalada passou para 37.827 MW, o que representa uma expansão no setor de 21,5% (EPE, 2015). Tal fato, juntamente com a crise de abastecimento no Brasil, fazem desse setor estratégico para a economia brasileira.

Dessa forma, buscando contribuir para a literatura e utilizando como pano de fundo a visão relacional, cujo foco é a análise dos relacionamentos interorganizacionais, este trabalho visa a responder ao seguinte questionamento: **Como a colaboração entre empresas que atuam em uma cadeia de suprimentos do setor termelétrico contribui para o desenvolvimento de vantagens competitivas?**

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Analisar como a colaboração **entre empresas que atuam em uma cadeia de suprimentos do setor termelétrico** contribui para o desenvolvimento de vantagens competitivas.

1.2.2 Objetivos específicos

- Identificar, por meio de revisão da literatura, fatores de colaboração e de vantagens competitivas interorganizacionais em cadeias de suprimentos.
- Caracterizar os fatores de colaboração na cadeia de suprimentos segundo a ótica das empresas estudadas.
- Verificar as possíveis fontes geradoras de vantagens competitivas interorganizacionais na cadeia de suprimentos segundo a ótica das empresas estudadas.
- Analisar os benefícios percebidos pelos tomadores de decisão a partir da colaboração na cadeia de suprimentos e da vantagem competitiva interorganizacional.

1.3 JUSTIFICATIVA

Cada vez mais as empresas estão deixando de lado a postura competitiva, para adotar um comportamento mais colaborativo, principalmente quando inseridas em arranjos

empresariais, como é o caso das cadeias de suprimentos (PIGATTO; ALCANTARA, 2007). Segundo Cao e Zhang (2010, 2011) e Lavie (2006), tal comportamento tem levado ao desenvolvimento de vantagens competitivas (ou colaborativas), especialmente no relacionamento entre empresas que atuam em cadeias de suprimentos.

Por meio da revisão sistemática da literatura, que será apresentada no capítulo dois deste trabalho, foi possível identificar um aumento significativo de pesquisas relacionadas à colaboração e ao desenvolvimento de vantagens competitivas conjuntas. No entanto, embora haja um aumento significativo das publicações, pesquisadores apontam para a necessidade de se desenvolver estudos que reconheçam o valor da colaboração como fonte geradora de vantagem competitiva dentro do contexto de cadeia suprimentos (HANDFIELD; BECHTEL, 2002; GOFFIN; LEMKE; SZWEJCZEWSKI, 2006; CAO; ZHANG, 2011).

Apesar de várias pesquisas apresentarem resultados que contribuem para a consolidação do paradigma colaborativo, ainda existem lacunas de pesquisa que precisam ser preenchidas, como contribuições relacionadas a análise dos fatores de colaboração na cadeia (VACHON; KLASSEN, 2008; NYAGA *et al.*, 2010). Além disso, as pesquisas até o momento não apresentam uma compreensão sistemática do porquê as interações em uma cadeia de suprimentos podem ou não, garantir o desenvolvimento de uma vantagem competitiva interorganizacional (RUNGUTSANATHAM *et al.*, 2003).

A pesquisa relatada nesta dissertação também pode contribuir para o avanço da pesquisa na área, atendendo as necessidades de estudos que coletam e analisem as informações por meio de uma análise diática (KLEIN; RAI, 2009; CAO; ZHANG, 2011; FAWCETT *et al.*, 2012; LI *et al.*, 2012; CHEN; FUNG, 2013; CHEN; PRESTON; XIA, 2013; JIA; LAMMING, 2013; LEW; SINKOVICS, 2013; ADAMS *et al.*, 2014; VANPOUCKE; VEREECKE; WETZELS, 2014; VIANA; BARROS NETO; AÑEZ, 2014).

Com relação as teorias que analisaram a vantagem competitiva interorganizacional, verificou-se que as pesquisas sobre a temática utilizam, predominantemente, a visão baseada em recursos e a visão relacional. Esta pesquisa, por sua vez, utilizará para a análise dos fatores que contribuem para o desenvolvimento de vantagens competitivas a visão relacional, em associação com outras teorias, sendo esta, mais uma contribuição deste trabalho.

Por meio da literatura consultada, verificou-se que ainda há uma necessidade de identificação (HERVAS-OLIVER; ALBORS-GARRIGOS, 2009; HAZEN; BYRD, 2012) e utilização dos recursos interorganizacionais (VIANA; BARROS NETO; AÑEZ, 2014; ZEN; FENSTERSEIFER; PREVOT, 2014) que podem influenciar no desenvolvimento de vantagens competitivas interorganizacionais. Existem poucas pesquisas que identificam e analisam os

fatores de colaboração que podem auxiliar no desenvolvimento das vantagens em cadeias de suprimentos (LI *et al.*, 2012; CHEN; PRESTON; XIA, 2013).

Tendo em vista que a maioria das pesquisas feitas utilizam o método *survey*, também há um chamado para que pesquisadores se utilizem de estudo de casos como método de pesquisa para analisar fatores de colaboração em relacionamentos interorganizacionais em cadeias de suprimentos frente ao desenvolvimento de vantagem competitiva interorganizacional (CAO *et al.*, 2010; CAO; ZHANG, 2010; ADAMS *et al.*, 2014; VANPOUCKE; VEREECKE; WETZELS, 2014).

Em termos empresariais, este trabalho também pode trazer algumas contribuições, como por exemplo, as empresas estudadas poderão conhecer quais fatores de colaboração precisam ser melhorados para ampliar a vantagem competitiva interorganizacional e as empresas também poderão conhecer, de fato, quais os benefícios oriundos diretamente da colaboração entre elas. No caso específico do setor termelétrico, poderá se identificar as características e particularidades das empresas que atuam nesse segmento, identificando quais recursos estão sendo utilizados e quais estão sendo deixados à tangente, além de poder identificar potenciais motivos que levam os relacionamentos a estas circunstâncias.

Considerando que a energia hidráulica, embora tenha liderança entre as fontes de produção de energia, sua proporção entre os anos de 2010 a 2014 caiu de 68% para menos de 63%, enquanto a geração térmica expandiu sua participação de 26% para cerca de 28% (EPE, 2015). Rosa (2007) afirmou que a utilização da energia térmica deveria ser apenas para casos emergenciais, entretanto, devido a crise hídrica, as usinas termelétricas passaram a operar em complementação às hidrelétricas.

Além disso, as UTE's (Usinas Termelétricas) devem apresentar-se economicamente viáveis, tanto em aspectos econômicos como ambientais (ZAMBON *et al.*, 2005). Como é necessário orientar e catalisar esforços de investidores, empreendedores e consumidores do setor energético de modo a atencipar situações, mapear alternativas e nortear as decisões estratégicas no plano energético nacional (TOLMASQUIM; GUERREIRO; GORINI, 2007b), o estudo de cadeias de suprimentos nesse setor se torna relevante.

Assim, o estudo dos relacionamentos existentes entre empresas que atuam em cadeias de suprimentos do setor termoelétrico é relevante dada a sua importância para o crescimento econômico do país, haja vista que em 2014 o Nordeste produziu mais de 16% da energia elétrica gerada no país. Além disso, não foram encontradas pesquisas que estudassem cadeias desse setor, sendo esta outra contribuição desta dissertação.

Enfatiza-se também que analisando a literatura com base nas palavras chave adotadas nesta pesquisa, conforme apresentado no Capítulo 3, especificamente, nas bases de dados da SciELO e do Web of Science, constatou-se que ainda não foi feito nenhum estudo com tal abordagem no setor de geração de energia termelétrica.

1.4 DELIMITAÇÃO DO TRABALHO

Esta dissertação delimitou-se a estudar quatro empresas, sendo uma a Empresa Focal e três de seus principais fornecedores, denominados como Fornecedor A, B e C. Apesar do mapeamento da cadeia, não foram estudados todos os relacionamentos existentes na cadeia objeto de investigação. Estes relacionamentos foram analisados através das perspectivas Empresa Focal-Fornecedor e Fornecedor-Empresa Focal, não analisando os relacionamentos Fornecedor-Fornecedor, apesar de existir uma relação entre o Fornecedor A com os Fornecedores B e C.

Esta pesquisa também delimitou-se a estudar os fatores de colaboração e sua influência no desenvolvimento de vantagens competitivas, não analisando o impacto dessas variáveis no desempenho econômico dessas empresas. Os fatores de colaboração foram selecionados a partir de uma revisão estruturada da literatura, e, baseando-se nas fontes de rendas relacionais da Visão Relacional. Vale ressaltar que este estudo limita-se a analisar as duas características supracitadas, não relacionando fatores que estejam ligados ao desempenho das empresas diante dos impactos da colaboração.

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho está dividido em seis capítulos, incluindo esta introdução, conforme se observa no Quadro 1. No segundo capítulo é apresentada uma revisão da literatura sobre o tema em questão, onde serão enfatizadas as contribuições recentes sobre fatores de colaboração e desenvolvimento de vantagem competitiva interorganizacional, em especial, em cadeias de suprimentos. Para isso, o capítulo apresenta a evolução da estratégia e da vantagem competitiva, os conceitos fundamentais e as teorias abordadas no estudo, as pesquisas e tendências do estado da arte por meio e, por fim, é apresentada uma síntese do capítulo seguida das considerações finais deste.

No terceiro capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos que nortearam o desenvolvimento da pesquisa. São descritas a classificação da pesquisa, a área da pesquisa e

as etapas da pesquisa, composta por: (i) procedimentos para a revisão teórica; (ii) desenvolvimento do modelo de análise; (iii) procedimentos para o estudo de caso; e, (iv) procedimentos para a análise dos resultados.

No quarto capítulo são apresentadas as empresas estudadas, sendo uma Empresa Focal e três fornecedores, dois de primeira camada e um de segunda camada. Em seguida, é feita uma análise dentro dos casos, indicando os fatores de colaboração e vantagens competitivas dos relacionamentos. Para fins de organização, o capítulo apresenta os estudos de caso, par a par, com o intuito de comparar a perspectiva da empresa focal e seu respectivo fornecedor.

No quinto capítulo é feita uma análise entre os casos, a discussão dos resultados e a elaboração de proposições a partir dos resultados apresentados. Neste capítulo também é apresentada a relação de dependência existente na cadeia analisada, onde se busca entender nas relações existentes.

Por fim, o sexto e último capítulo apresenta as considerações finais, com as conclusões do estudo desenvolvido, as contribuições teóricas e práticas, as limitações da pesquisa e as sugestões para futuras pesquisas.

Quadro 1 – Estrutura da Pesquisa

1. Introdução
2. Fundamentação teórica
- Conceitos fundamentais - Análise do estado da arte
3. Procedimentos metodológicos
- Classificação da pesquisa - Área de pesquisa - Etapas da pesquisa: (i) procedimentos para a revisão da literatura (ii) procedimentos para os estudos de caso (iii) procedimentos para a análise dos dados
4. Descrição dos resultados
- Caracterização do setor, da cadeia e das empresas. - Descrição dos relacionamentos da empresa focal com os fornecedores. - Descrição dos relacionamentos dos fornecedores com a empresa focal.
5. Análise e discussão dos resultados
- Análise entre casos - Discussão dos resultados
6. Considerações finais
- Conclusões - Contribuições teóricas e práticas - Limitações da pesquisa - Sugestões para pesquisas futuras

Fonte: Elaboração Própria.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Este capítulo faz um levantamento do estado da arte sobre os temas correlatos a análise de relacionamentos na cadeia de suprimentos com o enfoque em vantagens competitivas interorganizacionais. Para desenvolvimento da revisão da literatura foi utilizada a revisão sistemática, onde foram adotados quarenta e quatro artigos como base para desenvolvimento do *portfolio* de pesquisa. Em paralelo, a revisão tradicional de literatura foi utilizada como suporte à revisão sistemática, onde foram incluídas pesquisas e estudos de renome ligados ao tema da pesquisa.

Assim, este capítulo apresenta-se da seguinte forma: (i) a evolução histórica da estratégia e da vantagem competitiva; (ii) a colaboração e a vantagem competitiva na cadeia de suprimentos; (iii) as teorias que abordam a vantagem competitiva provenientes de relacionamentos interorganizacionais; (iv) as pesquisas recentes que abordaram a vantagem competitiva em relacionamentos interorganizacionais; (v) uma síntese das pesquisas sobre a vantagem competitiva em cadeias de suprimentos; e, (vi) as considerações finais do capítulo.

2.1 A EVOLUÇÃO DA ESTRATÉGIA E DA VANTAGEM COMPETITIVA

O surgimento da estratégia está associado às operações militares, análise e uso de recursos limitados, além de incertezas ligadas as capacidades e intenções do inimigo, e a partir daí, determinando as melhores alternativas para alcançar o sucesso no cumprimento de seus objetivos. Assim, desde 500 a.C., o general Sun Tzu já difundia os conhecimentos associados as táticas de conquista, estes, por sua vez, foram adaptados para a realidade empresarial com sucesso (LAWSON, 2012).

Por volta do ano de 1960 conceitos associados ao planejamento estratégico e formulações de estratégia empresariais passam a ganhar destaque nos Estados Unidos por meio do surgimento de periódicos como *Leadership in Administration, Strategy and Structure, Top Management Planning* (BARCELLOS, 2001). Estas publicações foram os passos iniciais para o surgimento de novas revistas no decorrer dos anos.

No ano de 1963, foi criada a Boston Consulting Group (BCG), uma consultoria especializada em Planejamento Estratégico, além disso, surgiram nos anos seguintes grandes pensadores ligados a área da estratégia como George Steiner (1969), H. Igor Ansoff (1977) e Russel L. Ackoff (1981) que forneceram várias contribuições ligadas à área acadêmica e empresarial. Lançados os pilares da estratégia, nos anos 70 diversas correntes do pensamento

associaram a estratégia com o desenvolvimento de vantagens competitivas e diversos autores têm abordado a questão da vantagem competitiva utilizando abordagens conceituais diferentes (VASCONCELOS; CIRINO, 2000).

Essas abordagens podem ser divididas em dois grandes eixos: (i) o primeiro que aborda a vantagem competitiva como um atributo proveniente do exterior à organização, derivado da estrutura da indústria, da dinâmica da concorrência e do mercado; e, (ii) o segundo que considera a vantagem competitiva como uma consequência das características internas da organização.

Porter (1986) se destaca entre os autores que consideram a vantagem competitiva como um elemento proveniente do ambiente externo. Esse autor apresentou o conceito de posicionamento competitivo que buscava analisar como algumas forças em um setor influenciam na competitividade das empresas e na determinação de suas estratégias empresariais (de custo e diferenciação). As forças competitivas básicas apresentadas são: rivalidade entre os concorrentes; poder de negociação dos clientes; poder de negociação dos fornecedores; ameaça de entrada de novos concorrentes; e, ameaça de produtos substitutos. Posteriormente, Porter (1993) apresentou o Modelo do Diamante como uma determinante da vantagem competitiva. Os elementos do diamante consistem em: condições de fatores, condições de demanda, indústrias correlatas e de apoio e estrutura e a rivalidade das empresas.

Dentre os autores que abordam a vantagem competitiva relacionada à elementos do ambiente interno, destaca-se Barney (1991), que apresentou a Visão Baseada em Recursos (do inglês *Resource-Based View* - VBR) que defende que a vantagem competitiva é desenvolvida internamente por meio de empresas que tenham recursos raros e que os concorrentes tenham dificuldade de imitar ou de substituir sem um grande esforço. Esses recursos podem ser ativos, capacidades, processos organizacionais, atributos da empresa, informação, conhecimento, entre outros (LEWIS *et al.*, 2000).

Mais recentemente a vantagem competitiva entre empresas pode ser considerada como provenientes de relacionamentos interorganizacionais, como os existentes em cadeias de suprimentos, arranjos produtivos locais, *clusters*, alianças estratégicas entre outros tipos de relacionamentos (LEWIS, *et al.*, 2010; RUGTUSANATHAM *et al.*, 2003). Nesse sentido, surgiram novas teorias para explicar esse fenômeno, tais como a visão baseada em recursos estendida (do inglês *Extend Resource Based View* - VBRE) e a visão relacional. A primeira foi desenvolvida por Lavie (2006), sendo considerada como uma extensão das características da RBV para além das fronteiras da firma. A segunda, a visão relacional, foi apresentada inicialmente por Dyer e Singh (1998) como uma teoria que procura explicar a vantagem

competitiva proveniente dos relacionamentos interorganizacionais. Antes de analisar quais caminhos estas teorias percorreram para a análise dos relacionamentos interorganizacionais, convém discutir alguns aspectos relacionados aos conceitos de vantagem competitiva e relacionamentos interorganizacionais, em especial, no contexto de cadeias de suprimentos.

2.2 COLABORAÇÃO E VANTAGEM COMPETITIVA NA CADEIA DE SUPRIMENTOS

Em um relacionamento interorganizacional, as empresas encontram-se inseridas em ambiente aberto e dinâmico, passando a interagir com o meio em que estão inseridas. Esta interação pode ocorrer de diversas formas como alianças, Arranjos Produtivos Locais (APLs), associações, cadeia produtiva, cadeia de suprimentos, consórcios, parcerias, redes, *joint ventures*, dentre outras. As relações com outras organizações a um nível macro, mostram que sua sobrevivência depende, não só da capacidade de produzir, mas de adquirir, manter e combinar recursos desenvolvendo uma vantagem superior sobre seus concorrentes (POWELL; KOPUT; SMITH-DOERR, 1996; DYER; SINGH, 1998; DAS; TENG, 2002).

Dentre as diversas formas de interação organizacional, a Cadeia de Suprimentos (CS) pode se destacar pelo grau de interdependência das organizações que estão inseridas neste arranjo. Christopher (2010) define a cadeia de suprimentos como uma rede de organizações conectadas e interdependentes, trabalhando conjuntamente, em regime de cooperação mútua, para controlar, gerenciar e aperfeiçoar o fluxo de matérias-primas e informações dos fornecedores para os clientes finais. De modo complementar, a cadeia de suprimentos também pode ser definida como um processo integrado, onde uma série de entidades empresariais (incluindo fornecedores, fabricantes, distribuidores e varejistas) trabalham em conjunto para converter matérias-primas em produtos acabados especificados e entregar esses produtos acabados para varejistas ou clientes (SIMCHI-LEVI; KAMINSKY; SIMCHI-LEVI, 2000 *apud* WANG; SHU, 2005).

A cadeia de suprimentos é composta basicamente por clientes e fornecedores, entretanto, quando uma cadeia de suprimentos torna-se mais complexa, surgem outros atores como produtores, distribuidores, varejistas e prestadores de serviços. Com o aumento do grau de complexidade, surge a necessidade de gerenciamento da cadeia de suprimentos (GCS). No *Council of Logistics Management* (1986) o GCS foi definido como sendo a coordenação estratégica e sistêmica das funções de negócios tradicionais, bem como as ações táticas que perpassam essas funções numa companhia e através de negócios dentro da cadeia logística com o propósito de aprimorar a *performance* de longo prazo das companhias individualmente e da

cadeia de suprimentos como um todo. Gerenciar a CS efetivamente para o cumprimento dos níveis de serviço definidos pelo cliente é muito difícil, uma vez que existem várias fontes de incerteza e inter-relações complexas nos vários níveis da cadeia (WANG; SHU, 2005).

Dentre as diversas formas de gestão das complexidades na CS, a colaboração surge como uma alternativa viável para o GCS. Vale ressaltar que a colaboração e a integração são termos distintos. Cao e Zhang (2011) mostram que os termos têm sido utilizados de forma intercambiável já que ambos referem-se a um processo de acoplamento forte entre os parceiros da cadeia. Entretanto, de acordo com os autores, a integração significa controle unificado (ou propriedade) de vários processos sucessivos ou similares, colocando mais ênfase no controle central, na propriedade, ou na integração de processos governados por contratos. Já o termo colaboração na cadeia de suprimentos pode ser visto como uma forma intermediária de governança híbrida (de acordo com a teoria dos custos de transação – TCT). A colaboração é atraente, uma vez que coloca mais ênfase na governança através de meios relacionais (NYAGA; WHIPPLE; LYNCH, 2010, *apud* CAO; ZHANG, 2010, 2011). Cao e Zhang (2010, 2011) ainda afirmam que, embora existam sobreposições entre colaboração e integração na cadeia de suprimentos, a colaboração captura melhor a relação conjunta entre os parceiros da cadeia de suprimentos.

A literatura sobre colaboração na cadeia de suprimentos tem focado sobre o trabalho conjunto de duas ou mais empresas no planejamento e execução de operações na cadeia (CAO; ZHANG, 2010, 2011; CHAKRABORTY, BHATTACHARYA, DOBRZYKOWSKI, 2014). Dessa forma, quanto mais próxima a empresa estiver de um perfil de colaboração, mais rápido ela pode incorporar melhorias que os seus concorrentes não possuem (SMITH; WRIGHT, 2004; BLOME; PAULRAJ; SCHUETZ, 2014). Assim, uma cadeia de suprimentos colaborativa buscará ganhar vantagem competitiva, melhorando o desempenho global através da adoção de uma perspectiva holística da cadeia de suprimentos (ANGERHOFER; ANGELIDES, 2000 *apud* ANGERHOFER; ANGELIDES, 2006).

Por meio da colaboração na CS diversos benefícios podem ser usufruídos pelos membros da cadeia, dos quais podem-se citar: auxílio na execução de papéis e responsabilidades (SWINK; NARASIMHAN; WANG, 2007; LEE, 2010), redução custos operacionais (FAWCETT *et al.*, 2012), redução dos custos de transação (CHAKRABORTY, BHATTACHARYA, DOBRZYKOWSKI, 2014), aumento da qualidade na prestação de serviços para o cliente (RANDALL; DEFEE; BRADY, 2010; FAWCETT *et al.*, 2012; ADAMS *et al.*, 2014), auxílio no gerenciamento de riscos (KOGUT, 1988), desenvolvimento de novos produtos (FAWCETT *et al.*, 2012), acesso à recursos complementares (LAVIE, 2006,

CAO; ZHANG, 2010, 2011), dentre outros aspectos que podem levar ao desenvolvimento de vantagens competitivas ao longo do tempo (CHAKRABORTY, BHATTACHARYA, DOBRZYKOWSKI, 2014, CAO; ZHANG, 2010, 2011).

De acordo com Fawcett *et al.* (2012) existem aspectos que podem dificultar a colaboração entre as empresas na cadeia, como por exemplo: conflitos entre empresas, objetivos não alinhados, comportamentos oportunistas, redução da confiança e a dificuldade de compartilhar recursos e informações. Portanto, para que as empresas possam obter vantagens em função da colaboração, tais aspectos precisam ser eliminados, sendo fundamental que as empresas em um relacionamento colaborativo na cadeia compartilhem informações e conhecimento, sincronizem decisões, compartilhem recursos complementares, reduzam custos e riscos, alinhem incentivos, tenham confiança e comprometimento, possuam valores compartilhados e visão comum do futuro (CHAKRABORTY, BHATTACHARYA, DOBRZYKOWSKI, 2014; FAWCETT *et al.*, 2012; CAO; ZHANG, 2010, 2011; GOLD; SEURING; BESKE, 2010).

Assim, a partir da colaboração na cadeia de suprimentos, é possível desenvolver uma vantagem competitiva interorganizacional. Por exemplo, Vachon e Klassen (2008) definem que esta compreende a integração do conhecimento e cooperação entre as organizações, criação de capacidades organizacionais únicas, que influenciam não apenas no desempenho socioambiental, mas também em aspectos de custos, qualidade dos produtos e até mesmo no desempenho financeiro. Cao e Zhang (2010, 2011) apresentam a vantagem competitiva interorganizacional como benefícios estratégicos obtidos sobre os competidores por meio das parcerias na cadeia de suprimentos. Ela está relacionada com o resultado sinérgico desejado de atividades colaborativas que não poderiam ter sido desenvolvidas por qualquer empresa agindo de forma isolada, sendo considerada como sinônimo de vantagem colaborativa (CAO; ZHANG, 2010, 2011). Dessa forma, Cao e Zhang (2010, 2011) analisam sob o ponto de vista de cinco dimensões: eficiência do processo, flexibilidade, sinergia de negócios, qualidade e inovação.

Dyer e Singh (1998) afirmaram que este tipo de vantagem não se constrói só na empresa focal, mas na rede de parceiros através do desenvolvimento de recursos e capacidades. Os autores consideram que a vantagem competitiva interorganizacional é a vantagem competitiva conjunta proveniente de rendas relacionais.

Fawcett *et al.* (2012) consideram a colaboração como a principal fonte de vantagem competitiva interorganizacional. Entretanto, esse tipo de vantagem também pode ser proveniente da utilização conjunta de competências distintivas individuais dos participantes. Assim, as vantagens competitivas provenientes da colaboração podem agregar à estratégia do

negócio, possibilitando a manutenção da confiança, respeito mútuo, o aprendizado, a reputação dos parceiros e evitando comportamentos oportunistas (NOHARA; ACEVEDO, 2005).

As definições de vantagem competitiva interorganizacional remetem ao alinhamento estratégico, cooperação, compartilhamento de recursos e trabalho conjunto para que os resultados sejam benéficos para os participantes numa relação de ganha-ganha (CAO; ZHANG, 2011). Esta situação ocorre quando os participantes buscam atender algumas deficiências relacionadas a faltas de recursos, abrindo a possibilidade de se adquirir novas capacidades (FAWCETT *et al.*, 2012; MOHR; NEVIN, 1990).

Holcomb, Holmes e Hitt (2006 *apud* FAWCETT *et al.*, 2012) argumentam que a partir de sua obtenção, tais vantagens competitivas interorganizacionais são especialmente difíceis de replicar uma vez que ambos os competidores devem adquirir os recursos complementares e duplicar a sua implantação. Nesta pesquisa, o termo vantagem competitiva interorganizacional é considerado como sinônimo de vantagem colaborativa (CAO; ZHANG, 2010, 2011; DYER; SINGH, 1998).

Na seção a seguir são apresentadas as principais teorias que surgiram para a explicar a vantagem competitiva obtida por meio de relacionamentos interorganizacionais.

2.3 TEORIAS SOBRE VANTAGEM COMPETITIVA EM RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS

Nesta seção serão apresentadas as teorias Visão Baseada em Recursos (VBR), Visão Baseada em Recursos Estendida (VBRE), Visão Relacional (VR) e a Teoria de Custos de Transação (TCT) devido as suas contribuições relacionadas ao estudo da vantagem competitiva em relacionamentos interorganizacionais. Para finalizar esta seção, são feitas algumas reflexões com base nos aspectos apresentadas.

2.3.1 Visão baseada em recursos (VBR)

No final dos anos 1950 Penrose apresentou que o sucesso da empresa está além de um conjunto de recursos diversificados, está associado a alocação e combinação de seus recursos e a geração de capacidades e competências (PENROSE, 1959). Diversos autores como Jay Barney, Margaret A. Peteraf, Ingemar Dierickx e Karel Cool, David Teece, dentre outros passaram a estudar e apresentar características conceituais sobre a VBR, como a de ambiguidade causal (DIERICKX; COOL, 1989; LIPPMAN; RUMELT, 1982), os mecanismos

de isolamento de recursos (RUMELT; LAMB, 1984), a substituição e erosão de ativos (DIERICKX; COOL, 1989), a inimitabilidade (GHEMAWAT, 1986), etc.

No começo dos anos 1990, Barney (1991) buscou sintetizar essas características para auxiliar na identificação dos recursos que podem desenvolver uma vantagem competitiva sustentável. Ele mostrou que o foco principal da VBR é de explicar como a criação, a manutenção e a renovação da vantagem competitiva está relacionada aos recursos internos da organização. O autor defendeu que os recursos deveriam apresentar algumas características que foram consideradas para elaboração do modelo VRIN. Assim, o recurso deveria ter (V) valor, (R) ser raro, (I) ser de difícil imitação e (N) ser não-substituível. Posteriormente, com o lançamento de seu livro em 2007, o modelo foi adaptado, sendo a não substituição inserida dentro do conceito não imutabilidade (I) e acrescentando a organização dos recursos (O), recebendo então a denominação de modelo VRIO.

Analizando as características do modelo, um recurso valioso é aquele que possibilita que uma empresa adote estratégias que melhorem a sua eficiência e efetividade (BARNEY, 1991), ou que permita que a mesma explore oportunidades ou ameaças externas através do valor de seus recursos e capacidades (BARNEY; HESTERLEY, 2007). Com relação a raridade, um recurso não deve estar disponível para um grande número de competidores, de modo que os concorrentes não tenham condições de acessá-lo facilmente. Recursos raros e valiosos só poderão ser fontes de vantagem competitiva sustentável se as empresas que buscam obter estes mesmos recursos enfrentam uma desvantagem de custo para obtê-los ou desenvolvê-los, caracterizando assim, os recurso como inimitável (BARNEY, 1991; BARNEY; HESTERLEY, 2007). O “O” do modelo VRIO está relacionado à capacidade da empresa em explorar ao máximo o potencial de seus recursos, atuando de maneira a ajustar o modelo (BARNEY; HESTERLY, 2007).

Por fim, a adaptação do modelo feita por Barney e Hesterley (2007) foi feita de modo que este se tornasse mais prático, buscando elementos que possibilissem aos gestores a avaliação de seus recursos quanto a possibilidade de geração de vantagens competitivas. O Quadro 2 foi desenvolvido de modo que o modelo mostrasse quais recursos podem trazer desvantagem competitiva, paridade competitiva, vantagem competitiva temporária ou uma vantagem competitiva sustentável para a organização.

Como recursos e capacidades normalmente são abordados de modo conjunto, Grant (1991) afirma que os recursos são fontes das capacidades da empresa, as capacidades são as principais fontes de vantagem competitiva, logo, a vantagem competitiva está em função das capacidades que por sua vez está em função dos recursos.

Quadro 2 – Modelo VRIO e Implicações competitivas

Recurso Valioso?	NÃO	SIM	SIM	SIM
Recurso Raro?	NÃO	NÃO	SIM	SIM
Recurso Custoso de Imitar?	NÃO	NÃO	NÃO	SIM
Recurso Explorado pela Organização?	NÃO	SIM	SIM	SIM
Implicação Competitiva	Desvantagem Competitiva	Paridade Competitiva	Vantagem Temporária	Vantagem Sustentável

Fonte: Adaptado de Barney e Hesterly (2007, p. 80).

Desse modo, é importante identificar e classificar os recursos organizacionais, pois através deles as empresas desenvolverão suas capacidades e consequentemente suas vantagens competitivas. Assim, o Quadro 3 apresenta conceitos relacionados aos recursos organizacionais. Desse modo, é possível compreender por meio das convergências e particularidades de cada autor, quais os tipos de recursos existentes e sua classificação.

A partir da análise do Quadro 3 percebe-se que os recursos são vistos como elementos necessários para desenvolvimento de bens ou serviços (PENROSE, 1959; WERNERFELT, 1984) e estão diretamente ligados as capacidades, que podem ser constantes ou temporárias, e que as organizações utilizam para gerar de vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes (GRANT, 1991; MILLS *et al.*, 2002; MATHEWS, 2003; HOSKISSON *et al.*, 2009). Quanto a classificação, grande parte dos autores consideram os recursos como tangíveis ou intangíveis (PENROSE, 1959; WERNERFELT, 1984; MILLS *et al.*, 2002; MATHEWS, 2003; HOSKISSON *et al.*, 2009), além disso, eles possuem diferentes tipologias, tais como como físicos, humanos, tecnológicos, financeiros, reputacionais e organizacionais (PENROSE, 1959; GRANT, 1991; BARNEY, 1991).

Ao longo dos anos verifica-se que os autores passaram a incluir novas tipologias que no início das pesquisas eram inexistentes, como por exemplo, *softwares*, que são considerados como um recurso tecnológico e intangível. Já com relação aos recursos humanos, que são definidos como “pessoas”, foi identificada uma divergência entre os autores, pois Wernerfelt (1984) o classifica como um recurso tangível e Hoskisson *et al.*, (2009) como um recurso intangível. Para esta pesquisa por sua vez, será classificado como um recurso tangível, haja vista que outros autores, tais como Armistead e Clark (1993) e Mills *et al.* (2002) veem os recursos humanos como responsáveis por executar, manter e gerenciar as operações de produtos e serviços (SANTOS, 2006).

Quadro 3 – Conceitos e classificação de recursos organizacionais

AUTOR	CONCEITO	CLASSIFICAÇÃO	TIPOLOGIA
Pentose (1959)	Os principais fatores indutores e reguladores do crescimento das empresas que são vistos como um conjunto de possíveis serviços, e ressalta a natureza dinâmica dos recursos e sua forma de utilização para a oferta de um serviço.	Físicos	Instalações, equipamentos, recursos do solo e naturais, matérias-primas, bens semi-processados, produtos em estoque.
		Humanos	Pessoal qualificado e pessoal ligado às questões administrativas, financeiras, legais, técnicas, gerenciais.
		Tangíveis	Máquinas, instalações, matérias-primas, produtos em estoque.
		Intangíveis	Marcas, conhecimento em tecnologia, habilidades pessoais empregadas, procedimentos eficientes.
Wernerfelt (1984)	Tudo que possa ser pensado como força ou fraqueza de uma determinada empresa e são ativos possuídos pela empresa de modo semipermanente.	Tangíveis	Material, recursos físicos e humanos.
		Intangíveis	Conhecimento, habilidades pessoais, procedimentos.
Grant (1991)	São as entradas para o processo de produção - unidades básicas de análise. São as fontes de capacidades da empresa.	Físicos	Máquinas, instalações, matérias-primas, produtos.
		Humanos	Pessoas.
		Financeiros	Ativos monetários.
		Individuais	Bens de capital, habilidades individuais, patentes, marcas, finanças.
		Tecnológicos	<i>Softwares, hardwares</i> , equipamentos e maquinários.
		Reputacionais	Qualidade, confiança.
Barney (1991)	Todos os ativos controlados pela empresa que permite a empresa adotar e implementar estratégias que melhorem sua eficiência e eficácia.	Físicos	Plantas e equipamentos, localização geográfica, acesso a matérias-primas.
		Humanos	Treinamento, experiência, inteligência, percepção de gestores e funcionários.
		Organizacionais	Estrutura, relatórios, planejamento formal e informal, controle e sistemas de coordenação, relações informais entre grupos dentro de uma empresa e entre a empresa e seu ambiente.
		Financeiros	Ativos monetários.
Mills <i>et al.</i> (2002)	É o que a organização possui ou tem acesso constantemente ou temporariamente.	Tangíveis	Recursos físicos e humanos.
		Intangíveis	Recursos de conhecimento, sistema e recursos processuais, recursos culturais e recursos de rede.
Mathews (2003)	São os ativos produtivos das empresas, os meios através dos quais as atividades se realizam numa organização.	Tangíveis	Sistemas de produção, tecnologias, máquinas.
		Intangíveis	Marcas e patentes.
Hoskisson <i>et al.</i> (2009)	São fontes de capacidades de uma empresa.	Tangíveis	Financeiros, organizacionais, físicos e tecnológicos.
		Intangíveis	Pessoas, inovação e reputação da empresa.

Fonte: Adaptado de Oliveira (2014).

Mathews (2003) apresenta um conceito semelhante ao de Teece, Pisano e Shuen (1997), entretanto, estes trazem como particularidade o fato de que os recursos são ativos específicos da empresa difíceis de obter, de transferir entre as sociedades por conta dos custos de transação e por possuírem conhecimento tácito. Cabe a firma organizar-se para explorar seus recursos, de modo que os recursos e capacidades, sejam eles valiosos ou comuns, tornem-se fontes de vantagem competitiva (PAVÃO; SEHNEM; HOFFMANN, 2011).

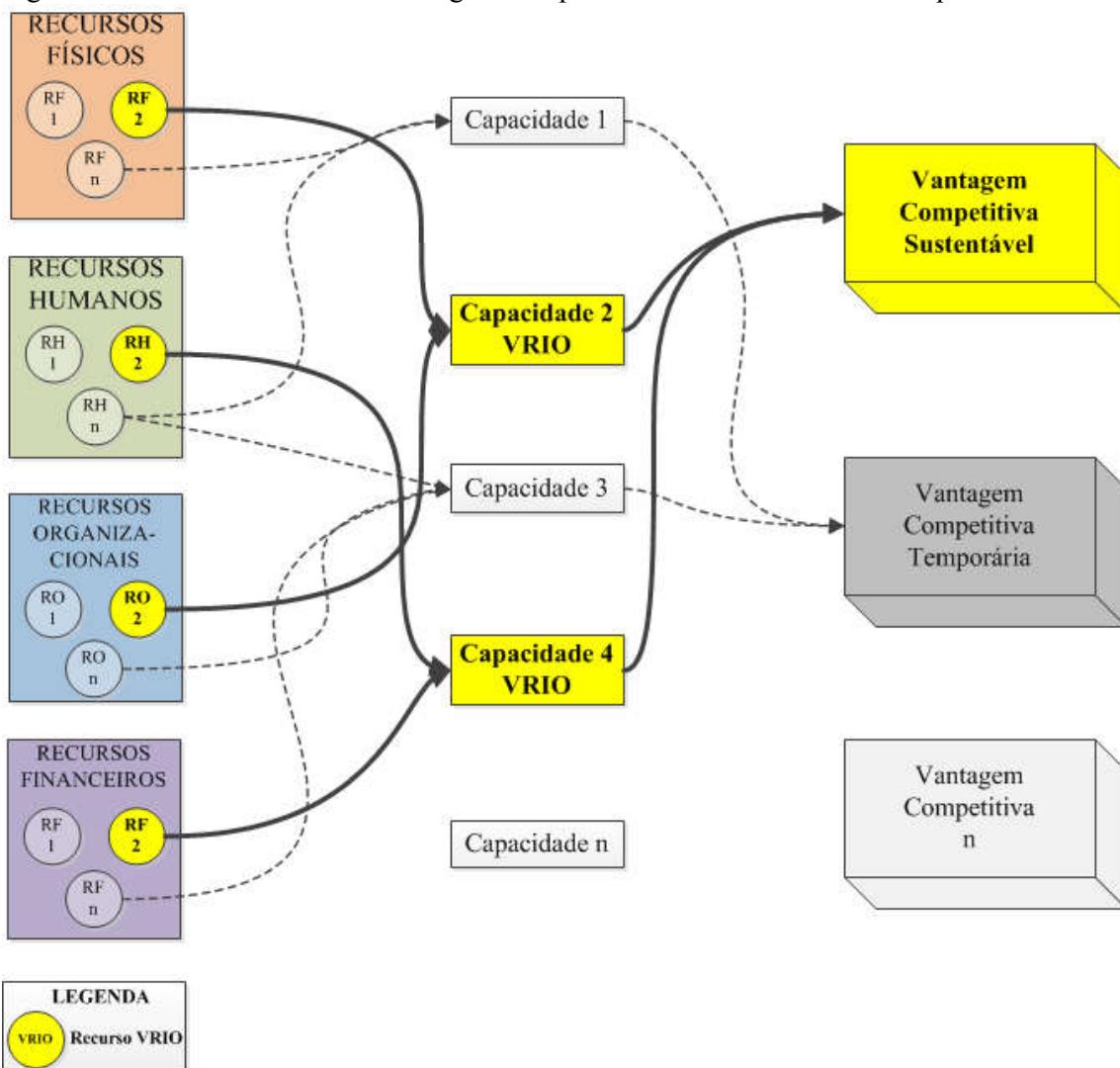
Paralela a classificação dos recursos como tangíveis ou intangíveis, vários autores (HARLAND *et al.*, 2004; BARNEY; HESTERLY, 2007; PADILHA; BANDEIRA-DEMELLO, 2007; HERVAS-OLIVER; ALBORS-GARRIGOS, 2009; CAO *et al.*, 2010; PAVÃO; SEHNEM; HOFFMANN, 2011; CHOI, 2014; GRETZINGER; ROYER, 2014) adotaram a classificação apresentada por Barney (1991), enquadrando os diversos recursos como físicos, humanos, organizacionais ou financeiros. Do mesmo modo, esta pesquisa adotará a classificação do Barney (1991), que também considera esses recursos parte tangíveis e parte intangíveis.

A Figura 1 busca apresentar como são desenvolvidas as vantagens competitivas dentro das organizações considerando a VBR. Um conjunto de recursos pode proporcionar uma capacidade para empresa. Contudo, de modo isolado, esta capacidade não gera vantagem competitiva, para isso, é necessário que estas capacidades sejam usadas na criação e na implementação das estratégias (BARNEY; HESTERLY, 2007). Assim, as empresas que são dotadas dos melhores recursos e capacidades desenvolverão vantagens competitivas sustentáveis (CAMISÓN, 2004), logo, a empresa deve explorar ao máximo os recursos que controla ou possui (BARNEY; HESTERLY, 2007).

A VBR propõe que a capacidade de um recurso de gerar lucros ou evitar perdas depende do ajuste da estratégia em relação ao ambiente externo (ZAHEER; GULATI; NOHRIA, 2000), da combinação dos recursos organizacionais e humanos disponíveis (JAP, 1999) que irão explicar a variação no desempenho das empresas por meio da sua competência central (HAMEL; PRAHALAD, 1990), sua capacidade dinâmica (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997) e sua capacidade de absorção (COHEN; LEVINTHAL, 1990).

Embora o conceito principal pregado pela VBR seja que os recursos e capacidades internas são fontes de vantagens competitivas (WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1991; GRANT, 1991; PETERAF, 1993), Barney (2012) considerou em sua pesquisa que as compras e o gerenciamento da cadeia de suprimentos podem ter atributos que permitam o desenvolvimento de vantagens competitivas sustentáveis.

Figura 1 – Desenvolvimento de vantagem competitiva através de recursos e capacidades



Fonte: Elaborado pelo autor.

Além disso, a VBR considera que o investimento em ativos específicos na relação permite que empresas parcerias construam vantagem competitiva em função do relacionamento, pois este pode ter se tornado, ao longo do tempo, raro, precioso, insubstituível e difícil de imitar (RUNGTUSANATHAM, *et al.*, 2003) A natureza do relacionamento na cadeia de suprimentos permite que as empresas se concentrem em suas atividades principais, aumentando suas habilidades, realizando economias de escala, aproveitando os efeitos de aprendizagem de seus parceiros, melhorando assim suas posições competitivas (BARNEY, 1991; JAP, 2001; PARK *et al.*, 2004; CAO; ZHANG, 2011).

Embora tenha sido criticada quando aplicada para o estudo em relacionamentos interorganizacionais, Rungtusanatham *et al.* (2003) baseando-se na VBR, desenvolveram um *framework* conceitual que buscou descrever, explicar e predizer as vantagens provenientes das

relações entre empresas em cadeias de suprimentos. Os autores afirmam que o relacionamento é um recurso intangível capaz de criar valor para as empresas, podendo ser raro e difícil de ser copiado diante da complexidade social, ambiguidade causal desenvolvida ao longo do tempo. A VBR também foi utilizada como alicerce para o desenvolvimento de outras teorias ligadas à vantagem competitiva em relacionamentos interorganizacionais, como por exemplo a Visão Baseada em Recursos Estendida, como se verifica a seguir.

Diversos autores têm empregado a VBR como um dos eixos teóricos para pesquisa sobre vantagem competitiva em relacionamentos interorganizacionais, como são os casos de Lavie (2006), Ketchen Jr e Hult (2007), Hervas-Oliver e Albors-Garrigos (2009), Cao *et al.* (2010), Cheung, Myers e Mentzer (2010), Gold, Seuring e Beske (2010), Cao e Zhang (2011), Barney (2012), Hazen e Byrd (2012), Fawcett *et al.* (2012), Chen e Fung (2013), Cheng e Fu (2013), Lew e Sinkovics (2013), Choi (2014), Kembro, Selviaridis e Näslund (2014), Lei e Huang (2014), Tsanos, Zografos e Harrison (2014), Vanpoucke, Vereecke e Wetzels (2014), Viana, Barros Neto e Añez (2014) e Zen, Fensterseifer e Prevot (2014). Maiores detalhes sobre o que esses autores fizeram será discutido posteriormente.

2.3.2 Visão baseada em recursos estendida (VBRE)

Em meados dos anos 2000, Lavie (2006) em seu artigo seminal, desenvolveu um modelo que busca preencher lacunas associadas ao comportamento e o desempenho de empresas interconectadas em redes. Utilizando os pressupostos teóricos da Visão Relacional e da Teoria de Redes Sociais, o autor apresentou uma teoria que ele denominou de Visão Baseada em Recursos Estendida (VBRE), pois estende a VBR para além das fronteiras da firma. Assim, os parceiros inseridos em uma rede desempenham um importante papel no desenvolvimento de vantagens competitivas de uma determinada firma.

Os recursos de rede, introduzidos por Gulati (1999 *apud* LAVIE, 2006) são apresentados como fundamentais, pois estão incorporados nas alianças e desempenham um papel importante nas decisões organizacionais. Lavie (2006) também afirma que os recursos de rede são recursos externos que são incorporados nas redes de empresas que permitem oportunidades estratégicas, afetando o comportamento da firma e o seu valor econômico. Buscando apresentar o modelo, Lavie (2006) considera uma empresa focal, seu parceiro e os recursos de rede que proporcionam a geração de rendas que são classificadas em quatro tipos:

- a) Rendas internas: ligadas aos ganhos internos como analisado pela VBR e Rendas Ricardianas;
- b) Rendas relacionais compartilhadas ou apropriadas: obtidas através da combinação, do intercâmbio e do co-desenvolvimento de recursos idiossincráticos conforme estudado pela VR.
- c) Rendas transbordantes de entrada: desenvolvidas por meio da curva de aprendizagem focando nos recursos que interessam à empresa focal, desenvolvendo o que é definido como um comportamento oportunista;
- d) Rendas transbordantes de saída: ocorrem quando a empresa focal está sujeita ao vazamento não intencional, que pode proporcionar benefícios aos parceiros da aliança.

Das quatro rendas identificadas por Lavie (2006), as **rendas internas** são privadas e podem ser extraídas a partir de recursos próprios, que serão compartilhados ou não, pela empresa focal (CAO; ZHANG, 2011). As **rendas relacionais** estão ligadas a capacidade absorptiva da empresa focal em relação aos recursos compartilhados pelo parceiro, já que segundo Lavie (2006), quanto menor o nível de recursos compartilhados com o parceiro, maior será a renda apropriada pela empresa focal. Nesse contexto, durante o compartilhamento de rendas com o seu parceiro pode ocorrer o **transbordamento de rendas**, isto é, quando uma renda privada torna-se disponível involuntariamente. Essa situação pode ocorrer de modo que a empresa focal permite que suas rendas torne-se disponível ao parceiro ou quando o parceiro acessa as rendas da empresa focal.

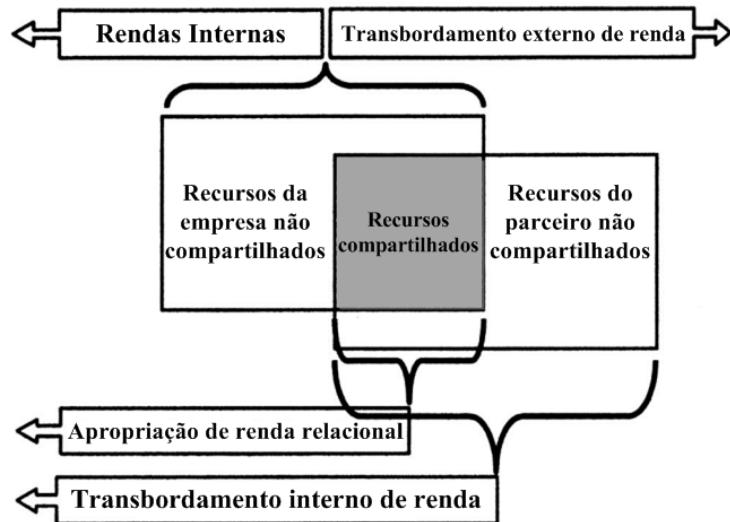
A Figura 2 mostra como as rendas estão compostas a partir da empresa focal. A VBRE, semelhantemente a VBR, analisa a vantagem competitiva sob a ótica da empresa focal, entretanto, sua particularidade em relação a VBR está relacionada a possibilidade de desenvolver vantagem competitiva não apenas por meio das rendas internas, mas a partir das rendas relacionais proveniente de recursos compartilhados na aliança e de rendas que podem ser transbordadas nesse relacionamento (DYER; SINGH, 1998; LAVIE, 2006; CAO; ZHANG, 2011).

Assim, como estas rendas estão disponíveis no relacionamento, surge a necessidade de acordos contratuais capazes de definir o acesso exclusivo a determinados recursos, participação nos retornos obtidos, proteção dos recursos contra atitudes indevidas como comportamentos oportunistas, além da segurança oferecida por questões legais (LAVIE, 2006; OLIVEIRA, 2014).

Para que esses problemas não ocorram, pesquisadores tem buscado determinar quais fatores devem ser considerados em um relacionamento de modo que os parceiros tenham

condições para desenvolver rendas relacionais, sem que estes adotem posturas oportunistas nos relacionamentos. Nesse sentido, fatores como confiança, cooperação, compromisso, adaptação, gerenciamento de conflitos (BOECK; WAMBA, 2008; HAZEN; BYRD, 2012), dentre outros que serão abordados posteriormente nesta pesquisa, passaram a ser considerados para que não ocorra fracasso na colaboração (PAULRAJ; LADO; CHEN, 2008).

Figura 2 – Composição da renda extraída pela empresa focal numa aliança



Fonte: Lavie (2006, p. 644)

Tanto a empresa focal como seus parceiros, apesar de trabalharem em cooperação, podem agir de forma oportunista, utilizando recursos que inicialmente não deveriam ser compartilhados (GRETZINGER; ROYER, 2014). Dessa forma, o parceiro pode adotar uma postura de coopetidor, compartilhando recursos e rendas, mas trabalhando de modo que sua capacidade absoritiva proporcione mais benefícios do que os obtidos pelo seu parceiro, de modo que a ambiguidade causal torne-se insuficiente para proteger as empresas da imitação (LAVIE, 2006).

Diante disso, tanto suas capacidades internas como externas são vistas importantes para o desempenho da empresa (DAS; TENG, 2000). Assim a dupla envolvida na diáde deve atuar de modo que suas interações sejam voltadas para soluções de problemas no relacionamento e tenham como objetivo aumentar as rendas relacionais e suas rendas transbordantes de entrada (JIA; LAMMING, 2013).

VBRE é uma teoria que vem sendo utilizada como suporte teórico para as pesquisas sobre colaboração e vantagem competitiva em relacionamentos interorganizacionais em cadeias

de suprimentos, conforme pode ser observado nos trabalhos de Cao e Zhang (2011) e Jia e Lamming (2013). Estas pesquisas, serão detalhadas posteriormente neste capítulo.

2.3.3 Visão relacional (VR)

Desenvolvida por Dyer e Singh (1998), a Visão Relacional surge como uma teoria que busca mostrar que, diferentemente da VBR, a vantagem competitiva de uma empresa está frequentemente relacionada com as vantagens que podem ser obtidas em uma rede de empresas que ela faz parte.

A pesquisa dos autores seminais apresenta o termo renda relacional com “um lucro acima do normal gerado conjuntamente em uma relação de troca, lucro este que não pode ser gerado por qualquer empresa isoladamente e que só ocorre por meio das contribuições idiossincráticas conjuntas dos parceiros de alianças específicas” (DYER; SINGH, 1998, p. 662 – tradução nossa). Para obtenção dessas rendas são apresentados quatro caminhos: (i) investimento em ativos específicos de relacionamento; (ii) combinação, troca ou investimento em ativos idiossincráticos, conhecimento, recursos ou capacidades; (iii) dotações complementares de recursos; e, (iv) mecanismos de governança que diminuem os custos de transação. O Quadro 4 explica essas quatro fontes de rendas relacionais.

Quadro 4 – Fontes de rendas relacionais

FONTES	CONCEITOS
Investimento em ativos específicos de relacionamento	São investimentos em recursos especializados, desenvolvidos ou possuídos em conjunto com parceiros de uma aliança.
Combinação, troca ou investimento em ativos idiossincráticos, conhecimento, recursos ou capacidades	Interações entre empresas que possibilitam a transferência, combinação ou criação de conhecimento especializado.
Dotações de recursos complementares	São recursos distintos dos parceiros que coletivamente geram mais rendas do que a soma das dotações individuais de cada parceiro, dizendo respeito a recursos indivisíveis, que não podem ser adquiridos num mercado secundário.
Mecanismos de governança que diminuem os custos de transação	Tratam-se de controles existentes entre empresas da aliança que buscam garantir a execução da transação, por meio de contratos, acordos formais e informais.

Fonte: Elaborado pelo autor, baseado em Dyer e Singh (1998).

Analizando as fontes de rendas relacionais, os investimentos em ativos específicos de relacionamento proporcionam, por meio da interconexão, uma interdependência empresarial, passando a atuar de modo conjunto. Williamson (1985) apresenta três tipos de ativos específicos dos relacionamentos: especificidade da região (relacionado a localização e o gerenciamento dos custos de estoque e transporte), especificidade de ativos físicos (relacionado a maquinário e

ferramentas especializadas que possibilitam melhor qualidade e produtividade em relação aos concorrentes) e, especificidade de ativos humanos (relacionado a troca de conhecimento e informações voltados para melhoria do tempo de resposta no mercado).

Em se tratando da combinação, troca ou investimento em ativos idiossincráticos, conhecimento, recursos ou capacidades, estas interações possibilitam acessar recursos de outros de modo que estes sejam combinados de modo peculiar, fazendo com que se tornem mais valiosos, raros e difíceis de imitar do que antes da combinação (DYER; SINGH, 1998). A dotação de recursos complementares, está associada a obtenção de vantagens competitivas interorganizacionais por meio de uma governança eficaz e a sinergia gerada pelas alianças faz com que os recursos e capacidades compartilhadas tornem-se valiosos, raros e de difícil imitação, apresentando um maior potencial de geração rendas relacionais (DYER; SINGH, 1998).

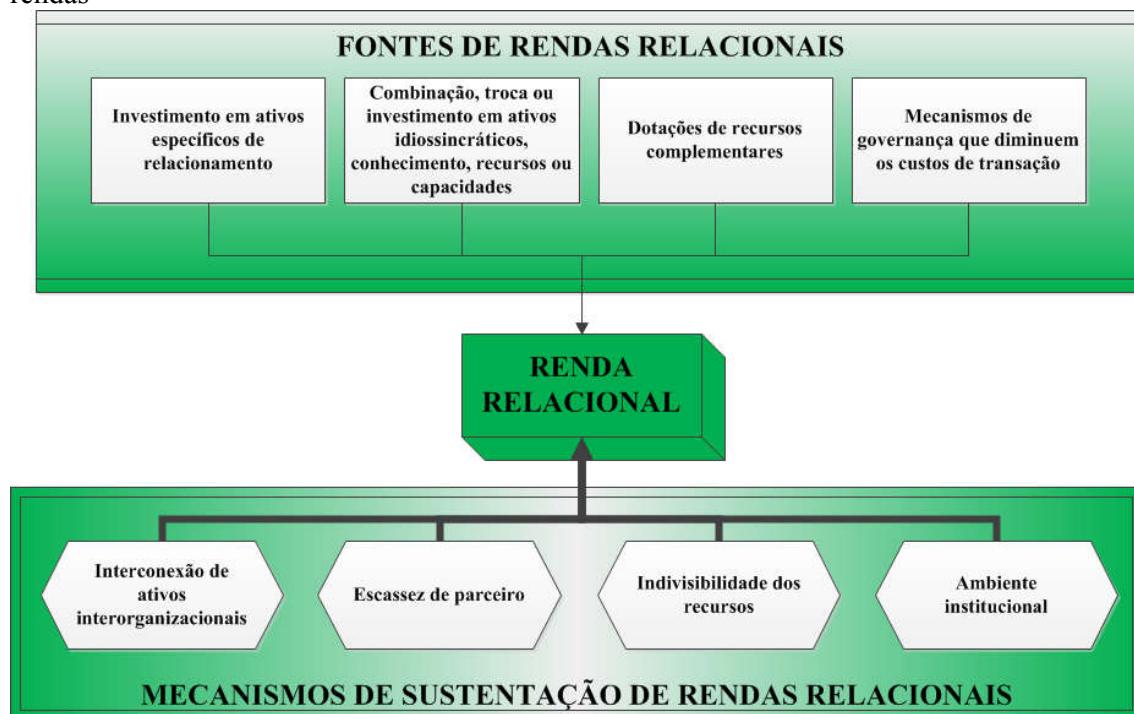
Por fim, os mecanismos de governança, surgem como uma fonte que busca diminuir os custos de transação, além disso, as empresas têm a tarefa de gerenciar as relações de modo que as empresas se protejam de comportamentos oportunistas (KALE; SINGH; PERLMUTTER, 2000). Buscando preservar as rendas relacionais obtidas por meio das fontes supracitadas, Dyer e Singh (1998) apontaram para quatro mecanismos que não permitem que as rendas sejam exauridas no decorrer do relacionamento:

- ¬ Interconexão de ativos interorganizacionais: desenvolvidos a partir da interconectividade dos ativos, de modo que os parceiros estejam ligados a longo prazo.
- ¬ Escassez de parceiro: escolha de um parceiro que seja identificado como raro nos recursos que possui e no conhecimento que pode compartilhar no relacionamento.
- ¬ Indivisibilidade dos recursos: desenvolvimento de recursos em que os parceiros dependam diretamente do relacionamento para continuarem com sua vantagem competitiva.
- ¬ Ambiente institucional: fundamentado nos princípios de governança, adequado para controle adaptável e colaboração simultânea em um ambiente dinâmico.

A Figura 3 ilustra como as rendas relacionais são obtidas e quais mecanismos atuam como garantia dessas rendas. Dyer e Singh (1998) também apresentaram os recursos complementares, que surgem em função das alianças essenciais, desenvolvidas por meio de uma governança eficaz e da sinergia gerada no relacionamento. Tais recursos, quando compartilhados geram vantagem competitiva por serem valiosos, raros e de difícil imitação.

Correlacionando o conceito de recursos complementares com o desenvolvimento e preservação das rendas relacionais, a visão relacional argumenta que os recursos necessários para o sucesso competitivo muitas vezes residem além das quatro paredes da firma (CHEN; PRESTON; XIA, 2013). Este é o ponto de diferenciação da Visão Relacional com a VBR e VBRE, pois permite a possibilidade de analisar o relacionamento, suas rendas e seus efeitos no resultado global e não apenas a perspectiva da empresa focal.

Figura 3 – Relação das fontes de rendas relacionais *versus* mecanismos de sustentação das rendas



Fonte: Elaborado pelo autor.

Por meio das fontes de geração de rendas relacionais é possível desenvolver cadeias de suprimento competitivas e, a partir daí apresentar um diferencial, criando valor nas empresas que levem a lucros acima do normal nos relacionamentos (DYER; SINGH, 1998; FAWCETT; MAGNAN; WILLIAMS, 2004; CHEN; PRESTON; XIA, 2013). A criação de valor não está associada apenas ao valor embutido nas empresas individuais, mas está enraizada nas redes de fornecimento e nos laços criados nos relacionamentos (GRETZINGER; ROYER, 2014), atuando na diminuição de ameaças de ações oportunistas dos parceiros (SAKO, 1998), reduzindo custos de governança, por meio da diminuição de conflitos (DYER; CHU, 2003), melhorando a aprendizagem interempresarial (CAO *et al.*, 2010; CHEN; PRESTON; XIA, 2013), compartilhando riscos (KOGUT, 1988), acessando recursos complementares (PARK *et*

al., 2004), aumentando a produtividade (KALWANI; NARAYANDAS, 1995) e equilibrando os custos e ganhos obtidos na aliança, potencializando o lucro no decorrer do tempo (MENTZER; MIN; ZACHARIA, 2000; ADAMS *et al.* 2014).

Desde que foi publicado, o trabalho seminal de Dyer e Singh (1998), este foi citado mais de 2.600 vezes, segundo informações da plataforma Web of Science™. Este artigo contribuiu com a ideia de que a vantagem competitiva interorganizacional advém de rendas relacionais como um benefício comum que reverte aos parceiros de colaboração através da combinação, intercâmbio e co-desenvolvimento dos recursos idiosincráticos e se concentra na geração e desenvolvimento de recursos e capacidades interorganizacionais através de interações, que são particularmente difíceis para replicar por rivais (DYER; SINGH, 1998).

Desse modo, a teoria contribuiu como suporte teórico de diversas pesquisas, como por exemplo, nos trabalhos desenvolvidos por Angerhofer e Angelides (2006), Hervas-Oliver e Albors-Garrigos (2009), Kale e Singh (2009), Klein e Rai (2009), Cao e Zhang (2010), Cao *et al.* (2010), Cheung, Myers e Mentzer (2010), Gold, Seuring e Beske (2010), Cao e Zhang (2011), Fawcett *et al.* (2012), Lew e Sinkovics (2013), Chen, Preston e Xia (2013), Adams *et al.* (2014), Blome, Paulraj e Schuetz (2014), Choi (2014), Gretzinger e Royer (2014), Kembro, Selviaridis e Näslund (2014) e Zen, Fensterseifer e Prevot (2014). Tais trabalhos serão apresentados de forma detalhada na seção XX.

2.3.4 Teoria de custos de transação (TCT)

A Teoria de Custos de Transação encerra a lista de teorias abordadas nesta pesquisa. Apresentada no artigo seminal de Coase (1937), a TCT parte do pressuposto de que além dos custos de produção, as empresas também possuem custos de transação. Estes custos de transação, segundo Resende (1999 *apud* ARBAGE, 2004), podem ser definidos como custos necessários para identificar, gerenciar e atenuar os riscos contratuais que, de acordo com Eggerstsson (1990 *apud* ARBAGE, 2004), estão relacionados aos direitos de propriedade de ativos econômicos e seus direitos exclusivos. Estes custos dizem respeito a negociação e determinação de contratos que venham a garantir que o acordo seja cumprido (WILLIAMSON, 1985). Tais custos acontecem diante das possibilidades de ocorrerem falhas na execução da transação e do risco de atitudes oportunistas por parte dos parceiros.

As publicações de Williamson (1985, 2005) também trouxeram contribuições para a teoria, pois, as pesquisas desenvolvidas pelo autor buscaram compreender as origens e funções das diversas estruturas da empresa e do mercado. Nesse sentido, Williamson (1985) investigou

como as empresas agem diante de problemas associados aos custos de transação, já que a utilização de mecanismos de controle do mercado implicam em custos. Assim, fatores como a racionalidade limitada, comportamento oportunista e especificidade de ativos, levam os agentes (empresas) a criarem mecanismos de controle, denominados de estruturas de governança para lidar com estes custos de transação (WILLIAMSON, 1985).

Desse modo, as estruturas frente a racionalidade limitada dos agentes, lidam com a assimetria de informação que, por sua vez, eleva os custos de transação, haja vista que em um ambiente de incerteza, as atitudes oportunistas levam a necessidade de mais relações contratuais para organizar as parcerias em uma aliança (GULATI, 1999 *apud* LAVIE, 2006).

Além disso, com relação ao oportunismo, supõe-se que os agentes agem buscando o interesse próprio e agem de maneira oportuna, podendo até descumprir os contratos, nestes termos, as relações contratuais proporcionam um aumento nos custos de transação (GOMES; SUGANO, 2006). Por fim, Williamson (1985) aborda a especificidade de ativos sob a ótica de ativos específicos que se forem reempregáveis implicarão na perda de valor. Logo, quanto maior for o grau de especificidade dos ativos, maiores serão seus riscos e problemas de adaptação pois, elevarão os custos de transação.

Diante das questões abordadas pela TCT, de acordo com Quinn e Hilmer (1994) a organização deve analisar duas abordagens estratégicas com relação ao desenvolvimento de recursos, se é mais viável desenvolvê-lo internamente ou obtendo-o no mercado. Segundo Almeida (2007) a possibilidade de desenvolver este recurso internamente leva as organizações a seguirem os caminhos da integração vertical. Esta alternativa normalmente é cogitada diante da alta possibilidade de oportunismo, quando a incerteza é elevada e/ou quando existe uma forte presença de ativos específicos, embora, por outro lado, a obtenção no mercado leva a dependência de fornecedores.

Segundo Oliveira e Zanquette Filho (2011) a simples dependência de recursos provenientes de outra empresa não é vista como um problema para as organizações, pois, proporciona a organização a possibilidade de focar em seu *core business*, e o fornecedor por sua vez, na sua *core competence*, levando as empresas a aproveitarem o conhecimento especializado dos fornecedores, proporcionando flexibilidade no atendimento das necessidades de mercado (HAMEL; PRAHALAD, 1990; FLEURY; FLEURY, 2003). Outra alternativa apresentada por Williamson (1985) é a forma de governança híbrida, que tende a ser transitória ou mista.

Nos relacionamentos interorganizacionais, a dependência supracitada pode ser administrada diante de uma postura adversária, onde as transações são regidas por meio de

contratos e custos relacionados ou por meio de uma postura colaborativa que, segundo Koh e Venkatraman (1991 *apud* CAO; ZHANG, 2011), é vista como uma alternativa para as organizações evitarem os problemas decorrentes das dificuldades de mercado. Além disso, os relacionamentos colaborativos levam a redução dos custos de transação através da redução de custos de oportunismo e de monitoramento através da integração dos processos e do desenvolvimento de confiança mútua, aumentando a probabilidade dos parceiros se comportarem buscando os interesses da parceria (CROOM, 2001; CAO; ZHANG, 2011).

Os recursos abordados nesta teoria referem-se apenas aos recursos econômicos que por sua vez são organizados e alocados com objetivos maximizadores (INGRAO; ISRAEL, 1990). Por fim, convém destacar que a TCT também tem sido empregada para a análise da vantagem competitiva em relacionamentos interorganizacionais, conforme pode ser observar nos trabalhos de Ireland e Webb (2007), Ketchen Jr e Hult (2007), Cao *et al.* (2010), Cheung, Myers e Mentzer (2010), Cao e Zhang (2011), Li *et al.* (2012) e Kembro, Selviaridis e Näslund (2014), que serão discutidos posteriormente

Além das teorias apresentadas, outras também foram identificadas na revisão de literatura como forma de analisar a vantagem competitiva provenientes dos relacionamentos interorganizacionais, como a Teoria de Recurso Vantagem e a Teoria de Redes Sociais. No entanto, não serão abordadas por não fazerem parte do escopo desse trabalho.

2.4 REFLEXÕES SOBRE AS TEORIAS SOBRE VANTAGEM COMPETITIVA INTERORGANIZACIONAL

Após a descrição das teorias ora apresentadas foi possível desenvolver o Quadro 5 na busca de sintetizar autores, suas respectivas teorias e quais aspectos estão relacionados a vantagem competitiva interorganizacional. Nota-se que alguns elementos identificados pelos autores seminais estão correlacionados. Desse modo, pode-se chegar à conclusão que os recursos que podem ser compartilhados nos relacionamentos devem apresentar características do modelo VRIO pela necessidade de se ter uma vantagem competitiva interorganizacional sustentável, assim, os recursos podem ser compartilhados com o parceiro ou criados nos relacionamentos.

Os recursos compartilhados nos relacionamentos podem depender do investimento conjunto de ativos, da combinação e troca dos recursos. Entretanto, na utilização de recursos complementares surge a necessidade de utilização de mecanismos de governança, haja vista que, além dos recursos compartilhados, os parceiros interorganizacionais tanto podem acessar

como disponibilizar recursos de modo não intencional, o que, por sua vez, podem ser acessados pelo parceiro da diáde ocasionando, dessa forma, um comportamento oportunista, o que é prejudicial para o relacionamento.

Quadro 5 – Síntese das teorias sobre vantagens competitivas interorganizacionais

Teorias	Autores	Vantagens competitivas interorganizacionais dependem de:
Visão Baseada em Recursos	Wernerfelt (1984), Barney (1991)	Recursos que apresentam como características o fato de serem valiosos, raros, inimitáveis e serem utilizáveis pela organização. Os relacionamentos estabelecidos nos arranjos empresariais podem ser considerados recursos com essas características.
Visão Baseada em Recursos Estendida	Lavie (2006)	Recursos que são compartilhados no relacionamento e recursos que podem ser acessados por meio de sua disponibilidade através do transbordamento de rendas que normalmente não estão disponíveis para as empresas.
Visão Relacional	Dyer e Singh (1998)	Investimento conjunto de ativos, além da combinação e/ou troca de recursos, utilização de recursos complementares e utilização de mecanismos de governança.
Teorias de Custos de Transação	Coase (1937), Williamson (1985, 2005)	Custos mínimos obtidos por meio das estruturas de governança (ou seja, estruturas de contrato e mercado de atuação), dos atributos de transação (concernentes as incertezas e as especificidades dos ativos do relacionamento), e dos pressupostos comportamentais (que abrangem o oportunismo e a racionalidade limitada).

Fonte: Elaborado pelo autor.

A partir da análise da VR e da VBRE também foi elaborada a Figura 4 que busca sintetizar os conceitos apresentados por essas teorias através das potencialidades de geração de rendas relacionais, ligadas ao compartilhamento de ativos, troca de conhecimento, recursos que passam a ser complementares nos relacionamentos e diminuição dos custos de transação proveniente dos processos de governança (DYER; SINGH, 1998) e pela necessidade de identificar as rendas que podem ser compartilhadas ou apropriadas através dos transbordamentos das rendas que podem acontecer em uma aliança (LAVIE, 2006).

Analisando as teorias, convém notar que nos relacionamentos interorganizacionais as empresas buscam acessar novos recursos e disponibilizar recursos para seus parceiros. Como a distribuição de recursos é feita de maneira heterogênea, as empresas que possuem recursos escassos e de eficiência superior, desenvolvem vantagem competitiva (HELPAT; PETERAF, 2003).

Sob a ótica dos relacionamentos, além dos recursos organizacionais, existem também recursos que são definidos como interorganizacionais, que são desenvolvidos nos relacionamentos e podem proporcionar vantagem competitiva interorganizacional. Por meio da análise das teorias ora apresentadas foram identificadas diversas definições de recursos interorganizacionais, que estão apresentadas no Quadro 6.

Figura 4 – Análise de Potencial de Rendas Relacionais



Fonte: Elaborado pelo autor baseado em Dyer e Singh (1998) e Lavie (2006).

Quadro 6 – Classificação e conceitos de recursos interorganizacionais

AUTORES	CLASSIFICAÇÃO	CONCEITO
Williamson (1985)	Ativos específicos de relacionamento	São responsáveis pelo desenvolvimento de salvaguardas satisfatórias que evitam comportamentos oportunistas, proporcionando uma coordenação mais efetiva das atividades e recursos que são parte de um relacionamento.
Dyer e Singh (1998)	Recursos complementares	Adquiridos a partir da formação de alianças essenciais para a obtenção de vantagens competitivas interorganizacionais, por meio de uma governança eficaz, a sinergia gerada pelas alianças muitas vezes permite que os recursos e as capacidades compartilhados sejam valiosos, raros e de difícil imitação, o que torna sustentável a vantagem competitiva interorganizacional resultante desse processo.
Lavie (2006), Dyer e Hatch (2006)	Recursos de rede	São acumulados, surgindo da participação das firmas nas redes e das suas experiências acumuladas em alianças anteriores. Estas redes criam novos laços interorganizacionais para a troca de recursos, proporcionando base sobre a qual se formam as alianças entre as organizações depende da complementaridade dos recursos, da similaridade do status das organizações envolvidas e do capital social.
Molina-Morales (2001)	Recursos coletivos	Tais recursos não são de exclusividade nem de propriedade das empresas individualmente e não são disponibilizados a empresas externas, são compartilhados por empresas de um arranjo empresarial. Esses recursos proporcionam as empresas oportunidades que são exclusivas aos participantes do arranjo tornando difícil imitação no mercado por se tratarem de conhecimentos tácitos, complexos e específicos dos relacionamentos interorganizacionais no arranjo.
Wilk (2006)	Recursos de acesso restrito	São aqueles que não pertencem a nenhuma firma individual, no entanto, só podem ser acessados por apenas grupos privilegiados de empresas que se beneficiam dela.
	Recursos sistêmicos	São aqueles que não pertencem às firmas individuais, mas atuam sobre o desempenho de todas as integrantes da rede; não existe rivalidade no seu uso, podendo ser compartilhados por todos.
Lavie (2006)	Recursos compartilhados	São aqueles permutados entre empresas participantes de uma aliança/rede de empresas e que estão relacionados à obtenção de rendas relacionais e vantagens competitivas interorganizacionais, apresenta diferentes graus de compartilhamento e essa variação depende do fluxo de troca de recursos entre as empresas.
Wong e Karia (2010)	Recursos relacionais	São recursos que apresentam capacidade de construir e manter relações de trabalho de longo prazo com seus principais fornecedores e clientes, o que desencadeia num melhor desempenho para o relacionamento.
Li e Wu (2013)	Recursos externos	São todos aqueles que podem ser obtidos por meio de alianças cooperativas e aquisições.

Fonte: Adaptado de Oliveira (2014).

De modo geral, os conceitos de recursos interorganizacionais apresentam algumas semelhanças e particularidades. Dentre as semelhanças pode-se destacar as definições de recursos de rede, recursos coletivos, recursos compartilhados e recursos relacionais que, em linhas gerais, tratam dos recursos que estão disponíveis nos relacionamentos, sejam eles diáticos ou em rede. Para fins de estudo, esta pesquisa adotará a classificação de recursos relacionais apresentados por Wong e Karia (2010).

2.5 VANTAGEM COMPETITIVA NO CONTEXTO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS

Após a revisão de conceitos e teorias ligadas ao tema de estudo desta dissertação, esta seção apresentará as pesquisas que foram identificados junto as bases de dados científicas ligadas a plataforma de pesquisa Web of Science™. Sabendo que uma revisão sistemática da literatura trata-se de um projeto sistemático e reproduzível que identifica e avalia um corpo existente de trabalhos acadêmicos (FINK, 2013), os procedimentos adotados para esta revisão estarão disponível no capítulo 3, que mostra os passos adotados até se chegar ao quantitativo de 44 artigos.

Entretanto, antes de descrever as pesquisas encontradas na base de dados supracitada, serão apresentados alguns trabalhos que foram selecionados aleatoriamente, mas que apresentam resultados relevantes para o desenvolvimento desta dissertação. Em seguida, é apresentada uma visão panorâmica e detalhada das pesquisas resultantes da revisão sistemática.

2.5.1 Análise de teses e dissertações

Analizando a literatura, foram identificados três trabalhos relevantes. O primeiro deles foi a tese de Pigatto (2005) que em sua pesquisa procurou identificar as variáveis comportamentais mais importantes em um relacionamento colaborativo e, a partir dessas variáveis, propor parâmetros (ações e comportamentos) que possam ser utilizados pelas empresas varejistas de autoatendimento, e pelos fornecedores de produto de mercearia básica, para avaliar os resultados de adoção dos novos padrões de relacionamento observados no setor.

Cislaghi (2013) se propôs a analisar como o relacionamento interorganizacional contribuiu para o desempenho relacional das empresas focais e membros de apoio no contexto de cadeias de suprimento. Nesse sentido, foram feitos estudos de caso em que foram analisadas três assessorias em comércio internacional, através de entrevista em profundidade, observação direta e análise documental. Por fim, Oliveira (2014) buscou analisar de que forma os relacionamentos interorganizacionais entre empresas constituintes de um APL podem contribuir para o desenvolvimento de rendas relacionais e vantagens competitivas. Para isso, a autora adotou como pano de fundo a visão relacional e desenvolveu estudos de multicasos por meio de entrevistas semiestruturadas com gestores das diferentes empresas investigadas.

O Quadro 7 apresenta um resumo dos objetivos e dos fatores ou variáveis que foram adotados nas pesquisas supracitadas. As três pesquisas apresentam fatores de colaboração e

desenvolvimento de vantagens competitivas que são convergentes, como, por exemplo, a confiança e a cooperação.

Quadro 7 – Resumo de Tese e dissertações analisadas

AUTORES	OBJETIVO	FATORES (VARIÁVEIS DE ANÁLISE)
Pigatto (2005)	Identificar as variáveis comportamentais mais importantes em um relacionamento colaborativo e, a partir dessas variáveis, propor parâmetros (ações e comportamentos) que possam ser utilizados pelas empresas varejistas de autoatendimento, e pelos fornecedores de produto de mercearia básica, para avaliar os resultados de adoção dos novos padrões de relacionamento observados no setor.	Adaptação Comprometimento/compromisso Comunicação Confiança Cooperação e Conflito Cultura e Estrutura Organizacional Investimento Específico Poder e dependência Satisfação
Cislaghi (2013)	Analizar como o relacionamento interorganizacional contribui para o desempenho relacional das empresas focais e membros de apoio no contexto de cadeias de suprimento.	Comprometimento Confiança Cooperação Lealdade Poder Satisfação Trocada de Informações Confiança
Oliveira (2014)	Analizar de que forma os relacionamentos interorganizacionais entre empresas constituintes de um APL podem contribuir para o desenvolvimento de rendas relacionais e vantagens competitivas.	Integração, cooperação, colaboração, articulação entre empresas Parcerias Trocada, transferência e/ou compartilhamento de recursos, capacidades e competências Interdependência Aprendizagem conjunta Acesso a novos recursos e/ou tecnologias e/ou informações privilegiadas Compartilhamento de riscos e custos Inovação Apoio governamental Indução do desenvolvimento regional Benefícios associados à proximidade geográfica Articulação e interação com instituições públicas e/ou privadas para apoio, financiamento, treinamento, etc.

Fonte: Elaborado pelo autor.

2.5.2 Visão panorâmica dos trabalhos da revisão sistemática da literatura

Os quarenta e quatro trabalhos resultantes da revisão sistemática da literatura estão apresentados no Quadro 8. Para auxiliar na análise panorâmica das pesquisas foi utilizado o software BibExcel na versão 2014-03-25. No entanto, a análise com o software foram considerados apenas 36 trabalhos, pois 4 (artigos nº 10, 17, 33 e 34 do Quadro 8) não estavam presentes na principal coleção do Web of Science, um dos pré-requisitos para a utilização do software.

Quadro 8 – Lista de artigos dos *portfolio* principal

Nº	AUTORES	TÍTULO	PERIÓDICO	ANO
1	Touboulic, A.; Walker, H.	Love me, love me not: a nuanced view on collaboration in sustainable supply chains	JOURNAL OF PURCHASING & SUPPLY MANAGEMENT	2015
2	Fawcett, S. E.; McCarter, M. W.; Fawcett, A. M.; Webb, G. S.; Magnan, G. M.	Why supply chain collaboration fails: the socio-structural view of resistance to relational strategies	SUPPLY CHAIN MANAGEMENT: AN INTERNATIONAL JOURNAL	2015
3	Yan Jin; Paulette Edmunds	Achieving a competitive supply chain network for a manufacturer: a resource-based approach.	JOURNAL OF MANUFACTURING TECHNOLOGY MANAGEMENT	2015
4	Gomes, L. de C.; Kliemann Neto, F. J.	Métodos colaborativos na gestão de cadeias De suprimentos: desafios de implementação	RAE-REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS	2015
5	Vanathi, R.; Swamynathan, R.	Competitive advantage through supply chain collaboration: an empirical study of the Indian textile industry	FIBRES & TEXTILES IN EASTERN EUROPE	2014
6	Blome, C.; Paulraj, A.; Schuetz, K.	Supply chain collaboration and sustainability: a profile deviation analysis	INTERNATIONAL JOURNAL OF OPERATIONS & PRODUCTION MANAGEMENT	2014
7	Gretzinger, S.; Royer, S.	Relational resources in value adding webs: the case of a Southern Danish firm cluster	EUROPEAN MANAGEMENT JOURNAL	2014
8	Vanpoucke, Evelyne; Vereecke, Ann; Wetzel, Martin	Developing supplier integration capabilities for sustainable competitive advantage: a dynamic capabilities approach	JOURNAL OF OPERATIONS MANAGEMENT	2014
9	Adams, F. G.; Richey, R. G. Jr.; Autry, C. W.; Morgan, T. R.; Gabler, C. B.	Supply chain collaboration, integration, and relational technology: how complex operant resources increase performance outcomes	JOURNAL OF BUSINESS LOGISTICS	2014
10	Viana, F. L. E.; Barros Neto, J. de P.; Añez, M. E. M.	Gestão da cadeia de suprimento e vantagem competitiva relacional nas indústrias têxtil e de calçados	GESTÃO & PRODUÇÃO	2014
11	Tsanos, C. S.; Zografos, K. G.; Harrison, A.	Developing a conceptual model for examining the supply chain relationships between behavioural antecedents of collaboration, integration and performance	INTERNATIONAL JOURNAL OF LOGISTICS MANAGEMENT	2014
12	Kembro, J.; Selviaridis, K.; Naslund, D.	Theoretical perspectives on information sharing in supply chains: a systematic literature review and conceptual framework	SUPPLY CHAIN MANAGEMENT-AN INTERNATIONAL JOURNAL	2014
13	Choi, S.	Developing relationship-specific memory and absorptive capacity in interorganizational relationships	INFORMATION TECHNOLOGY & MANAGEMENT	2014
14	Arikan, A. T.; Knoben, J.	Sources of inter-firm heterogeneity in accessing knowledge-creation benefits within technology clusters	INDUSTRY AND INNOVATION	2014
15	Zen, A. C.; Fensterseifer, J. E.; Prevot, F.	The Impact of export performance resources of companies belonging to	RBGN-REVISTA BRASILEIRA DE GESTAO DE NEGOCIOS	2014

		clusters: a study in the French winery industry		
16	Lei, H.; Huang, C.	Geographic clustering, network relationships and competitive advantage two industrial clusters in Taiwan	MANAGEMENT DECISION	2014
17	Jones, S. L.; Fawcett, S. E.; Wallin, C.; Fawcett, A. M.; Brewer, B. L.	Can small firms gain relational advantage? Exploring strategic choice and trustworthiness signals in supply chain relationships	INTERNATIONAL JOURNAL OF PRODUCTION RESEARCH	2014
18	Cheng, J.; Fu, Y.	Inter-organizational relationships and knowledge sharing through the relationship and institutional orientations in supply chains	INTERNATIONAL JOURNAL OF INFORMATION MANAGEMENT	2013
19	Chen, D. Q.; Preston, D.S.; Xia, W.	Enhancing hospital supply chain performance: a relational view and empirical test	JOURNAL OF OPERATIONS MANAGEMENT	2013
20	Chen, I. S. N.; Fung, P. K. O.	Relationship configurations in the apparel supply chain	JOURNAL OF BUSINESS & INDUSTRIAL MARKETING	2013
21	Jia, F.; Lamming, R.	Cultural adaptation in Chinese-Western supply chain partnerships	INTERNATIONAL JOURNAL OF OPERATIONS & PRODUCTION MANAGEMENT	2013
22	Lew, Y. K.; Sinkovics, R. R.	Crossing borders and industry sectors: behavioral governance in strategic alliances and product innovation for competitive advantage	LONG RANGE PLANNING	2013
23	Fawcett, S. E.; Fawcett, A. M.; Watson, B.J.; Magnan, G. M.	Peeking inside the black box: toward an understanding of supply chain collaboration dynamics	JOURNAL OF SUPPLY CHAIN MANAGEMENT	2012
24	Barney, J. B.	Purchasing, supply chain management and sustained competitive advantage: the relevance of resource-based theory	JOURNAL OF SUPPLY CHAIN MANAGEMENT	2012
25	Hazen, B. T.; Byrd, T. A.	Toward creating competitive advantage with logistics information technology	INTERNATIONAL JOURNAL OF PHYSICAL DISTRIBUTION & LOGISTICS MANAGEMENT	2012
26	Li, W.; Humphreys, P. K.; Yeung, A. C. L.; Cheng, T. C. E.	The impact of supplier development on buyer competitive advantage: a path analytic model	INTERNATIONAL JOURNAL OF PRODUCTION ECONOMICS	2012
27	Cao, M.; Zhang, Q.	Supply chain collaboration: impact on collaborative advantage and firm performance	JOURNAL OF OPERATIONS MANAGEMENT	2011
28	Cao, M.; Zhang, Q.	Supply chain collaborative advantage: a firm's perspective	INTERNATIONAL JOURNAL OF PRODUCTION ECONOMICS	2010
29	Gold, S.; Seuring, S.; Beske, P.	Sustainable supply chain management and inter-organizational resources: a literature review	CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AND ENVIRONMENTAL MANAGEMENT	2010
30	Cheung, M.; Myers, M. B.; Mentzer, J.T.	Does relationship learning lead to relationship value? A cross-national supply chain investigation	JOURNAL OF OPERATIONS MANAGEMENT	2010

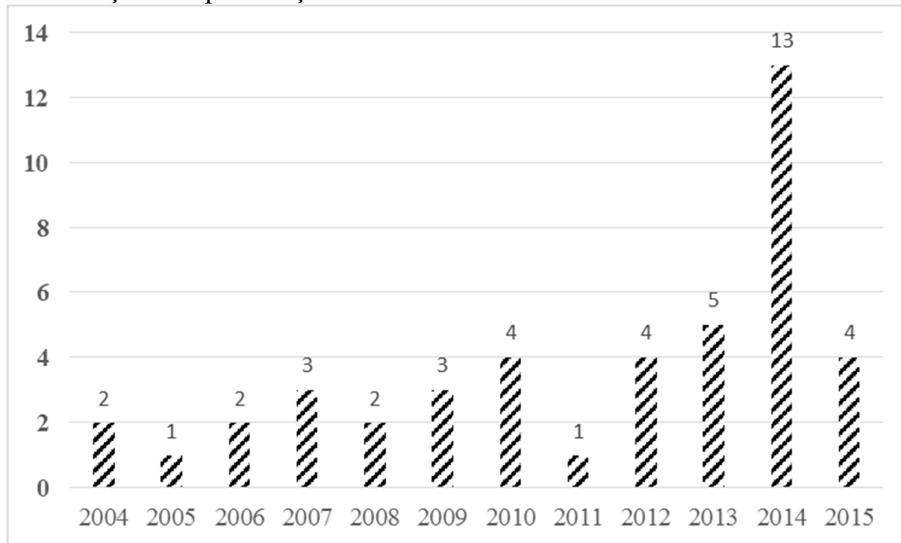
31	Cao, M.; Vonderembse, M.A.; Zhang, Q.; Ragu-Nathan, T. S.	Supply chain collaboration: conceptualisation and instrument development	INTERNATIONAL JOURNAL OF PRODUCTION RESEARCH	2010
32	Klein, R.; Rai, A.	Interfirm strategic information flows in logistics supply chain relationships	MIS QUARTERLY	2009
33	Hervas-Oliver, J.-L.; Albors-Garrigos, J.	The role of the firm's internal and relational capabilities in clusters: when distance and embeddedness are not enough to explain innovation	JOURNAL OF ECONOMIC GEOGRAPHY	2009
34	Kale, P.; Singh, H.	Managing strategic alliances: what do we know now, and where do we go from here?	ACADEMY OF MANAGEMENT PERSPECTIVES	2009
35	Vlachos, I. P.; Bourlakis, M.; Karalis, V.	Manufacturer-retailer collaboration in the supply chain: empirical evidence from the greek food sector	INTERNATIONAL JOURNAL OF LOGISTICS: RESEARCH AND APPLICATIONS	2008
36	Yang, J.; Wang, J.; Wong, C. W. Y.; Lai, K.	Relational stability and alliance performance in supply chain	OMEGA-INTERNATIONAL JOURNAL OF MANAGEMENT SCIENCE	2008
37	Albino, V.; Carbonara, N.; Giannoccaro, I.	Supply chain cooperation in industrial districts: A simulation analysis	EUROPEAN JOURNAL OF OPERATIONAL RESEARCH	2007
38	Ireland, R. Duane; W., J. W.	A multi-theoretic perspective on trust and power in strategic supply chains	JOURNAL OF OPERATIONS MANAGEMENT	2007
39	Ketchen Jr., D. J.; Hult, G. T. M.	Bridging organization theory and supply chain management: The case of best value supply chains	JOURNAL OF OPERATIONS MANAGEMENT	2007
40	Lavie, D	The competitive advantage of interconnected firms: an extension of the resource-based view	ACADEMY OF MANAGEMENT REVIEW	2006
41	Angerhofer, B. J.; Angelides, M. C.	A model and a performance measurement system for collaborative supply chains	DECISION SUPPORT SYSTEMS	2006
42	Wong, A.; Tjosvold, D.; Zhang, P. Z.	Developing relationships in strategic alliances: commitment to quality and cooperative interdependence	INDUSTRIAL MARKETING MANAGEMENT	2005
43	Tallman, S; Jenkins, M; Henry, N; Pinch, S	Knowledge, clusters, and competitive advantage	ACADEMY OF MANAGEMENT REVIEW	2004
44	Camison, C	Shared, competitive, and comparative advantages: a competence-based view of industrial-district competitiveness	ENVIRONMENT AND PLANNING A	2004

Fonte: Elaborado pelo autor.

O Gráfico 1 apresenta que a evolução das publicações foi mais acentuada nos últimos cinco anos. Com exceção do ano de 2011, os anos de 2010 e 2012 foram identificadas 4 publicações ligadas ao tema de pesquisa. No ano de 2013 houve um acréscimo de uma publicação, totalizando cinco artigos e em 2014 ocorreu um aumento significativo de pesquisas, totalizando 13 publicações, por fim, reforçando uma tendência crescente ao tema de pesquisa, em 2015 foram considerados quatro artigos.

O Journal Citation Reports é um recurso que avalia o fator de impacto dos periódicos, uma importante informação, pois permite aos pesquisadores analisarem a relevância dos artigos. O JCR é disponibilizado pelo Web of Science e é atualizado anualmente com os dados do ano anterior. Neste estudo, o JCR utilizado foi referente ao ano de 2014, e este índice é desenvolvido pela Thomson Reuters. O Gráfico 2 faz um comparativo das quantidades de artigos por periódico e o seu fator de impacto.

Gráfico 1 – Evolução das publicações



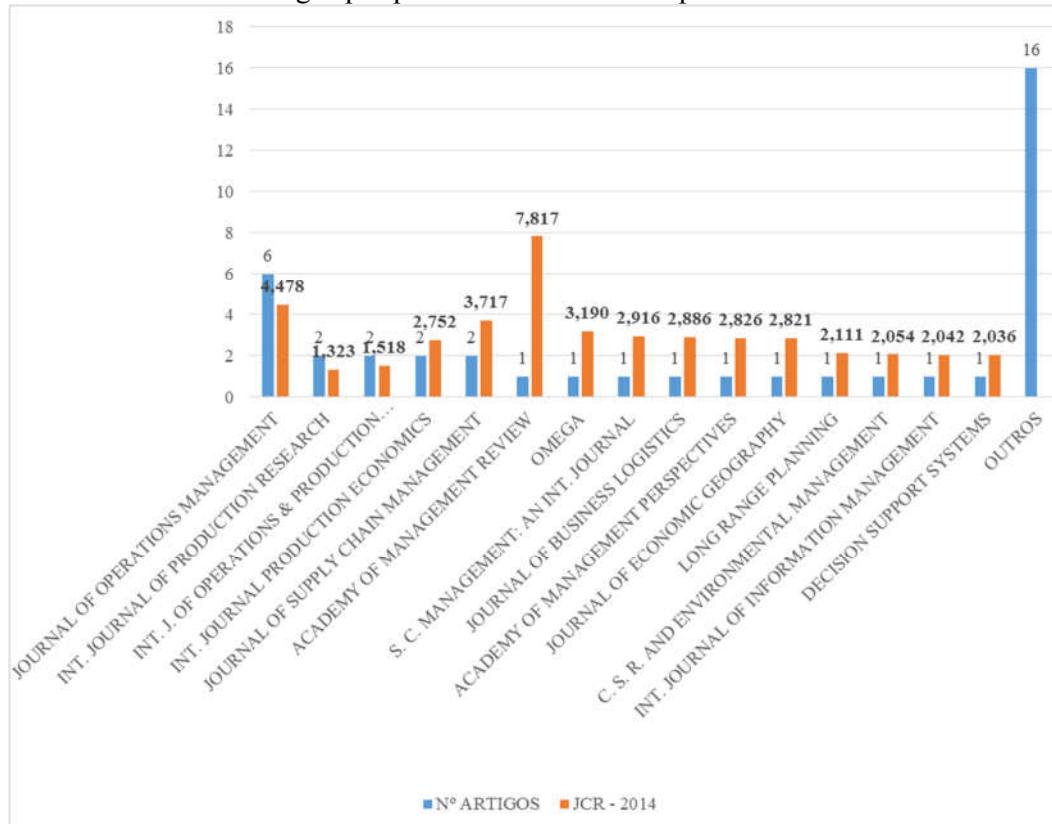
Fonte; Elaborado pelo autor.

Por meio do Gráfico 2 percebe-se que seis artigos foram publicados no periódico *Journal Of Operations Management* que possui 4,478 de fator de impacto. Já os periódicos *International Journal of Production Research*, *International Journal of Operations & Production Management*, *International Journal of Production Economics* e *Journal of Supply Chain Management* possuem dois artigos cada. Destes, o *Journal of Supply Chain Management* apresenta maior fator de impacto, 3,717. Os 26 artigos restantes estão pulverizados em 26 periódicos. Convém destacar que o Gráfico 2 apresenta apenas os periódicos que possuem JCR maior que 1,000. Destaca-se o periódico *Academy of Management Review* que possui fator de impacto 7,817.

Por meio do BibExcel, buscou-se fazer uma análise da distribuição das palavras presentes nos títulos dos artigos. O Gráfico 3 mostra que das 163 palavras que aparecem nos títulos dos artigos, 15 apresentaram o maior número de repetições, sendo: “*Supply*” e “*Chain*” aparecendo 24 e 18 vezes nos títulos respectivamente (sendo estas relacionadas aos termos *Supply Chain* ou *Supply Chain Management*); e, “*Advantage*” e “*Competitive*” aparecendo 11 e 10 vezes respectivamente (estando estas relacionadas ao termo *Competitive Advantage* ou

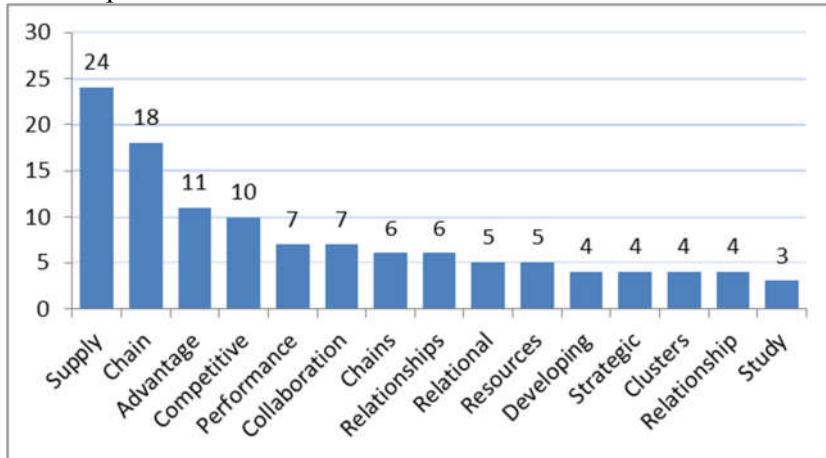
Colaborative Advantage). Em seguida, aparecem as palavras “*Performance*” e “*Colaborative*” ambas com 7 repetições. Dessa forma, percebe-se que os artigos selecionados na pesquisa estão alinhados ao tema central deste trabalho.

Gráfico 2 – Número de artigos por periódicos e fator de impacto



Fonte: Elaborado pelo autor.

Gráfico 3 – Palavras presentes nos títulos

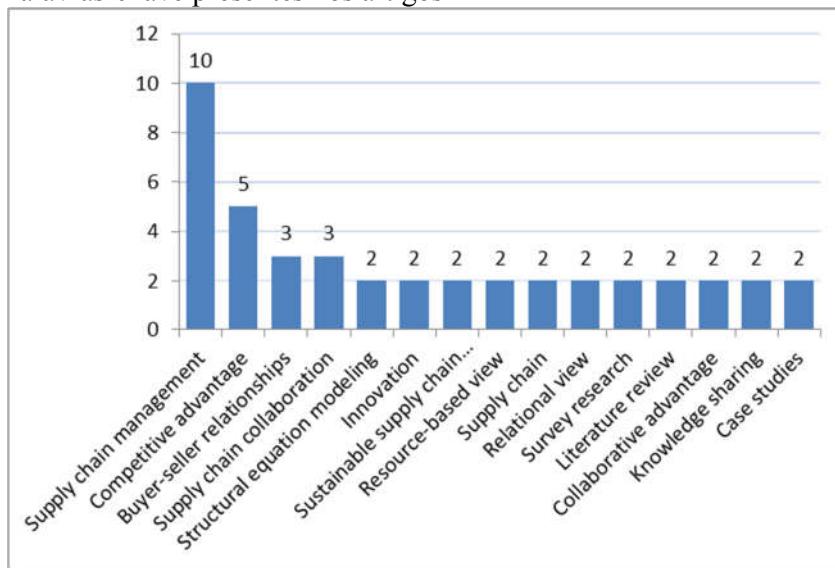


Fonte: BibExcel (2015).

Além da análise das palavras presentes nos títulos, verificou-se quais eram as palavras-chave mais adotadas nas pesquisas. Assim, das 109 palavras-chave, as que mais se repetem são *Supply Chain Management* e *Competitive Advantage*, semelhantemente ao que ocorreu com as palavras dos títulos, conforme se verifica no Gráfico 4. Este Gráfico apresenta as 15 palavras-chave mais adotadas. A palavra-chave *Collaborative Advantage* apareceu apenas duas vezes pois somente recentemente este termo passou a ser adotado no contexto de redes de empresas, em especial em cadeias de suprimentos.

O Quadro 9 exibe os autores das publicações presentes no *portfólio* e o número de trabalhos publicados por cada autor. Dos 93 autores dos trabalhos, apenas 2 deles realizaram mais de uma publicação, sendo Zhang Q. Y. e Cao M. com 3 publicações cada um deles. Os demais 91 autores apresentaram apenas 1 publicação cada.

Gráfico 4 – Palavras-chave presentes nos artigos



Fonte: BibExcel (2015).

No Gráfico 5 pode-se verificar a produção dos artigos pelo mundo. Amsterdam está à frente das demais cidades em relação ao desenvolvimento de pesquisas relacionados ao tema objeto de investigação. No entanto, as cidades de Bingley e Oxford também se destacam em relação às pesquisas realizadas sobre a temática. Assim, essas três cidades sozinhas representam 58,33% das publicações sobre o tema de estudo.

Nas demais cidades há certa uniformidade em relação à publicação dos trabalhos. Por meio dessa análise pode-se constatar que este tema tem sido pouco discutido no Brasil, devido à presença de apenas o Fensterseifer como pesquisador brasileiro, mostrando a necessidade de pesquisas que mostrem relevância para a comunidade científica internacional.

O Quadro 10 apresenta os trabalhos mais citados e sua frequência de citação. Merecem destaque as pesquisas de Dyer J. H. e Barney J., por serem referenciados 19 e 18 vezes respectivamente, representando 53% e 50% do banco de artigos analisado. Isso se deve ao fato se Dyer J. H. ser um dos percursores da teoria denominada Visão Relacional, e considerando que grande parte dos pesquisadores considera a vantagem competitiva interorganizacional pela ótica da visão relacional, este destaque é justificado. Barney J. também se destaca, pois inicialmente a vantagem competitiva no contexto da cadeia de suprimentos era analisada, muitas vezes, pela ótica da VBR. Além destes, Wernerfelt B., Granovetter M., Teece D. J., Lavie D. e Grant R. M. também são referenciados pela sua representatividade nas pesquisas sobre RBV, Teoria das Capacidades Dinâmicas e Visão Relacional, por possuírem uma contribuição significativa no desenvolvimento e avanço destes ramos do conhecimento.

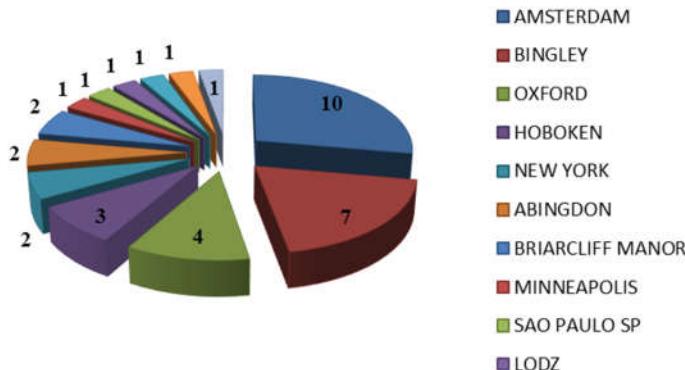
Quadro 9 – Autores das pesquisas

Frequência	Autores	Frequência	Autores	Frequência	Autores
3	Zhang QY	1	Zografos KG	1	Albino V
3	Cao M	1	Zhang C	1	Autry CW
1	Prevot F	1	Yeung ACL	1	Bock GW
1	Ragu-Nathan TS	1	Zen AC	1	Byrd TA
1	Pinch S	1	Webb JW	1	Blome C
1	Preston DS	1	Tsanos CS	1	Barney JB
1	Rai A	1	Vanathi R	1	Beske P
1	Selviaridis K	1	Tjosvold D	1	Jia F
1	Seuring S	1	Swamynathan R	1	Kembro J
1	Schuetz K	1	Tallman S	1	Jenkins M
1	Richey RG	1	Wang JJ	1	Humphreys PK
1	Royer S	1	Watson BJ	1	Ireland RD
1	Li WL	1	Vonderembse MA	1	Ketchen DJ
1	Magnan GM	1	Vanpoucke E	1	Lamming R
1	Lew YK	1	Vereecke A	1	Lavie D
1	Lee WJ	1	Chen ISN	1	Lai KH
1	Lei HS	1	Cheng JH	1	Klein R
1	Mentzer JT	1	Chen DQ	1	Knoben J
1	Park SC	1	Camison C	1	Giannoccaro I
1	Paulraj A	1	Carbonara N	1	Gold S
1	Naslund D	1	Cheng TCE	1	Gabler CB
1	Morgan TR	1	Fawcett SE	1	Fu YC
1	Myers MB	1	Fensterseifer JE	1	Fung PKO
1	Sinkovics RR	1	Fawcett AM	1	Gretzinger S
1	Xia WD	1	Cheung MS	1	Huang CH
1	Yang J	1	Choi S	1	Hult GTM

1	Wong CWY	1	Angerhofer BJ	1	Henry N
1	Wetzel M	1	Arikan AT	1	Harrison A
1	Wong A	1	Angelides MC	1	Hazen BT
1	Zhang PZ	1	Adams FG		

Fonte: BibExcel (2015).

Gráfico 5 – Cidades das publicações



Fonte: BibExcel (2015).

Lavie D. se destacou pelo trabalho “The competitive advantage of interconnected firms: an extension of the resource-based view”, em que o autor faz uma crítica à clássica visão baseada em recursos quando aplicada para analisar a vantagem competitiva no contexto de cadeias de suprimentos, pois considerada que a RBV se limita a análise dos recursos que pertencem às firmas. Assim, o autor sugere uma extensão da teoria, denominada de visão baseada em recursos estendida, quando se deseja estudar a vantagem competitiva de empresas interconectadas em uma rede por meio da cadeia de suprimentos.

As pesquisas de Podsakoff P. M. e Grant R. M. são citadas 17 e 12 vezes respectivamente, devido à importância de dois trabalhos de cada autor nos anos de 1986 e 2003, e 1991 e 1996, sequencialmente. Além destes, Fornell C. é citado 10 vezes, enquanto Dwyer F.R., Wernerfelt B., Anderson J.C., Powell W.W. e Malhotra A. são referenciados 8 vezes cada um. Já Granovetter M., Teece D. J., Flynn B. B., Cohen W. M., Paulraj A. e Lavie D. são citados 7 vezes. Por fim, recebem 6 citações Dierickx I. e Mohr J., apresentando uma ressalva que a análise apresentada no Quadro 9 considera apenas os 20 trabalhos mais citados pelos autores.

O Gráfico 6 mostra o *ranking* dos 20 autores mais citados, destes, alguns são considerados fundamentais para o desenvolvimento desta dissertação. Barney e Dyer, semelhantemente ao que é apresentado no Quadro 9, são os mais citados, com 31 e 29 citações cada, no entanto autores como Porter M. E., Williamson O. E. e Lee H. L. surgem com 22, 18 e 15 citações cada. Os demais autores presentes no Gráfico 8 estão distribuídos uniformemente, numa amplitude que varia de 9 a 13 citações.

Para a análise das teorias mais adotadas e dos métodos empregados nos trabalhos o *software* BibExcel, apresenta limitações, portanto, esta análise foi feita por meio da leitura dos trabalhos, sendo considerados, portanto, os 44 artigos resultantes da revisão sistemática.

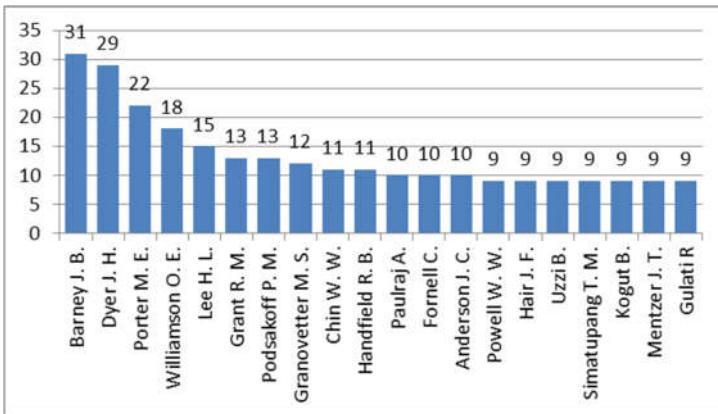
Nesse sentido, apenas doze utilizam uma teoria como suporte teórico, sendo que seis destes, fundamentam-se na VR. Os 32 trabalhos restantes fazem uso de pelo menos duas teorias, ressaltando a atenção para os trabalhos de Kembro, Selviaridis e Näslund (2014) e Tsanos, Zografos e Harrison (2014) que utilizaram respectivamente seis e cinco teorias, haja vista que ambos tratam de estudos teóricos

Quadro 10 – Trabalhos mais citados

Frequência de distribuição	Trabalhos citados
19	Dyer JH, 1998, V23, P660, ACAD MANAGE REV
18	Barney J, 1991, V17, P99, J MANAGE
10	Fornell C, 1981, V18, P39, J MARKETING RES
10	Podsakoff PM, 2003, V88, P879, J APPL PSYCHOL
8	Dwyer FR, 1987, V51, P11, J MARKETING
8	Wernerfelt B, 1984, V5, P171, STRATEGIC MANAGE J
8	Anderson JC, 1988, V103, P411, PSYCHOL BULL
8	Powell WW, 1996, V41, P116, ADMIN SCI QUART
8	Malhotra A, 2005, V29, P145, MIS QUART
7	Granovetter M, 1985, V91, P481, AM J SOCIOl
7	Teece DJ, 1997, V18, P509, STRATEGIC MANAGE J
7	Flynn BB, 2010, V28, P58, J OPER MANAG
7	Cohen WM, 1990, V35, P128, ADMIN SCI QUART
7	Paulraj A, 2008, V26, P45, J OPER MANAG
7	Lavie D, 2006, V31, P638, ACAD MANAGE REV
7	Podsakoff PM, 1986, V12, P531, J MANAGE
6	Grant RM, 1991, V33, P114, CALIF MANAGE REV
6	Dierickx I, 1989, V35, P1504, MANAGE SCI
6	Mohr J, 1994, V15, P135, STRATEGIC MANAGE J
6	Grant RM, 1996, V17, P109, STRATEGIC MANAGE J

Fonte: BibExcel (2015).

Gráfico 6 – Autores mais citados



Fonte: BibExcel (2015).

A Figura 5 apresenta as teorias mais utilizadas nas pesquisas analisadas. Pode-se verificar que a Visão Relacional e a Visão Baseada em Recursos recebem destaque por estarem presentes respectivamente em vinte e dois e vinte e um dos quarenta e quatro trabalhos. Destes, cinco utilizam apenas a VBR e a VR, mostrando que estas teorias estão intimamente ligadas ao tema de vantagem competitiva interorganizacional na cadeia de suprimentos.

Dentre as teorias identificadas, a Teoria de Custos de Transação foi adotada em sete trabalhos e as Teorias Recurso Vantagem e da Dependência de Recursos apareceram em três pesquisas, respectivamente. Além disso, vale ressaltar que a Visão Baseada em Recursos Estendida é utilizada em apenas quatro publicações. Tendo em vista que a teoria foi apresentada em 2006, constata-se que ainda há muito a ser pesquisado com relação à esta teoria. Além das teorias apresentadas, outras quinze teorias aparecem pulverizadas em cada um dos quinze trabalhos, conforme se verifica na também na Figura 5.

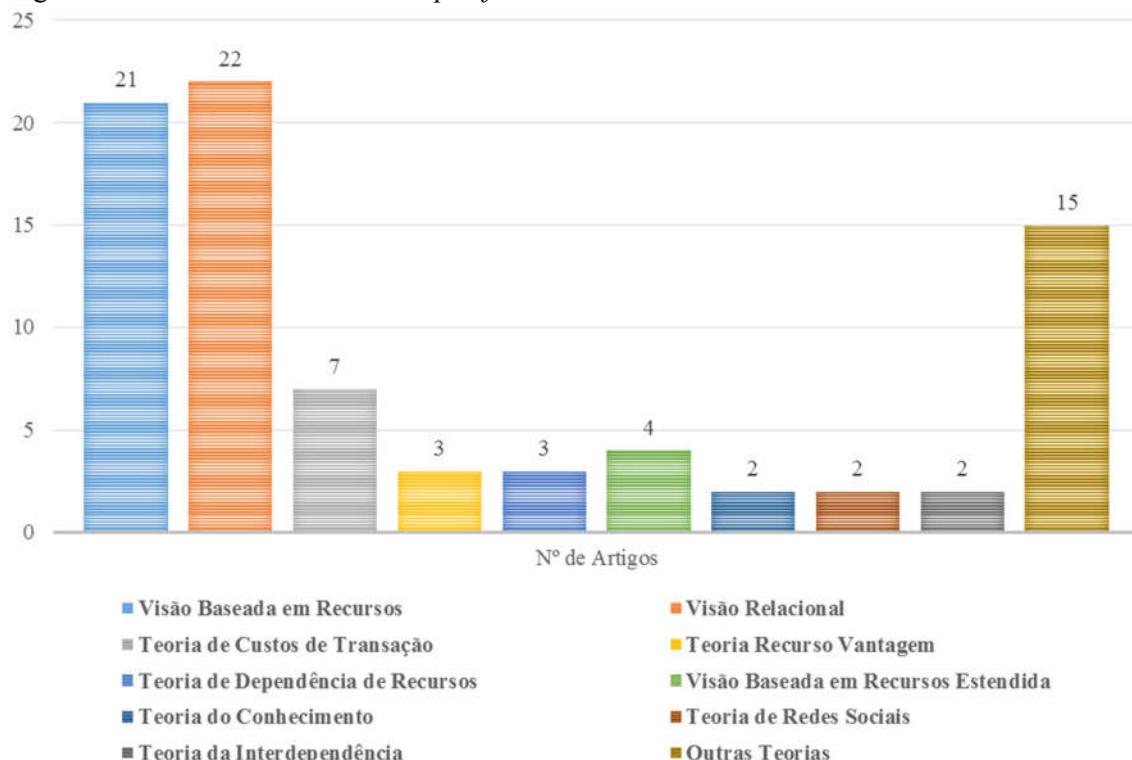
Buscando classificar os métodos de pesquisa das publicações selecionadas, 12 classificam-se como teóricos e 32 como empíricos. Este cenário, reafirma que o campo do conhecimento objeto de investigação desta pesquisa alcança sua maturidade por meio de atividades de validação de teoria, extensão e seu refinamento (HANDFIELD; MELNYK, 1998).

Fundamentado no positivismo, este trabalho corrobora a ideia de que a busca por relações causais, fundamentadas no empirismo, sustenta a unidade do método científico por meio de analogias lógicas e matemáticas (BURGESS; SINGH; KOROGLU, 2006). Nesses termos, 27% dos trabalhos apresentaram reflexões referentes a teoria utilizada nesta área do conhecimento, enquanto 73% buscaram confirmar, contestar ou expandir as teorias utilizadas por meio de pesquisas empíricas.

Em se tratando dos estudos empíricos, quatro trabalhos adotaram o estudo de caso; quatro adotaram a abordagem combinada (ou mista), sendo um *survey* com o método Delphi (CAMISÓN, 2004), duas simulações com estudo de caso (ANGERHOFER; ANGELIDES, 2006; ALBINO; CARBONARA, 2007) e um *survey* com estudo de caso (JIA; LAMMING, 2013), uma pesquisa-ação (TOUBOULIC; WALKER, 2015); e, por fim, 22 trabalhos que empregaram apenas o *survey*.

Considerando os 22 artigos que desenvolveram pesquisas do tipo *survey*, e, analisando o tipo de cadeia estudada, a Figura 6 mostra que 67% dos estudos (16 pesquisas), fizeram análises à montante da cadeia, o que apresentou uma perspectiva da empresa focal. Por outro lado, 21% (5 estudos) analisaram a perspectiva diática, tanto da empresa focal, como dos fornecedores. Finalmente, 12% (3 pesquisas) estudaram cadeias de suprimentos entre de *clusters* e/ou distritos industriais. Essa análise demonstra que as tendências de análise estão focadas em investigar apenas as percepções da empresa focal.

Figura 5 – Teorias identificadas no *portfolio* final

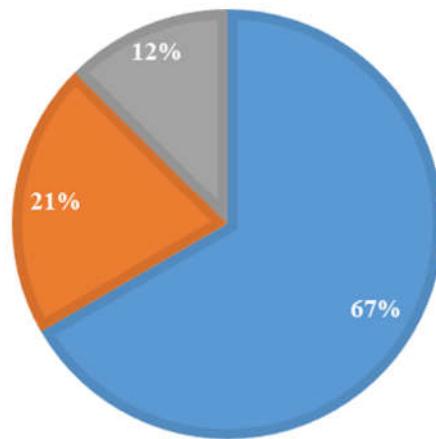


Fonte: Elaborado pelo autor.

Após essa compreensão panorâmica das pesquisas, a próxima seção apresentará uma breve análise dos artigos, que serão classificados por meio das temáticas de estudo que abordaram.

Figura 6 – Tipo de Cadeia Estudada nos surveys

■ À Montante ■ Relacionamento Diártico ■ Clusters e Distritos Industriais

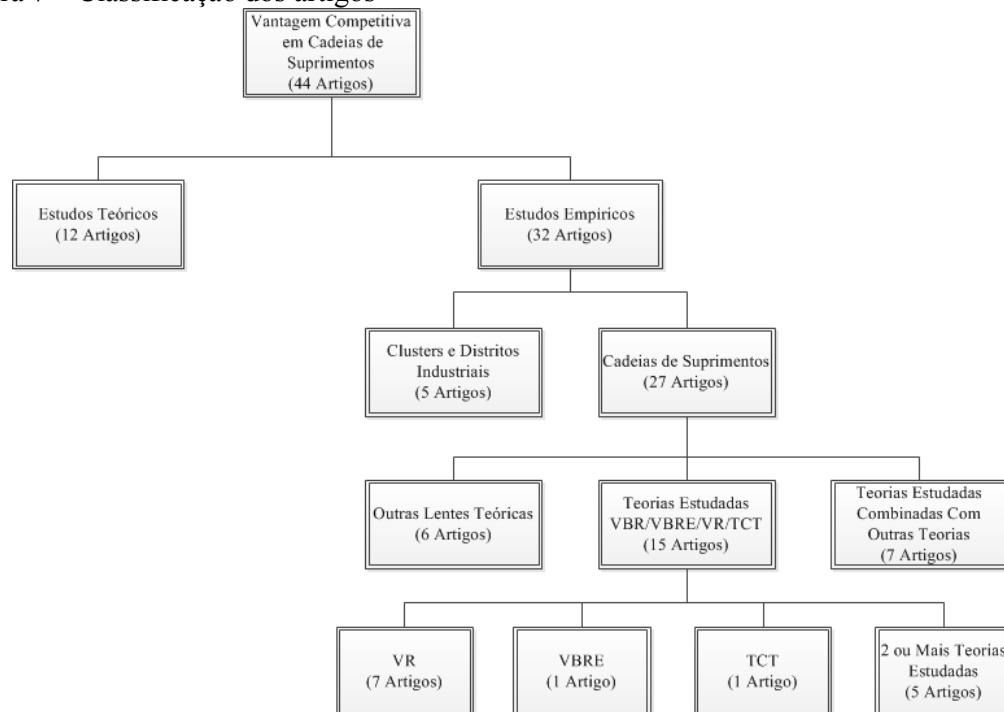


Fonte: Elaborado pelo autor.

2.5.3 Análise de publicações

Os artigos selecionados na revisão sistemática foram classificados em duas áreas: (i) estudos teóricos (ii) estudos empíricos. A Figura 7 apresenta tanto a classificação como a quantidade de artigos que cada área compreende. Para fins didáticos, a análise das publicações seguirá a classificação mostrada na Figura supracitada.

Figura 7 – Classificação dos artigos



Fonte: Elaborado pelo autor.

2.5.3.1 Estudos teóricos

No Quadro 11 podem ser visualizados os cinco trabalhos que desenvolveram uma análise teórica sobre o tema objeto de investigação. O artigo de Lavie (2006) é um deles e já foi discutido detalhadamente na seção que trata da visão relacional (Seção 2.3.2). As pesquisas de Ireland e Webb (2007), Ketchen Jr e Hult (2007) desenvolveram pesquisas sobre lentes teóricas distintas para o estudo de vantagem competitiva em relacionamentos interorganizacionais. Ireland e Webb (2007), além de ter discorrido sobre as teorias, analisaram quatro estratégias que as empresas usam para equilibrar um clima de confiança e poder em uma cadeia de suprimento. Ketchen Jr e Hult (2007) apresentaram em seu trabalho análises teóricas com sugestões para investigações futuras focadas em agregação de valor como forma de melhorar as cadeias de suprimento e ampliar a vantagem competitiva. Barney (2012), por sua vez, fez um comparativo da VBR com a Teoria de Recurso-Vantagem no contexto de compras e gestão da cadeia de suprimentos. Por fim, Tallman *et al.* (2004) se propuseram a examinar como os fluxos de conhecimento conduzem as diferenças de desempenho de empresas nos *clusters* analisando variáveis ligadas ao conhecimento componente e conhecimento arquitetônico.

Quadro 11 – Pesquisas teóricas

AUTOR (ES)	OBJETIVO
Tallman <i>et al.</i> (2004)	Examinar como os fluxos de conhecimento conduzem as diferenças de desempenho nos <i>clusters</i> regionais e grupos de empresas, apoiando as diferenças de desempenho no nível da empresa dentro de um <i>cluster</i> .
Lavie (2006)	Distinguir recursos compartilhados, de recursos não compartilhados; identificando novos tipos de rendas apresentando como o relacionamentos em alianças podem proporcionar o desenvolvimento e extração dessas rendas.
Ireland e Webb (2007)	A partir de uma perspectiva multi-teórica, discutir quatro estratégias que as empresas usam para equilibrar um clima de confiança e poder em uma cadeia de suprimentos estratégica.
Ketchen Jr e Hult (2007)	Descrever como algumas teorias organizacionais auxiliam na distinção de CS tradicionais de CS valiosas, fornecendo uma base para a investigações futura, oferecendo questões de pesquisa baseadas em teorias que estão focados nas cadeias de suprimentos que podem contribuir para uma maior agregação de valor, ampliando a vantagem competitiva das empresas da cadeia.
Barney (2012)	Fazer um comparativo teórico da RBV com a Teoria de Recurso-Vantagem no contexto de compras e gestão da cadeia de suprimentos.

Fonte: Elaborado pelo autor.

No Quadro 12 podem ser observadas os demais trabalhos teóricos. Estes, diferentes dos demais, desenvolveram revisões sistemáticas da literatura e/ou apresentaram algumas proposições teóricas ou *frameworks* com base na teoria sem aplicação empírica.

Gold, Seuring e Beske (2010), Kembro, Selviaridis e Näslund (2014) e Tsanos, Zografos e Harrison (2014) desenvolveram revisões sistemática da literatura. Gold, Seuring e Beske (2010) buscaram através da análise de conteúdo, explorar o papel da gestão da cadeia de suprimento sustentável como um catalisador de geração de recursos interorganizacionais valiosos, gerando possíveis vantagens competitivas sustentáveis entre empresas por meio da colaboração em questões ambientais e sociais.

Kembro, Selviaridis e Näslund (2014) procuraram verificar o que as teorias (TCT, VR, VBR, etc.) têm abordado sobre a questão do compartilhamento de informações na cadeia de suprimentos. Para tanto, realizaram uma revisão sistemática da literatura e ao final propuseram um *framework* teórico que pode ser utilizado para investigar e compreender o compartilhamento de informações na cadeia.

Tsanos, Zografos e Harrison (2014) com base na pesquisa sobre comportamento colaborativo e seu impacto sobre a integração da cadeia de suprimentos e desempenho, desenvolveram um modelo conceitual relacionando os antecedentes comportamentais de colaboração, a integração de informações, a coordenação das decisões operacionais e de desempenho da cadeia de suprimento, estabelecendo considerações de operacionalização de um *survey*.

Hazen e Byrd (2012) buscaram investigar a relação entre a adoção da inovação LIT (Tecnologia da Informação Logística) e o desempenho no relacionamento comprador-fornecedor. Para isso, foi desenvolvida uma meta-análise com 48 estudos com temas ligados a EDI (*Electronic Data Interchange* – Troca Eletrônica de Dados) e RFID (*Radio Frequency Identification* – Identificação por Radiofrequência). Por meio da revisão, foram adicionadas ao modelo de Grawe (2009) (que considera fatores ambientais e organizacionais) fatores relacionados aos recursos complementares da firma e como esses aspectos influenciam no desempenho, como elementos ligados a condução de vantagem competitiva interorganizacional.

Arikan e Knoben (2014), por meio de uma revisão da literatura, desenvolveram um modelo teórico e proposições de pesquisa direcionados para empresas que atuam em *clusters*. O modelo está relacionado ao conhecimento que pode ser compartilhado pelas empresas desde que trabalhem de forma cooperativa. Nesse sentido, foram considerados aspectos de estrutura de redes, volume de negócios, valor dos ativos, reputação e confiabilidade, troca de conhecimento e capacidades internas dentro do *cluster*.

Jin e Edmunds (2015) desenvolveram um quadro conceitual para investigar as relações entre as construções de redes de empresas e suas influências sobre o desempenho. O modelo

foi baseado em recursos (intangíveis e relacionais) e práticas (produção modular e engenharia de clientes) que poderiam influenciar na acessibilidade de recursos, na eficiência, na mobilidade e capacidade de aprendizado, que por sua vez podem impactar no desempenho da empresa.

Por fim, Kale e Singh (2009) buscaram identificar os principais fatores para o sucesso de uma aliança, desde os ciclos de seleção de parceiros e formação da aliança, governança e projeto da aliança até o gerenciamento pós-formação da aliança. Os autores finalizam apresentando sugestões de como lidar com potenciais falhas através da gestão estratégica da aliança, do compartilhamento de capacidades, dentre outros aspectos.

Quadro 12 – Pesquisas teóricas sistemáticas, com proposições teóricas ou *frameworks*

AUTOR (ES)	OBJETIVO	FATORES (VARIÁVEIS DE ANÁLISE)
Kale e Singh (2009)	Identificar os principais fatores para o sucesso da aliança, nos ciclos de seleção de parceiros e formação da aliança, governança e projeto da aliança e no gerenciamento pós-formação da aliança, discutindo como as empresas podem lidar com potenciais falhas.	Seleção de parceiros e formação da aliança Complementaridade do parceiro; Compatibilidade do parceiro; Compromisso do parceiro. Governança e projeto da aliança Equidade de Compartilhamento ou Propriedade; Cláusulas Contratuais; Governança Relacional. Gerenciamento pós-formação da aliança Utilização de Mecanismos de Coordenação; Desenvolvimento da Confiança e Capital Relacional; Resolução e Escala de Conflitos.
Gold, Seuring e Beske (2010)	Explorar o papel da gestão da CS sustentável como um catalisador de geração de recursos interorganizacionais valiosos, gerando possíveis vantagens competitivas entre empresas através da colaboração em questões ambientais e sociais. Para isso, utilizaram a revisão de literatura e análise de conteúdo.	Pró-atividade ambiental; Compra e suprimento estratégico; Gerenciamento de recursos de suprimento; Suprimento baseado em produtos ecológicos; Processo de suprimento ecológico.
Hazen e Byrd (2012)	Investigar a relação entre a adoção da inovação LIT (Tecnologia da Informação Logística) e o desempenho no relacionamento comprador-fornecedor. Para isso, foi desenvolvida uma meta-análise com 48 estudos em temas ligados a EDI (Trocá Eletrônica de Dados) e RFID (Identificação por Rádiofrequênci).	Variáveis consideradas na colaboração Compartilhamento de informação e comunicação; Cooperação; Confiança; Compromisso; Valor do relacionamento; Adaptação. Resultados esperados Eficiência; Efetividade; Resiliência.

Arikian e Knoben (2014)	Identificar potenciais parceiros com conhecimentos complementares, aumentando da eficácia de parcerias do conhecimento.	Estratégia de tecnologia da empresa no <i>cluster</i> ; Estrutura de redes individuais dentro do <i>cluster</i> ; Volume de negócios individuais e dentro do <i>cluster</i> ; Valor dos ativos de conhecimento da empresa no <i>cluster</i> ; Reputação da empresa no <i>cluster</i> e sua confiabilidade como parceiro conhecimento; Relações de troca do conhecimento da empresa no <i>cluster</i> com entidades fora do <i>cluster</i> ; Capacidade da aliança específica no <i>cluster</i> ; A capacidade da empresa do <i>cluster</i> em proteger seus ativos de conhecimento não-compartilhados para os seus parceiros locais.
Kembro, Selviaridis e Näslund (2014)	Explorar o que as lentes teóricas (TCT, VR, VBR, etc.) têm abordado sobre a questão do compartilhamento de informações na CS. Foi realizada uma revisão sistemática da literatura e ao final propuseram um <i>framework</i> teórico.	Compartilhamento de informações.
Tsanos, Zografos e Harrison (2014)	Revisar a literatura sobre o tema comportamental de colaboração, seu impacto sobre a integração da cadeia de suprimentos e o desempenho. Os autores desenvolveram um modelo conceitual que relaciona antecedentes comportamentais de colaboração, integração de informações, a coordenação das decisões operacionais e de desempenho da cadeia de suprimento, estabelecendo considerações de operacionalização. A partir desse modelo é sugerido a realização de uma pesquisa por meio de um <i>survey</i> .	Antecedentes comportamentais de integração da cadeia de suprimentos Confiança; Compromisso; Mutualidade; Reciprocidade. Integração da cadeia de suprimentos Integração de informações; Coordenação de decisões operacionais. Desempenho na cadeia de suprimentos Eficiência Efetividade
Jin e Edmunds (2015)	Desenvolver um quadro conceitual para investigar as relações entre as construções de redes de empresas e suas influências sobre o desempenho.	Recursos Intangíveis Relacionais Práticas Produção modular Engenharia de clientes Acessibilidade de recursos Eficiência Mobilidade Capacidade de aprendizado

Fonte: Elaborado pelo autor.

2.5.3.2 Estudos empíricos

a) Estudos em *clusters* e alianças estratégicas

Os trabalhos cujo enfoque são os *clusters*, foram estudados nesta pesquisa pelo fato de abordarem cadeias de suprimentos inseridas neste tipo de arranjo.

Camisón (2004) construiu um modelo teórico que permitiu explicar o desempenho e a competitividade das empresas localizadas em distritos industriais. Para a construção do modelo,

o autor aplicou o método *Delphi* com 46 especialistas cujas informações foram coletadas por um período de seis meses. Os envolvidos foram especialistas acadêmicos de origem internacional e especialistas de associações e instituições empresariais. Em seguida, o autor desenvolveu um *survey* que foi aplicado em 835 empresas de 35 distritos industriais da Espanha. Foram consideradas como variáveis de pesquisa as competências de *marketing*, produção, financeira, gerenciais, organizacionais, conhecimento, aprendizagem, atratividade, competitividade, incerteza e imersão do ambiente, competências compartilhadas, desempenho organizacional e posição competitiva. O autor concluiu que quanto maior o nível de relação da empresa com o *cluster*, maiores serão os efeitos positivos em seu desempenho. Além disso, Camisón (2004) apontou que as empresas dotadas dos melhores recursos e capacidades encontrarão maior facilidade para se localizar em outros *clusters* industriais e desenvolver vantagens competitivas sustentáveis capazes absorver as rendas econômicas (relacionais) desenvolvidas nos *clusters*.

Hervas-Oliver e Albors-Garrigos (2009) exploraram o papel de combinações de recursos internos e relacionais para explicar como acontece a inovação em *clusters*. Os autores aplicaram um *survey* com 48 empresas de revestimentos cerâmicos da Europa e foram consideradas como variáveis de pesquisa a tecnologia, a capacidade de *marketing*, a gestão, a autonomia dos fornecedores, o relacionamento (com fornecedores, P&D em tecnologias), o desempenho inovador, o tamanho e o grupo industrial. Os autores sugerem que a capacidade de absorção é crucial para o desenvolvimento de inovações por meio dos recursos compartilhados na rede.

Gretzinger e Royer (2014) desenvolveram um estudo de caso com empresas da área de mecatrônica, energia limpa e refrigeração que atuam em um *cluster* do Sul da Dinamarca. As autoras investigaram como a criação de valor em nível relacional pode ser sistematizada por meio de recursos compartilhados. Para isso, as variáveis consideradas foram os mecanismos de rendas relacionais apresentados por Dyer e Singh (1998). Gretzinger e Royer (2014) identificaram que a adesão de novas empresas permite o acesso de novos recursos aos participantes do *cluster*.

Lei e Huang (2014) demonstraram que empresas pertencentes ao mesmo *cluster* possuem recursos idiosincráticos e possuem vantagens competitivas mais fortes do que as empresas que não pertencem a um *cluster*. Para isso, desenvolveram um *survey* com 156 empresas de dois *clusters* da indústria têxtil de Taiwan e as variáveis consideradas na pesquisa para avaliar a vantagem competitiva foram: inovação, custo, flexibilidade, qualidade, precisão na entrega e serviço ao cliente. Lei e Huang (2014) mostraram que as empresas que fazem parte

de um *cluster* apresentam vantagens competitivas interorganizacionais que estão relacionadas ao grau de envolvimento da empresa com a rede em que está inserida; e sua intermediação é propícia para o desenvolvimento de vantagem competitiva interorganizacional.

Zen, Fensterseifer e Prevot (2014) analisaram o impacto dos recursos no desempenho exportador das empresas pertencentes a um *clusters* vinícola Francês. Para este estudo foi aplicado um *survey* com 130 vinícolas. Os fatores considerados na pesquisa foram infraestrutura; relações e informação; *terroir* (variedades e práticas vinícolas); instituições; e, reputação das empresas. Os autores concluíram que por meio dos relacionamentos nos *clusters* o acesso aos recursos disponíveis impactam no desempenho da organização de forma positiva.

b) Estudos em cadeias de suprimento

Considerando os estudos sobre vantagem competitiva em cadeias de suprimento, constatou-se que alguns trabalhos fizeram uso de abordagens teóricas diferentes das apresentadas neste capítulo (WONG; TJSVOLD; ZHANG, 2005; ALBINO; CARBONARA; GIANNOCARO, 2007; YANG *et al.*, 2008; JONES *et al.*, 2014; VANATHI; SWAMYNATHAN, 2014). Outros trabalhos combinaram as teorias apresentadas (VBR, VBRE, VR e TCT) com outras teorias (CHEN; FUNG, 2013; CHENG; FU, 2013; ADAMS *et al.*, 2014; BLOME; PAULRAJ; SCHUETZ, 2014; CHOI, 2014; VANPOUCKE; VEREECKE; WETZELS, 2014; VIANA; BARROS NETO; AÑEZ, 2014; GOMES; KLIEMANN NETO, 2015). Há também estudos que utilizaram apenas as teorias VBR, VBRE, VR e TCT.

Wong, Tjosvold e Zhang (2005) desenvolveram um modelo para analisar a vantagem competitiva voltado para alianças estratégicas. Fundamentando-se na teoria da cooperação e interdependência competitiva, os autores aplicaram um *survey* com 30 diádes de empresas estatais de Xian, China, que apresentam relacionamento fornecedor-cliente. Buscando englobar as áreas de qualidade, inovação e custo, os autores utilizaram quatro variáveis: (i) compromisso do vendedor com a qualidade; (ii) compromisso do cliente com a qualidade; (iii) objetivos interdependentes; e, (iv) orientação a longo prazo. Suas conclusões mostram que o empenho dos parceiros com a qualidade e objetivos interdependentes podem ser bastante úteis para a compreensão e o desenvolvimento das relações da cadeia de suprimento.

Albino, Carbonara e Giannoccaro (2007) se propuseram a simular um modelo de produção específica onde as redes de *Supply Chain* complexas de um distrito industrial possam a ser identificadas como fonte de vantagem competitiva por meio da colaboração. Assim, analisaram as complexidades da cadeia simulando agentes e super-agentes fornecedores e

compradores, considerando ações como escolha de fornecedores, atendimento de exigências, alocação de demanda e demais aspectos.

Yang *et al.* (2008) se propuseram a examinar os antecedentes de estabilidade relacional em alianças da cadeia de suprimentos e se esta estabilidade afeta o desempenho no contexto das empresas de manufatura. Para tanto, os autores desenvolveram, com base nas teorias de interdependência e de troca social, um *survey* com 126 empresas de petróleo, química, logística, eletrônica e fabricação de navios do sul e sudeste leste dos Estados Unidos. Os fatores analisados nos relacionamentos das empresas com seus fornecedores foram o capital relacional, comprometimento relacional, a confiança no fornecedor, a estabilidade relacional e o desempenho da aliança. O estudo mostrou que nesses contextos, o compromisso relacional e a confiança no fornecedor são importantes para o desenvolvimento de relações estáveis e para o desempenho da aliança.

Jones *et al.* (2014) por sua vez, utilizando a teoria organizacional como fundo teórico para desenvolver um *survey* com 1.800 gerentes de compras, buscaram analisar fatores relacionados a confiança como um mecanismo de governança para as pequenas empresas. Os fatores considerados foram a estratégia de confiança, as rotinas de confiabilidade, o compromisso no relacionamento e os fatores de desempenho. Os resultados mostraram que apesar das dificuldades para desenvolver a confiança, algumas pequenas empresas estão conseguindo ultrapassar estas limitações e se tornando capazes de empregar relações que permitem um melhor desempenho operacional e organizacional.

A pesquisa de Vanathi e Swamynathan (2014) identificou os fatores que influenciam na colaboração da cadeia de suprimentos e sua relação com a vantagem competitiva. Os autores não explicitam quais teorias foram utilizadas como suporte teórico para construção, aplicação e análise dos resultados obtidos através de um *survey* com 235 empresas da indústria têxtil indiana. Os autores consideraram como fatores de colaboração o comprometimento da alta direção, a confiança, o relacionamento de longo prazo, o compartilhamento de informações e o compartilhamento de riscos e recompensas. Este estudo comprovou que a indústria têxtil indiana está caminhando para o desenvolvimento de cadeias de suprimentos eficientes através da colaboração, além disso, há uma perspectiva que em longo prazo as empresas prestem assistência tecnológica aos seus parceiros e ocorra o intercâmbio de informações no desenvolvimento de produtos, levando a sincronização do relacionamento comprador-fornecedor.

Partindo para as pesquisas que utilizaram as teorias abordadas neste estudo combinadas com outras teorias, a pesquisa de Chen e Fung (2013) se propuseram a identificar

os tipos de relações que os atacadistas constituem com seus fornecedores e clientes na CS e suas implicações no desempenho. Combinando conceitos da VBR e da teoria de dependência de recursos, os autores desenvolveram um *survey* que foi aplicado em 90 atacadistas do setor de vestuário de Hong Kong. Os fatores considerados para análise do relacionamento foram a dependência e a flexibilidade. O estudo mostrou três cenários após análise dos dados: (i) moderada dependência com os clientes e fornecedores e moderada flexibilidade a montante; (ii) alta dependência com os clientes e fornecedores, mas baixa flexibilidade a montante; e, (iii) baixa dependência com os clientes e fornecedores. Nesse contexto, as empresas que cultivaram alguma dependência a montante e a jusante, apresentaram melhores desempenhos, já as empresas que apresentaram alta dependência e baixa flexibilidade, apresentaram resultados medianos, enquanto as empresas que apresentaram baixa dependência apresentaram piores resultados.

Cheng e Fu (2013) analisaram os impactos da governança relacional em riscos relacionais e no compartilhamento de conhecimento interorganizacional. Para isso, desenvolveram um modelo de pesquisa baseando-se na VBR e na teoria institucional, que foi aplicado em um *survey* com 312 empresas das 1000 maiores empresas industriais de Taiwan. Os fatores considerados foram a orientação institucional, o relacionamento e o risco relacional, sob a perspectiva do compartilhamento do conhecimento. Os resultados apontaram que os membros da cadeia de suprimentos devem garantir que relacionamentos colaborativos sejam bem definidos ao estabelecer uma parceria que possa ajudar a melhorar as relações e o compartilhamento de conhecimentos. Para isso, os parceiros devem reforçar suas relações de colaboração, para que o risco relacional não prejudique o relacionamento.

Adams *et al.* (2014) analisaram o desempenho das tecnologias no processo de integração da cadeia de suprimentos. A teoria da vantagem recurso e a visão relacional deram suporte para o desenvolvimento e aplicação de um *survey* com 170 fabricantes, atacadistas e varejistas dos EUA, Japão, China e União Europeia. Os fatores considerados para esta pesquisa foram a integração da cadeia de suprimentos, a colaboração, a capacidade de serviços de logística e o desempenho. Em seus resultados, os autores afirmam que no contexto atual, as empresas não podem simplesmente buscar novas tecnologias sem considerar as estratégias e táticas da cadeia de suprimentos em que está inserida. Além disso, é necessário desenvolver e fomentar o conhecimento operacional necessário para que todas as empresas da cadeia compreendam e utilizem bem as novas tecnologias.

A pesquisa de Blome, Paulraj e Schuetz (2014) buscou analisar o desvio de um perfil ideal de colaboração na cadeia de suprimentos e seu efeito negativo sobre o desempenho de

sustentabilidade e o desempenho no mercado. A pesquisa fundamenta-se na visão baseada em conhecimento e na VR. Os autores fizeram um *survey* com 259 empresas alemãs e os fatores considerados foram a colaboração sustentável do lado da oferta e da procura; a produção sustentável; o desempenho da sustentabilidade e o desempenho do mercado; e, por fim, o desalinhamento. Como conclusões, os autores mostram que as empresas precisam desenvolver capacidades internas, a fim de estar em condições de se beneficiar da colaboração sustentável com os fornecedores e clientes. Desse modo, é necessário considerar a colaboração tanto do lado da oferta como da procura pois, irá resultar em melhorias significativas de desempenho através da produção sustentável.

Choi (2014) se propôs a examinar se os recursos físicos e humanos implantados em relações interorganizacionais em cadeias de suprimentos influenciam no desenvolvimento das capacidades de uma empresa, investigando se essas capacidades aumentam o desempenho. O autor também examina a relação entre memórias de relacionamento específicas e a capacidade de absorção dos parceiros. Para isso, o autor fundamentou-se na VBR, na VR e em teorias ligadas a gestão do conhecimento e desenvolveram um *survey* com 115 empresas coreanas da indústria petroquímica, TI e informática, do setor de serviços, etc. As variáveis de pesquisa foram os recursos de físicos, os recursos humanos, a memória específica do relacionamento, a capacidade de absorção e o desempenho do relacionamento. Os resultados indicam que os recursos físicos foram fundamentais para aumentar tanto a memória específica de relacionamento como a capacidade de absorção. Além disso, o autor sugere que os recursos físicos podem fornecer às empresas uma base para o desenvolvimento de capacidades adicionais, permitindo a gestão do conhecimento específico no relacionamento e aumentando a capacidade de absorção no contexto de relacionamentos interorganizacionais.

Vanpoucke, Vereecke e Wetzels (2014) fundamentando-se na VBR e na teoria das capacidades dinâmicas, se propuseram a identificar o sensoriamento, a integração, a apreensão e a transformação como sub-capacidades de uma capacidade dinâmica, que está relacionada com a capacidade integrativa do fornecedor. As variáveis consideradas para aplicação do *survey* foram a detecção da integração, o aproveitamento da integração, a integração transformadora, a flexibilidade do processo, a eficiência de custos, o desempenho no mercado e o desempenho financeiro. O estudo foi feito em 719 empresas fabricantes de máquinas e eletrônicos de 20 países da América, Europa e Ásia. Em suas conclusões os autores constatam que as empresas se esforçam para desenvolver vantagens competitivas sustentáveis através de uma rápida adaptação às novas exigências do negócio e a capacidade integrativa do fornecedor pode suportar a capacidade adaptativa de forma eficiente.

Viana, Barros Neto e Añez (2014) encerram a lista de pesquisas que combinaram as teorias de estudo com outras lentes teóricas para análise da vantagem competitivas em relacionamentos interorganizacionais em CS. Os autores buscaram investigar a contribuição da gestão da cadeia de suprimento para a vantagem competitiva relacional nos setores têxtil e de calçados do nordeste brasileiro. Para o desenvolvimento de um estudo de multicasos em duas empresas de calçados e duas empresas têxteis, os autores fundamentaram-se na análise estrutural da indústria, na teoria dos recursos, na escola austríaca, na teoria das capacidades dinâmicas, na visão baseada da indústria, na visão baseada em recursos e na visão baseada nas instituições. A principal contribuição teórica da pesquisa refere-se a aplicação da VBR para o entendimento de como as relações e a gestão da cadeia de suprimento podem contribuir para a obtenção de vantagem competitiva em setores industriais tradicionais, de modo que novos elementos sejam incorporados e o conhecimento ligado ao gerenciamento da CS seja fortalecido, tendo em vista o cenário em que as empresas se localizam, uma região economicamente pobre de um país em desenvolvimento.

Gomes e Kliemann Neto (2015) buscaram investigar os métodos colaborativos referentes à coordenação da CS e analisar suas características e dificuldades de implementação. Para isso, desenvolveram uma revisão sistemática, onde buscaram identificar quais os métodos colaborativos mais utilizados na literatura. Assim, constaram que o Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment (CPFR) são os métodos mais utilizados. Aplicando empiricamente seu estudo em empresas no setor moveleiro do Rio Grande do Sul, constataram que a compreensão da CS está relacionada à interação entre as empresas e a adoção de iniciativas colaborativas podem garantir níveis de desempenho melhores, proporcionando por sua vez, a redução de custos.

Li *et al.* (2012), se propuseram a testar um modelo que foi elaborado para explorar como o desenvolvimento das práticas dos fornecedores afetam o desempenho do comprador-fornecedor do ponto de vista da empresa compradora no contexto da Indústria de Eletrônicos do Hong Kong. Fundamentando-se na Teoria de Custos de Transação, o *survey* foi aplicado em 450 empresas e as variáveis consideradas foram classificadas como variáveis independentes (objetivos estratégicos, comunicação eficaz, compromisso de longo prazo, apoio à gestão superior, avaliação de fornecedores, objetivos estratégicos dos fornecedores, confiança e desenvolvimento de transações específicas com os fornecedores) e variáveis dependentes (melhoria de desempenho do fornecedor, melhoria da vantagem competitiva do comprador e melhoria do relacionamento entre compradores e fornecedores). As conclusões da pesquisa mostram que a alta administração, a avaliação de fornecedores e os objetivos estratégicos dos

fornecedores, são determinantes significativos para desenvolvimento de fornecedores com transações específicas. Além disso, os compradores que têm relações de colaboração mais estreitas com os fornecedores podem fortalecer sua vantagem competitiva.

Lew e Sinkovics (2013) buscaram abranger a literatura de aliança estratégica internacional, analisando a cadeia de valor a montante e a jusante nos contextos de tecnologia e inovação. Os autores desenvolveram um *survey* em 879 empresas de TI de Taiwan, em que foram avaliados sete indicadores (crescimento de vendas, aumento de lucros, crescimento da quota de mercado, aumento do número de novos produtos oficiais lançados, aumento do número de clientes, aumento da reputação no mercado e aumento do desempenho geral) que mediram as múltiplas dimensões do desempenho dos negócios. Em suas conclusões, os autores mostram que o desempenho em um nível organizacional é influenciado pela capacidade de desenvolvimento de mercado, mas não sofre influências das novas capacidades para desenvolvimento e inovação de produtos.

As publicações de Angerhofer e Angelides (2006), Vlachos, Bourlakis e Karalis (2008), Klein e Rai (2009), Chen, Preston e Xia (2013), Fawcett *et al.* (2015) e Touboulic e Walker (2015), fazem uso de apenas da Visão Relacional. Já Jia e Lamming (2013) fazem uso apenas da VBRE.

Angerhofer e Angelides (2006) desenvolveram modelos de simulação a partir da revisão da literatura e definiram diretrizes para medir o desempenho das cadeias de suprimentos colaborativas por meio de *stakeholders*, tecnologia, níveis de colaboração, compartilhamento de tecnologia, estratégia de negócios e processos. Os autores, por meio de simulação, identificaram as áreas da cadeia de suprimentos que podem ser melhoradas e gerenciadas para ampliar o desempenho da cadeia. Os resultados identificam possíveis decisões que precisam ser tomadas para melhorar o desempenho de uma cadeia de suprimentos colaborativa. Seus resultados também mostram que a eficiência individual e a competitividade dependem fortemente do reforço da sua relação de trabalho com seus parceiros de negócios.

Vlachos, Bourlakis e Karalis (2008) analisaram a colaboração entre os fabricantes de alimentos e varejistas do mercado grego e compararam as motivações para colaboração, apresentando possíveis áreas de colaboração, além do tipo preferido de colaboração. Os pesquisadores desenvolveram um *survey*, para isso, utilizaram como fatores de análise a confiança, o compromisso, o gerenciamento da troca de informações, a coordenação de funções e a distribuição física. Além disso, apresentaram três tipos de colaboração que podem ser desenvolvidas, a colaboração na transação, a colaboração cooperativa e a colaboração competitiva. A pesquisa foi feita com 71 fabricantes e varejistas de alimentos, e suas conclusões

mostram que no cenário grego, a colaboração na transação é o tipo preferido de colaboração entre os varejistas e fabricantes que operam na cadeia de abastecimento alimentar. Isso se reflete também em suas percepções sobre os tipos de colaboração, onde o tipo de transação foi percebido como o mais adequado. Outra constatação é que com a evolução da colaboração entre fabricantes e varejistas, ocorre o aumento da sua importância na função que exerce através da confiança e do compromisso.

Klein e Rai (2009) concentraram-se em analisar os fluxos de informações estratégicas em relacionamentos entre compradores e fornecedores da cadeia de suprimentos e os impactos no desempenho. A partir daí, os autores desenvolveram um modelo que analisa o fluxo de informações estratégicas nos relacionamentos da cadeia de suprimentos onde foram analisados os fatores que motivam e possibilitam o compartilhamento de informações e atenuam os riscos associados ao compartilhamento. Na construção do modelo de avaliação, os autores classificaram os fatores em três grupos: os formativos (fluxos de informações estratégicas do comprador para o fornecedor, fluxos de informações estratégicas do fornecedor para o comprador, desempenho do comprador no relacionamento específico, desempenho do fornecedor no relacionamento específico, confiança do comprador nas convicções do fornecedor e confiança do fornecedor nas convicções do comprador), os reflexivos (TI do comprador personalizada) em itens únicos (dependência comprador-fornecedor, orientação de longo prazo e porte da empresa compradora). Foi aplicado um *survey* com 91 relacionamentos diáticos de compradores e fornecedores de empresas de logística do sudeste dos Estados Unidos, onde se contatou que os fluxos de informações estratégicos entre compradores e fornecedores impactam positivamente no desempenho específico do relacionamento das duas partes do relacionamento. O estudo mostrou que as empresas estudadas estão mais propensas a compartilhar informações estratégicas, além disso, os resultados mostram que o comprador confia mais no vendedor do que o fornecedor no comprador, apesar disso, o fornecedor compartilha muito mais informações estratégicas que o comprador.

Chen, Preston e Xia (2013) por meio da Visão Relacional, se propuseram a desenvolver um modelo delineando os fatores que influenciam o desempenho da cadeia de suprimentos de hospitais. Para isso, adotaram como fatores de análise, a confiança, a integração de TI, a troca de conhecimento, a integração cliente-fornecedor, a qualidade, o custo, a velocidade e a flexibilidade. Foi desenvolvido um *survey* com 117 executivos da cadeia de suprimentos de hospitais dos Estados Unidos. Os resultados mostram os efeitos diretos positivos da confiança e da integração da TI na troca de conhecimento, no relacionamento hospital-fornecedor e no desempenho da cadeia de suprimentos. Além disso, o estudo apresenta

que a ausência de confiança por parte das empresas, especialmente no caso das pequenas empresas, levam a ficarem menos dispostas a investir em ativos específicos de relacionamento e em estabelecer rotinas de compartilhamento de conhecimentos ou capacidades complementares.

Fawcett *et al.* (2015) buscaram analisar as razões pelas quais estratégias de colaboração podem falhar. O estudo foi aplicado em dois períodos, no primeiro, 49 gestores de empresas participaram, enquanto que no segundo momento, 57 gerentes participaram das entrevistas, destes, 15 empresas participaram das duas rodadas de entrevistas. Seus resultados identificaram e descreveram os comportamentos e processos que impedem o sucesso das alianças da cadeia de suprimentos. Além disso, investigaram a interação entre os resistores relacionais e a complexidade da cadeia de suprimentos entre empresas. Por fim, constaram que os resistores analisados podem dificultar a utilização das rendas relacionais.

Touboulic e Walker (2015) buscaram investigar o paradigma de colaboração em gestão de cadeias de suprimentos sustentáveis (SSCM) sob a ótica da VR, para isso, desenvolveram um estudo de multi-casos com grandes compradores e pequenos fornecedores agrícolas do Reino Unido. Aplicando a visão relacional os autores analisaram aspectos colaborativos como a confiança, valores e objetivos comuns, comunicação, compromisso, expectativas mútuas, entre outros. Além disso, também foram considerados fatores ligados a gestão dos relacionamentos, tais como acordos contratuais, resolução de conflitos, compartilhamento de riscos e benefícios, continuidade e expectativas futuras. Nos relacionamentos também foram analisados elementos que podem incentivar a perspectiva da teoria relacional como o investimento em ativos específicos, combinação de recursos complementares, governança eficaz, dentre outros. Também foram analisadas as barreiras e aspectos ausentes que podem comprometer o desenvolvimento de rendas relacionais. O estudo mostra que a natureza dinâmica das relações da CS sustentável pode ser desenvolvida por meio da colaboração ao longo do tempo, por meio de investimentos mútuo, além dos mecanismos de construção de relacionamento formais e aspectos relacionais.

Jia e Lamming (2013) buscaram propor uma adaptação cultural como uma forma de aprendizagem específica da diáde e vinculá-la ao desempenho do relacionamento de uma cadeia em nível internacional. Para isso, os autores desenvolveram um estudo de múltiplos casos em quatro relacionamentos comprador-fornecedor de empresas ocidentais e chinesas nos segmentos de manufatura mecânica, sistemas de refrigeração automotivos, tecnologias de impressão e aeroespacial. Fundamentando-se na VBRE, os autores consideraram a eficácia do relacionamento e os benefícios da redução de custos como medidas de desempenho da parceria,

além isso, foi considerado o contexto de capital social chinês em que as empresas estão inseridas, também conhecido como *guanxi*. A partir daí, foi elaborado um modelo conceitual de adaptação cultural que apresenta os benefícios mútuos no relacionamento causal. O modelo sugere que uma relação amadurece quando ocorre uma estreita colaboração, passando pelas fases comportamentais de adaptação cultural (exploração, expansão e compromisso). Cada nível do relacionamento apresenta três fases, de compreensão, ajuste e aprendizado. Desse modo, as empresas buscam adotar no nível de exploração, comportamentos mais semelhantes ao dos parceiros que apresentam outra cultura, evoluindo de modo que no nível de compromisso, ambas as partes buscam se adaptar culturalmente ao outro através da percepção de benefícios mútuos. As variáveis consideradas para análise dos benefícios mútuos foram a confiança, a colaboração, a adaptação flexível, a eficácia do relacionamento e os benefícios de redução de custos.

Apesar da colaboração da cadeia de suprimento ser vista como uma capacidade dinâmica vital para se obter um diferencial no desempenho, Fawcett *et al.* (2012) também identificaram que os resultados de iniciativas de colaboração podem ser muitas vezes decepcionantes. Por isso, eles se propuseram a contribuir com a teoria de colaboração através de um estudo de múltiplos casos, onde quatro empresas das áreas de varejo, montadoras de bens acabados, fornecedoras de materiais diretos e prestadores de serviços, permitiram a realização da pesquisa num dado período e sua replicação após seis anos, o que, segundo os autores, permitiu o desenvolvimento de *insights* por meio das 50 entrevistas realizadas. Foi elaborado um modelo teórico fundamentado na VBR e na VR, que se propõe a explicar os resultados relacionados aos sucessos e fracassos da colaboração, identificando também os motivadores e os resistores identificados nos relacionamentos. Para isso, desenvolveram três etapas para fundamentar a pesquisa:

- (i) Realização de uma pesquisa bibliográfica utilizando como palavras-chave a “cadeia de suprimentos” combinada com “integração”, “coordenação” e “colaboração” nas bases de dados das plataformas ABI Inform e da ProQuest. Foram utilizados 159 artigos para elaboração do roteiro de entrevistas;
- (ii) Aplicação de entrevistas gerenciais informais preliminares utilizadas para refinar o guia de entrevistas e garantir a relevância gerencial da pesquisa;
- (iii) Análise de um conselho consultivo constituído por gestores e acadêmicos que foi montado para fornecer *feedback* sobre o conteúdo da investigação e do processo.

As entrevistas apresentavam cinco temas de investigação: (a) motivação para adoção de práticas colaborativas; (b) facilitadores de uma capacidade colaborativa; (c) resistores, isto é, fatores que dificultam o desenvolvimento da colaboração; (d) natureza dos resistores identificados; e, (e) viabilidade de investimento diante dos benefícios associados as capacidades colaborativas.

Cheung, Myers e Mentzer (2010) buscaram compreender mais profundamente o fenômeno da aprendizagem relacionada a diáde numa cadeia de suprimento. Fundamentando-se na VBR, VR e TCT, foi feita a integração da literatura de valor do cliente com a teoria de aprendizagem organizacional adotando a perspectiva teórica que contextualiza a colaboração em termos de aprendizagem e criação de valor no relacionamento sob os pontos de vista dos compradores e dos fornecedores. Foi aplicado um *survey* em 126 diádes nas áreas de química industrial, embalagens, bens de consumo duráveis e indústrias de vestuário localizados na Argentina, Austrália, Brasil, China, Índia, Itália, Coréia do Sul, México, Polônia, África do Sul e Estados Unidos. Os fatores considerados na pesquisa foram: qualidade do produto, comunicação, entrega de pedidos, compartilhamento de conhecimento e a consideração dos custos. Os resultados mostraram que a aprendizagem no relacionamento é um componente crítico, pois as empresas têm que lidar com os riscos e os dilemas associados a níveis intensos de aprendizagem no relacionamento, tais como comprometer segredos comerciais, podendo perder o controle de informações privadas, inclusive a forma de desenvolvimento de vantagens competitivas. No entanto, apesar dos riscos, as empresas se dedicam a aprender com o relacionamento e os gestores devem olhar mais de perto suas parcerias, de modo que o aprendizado seja visto como uma fonte de vantagem competitiva, identificando os parceiros globais chave e desenvolvendo processos de aprendizagem. Isso pode levar as empresas a ganharem algum controle sobre os fatores externos, respondendo mais rapidamente às mudanças do mercado e seus desafios. Outra descoberta é que os efeitos dos fatores ambientais e propriedades interorganizacionais sobre o aprendizado no relacionamento não são moderados pela distância cultural.

As pesquisas de Cao *et al.* (2010) e Cao e Zhang (2010, 2011) podem ser vistas como complementares, pois a primeira examina as características da colaboração na cadeia de suprimentos, a segunda examina as características da vantagem competitiva interorganizacional também no contexto da cadeia e, na última Cao e Zhang (2011) buscaram descobrir a natureza da colaboração na CS e seu impacto no desempenho da empresa, tomando como base o paradigma de vantagem competitiva interorganizacional. Outro ponto comum destas publicações foi o método empregado, pois utilizaram os dados de um *survey* com 227 empresas

dos Estados Unidos nos setores de móveis e acessórios, borracha e materiais plásticos, produtos metálicos, máquinas e equipamentos industriais, equipamentos elétricos e eletrônicos, transporte, instrumentos e produtos relacionados, onde foram analisados seus respectivos fornecedores-chave. Em se tratando dos eixos teóricos adotados, Cao *et al.* (2010) fundamentaram-se na VBR, na VR e na TCT, Cao e Zhang (2010) fundamentaram-se na VR e Cao e Zhang (2011) utilizaram a VBR, a VR, a VBRE e a TCT para fundamentar seus pontos de vista acerca da colaboração e da vantagem competitiva interorganizacional na CS para a partir daí explorar seu impacto no desempenho da empresa.

Cao *et al.* (2010) desenvolveram uma extensa revisão de literatura que associou a colaboração ao compartilhamento de informações, a metas congruentes, a sincronização de decisões, ao alinhamento de incentivos, ao compartilhamento de recursos, a comunicação colaborativa e a criação conjunta de conhecimento. Suas contribuições dizem respeito a compreensão e a utilização da colaboração na CS, incorporando a comunicação colaborativa e criação conjunta de conhecimento, compartilhamento de informações e integração de processos com fatores de colaboração. Os resultados da pesquisa mostram que os fatores ligados a colaboração na cadeia de suprimentos são úteis não apenas para os gestores construírem boas relações com seus parceiros, mas para avaliar e manter as parcerias. Além disso, por meio da metodologia utilizada na pesquisa tornou-se possível medir o nível de colaboração, o desempenho de uma cadeia de suprimentos e desenvolver mecanismos conjuntos de avaliação da colaboração no relacionamento.

Cao e Zhang (2010) buscaram descobrir a natureza e as características da vantagem competitiva interorganizacional na cadeia de suprimentos a partir da perspectiva de uma empresa focal. A visão relacional de Dyer e Singh (1998) foi utilizada e as dimensões da vantagem competitiva interorganizacional como eficiência do processo, flexibilidade, sinergia dos negócios, qualidade e inovação foram adotadas. Os resultados da pesquisa indicam que, uma forte colaboração entre os parceiros da cadeia de suprimentos pode aumentar os lucros em decorrência da sinergia gerada através dos recursos complementares e dos processos colaborativos. Além disso, a vantagem competitiva interorganizacional na CS melhora diretamente o desempenho da empresa, o que é visto pelos autores como uma descoberta importante, tendo em vista que havia uma dúvida entre pesquisadores e profissionais que buscavam compreender se a vantagem competitiva interorganizacional pode trazer benefícios financeiros para a empresa focal.

Por fim, o artigo de Cao e Zhang (2011) apresenta uma fundamentação teórica mais completa, buscando descobrir a natureza da colaboração na cadeia de suprimentos e explorando

seus impactos sobre o desempenho da empresa com base no paradigma colaborativo. Os autores diferenciam a integração da colaboração na CS e a colaboração é apresentada como uma forma intermediária de governança híbrida.

As variáveis consideradas na colaboração da cadeia de suprimentos foram as mesmas de Cao *et al.* (2010). Nas variáveis ligadas a vantagem competitiva interorganizacional, conforme apresentado em sua pesquisa em 2011, foram consideradas a eficiência do processo, a flexibilidade, a sinergia dos negócios, a qualidade e a inovação.

Os autores mostram que neste contexto o desempenho da empresa está correlacionado à colaboração da cadeia de suprimentos e a vantagem competitiva interorganizacional. Estes consideraram como fatores de desempenho o crescimento das vendas, o retorno associado ao investimento feito e a margem de lucros sobre as vendas. Após a construção do *framework* conceitual, os resultados apresentados mostram que a vantagem competitiva interorganizacional aumenta diretamente o desempenho da empresa. Esses resultados foram considerados como um achado importante, diante da dúvida entre pesquisadores e profissionais que consideram se a vantagem competitiva interorganizacional pode trazer benefícios financeiros para a empresa focal e se esse efeito pode ser sentido no longo prazo. As implicações deste estudo mostram que, para que uma cadeia de suprimentos obtenha um bom desempenho como um todo, as empresas devem tentar criar uma situação de ganha-ganha, onde todos os participantes colaborem para criar uma sinergia de negócios e possam competir com outras cadeias.

2.6 SÍNTESE DAS PESQUISAS SOBRE VANTAGEM COMPETITIVA LIGADAS A CADEIAS DE SUPRIMENTOS

Após a descrição das pesquisas, foram elaborados dois quadros que apresentam os fatores que estão ligados as características da colaboração na cadeia de suprimentos (Quadro 12) e as características da vantagem competitiva interorganizacional (Quadro 13), segundo as os trabalhos consultados. No entanto, espera-se identificar quais são os benefícios percebidos a partir da colaboração e do desenvolvimento de vantagens competitivas sob a perspectiva das empresas analisadas.

Na construção do Quadro 13, foram considerados fatores de colaboração em cadeias de suprimentos e outros aspectos relacionados que foram chamados de subfatores (em função das características de similaridade dos fatores considerados). Maiores detalhes sobre cada um deles a seguir:

- **Adaptação:** a adaptação está associada a **flexibilidade e agilidade**. A relação da flexibilidade com a adaptação é vista por Vanpoucke, Vereecke e Wetzels (2014) como uma capacidade integrativa que, por meio da troca de informações, pode moldar a cadeia de suprimentos para lidar com as mudanças e novas realidades de mercado. Chen e Fung (2013) também sinalizam que a flexibilidade tem um impacto positivo sobre o desempenho da cadeia. Ketchen Jr e Hult (2007) e Chen, Preston e Xia (2013) identificaram que a agilidade nos relacionamentos traz como benefício a capacidade de resposta frente as necessidades de mercado.

Quadro 13 – Fatores ligados a colaboração na cadeia de suprimentos

Fatores ligados a colaboração na cadeia de suprimentos		Autores
Fatores considerados	Subfatores identificados	
Adaptação	Flexibilidade	Vanpoucke, Vereecke e WETZELS (2014); Chen e Fung (2013); Chen, Preston e Xia (2013); Jia e Lamming (2013); Lei e Huang (2014).
	Agilidade	Ketchen Jr e Hult (2007); Chen, Preston e Xia (2013).
Compromisso	Cooperação	Wong, Tjosvold e Zhang (2005); Hazen e Byrd (2012).
	Forte interação entre os parceiros	Yang <i>et al.</i> (2008); Chen e Fung (2013); Touboulic e Walker (2015).
	Resolução de Conflitos	Kale e Singh (2009); Touboulic e Walker (2015).
	Comunicação	Cao <i>et al.</i> (2010); Cheung, Myers e Mentzer (2010); Cao e Zhang (2011); Hazen e Byrd (2012); Li <i>et al.</i> (2012); Touboulic e Walker (2015).
Confiança		Vlachos, Bourlakis e Karalis (2008); Yang <i>et al.</i> (2008); Klein e Rai (2009); Kale e Singh (2009); Gold, Seuring e Beske (2010); Fawcett <i>et al.</i> (2012); Hazen e Byrd (2012); Li <i>et al.</i> (2012); Chen, Preston e Xia (2013); Jia e Lamming (2013); Jones <i>et al.</i> (2014); Tsanos, Zografos e Harrison (2014); Vanathi e Swamynathan (2014); Touboulic e Walker (2015).
Alinhamento estratégico	Objetivos e metas interdependentes	Wong, Tjosvold e Zhang (2005); Ketchen Jr e Hult (2007); Klein e Rai (2009); Cao <i>et al.</i> (2010); Cao e Zhang (2011); Fawcett <i>et al.</i> (2012); Li <i>et al.</i> (2012); Chen e Fung (2013); Blome, Paulraj e Schuetz (2014); Touboulic e Walker (2015).
	Sinergia	Cao e Zhang (2010); Cao e Zhang (2011).
	Planejamento e orientação a longo prazo na estratégia do negócio	Angerhofer e Angelides (2006); Li <i>et al.</i> (2012); Viana, Barros Neto e Añez (2014); Wong, Tjosvold e Zhang (2005); Vanathi e Swamynathan (2014); Touboulic e Walker (2015).
	Coordenação de decisões operacionais	Cao <i>et al.</i> (2010); Cao e Zhang (2011); Tsanos, Zografos e Harrison (2014).

Fonte: Elaborado pelo autor

- **Compromisso:** no conjunto de subfatores ligados ao compromisso, a **comunicação** emerge como um subfator necessário para o desenvolvimento dos atributos ligados ao compromisso das organizações ligados ao planejamento e trabalho em equipe na busca por alcance dos

esforços da organização. A **cooperação** é vista como o empenho dos parceiros na criação de valor, buscando fortalecer a interdependência das organizações. Tais aspectos fazem com que os parceiros estejam susceptíveis a desenvolverem uma: **forte interação** (YANG *et al.*, 2008; CHEN; FUNG, 2013), resolverem de forma conjunta os **conflitos** (KALE; SINGH, 2009), o que pode levar as empresas a desenvolverem um relacionamento de longo prazo (WONG; TJOSVOLD; ZHANG, 2005). Esse conjunto de elementos fortalece o compromisso, fator citados por diversos autores (KALE; SINGH, 2009; HAZEN; BYRD, 2012; TSANOS, ZOGRAFOS; HARRISON, 2014; VLACHOS; BOURLAKIS; KARALIS, 2008; YANG *et al.* (2008); VANATHI; SWAMYNATHAN, 2014), e é visto como necessário para se obter a estabilidade do relacionamento (YANG *et al.*, 2008), a colaboração na cadeia de suprimentos (VLACHOS; BOURLAKIS; KARALIS, 2008; VANATHI; SWAMYNATHAN, 2014) e potencialmente, a obtenção de vantagem competitiva interorganizacional (VANATHI; SWAMYNATHAN, 2014).

- **Confiança:** o fator **confiança** foi citado por diversos autores. Gold, Seuring e Beske (2010) veem a confiança como um recurso valioso, de difícil imitação e contribui diretamente no envolvimento dos parceiros nas atividades colaborativas na cadeia de suprimentos. Jia e Lamming (2013) afirmam que a confiança e a colaboração podem proporcionar benefícios mútuos no desempenho das organizações. Esses benefícios podem ser combinados com aos achados de Chen, Preston e Xia (2013) que identificaram que a confiança diminui a ameaça de ações oportunistas e a redução de custos e conflitos. Entretanto, Fawcett *et al.* (2012) alertam para aspectos relacionados a cultura organizacional e interesses dos gestores como elementos que podem agir contra o progresso em direção a colaboração de alto nível.

- **Alinhamento estratégico:** o fator alinhamento estratégico possui como subfatores: **objetivos e metas interdependentes; sinergia; planejamento e orientação a longo prazo na estratégia do negócio;** e, **coordenação de decisões operacionais.** Os **objetivos e metas interdependentes** são desenvolvidos com o intuito de serem atingidos apenas a partir do esforço conjunto das organizações, para isso, o alinhamento estratégico é imprescindível (WONG; TJOSVOLD; ZHANG, 2005). Klein e Rai (2009) identificaram que o compartilhamento de informações estratégicas podem levar as empresas a terem consequências relacionadas ao uso de informações compartilhadas pelo parceiro. Por isso, o **planejamento em longo prazo** das empresas pode trazer grandes impactos relacionados ao investimento de capital ou na reestruturação da cadeia de suprimentos (ANGERHOFER; ANGELIDES, 2006).

Desse modo, a coordenação de decisões operacionais associada a sinergia pode proporcionar um rendimento combinado de recursos maior do que a soma das partes individuais (CAO; ZHANG, 2010, 2011).

Na construção do Quadro 14, serão considerados como fatores de vantagem competitiva interorganizacional os aspectos citados por Dyer e Singh (1998) como fatores de rendas relacionais. A literatura analisada juntamente com teorias, tais como a VBR, a VBRE, a VR e a TCT, contribuíram para a seleção de subfatores que estão relacionados aos fatores de vantagem competitiva interorganizacional, conforme se verifica a seguir:

- **Ativos específicos da relação:** se considera nesse fator que a vantagem competitiva interorganizacional é obtida em função dos investimentos específicos dos parceiros no relacionamento, também discutidos no contexto TCT e na VBRE. Li *et al.* (2012) afirmam que os investimentos específicos da transação aumentarão a dependência do comprador com os seus fornecedores, o que, por sua vez, pode proporcionar a criação de vínculos mais próximos em suas relações comerciais.
- **Desenvolvimento do conhecimento, troca e rotinas de compartilhamento do conhecimento:** cinco subfatores emergiram como base para o constructo de desenvolvimento e compartilhamento do conhecimento. Hazen e Byrd (2012) enfatizam que o **compartilhamento de informações** por meio de tecnologias mantêm relações positivas no processo de negociação e transação entre os parceiros. Por conseguinte, através da troca de informações é possível a **integração e o gerenciamento da troca de informações**, o **desenvolvimento de conhecimento conjunto**, que resulta em criação de novos recursos e melhoria de antigos (conforme preconiza a VR e a VBR). Tais aspectos têm implicações na operação no ambiente de negócios frente as rápidas mudanças e incertezas (CHEUNG; MYERS; MENTZER, 2010), como no desenvolvimento de novas tecnologias através da capacidade de **inovação** das organizações (LEI; HUANG, 2014), sendo tal aspecto também considerado um recurso.

Quadro 14 – Fatores ligados ao desenvolvimento da vantagem competitiva interorganizacional

Fatores ligados a vantagem competitiva interorganizacional		Autores
Fatores considerados	Subfatores identificados	
Ativos específicos do relacionamento	Investimentos específicos da relação	Li <i>et al.</i> (2012); Gretzinger e Royer (2014); Viana, Barros Neto e Añez (2014); Touboulic e Walker (2015).
Desenvolvimento do conhecimento, troca e rotinas de compartilhamento do conhecimento	Compartilhamento de informações;	Cao <i>et al.</i> (2010); Cheung, Myers e Mentzer (2010); Cao e Zhang (2011); Hazen e Byrd (2012); Kembro, Selviaridis e Näslund (2014); Fawcett <i>et al.</i> (2012); Chen e Fung (2013); Vanathi e Swamynathan (2014); Camisón (2004); Zen, Fensterseifer e Prevot (2014); Touboulic e Walker (2015).
	Integração e gerenciamento da troca de informações	Vlachos, Bourlakis e Karalis (2008); Tsanos, Zografos e Harrison (2014); Viana, Barros Neto e Añez (2014); Touboulic e Walker (2015).
	Troca e desenvolvimento conjunto do conhecimento	Cao <i>et al.</i> (2010); Cao e Zhang (2011); Fawcett <i>et al.</i> (2012); Camisón (2004); Hervas-Oliver e Albors-Garrigos (2009); Gretzinger e Royer (2014)
	Conhecimento arquitetônico e componente	Tallman <i>et al.</i> (2004)
	Inovação	Hervas-Oliver e Albors-Garrigos (2009); Cao e Zhang (2010); Cao e Zhang (2011); Lei e Huang (2014)
Mecanismos de governança	Utilização de contratos formais composto de cláusulas contratuais	Vlachos, Bourlakis e Karalis (2008); Yang <i>et al.</i> (2008); Kale e Singh (2009); Cheng e Fu (2013); Gretzinger e Royer (2014); Jones <i>et al.</i> (2014); Touboulic e Walker (2015)
	Utilização de acordos informais	Kale e Singh (2009); Viana, Barros Neto e Añez (2014)
Recursos compartilhados	Compartilhamento de recursos e tecnologias	Angerhofer e Angelides (2006); Cao <i>et al.</i> (2010); Cao e Zhang (2011); Chen, Preston e Xia (2013).
	Uso de recursos complementares	Kale e Singh (2009); Gretzinger e Royer (2014); Touboulic e Walker (2015).
	Desenvolvimento de capital relacional	Kale e Singh (2009); Cheng e Fu (2013); Touboulic e Walker (2015).

Fonte: Elaborado pelo autor.

- **Mecanismos de governança:** esse fator está associado aos métodos de gerenciamento do relacionamento, para isso, foram identificados na literatura acordos formais e informais, citados pela teoria de custos de transação. Segundo Kale e Singh (2009) a primeira modalidade busca atender as parcerias em seus diferentes aspectos, enquanto a segunda modalidade pode abranger interesses de outros membros da comunidade.

- **Recursos compartilhados:** são citados em diferentes teorias que têm como foco os relacionamentos interorganizacionais e preferencialmente, devem ter as características do modelo VRIO. Podem ser analisados sob a ótica de quatro subfatores: o compartilhamento de recursos e tecnologias, o uso de recursos complementares e o desenvolvimento de capital relacional. Por meio dos dois primeiros subfatores é possível o desenvolvimento de capital relacional, haja vista que segundo Kale e Singh (2009) o uso destes podem desenvolver capital relacional que proporcionam ganhos para organização, podendo se estender para os envolvidos na parceria. Esta mesma situação é sinalizada por Cheng e Fu (2013) na gestão dos riscos da aliança.

2.7 CONSIDERAÇÕES FINAIS DO CAPÍTULO

Os relacionamentos colaborativos têm sido objeto de investigação de pesquisadores, pois a colaboração tem sido constatada como uma forma de as firmas adquirirem um desempenho superior, ou uma vantagem competitiva interorganizacional. De acordo com o exposto neste capítulo, vantagem competitiva interorganizacional pode ser considerada como um sinônimo de vantagem colaborativa, sendo o primeiro termo o adotado no presente trabalho.

Este tipo de vantagem permite o desenvolvimento de recursos que são difíceis de replicar individualmente já que os recursos são desenvolvidos complementarmente. Além disso, os recursos desenvolvidos podem possuir as características do modelo VRIO e podem gerar rendas relacionais nos relacionamentos através de recursos compartilhados ou transbordados.

Uma das teorias que inicialmente foi utilizada para a análise da vantagem competitiva interorganizacional que pode surgir em função desses relacionamentos foi a VBR, pois de acordo com ela, os recursos organizacionais podem se expandir para além das fronteiras das firmas, levando ao desenvolvimento de recursos interorganizacionais que podem ser utilizados como fonte de vantagem competitiva interorganizacional e rendas relacionais.

Concomitante a VBR, VR emerge para a análise da vantagem proporcionada por esses relacionamentos, pois esta teoria foi empregada para compreender o processo competitivo das empresas a partir de uma perspectiva relacional. Já Lavie (2006) com seu trabalho seminal sobre VBRE, enfatizou que a VBR possui algumas limitações para a análise de uma potencial vantagem competitiva interorganizacional que pode surgir em função dos relacionamentos interorganizacionais em cadeias de suprimentos.

Nesse sentido, é importante compreender que, para desenvolvimento dessa vantagem é necessário atuar por meio de duas vertentes, a primeira é por meio da colaboração na cadeia de suprimentos, através de fatores como confiança, comprometimento, dos recursos compartilhados e criados por meio dos relacionamentos; e, na segunda vertente é necessário trabalhar em cima das rendas relacionais, por meio do investimento em ativos específicos, rotinas de compartilhamento de conhecimento e dos mecanismos de governança, de modo que as rendas internas e compartilhadas não ocasionem transbordamento proporcionando comportamento oportunista (DYER; SINGH, 1998; LAVIE, 2006).

Investigando a literatura pôde-se constatar que as melhores cadeias de suprimentos agregam valor interorganizacional e as teorias apresentadas ajudam a identificar os principais recursos e rendas relacionais, além dos fatores diretamente ligados ao desenvolvimento de vantagens competitiva interorganizacional. Por meio da análise das pesquisas, constatou-se que faz-se necessário o desenvolvimento de estudos voltados para uma análise da empresa focal com seus fornecedores e dos fornecedores com a empresa focal sob a ótica da vantagem competitiva, por meio de fatores que melhor representem e avaliem a colaboração nos relacionamentos estudados.

Por meio do levantamento bibliográfico efetuado, foi possível identificar fatores e subfatores relacionados à colaboração e à vantagem competitiva. Tais aspectos foram fundamentais para o desenvolvimento do modelo de análise que será apresentado no próximo capítulo, haja vista que as teorias apresentadas e o *portfolio* estudado contribuíram para a fundamentação teórica, além de influenciar nos *insights* que desencadearam na concepção do modelo conceitual de análise adotado nesta dissertação.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos que norteiam o desenvolvimento do trabalho. Nesse sentido, são expostos a classificação da pesquisa, as etapas, o detalhamento das etapas de execução da pesquisa e a conclusão do capítulo.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Este trabalho se propõe a analisar como a colaboração contribui para o desenvolvimento de vantagem competitiva interorganizacional no contexto de cadeia de suprimentos. Buscando contribuir para o avanço do conhecimento por meio da aplicação de teorias de estratégia ligadas a relacionamentos colaborativos, dentro do contexto de uma cadeia de suprimentos do setor de geração de energia termelétrica.

Para manter a transparência adotada na metodologia da pesquisa, com o intuito de apresentar a qualidade e o rigor adotado neste estudo, o que possibilita a replicação futura de trabalhos semelhantes, a Figura 8 apresenta como esta pesquisa se caracteriza com relação a sua natureza, a abordagem do problema, aos objetivos e aos procedimentos técnicos adotados. Nestes termos, tendo em vista as características empíricas deste trabalho, este pode ser classificado em sua natureza, como uma pesquisa aplicada. A pesquisa aplicada é o tipo de pesquisa onde a teoria confronta a prática, a partir daí, é possível a verificação de teorias na resolução dos problemas de pesquisa (MARCONI; LAKATOS, 2012).

Tratando-se da abordagem do problema, este foi tratado de modo qualitativo, pois, segundo Cauchick Miguel (2010), busca desvendar o desenrolar de eventos que culminaram nos resultados. A pesquisa qualitativa por sua vez, permite compreender não apenas os resultados, mas como se chegou até eles, os dados qualitativos também são úteis no sentido de entender como e por quê dada situação está acontecendo, tendo em vista que por vezes, se trabalha com mais de uma fonte de evidência (EISENHARDT, 1989; CAUCHICK MIGUEL, 2010).

Em se tratando dos objetivos, esta pesquisa caracteriza-se como exploratória e descritiva. Exploratória por buscar criar familiaridade com o tema da pesquisa (MARCONI; LAKATOS, 2012) e descritiva por descrever as características de um objeto de pesquisa através da observação, registro e análise de fatos, sem a manipulação de dados além da descrição (MARCONI; LAKATOS, 2012).

Por fim, os procedimentos adotados são: bibliográfico, documental e estudo de caso. O procedimento bibliográfico é fundamental para o desenvolvimento da revisão da literatura sobre o tema objeto de investigação; o documental, pois foram utilizados documentos, tais como relatórios gerenciais, balanços patrimoniais, bancos de dados dos *softwares* gerenciais e e-mails corporativos, que foram disponibilizados pelas empresas estudadas e que auxiliaram no desenvolvimento do estudo empírico.

Figura 8 – Caracterização da Pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor.

A pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso, pois estudou empresas de uma cadeia de suprimentos do setor termelétrico do Estado da Paraíba, sendo uma Empresa Focal e três de seus principais fornecedores. O estudo de caso é considerado uma investigação empírica que analisa um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são tão evidentes (YIN, 2001).

Neste trabalho optou-se pela realização de um estudo de caso único com múltiplas unidades de análise (uma Empresa Focal e três fornecedores), o que Yin (2001) chama de caso único incorporado. A seleção de múltiplas unidades de análise em um caso singular permitiu maior robustez de dados e de resultados (YIN, 2001). Para isso, os estudos de caso devem estar fundamentados na confiabilidade de informações para que por meio da sua validade seja possível avaliar a qualidade da pesquisa por meio da sua replicação (CAUCHICK MIGUEL, 2010).

A pesquisa de Ollaik e Ziller (2012) apresentam opções para garantir a validade em pesquisas qualitativas. Dentre as opções expostas, os autores consideram a validade interna como alternativa mais relevante para as pesquisas qualitativas, haja vista que usualmente a generalização não é seu objetivo.

Esta pesquisa atende os requisitos de validade por considerar a concepção interpretativista de Günther (2006) que considera uma lista de diversas perguntas que orientam a avaliação da validade interna de pesquisas qualitativas. Dentre os questionamentos que receberam uma resposta afirmativa para pesquisa merecem destaque:

- 1) As perguntas da pesquisa estão claramente formuladas?
- 2) O delineamento da pesquisa é consistente com seu objetivo e com suas perguntas?
- 3) Os paradigmas e os construtos analíticos foram bem explicitados?
- 4) A posição teórica e as expectativas do pesquisador foram evidenciadas?
- 5) Adotaram-se regras explícitas nos procedimentos metodológicos e analíticos?
- 6) Os procedimentos metodológicos e analíticos estão bem documentados?
- 7) Os dados foram coletados em todos os contextos, tempos e pessoas sugeridos pelo delineamento?
- 8) O detalhamento da análise leva em conta resultados não esperados e contrários ao esperado?

A afirmativa para os questionamentos supracitados conduzem esta pesquisa a consistência com os princípios da pesquisa qualitativa pois os critérios oferecem um nível de validação qualitativa interna (GÜNTHER, 2006). O método considerado para proporcionar confiabilidade a pesquisa foi a triangulação de dados, que segundo Guion (2002) e Yin (2001) utilizam diferentes fontes de dados e informações para se chegar ao mesmo resultado. Como esta pesquisa também faz uso deste, seus resultados podem ser considerados válidos.

Além disso, foi adotada uma sequência nas entrevistas que podem ser verificadas e auditadas nas gravações e transcrições, com o intuito de garantir a confiabilidade citada por Ollaik e Ziller (2012) que está relacionada com a qualidade da pesquisa que fundamenta-se na transparência, coerência e comunicabilidade. Desse modo, esta pesquisa atende a validade e a confiabilidade que Martins (2006) considera como necessário para elaboração e desenvolvimento de pesquisas científicas. Em síntese, o Quadro 15 mostra os aspectos de garantia da validade e confiabilidade deste estudo.

Quadro 15 – Aspectos de garantia de validade e confiabilidade

ELEMENTOS	ASPECTOS DE GARANTIA	APLICAÇÃO NA PESQUISA
VALIDADE	Validade interna.	Questionamentos de Günther (2006).
CONFIABILIDADE	Triangulação de dados.	Gravação das entrevistas. Utilização de documentos internos como fontes de dados. Observação participante.

Fonte: Elaborado pelo autor.

3.2 ÁREA DA PESQUISA

Falando sobre a área da pesquisa, optou-se por realizar o estudo em empresas que fazem parte de uma cadeia de suprimentos do setor termoelétrico. A Empresa Focal é uma organização de capital privado no ramo de eletricidade, estabelecida na cidade de João Pessoa – PB. Vencedora do leilão da ANEEL em julho de 2007, a *joint venture* iniciou sua construção em uma área de 792.490,37 m², onde foram investidos mais de R\$ 600 milhões entre o período de outubro de 2009 e dezembro de 2010. Disponibilizando 341,5 MW de potência instalada, as duas usinas da empresa entraram em operação a partir de janeiro de 2011, e durante os quinze anos de concessão irá proporcionar uma receita fixa anual estimada em R\$ 85 milhões.

O setor termelétrico deve atuar apenas como complementar ao hidrelétrico (ROSA, 2007), entretanto, nos últimos anos, com os reservatórios em baixa, esse tipo de geração passou a ter uma participação preponderante na matriz energética do país. Nogueira *et al.* (2014) analisando a geração de energia elétrica do Estado da Paraíba, constataram que a capacidade instalada ultrapassou os 640 MW em 2013, destes, 88,5% dessa capacidade é proveniente de usinas termelétricas.

O estudo de caso foi feito na cadeia de suprimentos da usina termelétrica que em 2010 era a maior usina de óleo combustível em operação do mundo (EBRASIL, 2010), sendo ultrapassada em 2013 por uma usina que foi construída em Pernambuco (BRASIL247, 2015). Para isso, foi feito o mapeamento da cadeia de suprimentos, para identificar os seus principais fornecedores que também fizeram parte da presente pesquisa. Maiores detalhes sobre o estudo de caso desenvolvido nesta pesquisa na seção 3.3.3.

3.3 ETAPAS DA PESQUISA

A Figura 9 mostra que as atividades foram programadas para serem desenvolvidas em quatro etapas: (i) revisão teórica; (ii) modelo de análise; (iii) estudo de caso; e (iv) análise de resultados e conclusões. As subseções a seguir descrevem o detalhamento das atividades de cada etapa supracitada.

3.3.1 Procedimentos para a revisão teórica

Para desenvolvimento da revisão teórica dois caminhos foram seguidos: revisão tradicional da literatura e revisão sistemática da literatura. Na revisão tradicional da literatura o

pesquisador buscou informações de uma forma não estruturada, por meio da leitura de livros, teses e dissertações relacionadas ao tema de pesquisa, além dos artigos considerados clássicos e de renome na área que puderam ser acessados pela base de dados do IBICT e da Plataforma Capes.

Já a revisão sistemática da literatura é um método que passou a fazer parte das pesquisas diante do avanço dos sistemas de informações, que por sua vez permitem aos pesquisadores identificarem as principais publicações relacionadas ao tema, com base nas buscas desenvolvidas por meio de palavras-chave que se relacionem com o tema que está sendo investigado (GALVÃO; SAWADA; TREVIZAN, 2004). Esse tipo de revisão auxilia os pesquisadores no sentido de minimizar o tempo na busca por fontes que estejam relacionadas ao seu problema de pesquisa, permitindo assim, estabelecer um ponto de partida para a pesquisa e o direcionamento necessário para desenvolvimento do arcabouço teórico-conceitual (SAMPAIO; MANCINI, 2007).

Neste trabalho a revisão sistemática de literatura foi aplicada baseando-se na pesquisa apresentada por Lacerda, Ensslin e Ensslin (2012) que estabeleceram três passos lógicos para seu desenvolvimento: (i) definição do período a ser investigado; (ii) escolha das bases a serem utilizadas; e (iii) definição dos eixos de pesquisa.

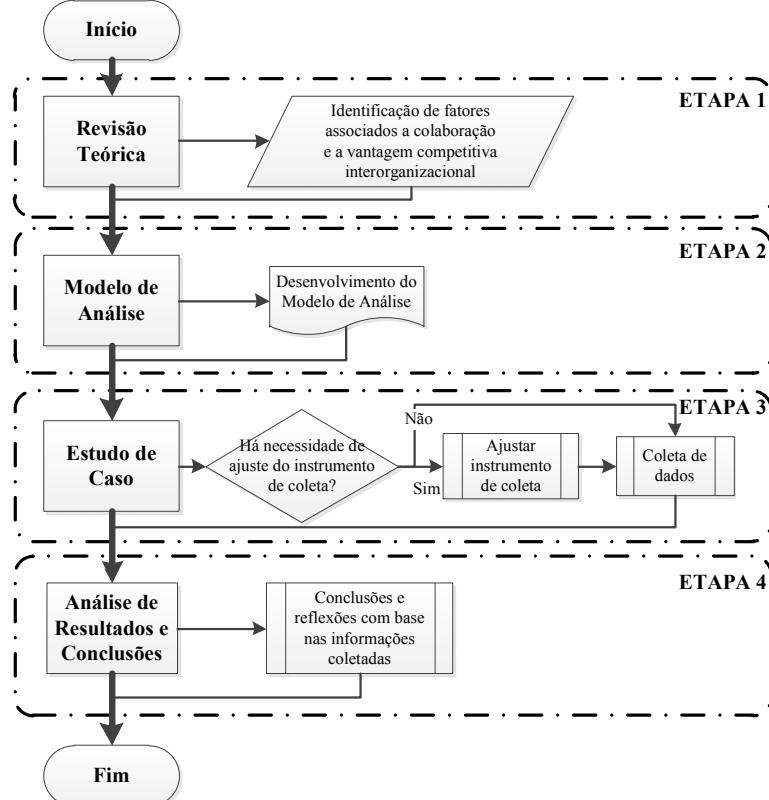
A primeira etapa buscou estabelecer um recorte temporal do estudo, assim, foram considerados para esta pesquisa o recorte temporal entre janeiro de 2004 a junho de 2016. Na etapa subsequente foram definidas as bases de pesquisa que foram utilizadas, sendo adotadas as bases de dados do Web of ScienceTM por disponibilizar acesso a mais de 9.200 títulos de periódicos, o que possibilita a identificação e o acesso das pesquisas desenvolvidas em nível mundial. Por fim, a definição dos eixos de pesquisa ocorreu por meio da definição de palavras-chave, conforme pode ser visualizado no Quadro 15.

A seleção dos artigos por meio das palavras-chave, ocorreram em três etapas, a primeira aconteceu no mês de outubro de 2014 e as duas últimas em fevereiro de 2015 e em julho de 2016. Nelas, constatou-se que as palavras Vantagem Colaborativa e Vantagem Competitiva, apesar de possuírem conotações particulares, não deveriam ser combinadas, logo, as palavras-chave da coluna 1 foram combinadas em pares com as palavras-chave da coluna 2 do Quadro 15. Estes pares foram utilizados como opções nas buscas no título e no resumo. Por se tratar de uma pesquisa em plataformas de pesquisas internacionais, o quadro supracitado também apresenta as traduções adotadas para cada palavra-chave.

Apesar das dezenas de combinações, a adoção dessa ferramenta foi feita em função da sua fácil compreensão e manuseio no gerenciamento de informações da pesquisa, possibilitando

inclusive a análise do fator de impacto dos periódicos definidos como JCR (*Journal Citation Report*) e a identificação do número de citações de cada publicação. Por conseguinte, foram adotados critérios para refinamento dos dados coletados.

Figura 9 – Etapas da Pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 15 – Palavras-chave adotadas na pesquisa

Palavras-Chave Adotadas		
	Palavras-Chave 1	Palavras-Chave 2
1	Vantagem Colaborativa	Cadeia de Suprimentos
2	Vantagem Competitiva	Relacionamentos Interorganizacionais
3		Arranjos empresariais
4		Alianças estratégicas

Traduções Adotadas no Inglês		
	Keyword 1	Keyword 2
1	Competitive Advantage	Supply Chain
2	Collaborative Advantage	Interorganizational Relationships
3		Cluster
4		Strategic Alliances

Fonte: Elaborado pelo autor.

O Gráfico 7 apresenta as etapas de refinamento adotadas na pesquisa, onde o primeiro refinamento utilizado buscou eliminar das 1.886 publicações, os títulos referentes a capítulos de livros e patentes associadas ao assunto. Em seguida, foram eliminados os artigos duplicados, diminuindo a lista de 1.215 para 1.088 artigos, posteriormente, os títulos que não estavam alinhados com o tema, a partir daí, o mesmo foi feito para os resumos, chegando-se a um quantitativo de 114 artigos.

Em seguida, foi verificada a acessibilidade dos artigos, o que totalizou em 93 artigos disponíveis e a partir destes, por meio da leitura na íntegra, foram identificados 44 artigos que foram adotados para compor o *portfólio* principal da pesquisa. Por fim, tendo como base o postulado de Paretto citado por Lacerda, Ensslin e Ensslin (2012), que consideraram os artigos que representavam 85% das citações, para esta pesquisa, foram considerados todos artigos que representavam pelo menos 1% das citações, levando a uma representatividade de 95% das citações do tema obtendo-se 18 artigos. No entanto, como os artigos publicados entre 2013 e 2015 ainda não tiveram tempo para se ter uma porcentagem de citação considerável, também foram incluídos no *portfolio*.

Dessa forma, passaram a compor o *portfolio* principal desta pesquisa um total de 44 artigos que foram utilizados para o desenvolvimento do capítulo dois desta dissertação. No entanto, para a análise bibliométrica por meio do software BibExcel foram utilizados 36 artigos, pois 4 não faziam parte da base de dados do Web of Science™. Assim, das 1.886 publicações encontradas inicialmente, cerca de 2% apresenta conteúdo concernente ao tema de pesquisa deste trabalho, levando-se em consideração os critérios adotados e o recorte temporal.

Gráfico 7 – Etapas adotadas para definição do *portfolio* principal de pesquisa

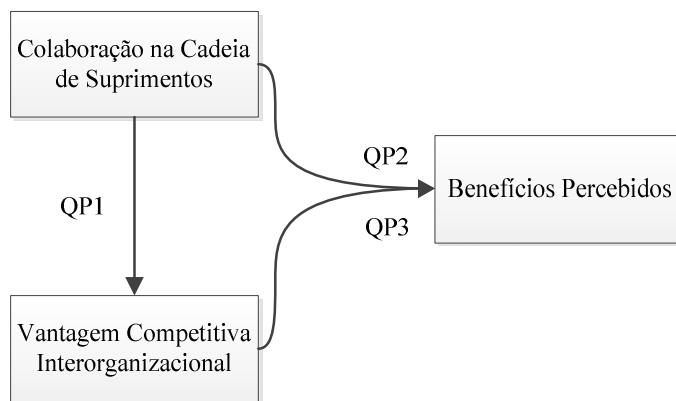


Fonte: Elaborado pelo autor.

3.3.2 Desenvolvimento do modelo de análise

A partir da revisão de literatura, tornou-se possível o desenvolvimento do modelo de análise para verificar como a colaboração entre empresas que atuam em cadeias de suprimentos podem contribuir para o desenvolvimento de vantagens competitivas interorganizacionais. Como pode ser visualizado na Figura 10, o modelo busca responder questões referentes à colaboração na cadeia de suprimentos e a vantagem competitiva interorganizacional.

Figura 10 – Modelo de análise de vantagem competitiva interorganizacional na cadeia de suprimentos



QP - Questões de Pesquisa

Fonte: Elaborado pelo autor.

QP1: Quais fatores da colaboração na cadeia de suprimentos influenciam no desenvolvimento de vantagem competitiva interorganizacional?

QP2: Quais são os benefícios percebidos pelos tomadores de decisão a partir da colaboração na cadeia de suprimentos?

QP3: Quais são os benefícios percebidos pelos tomadores de decisão a partir da obtenção de vantagem competitiva interorganizacional?

Analizando os fatores que foram considerados para responder cada uma das questões apresentadas no Modelo de Análise, o Quadro 16 foi utilizado como base para elaboração de dois roteiros de entrevista semiestruturados, que buscaram identificar aspectos ligados a colaboração, ao desenvolvimento de vantagem competitiva interorganizacional e aos benefícios percebidos. Por consequência também foi possível a identificação e a análise das relações entre os fatores de análise tanto por parte da empresa focal, como dos fornecedores entrevistados.

Quadro 16 – Fatores de análise

COLABORAÇÃO		
Fatores	Subfatores	Autores
Adaptação	Flexibilidade	Vanpoucke, Vereecke e WETZELS (2014); Chen e Fung (2013); Chen, Preston e Xia (2013); Jia e Lamming (2013); Lei e Huang (2014)
	Agilidade	Ketchen Jr e Hult (2007); Chen, Preston e Xia (2013)
Compromisso	Cooperação	Wong, Tjosvold e Zhang (2005); Hazen e Byrd (2012); Touboulic e Walker (2015).
	Forte interação entre os parceiros	Yang <i>et al.</i> (2008); Chen e Fung (2013); Touboulic e Walker (2015).
	Resolução de Conflitos	Kale e Singh (2009); Touboulic e Walker (2015).
	Comunicação	Cao <i>et al.</i> (2010); Cheung, Myers e Mentzer (2010); Cao e Zhang (2011); Hazen e Byrd (2012); Li <i>et al.</i> (2012); Touboulic e Walker (2015).
Confiança		Hazen e Byrd (2012); Kale e Singh (2009); Tsanos, Zografos e Harrison (2014); Vlachos, Bourlakis e Karalis (2008); Yang <i>et al.</i> (2008); Klein e Rai (2009); Fawcett <i>et al.</i> (2012); Li <i>et al.</i> (2012); Chen, Preston e Xia (2013); Jia e Lamming (2013); Jones <i>et al.</i> (2014); Vanathi e Swamynathan (2014); Touboulic e Walker (2015).
Alineamento estratégico	Objetivos e metas interdependentes	Wong, Tjosvold e Zhang (2005); Ketchen Jr e Hult (2007); Klein e Rai (2009); Cao <i>et al.</i> (2010); Cao e Zhang (2011); Fawcett <i>et al.</i> (2012); Li <i>et al.</i> (2012); Chen e Fung (2013); Blome, Paulraj e Schuetz (2014); Touboulic e Walker (2015).
	Sinergia	Cao e Zhang (2010); Cao e Zhang (2011)
	Planejamento e orientação a longo prazo na estratégia do negócio	Angerhofer e Angelides (2006); Li <i>et al.</i> (2012); Viana, Barros Neto e Añez (2014); Wong, Tjosvold e Zhang (2005); Vanathi e Swamynathan (2014); Touboulic e Walker (2015).
	Coordenação de decisões operacionais	Cao <i>et al.</i> (2010); Cao e Zhang (2011); Tsanos, Zografos e Harrison (2014)
VANTAGEM COMPETITIVA INTERORGANIZACIONAL		
Fatores	Subfatores	Autores
Ativos específicos do relacionamento	Investimentos específicos da relação	Li <i>et al.</i> (2012); Gretzinger e Royer (2014); Viana, Barros Neto e Añez (2014); Touboulic e Walker (2015).
Desenvolvimento do conhecimento, troca e rotinas de compartilhamento do conhecimento	Compartilhamento de informações;	Cao <i>et al.</i> (2010); Cheung, Myers e Mentzer (2010); Cao e Zhang (2011); Hazen e Byrd (2012); Kembro, Selviaridis e Näslund (2014); Fawcett <i>et al.</i> (2012); Chen e Fung (2013); Vanathi e Swamynathan (2014); Camisón (2004); Zen, Fensterseifer e Prevot (2014); Touboulic e Walker (2015).
	Integração e gerenciamento da troca de informações	Vlachos, Bourlakis e Karalis (2008); Tsanos, Zografos e Harrison (2014); Viana, Barros Neto e Añez (2014)
	Troca e desenvolvimento conjunto do conhecimento	Cao <i>et al.</i> (2010); Cao e Zhang (2011); Fawcett <i>et al.</i> (2012); Camisón (2004);

		Hervas-Oliver e Albors-Garrigos (2009); Gretzinger e Royer (2014)
	Inovação	Tallman <i>et al.</i> (2004)
Mecanismos de governança	Utilização de contratos formais composto de cláusulas contratuais	Hervas-Oliver e Albors-Garrigos (2009); Cao e Zhang (2010); Cao e Zhang (2011); Lei e Huang (2014); Touboulic e Walker (2015).
	Utilização de acordos informais	Vlachos, Bourlakis e Karalis (2008); Yang <i>et al.</i> (2008); Kale e Singh (2009); Cheng e Fu (2013); Gretzinger e Royer (2014); Jones <i>et al.</i> (2014)
Recursos compartilhados	Compartilhamento de recursos e tecnologias	Kale e Singh (2009); Viana, Barros Neto e Añez (2014)
	Uso de recursos complementares	Angerhofer e Angelides (2006); Cao <i>et al.</i> (2010); Cao e Zhang (2011); Chen, Preston e Xia (2013); Touboulic e Walker (2015).
	Desenvolvimento de capital relacional	Kale e Singh (2009); Gretzinger e Royer (2014); Touboulic e Walker (2015).

Fonte: Elaborado pelo autor.

No Quadro 17 ilustrado a seguir, pode ser visualizada a estrutura do instrumento de coleta de dados utilizado na pesquisa (os roteiros de entrevista completos estão disponibilizados no Apêndice A).

Quadro 17 – Estrutura do instrumento de coleta de dados

ESTRUTURA DO INSTRUMENTO DE COLETA
ETAPA 1 - CARACTERIZAÇÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS
1.1. Mapear a cadeia e identificar empresa focal e principais fornecedores
ETAPA 2 - CARACTERIZAÇÃO DE EMPRESA E ENTREVISTADOS (FOCAL E FORNECEDORES)
2.1. Informações sobre o entrevistado
2.2. Informações sobre a empresa
ETAPA 3 – FATORES DE COLABORAÇÃO
3.1. Adaptação
3.2. Compromisso
3.3. Confiança
3.4. Alinhamento Estratégico
ETAPA 4 – FONTES GERADORAS DE VANTAGENS COMPETITIVAS INTERORGANIZACIONAIS
4.1 Ativos específicos do relacionamento
4.2 Desenvolvimento do conhecimento, troca e rotinas de compartilhamento do conhecimento
4.3 Mecanismos de governança
4.4 Recursos relacionais compartilhados
ETAPA 5 – BENEFÍCIOS DA COLABORAÇÃO E DA VANTAGEM COMPETITIVA
5.1 Custos operacionais
5.2 Erros de comunicação
5.3 Eficiência nos processos
5.4 Qualidade do produto
5.5 Faturamento/Lucro líquido
5.6 Continuidade do relacionamento

Fonte: Elaborado pelo autor.

Por meio das etapas do roteiro de entrevista que estão apresentados no Quadro 17, foi possível caracterizar a cadeia de suprimentos estudada, identificar os principais fornecedores,

e a partir daí, desenvolver o estudo dos fatores de colaboração e de vantagem competitiva nas empresas que fazem parte da cadeia selecionada. Por se tratar de um roteiro de entrevista semiestruturado, houveram situações em que as perguntas foram adaptadas e ajustadas de modo que se pudesse obter e absorver o máximo de informações relacionadas aos aspectos estudados na presente pesquisa.

3.3.3 Procedimentos para o estudo de caso

Definido o modelo de análise, a pesquisa seguiu para etapa de aplicação empírica. Esta etapa foi desenvolvida em empresas da cadeia de suprimentos do Setor Termelétrico do Estado da Paraíba, onde foi estudada uma Empresa Focal (EF) e, a partir da análise da cadeia e dos documentos disponibilizados pela Empresa Focal, foram identificados e selecionados os principais fornecedores que também fariam parte da pesquisa.

Para seleção dos fornecedores, foram levados em consideração o Balanço Patrimonial da empresa focal referente aos anos de 2013 e 2014 (ANEXO A). Através desta análise, notou-se que o custo com fornecedores mais que triplicou. Destes, 37% tratavam dos custos ligados ao óleo combustível, além disso, cerca de 12% estavam relacionados aos custos de transporte. Dessa forma, essa parte da cadeia correspondia a 49% dos custos da empresa focal. Diante dos valores encontrados, os relacionamentos ligados a aquisição e transporte de combustíveis foram selecionados, diante da sua representatividade nos resultados globais da empresa focal.

Nas atividades ligadas a aquisição e transporte de óleo combustível, existe uma empresa fornecedora e três transportadoras. Contudo, como esta pesquisa busca estudar relacionamentos de médio e longo prazo, optou-se por descartar um dos transportadores por se relacionar com a empresa focal há menos de um ano. As outras empresas se relacionam com a empresa focal a pelo menos dois anos. Assim, foram estudados os relacionamentos da empresa focal com o fornecedor de combustível (FA) e duas transportadoras (FB e FC).

Após contato da empresa focal, foram feitas duas visitas nesta empresa para coletar algumas informações iniciais para o desenvolvimento do estudo empírico. Posteriormente, entre os dias 11 e 18 de novembro do ano de 2015 foram feitas as entrevistas com os gestores responsáveis pelos relacionamentos na cadeia conforme pode ser visualizado no Quadro 18.

Além disso, algumas informações foram obtidas por meio de observação participante, realizada durante o período que o pesquisador trabalhou na empresa, que compreendeu o período de fevereiro de 2013 a janeiro de 2014.

Por fim, foram analisados documentos que foram disponibilizados pela Empresa Focal, tais como, relatórios gerenciais, balanços patrimoniais e dados disponibilizados pelos sistemas de informação gerenciais da organização, com o intuito de confrontar ou corroborar as respostas das entrevistas. No decorrer das entrevistas alguns ajustes no instrumento de coleta foram feitos buscando garantir que as informações coletadas contribuissem para o esclarecimento das questões de pesquisa.

Quadro 18 – Informações dos entrevistados

Empresa	Segmento de Mercado	Entrevistados	Tempo na Empresa	Função Exercida	Data da Entrevista	Duração Entrevistas
Focal (EF)	Usina Termelétrica	Entrevistado 1	01 ano e 08 meses	Comprador	05/11/2015	Não Aplicado
		Entrevistado 2	01 ano e 10 meses	Coordenador de Suprimentos	06/11/2015	Não Aplicado
		Entrevistado 3	02 anos e 06 meses	Supervisor de Logística	11/11/2015	39:47 (P8) 27:08 (P10) 18:25 (P9)
Forn. A (FA)	Distrib. de Combustível	Entrevistado A1	22 anos	Gerente Operacional	18/11/2015	41:05 (P11)
Forn. B (FB)	Transp. de Combustível	Entrevistado B1	07 anos	Encarregado Operacional	12/11/2015	31:14 (P13)
Forn. C (FC)	Transp. de Combustível	Entrevistado C1	04 anos	Sócio-diretor	11/11/2015	56:26 (P12)

Fonte: Elaborado pelo autor

Nas entrevistas realizadas com os Entrevistados 1 e 2 na Empresa Focal tinham a finalidade de mapear a cadeia de suprimentos objeto de investigação, conforme roteiro de entrevista disponibilizado no Apêndice A. Sendo assim, como não se tratavam de informações diretamente relacionadas aos objetivos deste trabalho, dessa forma, essas entrevistas não foram gravadas, tampouco transcritas.

3.3.4 Procedimentos para a análise dos resultados

Com relação ao processo de análise dos resultados, ele foi desenvolvido seguindo orientações de Yin (2001) com relação ao estudo de caso único com múltiplas unidades de análise. Dessa forma, o estudo foi feito analisando os relacionamentos, conforme apresentado no capítulo 4, e, posteriormente, foi feita uma análise entre as unidades de análise, conforme apresentado no capítulo 5, o que são chamados respectivamente de modo *within case* e *cross case* (YIN, 2001).

Na análise cruzada dos casos, novas categorias de pesquisa podem surgir a partir das evidências (CAUCHICK MIGUEL, 2010). Tal aspecto foi verificado na prática dessa pesquisa,

ou seja, alguns subfatores de colaboração emergiram como fatores de colaboração e de vantagem competitiva nos relacionamentos estudados, embora, na versão teórica desenvolvida (capítulo 2), tal aspecto não tenha ocorrido. Segundo Cauchick Miguel (2010), pode ser denominado de rede causal que foram construídos por meio de esquemas gráficos do Atlas.ti que mostram o relacionamento entre as categorias e subcategorias de pesquisa apresentadas no Quadro 16.

No momento da coleta de dados, as entrevistas foram gravadas, e todas as falas transcritas. Para fins didáticos, foram feitos alguns ajustes na linguagem das entrevistas, mas, nada que compromettesse o conteúdo coletado. Em sequência, as informações das entrevistas foram analisadas e classificadas nos moldes do *software* Atlas.ti, programa computacional que tem sido utilizado recentemente em estudos de dados qualitativos e enquadra-se juntamente com softwares similares como o NUD*IST, THE ETHNOGRAPHe outros como um CAQDAS (*Computer-Assisted Qualitative Data Analysis Software*, ou análise assistida de dados qualitativos pelo computador) (BANDEIRA-DE-MELLO, 2006).

Falando sobre o uso do Atlas.ti, o *software* é uma ferramenta que foi utilizada para auxiliar o pesquisador no processo de análise de dados (VIANA, 2010). Desse modo, atividades ligadas a organização das informações transcritas nas entrevistas, codificação de informações disponíveis em cada documento e a construção de mapas conceituais a partir dos códigos utilizados são as principais atividades relacionadas a ferramenta.

Vale ressaltar que o uso do *software* é meramente de suporte as considerações que foram tiradas da análise dos dados. Entretanto, este faz mais do que simples codificações, sua utilização deve-se a capacidade de lidar com grandes quantidades de textos e informações, possibilitando a gestão adequada de anotações, conceitos e estruturas complexas, incluindo relações conceituais que vão surgindo no processo de interpretação (MÜHR, 1991). A versão utilizada do *software* é a 6.0, e seu suporte foi na análise, consulta de informações e desenvolvimento de descobertas (FRIESE, 2015). Outro ponto positivo é a sua científicidade, pois permite que outros pesquisadores possam verificar e comprovar as interpretações empíricas que são feitas no decorrer da análise de informações.

A estrutura básica de análise de conteúdo seguiu os passos apresentados por Bardin (*apud* SOUZA; COSTA; MOREIRA, 2013):

- (i) Organização da análise (por meio de uma pré-análise/exploração do material, conduzindo as primeiras inferências e interpretações);
- (ii) Codificação (análise do material para se atingir a melhor representação do seu conteúdo);

- (iii) Categorização (buscando fornecer uma representação simplificada dos dados); e,
- (iv) Inferência (a partir do que se pode incidir neste tipo de interpretação e análise).

Para melhor compreensão do funcionamento do *software*, o Quadro 19 mostra os principais elementos constitutivos do Atlas.ti e sua descrição sobre unidade hermenêutica, documentos primários, citações, códigos, notas de análise, esquemas gráficos e comentários. No momento em que as informações da pesquisa foram transcritas, foram atribuídos códigos para os fatores de colaboração nas unidades da cadeia de suprimentos estudadas e de vantagem competitiva interorganizacional, conforme as informações apresentadas no Quadro 16.

Quadro 19 – Elementos constitutivos do Atlas.ti

ELEMENTOS CONSTITUTIVOS	DESCRIÇÃO
Unidade hermenêutica (<i>Hermeneutic unit</i>)	Reúne todos os dados e demais elementos.
Documentos primários (<i>Primary documents</i>)	São os dados primários coletados. Em geral, são transcrições de entrevistas e notas de campo, mas suportam figuras e áudio.
Citações (<i>Quotes/quotation</i>)	São trechos relevantes da entrevista que indicam a ocorrência de um código.
Códigos (<i>Codes</i>)	São os conceitos ou categorias gerados pelas interpretações do pesquisador. Podem estar associados a uma citação ou a outros códigos para formar uma teoria ou ordenação conceitual.
Notas (<i>Memos</i>)	Descrevem o histórico da pesquisa. Registram as interpretações do pesquisador, seus <i>insights</i> ao longo do processo de análise.
Esquemas gráficos (<i>Netview</i>)	Essa ferramenta auxilia a visualização do desenvolvimento da teoria e atenua o problema de gerenciamento da complexidade do processo de análise. São representações gráficas das associações entre códigos.
Comentários (<i>Comment</i>)	Todos os elementos constitutivos podem ter comentários. Devem ser utilizados pelos pesquisadores para registrar informações sobre seus significados.

Fonte: Baseado em Bandeira-de-Melo *apud* Sanches (2011).

Na pesquisa apresentada nessa dissertação, foi criada apenas uma unidade hermenêutica para todas as entrevistas. Sua separação ocorreu entre os documentos que foram inseridos na unidade.

É possível utilizar a ferramenta para identificar e citar as falas dos entrevistados de modo simples e rápido no processo de análise de conteúdo. No momento em que o *software* identifica as citação por meio da codificação recebida, esta recebe duas informações, a primeira indica a ordem de codificação recebida, enquanto a segunda informa qual o parágrafo que a citação encontra-se, conforme é possível observar no exemplo a seguir:

“Antigamente haviam alguns problemas no fornecimento, entretanto, atualmente a empresa tem trabalhado de acordo com a demanda de geração, não havendo mais nenhuma dificuldade com relação a fins de semana e feriados” [ENTREVISTADO 3. 8:5 (14:14)].

Para fins didáticos, na informações entre colchetes, inicialmente é apresentado o nome do entrevistado, no caso, o Entrevistado 3, em seguida é mostrado que a informação foi extraída do documento 8, foi a quinta classificação a ser codificada e encontra-se no décimo quarto parágrafo do documento.

Posteriormente é feita a atribuição dos códigos para análise das informações, assim são criados *links* de relação dos códigos, outro recurso que utilizado do Atlas.ti que são símbolos conectores como explicados no Quadro 20.

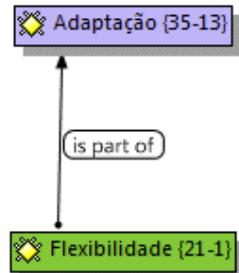
No desenvolvimento de categorias de análise, relacionando os fatores e subfatores, apresentados no Quadro 16, este são utilizados na elaboração dos esquemas gráficos, que apresentam algumas informações conforme pode ser observado na Figura 11.

Quadro 20 – Significado dos símbolos dos conectores

Símbolos	Significado
=	Está associado com
[]	É parte de
=>	É causa de
*}	É propriedade de
Isa	É um tipo de
<>	Contradiz

Fonte: Friese (2015).

Figura 11 – Exemplo de fator e subfator



Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Conforme é possível observar na Figura 11, os fatores considerados são classificados no *software* como códigos (*codes*), que também recebem duas informações. A primeira está relacionada ao grau de fundamentação nos discursos (*grounded*), enquanto a segunda refere-se a densidade teórica (*density*). O *grounded* mensura o número de citações relacionadas ao fator na análise do discurso e a *density* contabiliza o número de relações que o fator ou subfator tem com outros fatores.

Assim, de acordo exemplo da Figura 11, o subfator flexibilidade é parte do fator adaptação, onde este possui como grau de fundamentação nos discursos, 21, o quem implica em dizer que a flexibilidade foi identificada este número de vezes nos documentos e a densidade teórica com um fator, no caso, a adaptação. Por sua vez, a adaptação possui um *grounded* de 35 e uma *density* de 13.

Para auxiliar a análise das informações juntamente com o Atlas.ti, buscou-se, analisar as relações entre fatores e subfatores de colaboração e de vantagem competitiva, buscando estabelecer uma pontuação quanto ao número de ocorrências identificadas nos discursos dos entrevistados. Desse modo, identificou-se quais fatores e subfatores exercem influência nos discursos analisados, e elaborou-se o Quadro 21. Este Quadro mostra que se um fator está em apenas um discurso, considera-se que este exerce uma influência muito baixa no fator estudado, entretanto, se a sua ocorrência estiver presente nos seis discursos, considerou-se que este exerce uma influência muito alta no fator analisado.

Quadro 21 – Critérios utilizados para determinar a influência dos fatores na colaboração e vantagem competitiva interorganizacional

Nº OCORRÊNCIAS	GRAU DE INFLUÊNCIA	Nº OCORRÊNCIAS	GRAU DE INFLUÊNCIA
1	Muito Baixa	2	Baixa
3	Média Baixa	4	Média Alta
5	Alta	6	Muito Alta

Fonte: Elaborado pelo autor.

Outro elemento considerado para análise dos resultados são as notas que foram atribuídas pelos entrevistados. No momento em que foram entrevistados, estes atribuíram uma nota de zero a dez para cada um dos fatores. Dessa forma, e posteriormente foi feita uma média aritmética de todas as notas com o intuito de ter uma nota que representasse os fatores nos relacionamentos de modo geral.

Por meio da análise dos dados coletados dentro dos casos e entre os casos, através do *grounded*, do *density*, do grau de influência dos fatores e subfatores (de colaboração e vantagem competitiva do Quadro 21) e das notas atribuídas aos fatores pelos entrevistados, foi possível desenvolver um conjunto de proposições. Assim, tais proposições foram oriundas das evidências teóricas e empíricas, que permitiram ao pesquisador chegar às conclusões lógicas embasadas nas fontes de dados convergentes (CAUCHICK MIGUEL, 2010).

Esses aspectos corroboram com o que Sampieri, Callado e Lucio (2013) afirma em relação ao desenvolvimento de proposições em estudos qualitativos, ou seja, que elas são explicações daquilo que o pesquisador viveu, observou, analisou e avaliou em profundidade,

pois de acordo com os autores, a teoria nasce das experiências dos participantes de um estudo empírico e se fundamenta nos dados.

Dessa forma, os resultados da pesquisa empírica do trabalho foram além da descrição e análise, permitindo um entendimento profundo do fenômeno estudado, o que vem em consonância com a opinião de Sampieri, Callado e Lucio (2013).

3.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS DO CAPÍTULO

Este capítulo teve a finalidade de apresentar os procedimentos metodológicos adotados neste trabalho. Dessa forma, inicialmente foi apresentada a classificação metodológica desta pesquisa, sendo caracterizada como um estudo de caso único com múltiplas unidades de análise.

Em seguida, descreveu-se a área de pesquisa, sendo selecionada uma empresa focal e três fornecedores de uma cadeia de suprimentos do setor termoelétrico. A seleção desses elos da cadeia se justifica pela sua representatividade com relação ao fluxo monetário envolvido.

Posteriormente, as etapas da pesquisa foram apresentadas, sendo compostas por: (i) procedimentos para a revisão da literatura; (ii) procedimentos para o desenvolvimento do modelo de análise; (iii) procedimentos para o estudo de caso; e, por fim, (iv) procedimentos para a análise dos dados.

Convém destacar que para a análise dos dados o Atlas.ti foi utilizado com ferramenta de suporte para análise de conteúdo das informações coletadas durante o desenvolvimento da pesquisa empírica.

4 DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS

Os resultados descritos neste capítulo buscam inicialmente caracterizar o setor termelétrico, a cadeia de suprimentos analisada e as empresas que foram estudadas. Por conseguinte, é feita a descrição dos relacionamentos em relação aos fatores de colaboração e de vantagem competitiva interorganizacional, sob a perspectiva da Empresa Focal e dos fornecedores estudados.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DO SETOR, DA CADEIA E DAS EMPRESAS

As subseções subsequentes irão apresentar as características do setor elétrico, passando pela sua evolução, estruturação e informações ligadas a geração termelétrica. Após compreensão do funcionamento do setor, será analisada a cadeia de suprimentos em que a empresa focal e seus principais fornecedores estão inseridos. Por fim, serão apresentadas as empresas estudadas e suas características.

4.1.1 Setor Elétrico Brasileiro

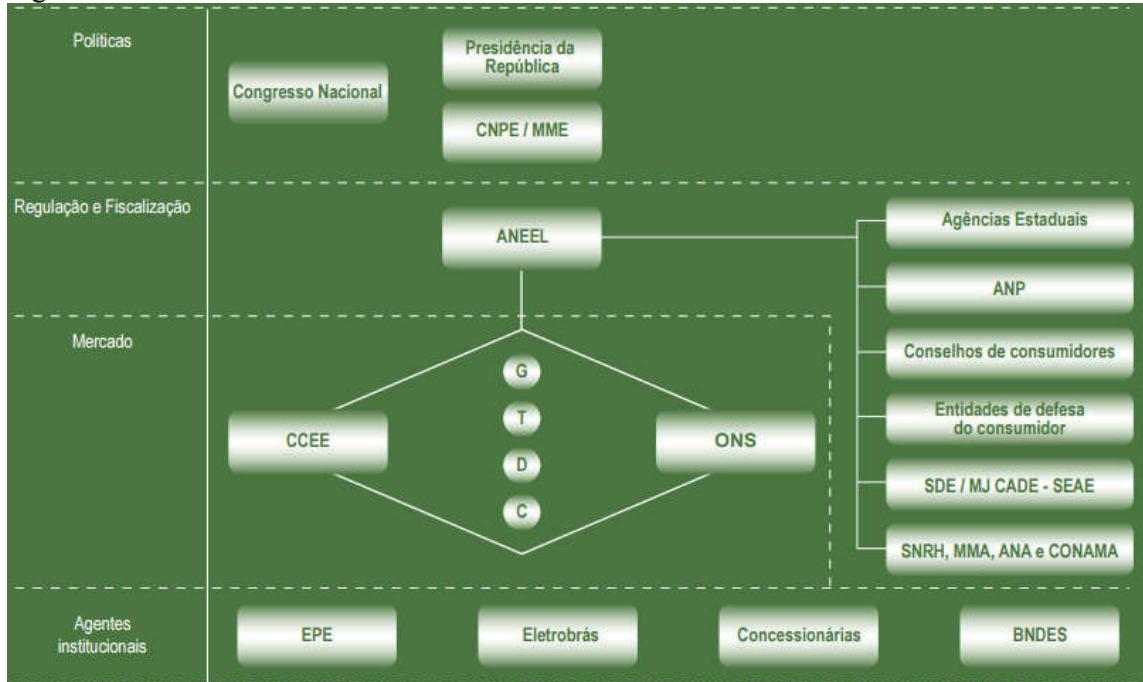
Procedente do período imperial, a energia elétrica foi introduzida no Brasil através do imperador Dom Pedro II, quando convidou Thomas Alva Edison a introduzir aparelhos e processos de sua invenção no país (CAMARGO, 2005). Passando por evoluções e crises, surge no governo de Getúlio Vargas, no ano de 1934, o Código de Águas, que assegurava ao poder público a possibilidade de controle rigoroso das concessionárias de energia elétrica. Posteriormente, em 1960 surge o Ministério de Minas e Energia, seguido das Centrais Elétricas Brasileiras S. A. – Eletrobrás em 1962.

No governo de Fernando Henrique Cardoso, a partir do processo de privatização do Setor Elétrico Brasileiro (SEB) que ocorreu entre os anos de 1995 e 2002 (GOHR, 2005), foram criados de modo concomitante, o Operador Nacional do Sistema Elétrico (ONS) que se tornou o responsável pela operação do Sistema Integrado Nacional (SIN) e da Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL), que além de ser o agente regulador e fiscalizador do setor elétrico brasileiro, é capaz de se articular no mercado para buscar investimentos para o setor elétrico, de modo especial, para a geração de energia elétrica. Neste novo cenário, o governo federal assume a postura de Estado Regulador, proporcionando a abertura da economia, reformas

estruturais e aumento da competitividade do país no contexto internacional (VELASCO JUNIOR, 1997 *apud* GOHR, 2005).

Entre os anos de 2003 e 2004, o governo federal lançou as bases de um novo modelo para o SEB, que se sustenta baseando-se nas Leis nº 10.847 e 10.848, de 15 de março de 2004, e por meio do Decreto nº 5.163, de 30 de julho de 2004 (ANEEL, 2008). Através desse novo modelo, o estado busca: garantir a segurança do suprimento de energia elétrica; promover a modicidade tarifária; e, promover a inserção social no SEB, em particular pelos programas de universalização de atendimento. A partir daí, a estrutura institucional do setor elétrico foi dividida em quatro grandes áreas: políticas, regulação e fiscalização, mercado e agentes institucionais, como pode ser verificado na Figura 12.

Figura 12 – Estrutura institucional do setor elétrico



Fonte: ANEEL (2008, p.4).

De modo mais sintético, na área política, o CNPE (Conselho Nacional de Política Energética) atua com órgão de assessoramento do Presidente da República para formulação de políticas e diretrizes de energia e o MME (Ministério de Minas e Energia) atua como órgão responsável pela definição das políticas públicas para o SEB. Já na área de regulação e fiscalização a ANEEL é uma autarquia vinculada ao MME, que tem por finalidade a mediação, regulação, controle tarifário e fiscalização da produção, transmissão, distribuição e comercialização de energia elétrica (ANEEL, 2008).

Na área de mercado a CCEE (Câmara de Comercialização de Energia Elétrica) atua na gestão do registro, medição, contabilização, monitoramento, liquidação financeira e compensação da energia comercializada. O ONS atua no planejamento e na programação da operação e no despacho centralizado da geração de energia do país, por fim, entre os agentes institucionais existe a EPE (Empresa de Pesquisa Energética) que atua em estudos e pesquisas que subsidiam o planejamento do Setor Energético (ANEEL, 2008).

O SEB está segmentado basicamente em geração, transporte e comercialização de energia. Reis, Fadigas e Carvalho (2005) elencam as principais mudanças que ocorreram no SEB em função das reformas estruturais na forma de operação do setor:

- Desverticalização dos diferentes segmentos da cadeia produtiva (geração, transporte e comercialização);
- Introdução da concorrência em diferentes segmentos de atividade das indústrias de rede (que é o caso da indústria elétrica);
- Abertura de acesso as redes (aos agentes produtores e consumidores);
- Estabelecimento de novas formas contratuais;
- Privatização das empresas públicas;
- Implementação de novos mecanismos de regulação e criação de novos órgãos reguladores.

Apesar dos segmentos de transporte da energia (transmissão e distribuição) serem caracterizados por monopólios naturais devido a estrutura física que torna economicamente inviável a competição entre dois agentes em uma mesma área de concessão, o segmento de geração é o único que pode se instalar o processo concorrencial (SEMOLINI, 2014). Analisando dados ligados a geração de energia do país, a ANEEL aponta em seu relatório gerencial referente a setembro de 2015, que haviam mais de 2.800 usinas em operação, o que representa 65% do total de usinas em funcionamento. Por sua vez, estas representam 39,7 MW de potência instalada, o que representa 28,6% do total.

Fasollo (2014) ressalta que o Brasil possui uma matriz energética muito dependente das hidrelétricas, mais de 67% da participação da energia gerada. Apesar do potencial eólico e solar brasileiro, estes tipos de geração ainda são poucos representativos (FASOLLO, 2014), em decorrência da necessidade de investimento em infraestrutura e eficiência de geração, além do fator de disponibilidade e manutenção, o que indica que as respectivas tecnologias de produção

não estão no seu período de maturidade, além de ter pouca difusão no mercado (BRONZATTI; NETO, 2008).

Devido as dificuldades que o país enfrenta para desenvolver seu potencial hidrelétrico, das limitações relacionadas ao uso de outras fontes renováveis, a geração térmica, nos últimos anos, expandiu cinco vezes mais rápido do que as outras fontes, o que por sua vez leva ao aumento no nível de emissões de gases na geração de energia elétrica (TOLMASQUIM; GUERREIRO; GORINI, 2007b). Buscando alternativas menos poluentes como gás natural, Rosa (2007) afirma que a maior dificuldade para utilização desse tipo de combustível é o fato da Petrobrás não dispor de gás suficiente por um longo prazo para atender a demanda.

Em decorrência da falta de alternativas, as termelétricas passaram a fazer parte da matriz energética com mais de 2.000 usinas instaladas no país, utilizando o petróleo como fonte para geração de 9,9 MW de energia, o que representa cerca de 25% da potência nacional instalada (ANEEL, 2015), apesar de poluírem muito a atmosfera e gerar energia cara em razão do preço do combustível (ROSA, 2007). Mesmo diante da necessidade de operação das usinas, Martits, Garcia e Amaral Junior (2012) identificaram alguns fatores definidos pela ANEEL que são utilizados como parâmetros para determinar a operação das termelétricas:

- O potencial de chuvas no território brasileiro, pois quanto maior o volume de chuvas, menos usinas termoelétricas são demandas a operar;
- O potencial de crescimento econômico do país, pois, caso ocorra o crescimento elevado do PIB, maior será a probabilidade das usinas termoelétricas operarem, devido as hidrelétricas não terem capacidade suficiente de geração para atender um aumento na demanda;
- A quantidade de termelétricas disponíveis para serem ativadas na região de cada concessão, seguindo a ordem de preferência determinada pelo governo (quanto menor o custo de operação, maiores são as chances de uma termelétrica ser chamada a operar).

De acordo com os autores, o primeiro fator supracitado, sofre influências naturais, nos quais o ser humano não pode interferir diretamente. O segundo depende de uma conjuntura econômico-política que sofre influência do mercado global e nacional (MARTITS; GARCIA; AMARAL JUNIOR, 2012). O terceiro fator, por sua vez, é estabelecido nos leilões de concessão por meio do preço de venda que é estabelecido por lance (ROSA, 2007).

Buscando estabelecer os parâmetros adotados para determinar os preços de venda, o MME por meio da EPE estabeleceu uma metodologia de cálculo para o Índice de Custo Benefício (ICB) de empreendimento de geração termelétrica (ANEEL, 2008). O índice é

definido pela fórmula apresentada a Figura 13 que considera custos fixos, de operação, o valor esperado dos custos de operação e econômico de curto prazo, além da garantia física.

Figura 13 – Cálculo do Índice de Custo Benefício (R\$/MWh)

$$ICB = \frac{Custos\ Fixos + E(Custo\ de\ Operação) + E(Custo\ Econ.\ Curtoprazo)}{Garantia\ Física}$$

Fonte: EPE (2011, p.6).

Analizando as informações relacionadas ao 4º Leilão de Energia Nova (A-3/2007), da concessão de operação das duas usinas da empresa focal, objeto de investigação de pesquisa, foi possível verificar que os preços de lance, baseados no ICB, foram de 135,97 e 135,92. Estes valores apresentam-se muito próximo do valor máximo de R\$ 136,00, e o custo variável apresentou-se muito próximo do valor máximo aceito no lote leiloado (R\$ 267,15), por apresentar o valor de R\$ 267,00 (MARTINS, 2008). Estas informações podem ser verificadas na Tabela 1.

Tabela 1 – Preço de venda do 4º Leilão de Energia Nova (A-3)

Empreendimento Termelétrico	Preço de Lance (ICB em R\$)	Receita (R\$/ano)	MWmédio contratado	CV (R\$)	Combustível
Campina Grande	132,83	64.889.490	119	267,15	Óleo Combustível
Global I	135,90	60.094.603	105	267,14	Óleo Combustível
Global II	135,90	62.343.626	109	267,14	Óleo Combustível
Nova Olinda	136,00	68.213.341	120	267,14	Óleo Combustível
Tocantinopolis	135,90	68.108.221	120	267,14	Óleo Combustível
Itapebi	133,60	56.650.527	103	266,21	Óleo Combustível
Monte Pascoal	132,80	56.724.258	104	260,83	Óleo Combustível
Termocabob	134,80	21.292.232	38	264,00	Óleo Combustível
Termonordeste	135,97	70.255.263	123	267,00	Óleo Combustível
Termeparaiba	135,92	70.189.043	123	267,00	Óleo Combustível
Maracanau I	133,13	65.360.962	119	256,91	Óleo Combustível
Viana	133,21	63.500.000	121	267,15	Óleo Combustível
TOTAL			1304		
Desvio Padrão	1.4177				

Fonte: Martins (2008, p. 27).

Apesar dos valores estarem definidos, a empresa pode ter um custo de operação superior ou inferior aos valores acertados em leilão. Caso o valor seja superior, o empreendimento diminui sua receita, podendo operar com prejuízo. Caso sejam encontradas alternativas para a diminuição dos custos operacionais, a empresa pode aumentar sua margem de lucro frente ao ICB estabelecido e o ICB real. Desse modo, a empresa focal investigada nesta

pesquisa deve buscar alternativas de ação para alcançar os melhores resultados sempre que possível (PINHEIRO, 1996), levando a organização a ser mais eficiente a cada dia, tanto nos processos internos como nas relações com os seus parceiros da cadeia em que está inserida.

Nesta perspectiva, este estudo buscou analisar a cadeia produtiva em a empresa focal está inserida, identificando quais relacionamentos apresentam laços mais fortes, analisando seu impacto no resultado global da organização. Assim, a próxima subseção irá apresentar uma síntese da análise da cadeia de suprimentos da Empresa Focal.

4.1.2 Cadeia produtiva foco de estudo

Analizando a cadeia produtiva da empresa focal, foi elaborada a Figura 14 que mostra como a cadeia se relaciona nos diversos níveis. Baseando-se no modelo de Labert, Cooper e Pagh (1998), e fazendo as devidas adaptações, pelas particularidades da cadeia, através da participação do ONS, que mesmo classificado como cliente de Nível 1, que atua como o PCP das usinas, informando a demanda que será gerada para atender cada distribuidora, Clientes de Nível 2, já que a CHESF é a responsável pela transmissão da energia. Por meio do ONS é definida a geração para o período e informa as expectativas de geração para os dias subsequentes.

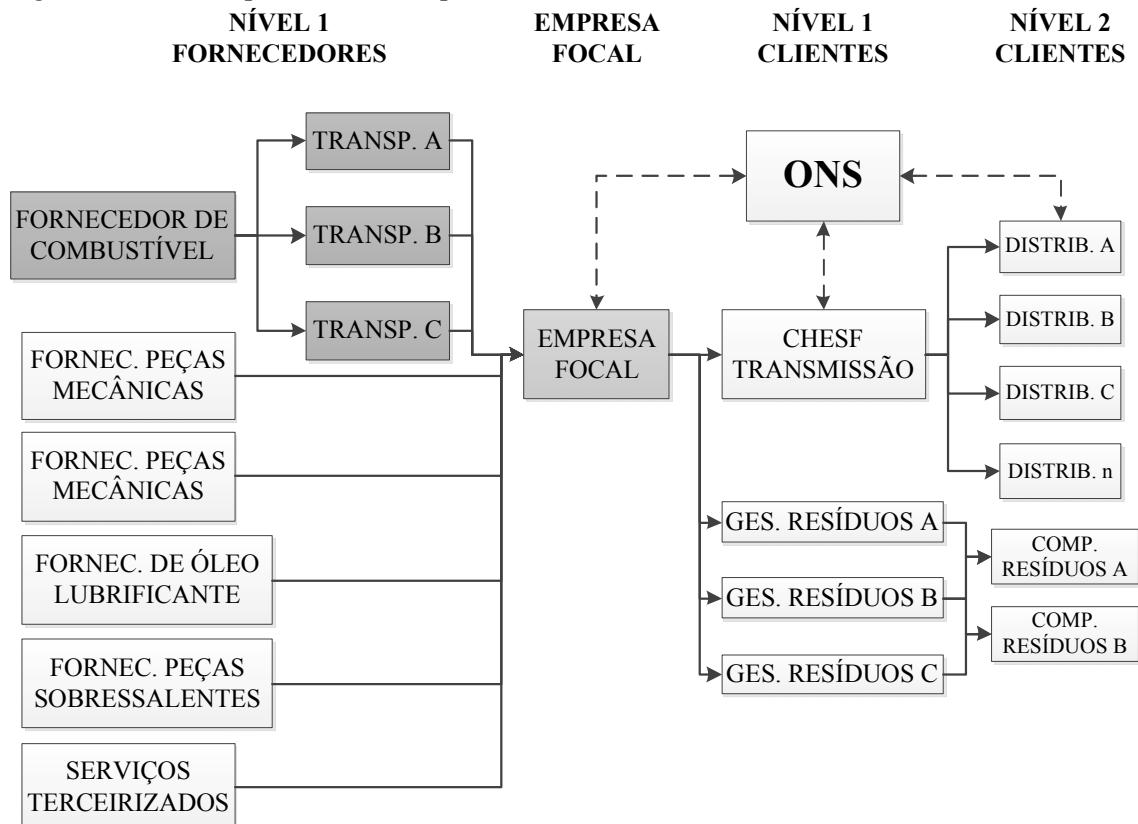
Oficialmente, de acordo com os Entrevistados 1 e 3, a previsão de geração é comunicada com 24h de antecedência. De modo geral, a usina termelétrica deve se estruturar de modo que possua a disponibilidade para operação, conforme determinado no leilão de contratação (ENTREVISTADO 2).

Através das informações disponibilizadas pelo ONS, a usina aciona os Fornecedores de Nível 1, no caso mais específico, o de óleo combustível e as respectivas transportadoras responsáveis pela logística de entrega, e, conforme a previsão de geração é definido quanto de combustível será comprado, quantos veículos precisam ser mobilizados para atendimento da demanda de consumo (ENTREVISTADO 2), quanto o estoque de 12 milhões de litros de óleo combustível pode armazenar, e sua relação com o consumo.

Paralelo a isso, é feito o acionamento das empresas responsáveis pela gestão dos resíduos gerados pelo processo produtivo e outras atividades relacionadas a geração. A partir daí, com a geração, a energia é despachada pela subestação que possui conexão com a SE Mussure II da CHESF. A CHESF Transmissão, por meio da Gerência Regional Leste, repassa a energia gerada para as distribuidoras de energia que comercializam com o cliente final (ENTREVISTADO 2).

Além das atividades ligadas a geração de energia, outros fornecedores também são comunicados sobre a geração para operação em regime especial, como é o caso dos fornecedores de óleo lubrificante, equipes e peças de manutenção elétrica e mecânica e atividades secundárias desenvolvidas pelos terceirizados (alimentação, transporte, segurança, e outros). Para as atividades de manutenção, a empresa focal relaciona-se com os fabricantes dos motores que fornecem as peças de reposição, para funcionamento dos mesmos (ENTREVISTADO 1). Além destes, algumas peças são adquiridas no mercado local ou em outros mercados vizinhos como o do município de Recife/PE. As atividades terceirizadas são geridas por empresas especializadas que atuam para que a empresa focal concentre-se na sua *core competence* (ENTREVISTADO 1; ENTREVISTADO 2).

Figura 14 – Cadeia produtiva da empresa focal



Fonte: Labert, Cooper e Pagh (1998, p.3) adaptado.

Para o processo de geração de energia, é importante ressaltar que os motores devem ser acionados e desligados utilizando o óleo diesel como combustível. Segundo informações coletadas na empresa focal, o óleo diesel é utilizado para acionamento, até que os motores estejam na temperatura de operação, a partir daí, é feito o processo de mistura de combustíveis

até que o óleo combustível esteja sendo utilizado completamente. Para o desligamento dos motores, o óleo diesel funciona como descarbonizador e age na limpeza dos motores, facilitando as manutenções após o resfriamento do motor. Apesar do baixo consumo, a empresa focal possui 40 motores, para isso, possui dois tanques com capacidade total de 2 milhões de litros de óleo diesel.

No processo de aquisição de óleo diesel e óleo combustível, nota-se algumas diferenças. Para frete do óleo diesel, devido a baixa quantidade adquirida, este é calculado na modalidade CIF (*Cost, Insurance and Freight*), quando o fornecedor é responsável por todos os custos e riscos de entrega da mercadoria. Já o óleo combustível, por uma questão de custos, a modalidade é FOB (*Free on Board*), quando o comprador assume todos os riscos e custos de transporte do produto. Neste contexto, a empresa focal além de gerir o relacionamento com o fornecedor de combustível, gerencia também o relacionamento com as transportadoras.

Na próxima subseção são apresentadas as descrições das empresas estudadas.

4.1.3 Descrição das empresas

Buscando sintetizar as informações apresentadas, o Quadro 22 foi elaborado, onde são apresentadas as principais informações das empresas estudadas.

Fundada em 2010, a Empresa Focal que está situada em João Pessoa/PB, possui cerca de 150 funcionários, além de mais de 100 funcionários terceirizados, pode gerar até 341,6 MW, a uma tensão de 230kV, onde 246 MW é assegurado pela ANEEL (ENTREVISTADO 3). Apesar de ser uma empresa de capital aberto, atualmente existem quatro sócios, o primeiro trata-se de uma empresa nacional, de capital privado com atuação em geração, distribuição e comercialização de energia no Brasil. Além disso, ela é líder no segmento de distribuição de energia, com 13% de participação no mercado nacional, atuando principalmente nos estados de São Paulo e Rio Grande do Sul. No segmento de geração, possui 41 usinas hidrelétricas, além de termelétricas, que somam uma potência acima de 2.100 MW (MARTITS; GARCIA; AMARAL JUNIOR, 2012). Este acionista possui 57,13% das ações.

O segundo acionista, trata-se do maior grupo privado de geração termelétrica do Norte-Nordeste. Especialista em geração a óleo combustível, o grupo possui participações em cinco usinas, e da empresa focal, possui uma representação de 38,13%. Por fim, dois acionistas minoritários fazem parte da sociedade com 2,46% e 2,28%, respectivamente. Destes últimos, não foram coletadas informações relevantes que pudessem fornecer uma mais-valia ao estudo, entretanto, dos dois primeiros acionistas, surgiu o interesse por parte do acionista majoritário

aprender com o segundo, a operação por meio da geração termelétrica abastecida por óleo combustível. Assim, a partir do ano de 2010, o acionista majoritário que possuía 51% do negócio vem aumentando gradativamente sua participação chegando ao patamar supracitado atual.

O Fornecedor A, de óleo combustível, é uma empresa estatal de economia mista e de capital aberto, onde seu acionista majoritário é o Governo Federal. Fundada no ano de 1953, com sede no Rio de Janeiro, possui mais de 80 mil colaboradores, opera atualmente em 25 países, no segmento de energia, prioritariamente nas áreas de exploração, produção, refino, comercialização e transporte de petróleo, gás natural e seus derivados. Atualmente, tem passado por uma profunda crise devido uma grande investigação de corrupção por parte de seus diretores.

As principais empresas do grupo do Fornecedor A atuam na distribuição de derivados de petróleo, na produção e comercialização de biodiesel e etanol, geração de energia, comercialização do gás natural nacional e importado, rede de transportes e no segmento de negócios internacionais. Destas, a Empresa Focal se relaciona com a empresa responsável pela distribuição de derivados de petróleo situada no município de Ipojuca/PE, no complexo industrial de Suape. A Empresa Focal em plena operação coleta cerca de 1 milhão de toneladas de óleo combustível do Fornecedor A, podendo variar com o despacho de energia. Esse relacionamento é exclusivo e foi firmado no ano de 2010, com duração de 10 anos. Para fins de estudo, esta empresa será chamada de Fornecedor A.

Dentre as transportadoras, o Fornecedor B foi fundado no ano de 2005 a partir da fusão de duas empresas, atuando em mais de 17 estados e atua tanto no segmento de cargas secas, como no produtos químicos perigosos (combustíveis). Sua matriz está localizada no município de Paulínia/SP, possuindo 14 filiais, 10 garagens e escritórios, e o relacionamento do Fornecedor B com a Empresa Focal é feito com o escritório situado no município de Ipojuca/PE, onde trabalham 33 motoristas, que transportam cerca de 17 milhões de toneladas mensais, e 3 colaboradores na área administrativa. Possui 20 veículos em contrato de longo prazo, podendo de acordo com a necessidade da Empresa Focal mobilizar veículos de modo temporário. A empresa opera a 2 anos e 4 meses e encontra-se no processo de negociação de um novo contrato. Para fins de estudo, esta empresa será chamada de Fornecedor B.

O terceiro fornecedor, denominado nesta pesquisa de Fornecedor C, é uma transportadora localizada no município de Jaboatão dos Guararapes/PE, está no mercado desde o ano de 2011, possuindo 35 funcionários e está com 15 veículos em contrato de longo prazo com a Empresa Focal, além de outros 5 veículos na modalidade *spot* (temporária). Seus

diretores atuam no mercado a cerca de 10 anos e sua especialidade é o transporte de óleo combustível para termelétricas. Seu principal cliente é a Empresa Focal, objeto de investigação desta pesquisa, da qual transporta em média, cerca de 500 a 600 toneladas diárias. O relacionamento atual possui cerca de 2 anos e 2 meses e ainda possui de 1 ano e meio de contrato pela frente.

Quadro 22 – Principais características das empresas estudadas

CARACTERÍSTICAS	EMPRESA FOCAL	FORNECEDOR A	FORNECEDOR B	FORNECEDOR C
ANO DE FUNDAÇÃO	2010	1953	2005	2011
Nº FUNCIONÁRIOS	150	80 mil	36	35
SEGMENTO DE ATUAÇÃO	Geração de energia	Distribuição de combustíveis	Transporte de combustíveis	Transporte de combustíveis
MERCADO DE ATUAÇÃO	Regional (Nordeste)	Nacional	Nacional	Regional (Paraíba, Pernambuco e Alagoas)
CAPACIDADE DE PRODUÇÃO	340 MW	10 veículos/hora	17 milhões de toneladas mensais	500-600 toneladas diárias

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

4.2 DESCRIÇÃO DO RELACIONAMENTO EF-FA

Nesta seção são apresentadas as descrições dos relacionamentos sob a perspectiva da Empresa Focal com relação ao Fornecedor A. O Fornecedor A, é o responsável pelo fornecimento de óleo combustível e serão analisados no discurso, aspectos ligados a colaboração e o desenvolvimento de vantagem competitiva interorganizacional. Ao final da seção é apresentada uma síntese da avaliação entre a Empresa Focal e o Fornecedor A.

4.2.1 Empresa Focal x Fornecedor A

4.2.1.1 Características da colaboração do relacionamento EF-FA

a) Adaptação

Analizando o relacionamento entre a Empresa Focal com o Fornecedor A, é possível notar que, dentre as características da colaboração no relacionamento, o fator **adaptação** apresenta forte relação com os subfatores **agilidade** e **flexibilidade**. Estes, são citados como elementos ligados ao atendimento das necessidades de abastecimento da empresa focal. De acordo as informações fornecidas pelo Entrevistado 3, a **comunicação** também emergiu como

um elemento suporte à **adaptação** (embora no modelo de análise não estivesse diretamente relacionado), pois, por meio dela a Empresa Focal consegue se adequar as necessidades do fornecedor, como pode ser observado na afirmação do entrevistado supracitado:

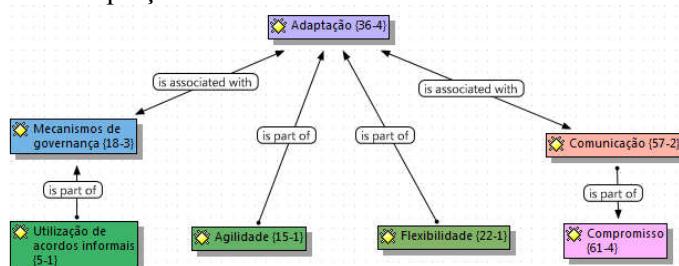
Quando isso acontece, isso é comunicado previamente por e-mail, assim, temos plenas condições de anteciparmos nossos pedidos, onde conseguimos desenvolver um estoque de segurança de cinco dias e nos adequarmos as necessidades do fornecedor. [3. 8:2 (8:8)]

Outro aspecto relacionado à **adaptação** diz respeito aos **mecanismos de governança** (que semelhantemente à comunicação, no modelo de análise, não era um fator diretamente relacionado à adaptação). Este fator surgiu quando o Entrevistado 3 foi questionado sobre a possibilidade de carregamento em outras bases, caso não seja possível o atendimento dos pedidos na base atualmente utilizada pela Empresa Focal. Como pode ser verificado, em suas respostas, o Entrevistado 3 afirma que informalmente já foram feitos acordos, considerando as necessidades do Fornecedor A.

[...] atualmente buscamos nosso produto na Base X (localizada a cerca de 150 km da empresa focal), mas se for necessário buscar na Base Y (localizada a cerca de 350 km da empresa focal) nós vamos buscar, mas isso tudo vai depender do cenário que for colocado. [3. 8:6 (16:16)] [...] não de modo formal, mas informalmente já foi conversado sobre essa possibilidade. [3. 8:7 (18:18)]

Neste caso, a **adaptação** relaciona-se com a **agilidade** e a **flexibilidade**, por serem considerados subfatores do fator estudado conforme identificado na literatura, entretanto, além destes, a **comunicação** e os **mecanismos de governança** (por meio dos acordos informais) associam-se a **adaptação**, conforme pode ser observado na Figura 15. Em se tratando da importância do fator **adaptação** para o desenvolvimento da colaboração na cadeia estudada, este foi avaliado com nota sete, de acordo com a opinião do Entrevistado 3, que considera este aspecto apenas como mediano.

Figura 15 – Relação da adaptação no relacionamento EF– FA



Fonte: Dados da pesquisa (2016).

b) Compromisso

Analizando o fator **compromisso**, é possível identificar no discurso do Entrevistado 3 ligações do fator com a **cooperação, forte interação entre parceiros, comunicação e resolução de conflitos**. Além destes, foram identificadas relações com a **adaptação** por meio da **agilidade e flexibilidade**, além da **coordenação das atividades operacionais** e o **compartilhamento de informações**. Dos subfatores identificados na literatura, a **cooperação** está ligada a **integração, gerenciamento da troca de informações e coordenação de decisões operacionais**, como elementos de manutenção do **compromisso** no relacionamento. O Entrevistado 3 afirma que:

[...] a gerência operacional entra em contato conosco diariamente e mensalmente, por meio de reuniões, onde é feito o planejamento do quanto a termelétrica precisará pra atender a demanda do mês. [8:11 (30:30)] [...] as informações referentes aos níveis de estoque, o processo de abastecimento, são repassadas sem problemas. [8:12 (32:32)] No processo de troca de informações, eles sempre cooperam, passando informações previamente, como foi o caso da greve que estava prevista, e a empresa focal um mês antes, já estava elevando os níveis de seus estoques e não fomos pegos de surpresa, onde houve todo um planejamento junto aos operadores logísticos no aumento no número de veículos para atendimento das necessidades, o que levou a uma posição confortável (cinco dias úteis) dos níveis de estoque mesmo com a greve no fornecedor. [8:14 (36:36)]

Nestas afirmações é possível verificar que a Empresa Focal e o Fornecedor A desenvolveram no decorrer dos anos uma via de **cooperação** que é sustentada pelo **compartilhamento de informações** e por meio do **desenvolvimento de atividades operacionais coordenadas**. Como salientado no discurso, mesmo com os colaboradores do Fornecedor A entrando em greve, o abastecimento não foi comprometido, pois por meio destes, a Empresa Focal conseguiu antever o cenário de possível desabastecimento e se preparou para o momento da greve.

Apesar das afirmações supracitadas, o Entrevistado 3 sinaliza a necessidade de um canal mais aberto com o Fornecedor A tanto para a Empresa Focal, como para outras termelétricas, como alguém específico para tratar dos assuntos relacionados ao setor, pois ajudaria muito na agilização dos processos. [8:13 (34:34)] Por meio dessa afirmação é possível verificar que a Empresa Focal ainda enfrenta problemas ligados a **comunicação** apesar das melhorias obtidas recentemente, e, o relacionamento poderia evoluir no aspecto de agilidade, se os relacionamentos com as termelétricas fosse centralizado.

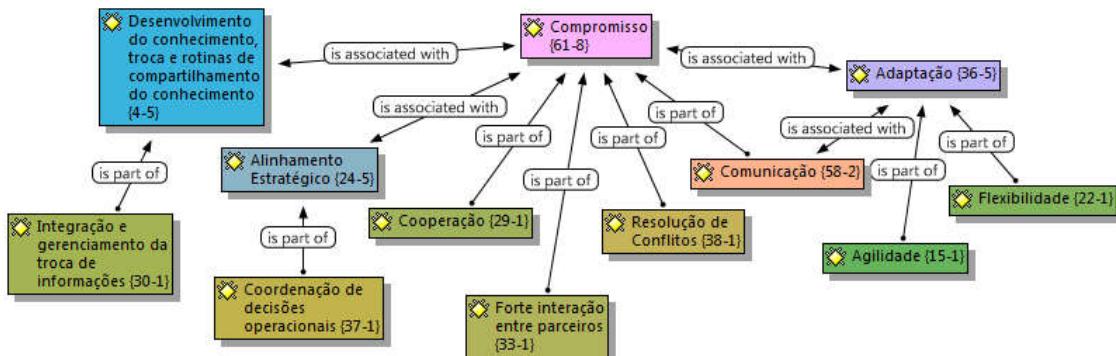
Completando a análise do **compromisso**, o Entrevistado 3 foi questionado com relação a não-conformidades ou problemas no fluxo de processos e este afirmou que apesar de

normalmente não existirem problemas, há uma predisposição por parte do Fornecedor A para solucionar problemas internos e/ou problemas que dizem respeito ao seu processo, como pode ser constatado nas afirmações a seguir:

[...] eles já sinalizaram essa predisposição. [8:15 (41:43)] Atualmente cada transportador possui uma cota junto ao fornecedor para que operador logístico não comprometa o planejamento diário de combustível. E o fornecedor já auxilia nesse acompanhamento. [8:17 (46:46)] [...] ocorrem problemas relacionados ao CTR (Conhecimento de Frete, onde são pagos os impostos de transporte do produto), que as vezes pode demorar um pouco mais ou um pouco menos, mas o fornecedor sempre sinaliza essas situações pra gente. [8:16 (44:44)]

O Fornecedor A contribui na **resolução de conflitos** de questões relacionadas aos transportadores, que apesar de não estarem ligados diretamente ao relacionamento Empresa Focal-Fornecedor A, estes são os responsáveis pelo transporte do produto. E por meio do Fornecedor A é possível a resolução dos problemas associados ao fluxo de abastecimento. Buscando entender as relações dos fatores e subfatores associados ao **compromisso**, a Figura 16 foi elaborada para sintetizar as relações identificadas no discurso do Entrevistado 3.

Figura 16 – Relação do compromisso no relacionamento EF– FA



Fonte: Dados da pesquisa (2016).

O Entrevistado 3 foi questionado sobre a nota de avaliação do fator **compromisso**, que recebeu a nota sete, porque segundo o entrevistado: “Sempre há algo para melhorar, pois creio que se o fornecedor se engajasse melhor em resolver às necessidades da Empresa Focal, as coisas seriam melhores, com relação ao carregamento, emissão de nota fiscal, assim, sempre existem pontos onde as coisas podem melhorar.” [8:18 (50:50)]

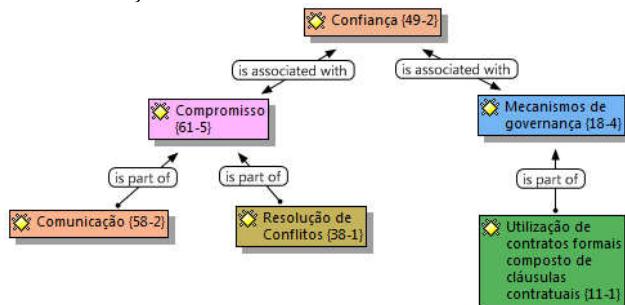
c) Confiança

Abordando questões sobre **confiança**, foi possível notar ela está relacionada ao fato de que a Empresa Focal e o Fornecedor A possuem um contrato de exclusividade, apesar disso, a Empresa Focal já enfrentou problemas ligados à falta de confiança devido aos ruídos na comunicação. Essas informações divergentes, levaram a Empresa Focal a notificar o Fornecedor A, mas não foi aplicada nenhuma sanção estabelecida em contrato como pode ser constatado na transcrição a seguir.

Já ocorreram algumas vezes (problemas de confiança) no processo de carregamento, onde o administrativo passava a informação de que estava ocorrendo o carregamento normalmente, quando na realidade o carregamento estava com problemas. [3. 8:20 (56:56)] O fornecedor foi notificado para que pudesse resolver o problema. [3. 8:21 (58:58)]

Por fim, tratando da sintonia e alinhamento da Empresa Focal com o Fornecedor objeto de estudo, o Entrevistado 3 afirmou que, sim, pois na opinião dele é “preciso estar alinhado, pois como o processo é muito grande, é preciso estar em sintonia, senão os processos vão ficar a desejar”. [8:22 (62:62)] Avaliando o fator **confiança**, este recebeu a nota oito afirmando o questionamento de que o relacionamento está mais pautado na **confiança** do que no **compromisso**. Analisando o relacionamento dos fatores que dizem respeito à confiança, a Figura 17 mostra que este fator está associado a **comunicação**, a **resolução de conflitos** e os **mecanismos de governança** estabelecidos em contrato.

Figura 17 – Relação da confiança no relacionamento EF–FA



Fonte: Dados da pesquisa (2016).

d) Alinhamento Estratégico

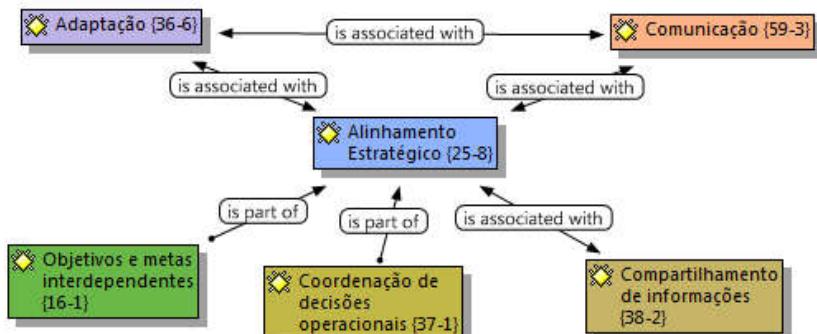
Do **alinhamento estratégico**, o Entrevistado 3 afirmou que existe, “pois conseguimos alcançar nossas metas.” [8:24 (70:70)] Apesar disso, as mudanças estratégicas não são

comunicadas, pois, segundo ele “não influenciam diretamente o relacionamento, (por isso) não há comunicação com o fornecedor sobre essas mudanças.” [8:43 (72:72)] Quando questionado sobre a coordenação de atividades com o Fornecedor A, o Entrevistado 3 afirmou que a Empresa Focal busca coordenar suas decisões operacionais no sentido de se adaptar ao Fornecedor A.

Sempre coordenamos e antecipamos nossas atividades de acordo as decisões do fornecedor, para lidar da melhor forma com situações como a greve que está acontecendo, ou situações adversas que podem surgir no decorrer da operação. [3. 8:25 (74:74)]

Avaliando o fator **alinhamento estratégico**, o Entrevistado 3 atribuiu nota seis, pois segundo ele “[...] muitas vezes as decisões não estão devidamente amarradas ao processo. E sempre em algum dos canais fica faltando informações.” [3. 8:26 (78:78)] Elaborando a rede fatores e subfatores relacionados ao alinhamento estratégico, a Figura 18 mostra que subfatores de **objetivos e metas interdependentes**, **coordenação de decisões operacionais**, estão presentes no discurso do entrevistado associados a **adaptação**, a **comunicação** e o **compartilhamento de informações**.

Figura 18 – Relação da alinhamento estratégico no relacionamento EF–FA



Fonte: Dados da pesquisa (2016).

4.2.1.2 Características da CVI do relacionamento EF-FA

a) Ativos Específicos do Relacionamento

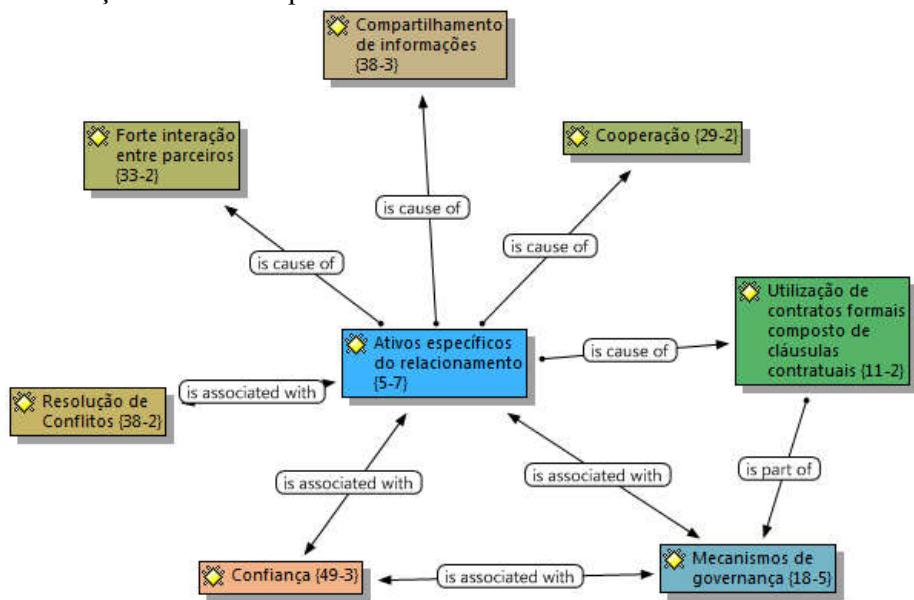
Avaliando os **ativos específicos do relacionamento** o Entrevistado 3 afirmou que “já ocorreram situações em que necessitamos ter colaboradores da empresa focal junto ao fornecedor diante das dificuldades de operação encontradas, mas não temos essa situação de

modo contínuo.” [8:27 (80:80)] Essa mobilização ocorreu devido a “falta repentina de combustível junto ao fornecedor e havíamos uma frota mobilizada que não estava conseguindo carregar.” [8:44 (82:82)]

Esse evento ocorreu devido a necessidade de acompanhamento diário junto a base, pela dificuldade por parte do Fornecedor A de repassar informações atualizadas sobre o processo de abastecimento da base. Com relação a estes colaboradores que foram contratados, tudo ocorreu de modo formal e fixo, por iniciativa da Empresa Focal e “os colaboradores ficaram um mês junto a base do Fornecedor A, todos os dias, em contato direto com a Diretoria da Empresa Focal e a Gerência do Fornecedor A.” [3. 8:28 (85:86)]

Na avaliação deste fator, o Entrevistado 3 atribuiu nota 6, pois na opinião dele: “[...] falta uma cooperação por parte do Fornecedor A, junto a Empresa Focal, através de visitas, troca de informações para que a operação ocorra da melhor forma.” [8:29 (88:88)] Desenvolvendo o mapa de relações fatoriais ligados aos ativos específicos do relacionamento, a Figura 19 mostra que estes foram causados pela necessidade de uma **forte interação entre parceiros**, não compartilhamento eficiente de informações e falta de **cooperação**. Associado a falta de **confiança**, foi criado um **mecanismo de governança** interno na Empresa Focal, gerando um custo extra de contratação de funcionários para dedicação em tempo exclusivo para resolução de um conflito gerado pela falta de planejamento para atendimento da demanda das termelétricas.

Figura 19 – Relação de ativos específicos do relacionamento EF– FA



Fonte: Dados da pesquisa (2016).

b) Desenvolvimento de conhecimento e troca de informações e compartilhamento de rotinas

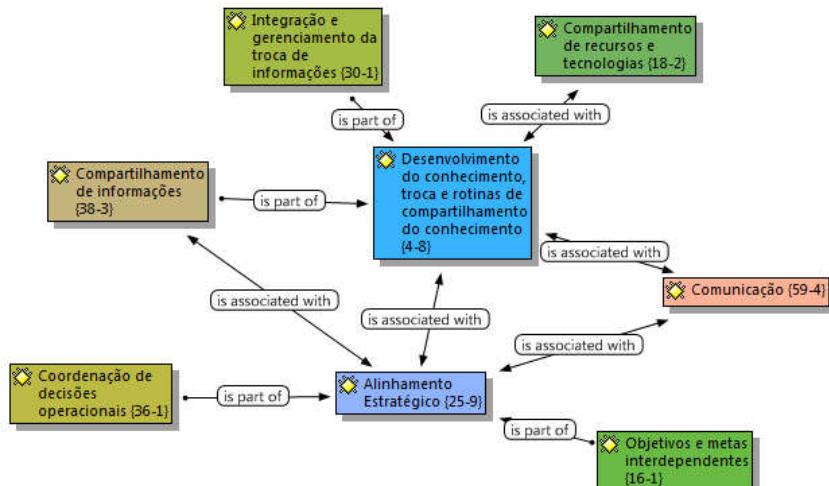
Abordando questões ligadas ao **desenvolvimento de conhecimento e troca de informações e compartilhamento de rotinas**, foi solicitada uma avaliação do processo de **compartilhamento de informações**, assim, o Entrevistado 3 informou que acontecem:

[...] reuniões mensais, com a Diretoria da Empresa Focal e Gerência do Fornecedor A em que compartilhamos estas informações. [8:30 (92:92)] [...] sempre que surge alguma informação, alguma ideia nova, nos comunicamos por e-mail, telefone ou pelo aplicativo de redes sociais. [8:31 (94:94)] Vai depender do cenário e da necessidade, mas diariamente estamos nos comunicando. [8:45 (96:96)]

Apesar de existir o **compartilhamento de informações** diário, não foi identificado no discurso o desenvolvimento de conhecimento conjunto com este processo, tampouco o desenvolvimento de inovações. O único aspecto ressaltado pelo Entrevistado 3 foi a utilização de um “canal de relacionamento do cliente junto ao fornecedor, onde são feitos os negócios com o fornecedor.” [8:33 (98:98)] A Empresa Focal não paga para utilizar este recurso, pois, “o valor já está embutido no custo do produto.” [8:46 (100:100)]

Quando solicitado para avaliar o fator, o Entrevistado 3 afirmou que “essa questão eu vejo como abaixo da média, avalio como cinco para ser justo. Pois poderia haver o desenvolvimento de ferramentas voltadas para área de logística e consequentemente ser benéfico para as duas empresas.” [8:32 (104:104)] Por fim, a relações de fatores ligados ao **desenvolvimento de conhecimento, troca de informações e compartilhamento de rotinas** é apresentado na Figura 20.

Figura 20 – Relação do conhecimento no relacionamento EF–FA



Fonte: Dados da pesquisa (2016).

c) Mecanismos de governança

Em análise dos **mecanismos de governança**, o Entrevistado 3 afirmou que todos os contratos são estabelecidos de modo formal. Além disso, nunca foi observado por parte da Empresa Focal nenhum comportamento oportunista por parte do Fornecedor A, nem foi aplicada nenhuma penalidade no fornecedor avaliado.

Quando questionado sobre o que foi levado em consideração para escolha do Fornecedor A, a resposta do Entrevistado 3 foi que “a prestação de serviço e a disponibilidade por parte do fornecedor para atender nossa empresa. [8:45 (96:96)]” Por fim, avaliou o fator como oito, “pois o modelo (de contrato) é suficiente e atende a necessidade da empresa focal.” [8:45 (96:96)]

d) Recursos Compartilhados

Analizando o fator de **recursos compartilhados**, o Entrevistado 3 afirmou que “além do canal de negócios não (existiam outros recursos)”. [8:51 (115:115)] Apesar disso, devido ao conhecimento prévio do pesquisador com relação ao compartilhamento da área física por parte do Fornecedor A, para abastecimento dos veículos que transportam o óleo combustível, foi questionado se não existia nenhuma área que seja disponibilizada pelo Fornecedor A no processo de abastecimento, este por sua vez respondeu que “atualmente não” [3. 8:52 (117:117)], por achar que a área física compartilhada pelo Fornecedor A não se trata de um recurso compartilhado.

Por fim, o Entrevistado 3 não atribuiu uma nota para este fator, pois na opinião dele: “Como não há compartilhamento de recursos não há como gerar uma nota.” [8:53 (119:119)]

4.2.1.3 Benefícios identificados no relacionamento EF-FA

Dos benefícios provenientes do relacionamento, a Empresa Focal sinalizou que obteve um benefício significativo por meio da “negociação de preços para comprar o combustível à vista, o que proporcionou uma economia significativa para a Empresa Focal.” [Entrevistado 3. 8:35 (109:109)] Com relação as aspectos como erros de comunicação, eficiência no processo, melhoria no produto ou reclamações, todos os pontos foram vistos como indiferentes, pelo fato de não existir nenhum indicador que pudesse mensurar estes aspectos. Quando questionado sobre benefícios ligados ao aumento no faturamento, o Entrevistado 3 afirmou que “se fosse

outro fornecedor poderia ser até melhor para a empresa focal, devido ao tabelamento de preços do fornecedor e outro fornecedor pode oferecer esse produto por um preço mais em conta. Mas como estamos amarrados em contrato.” [8:40 (131:131)]

Quando questionado se havia interesse na continuidade do relacionamento e quais aspectos poderiam contribuir para o a continuidade do relacionamento e o que pode prejudicar, o Entrevistado 3 afirmou que há interesse na continuidade do relacionamento pois existem aspectos que podem contribuir para tal continuidade que é a “qualidade do serviço, do produto” [8:48 (138:138)], por sua vez, o que pode prejudicar é “O não atendimento das nossas necessidades.” [ENTREVISTADO 3. 8:50 (142:142)]

4.2.2 Fornecedor A x Empresa Focal

4.2.2.1 Características da colaboração do relacionamento FA-EF

a) Adaptação

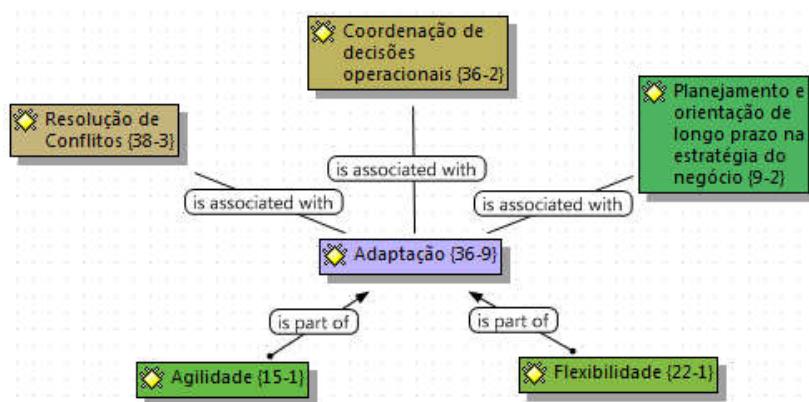
Foi possível identificar na pesquisa que os aspectos associados à **adaptação** diz respeito à **coordenação de decisões operacionais** frente ao **planejamento de longo prazo na estratégia do negócio**. Segundo o discurso do Entrevistado A1, o Fornecedor A busca atender a demanda de consumo por meio de “combustíveis (produzidos) com tecnologias mais modernas e recentes” [11:4 (30:30)] e disponibilizando para os clientes, quando necessário, “alguns produtos similares”. [11:3 (28:28)]

Neste discurso, é possível notar que a preocupação do Entrevistado A1 é de atender “uma perspectiva futura do que o mercado pode demandar e a falta do nosso produto é vista pela empresa como um absurdo e isso não pode acontecer.” [11:5 (32:32)] Esta afirmativa é justificada pelas dificuldades de atendimento de demanda superadas pelo Fornecedor A nos últimos anos. Quando questionado sobre a avaliação da **adaptação**, o Entrevistado A1 atribuiu nota dez justificando:

Porque conseguimos atender não só a Empresa Focal, mas uma carteira de clientes, e, a Empresa Focal figura como sendo uma das mais importantes pela sua quantidade demandada, assim, nós temos que suprir as necessidades deles para que não ocorra a falta de combustível. [11:6 (36:36)]

Buscando sintetizar as relações de fatores associados a **adaptação**, a Figura 21 mostra a presença dos fatores supracitados, **coordenação de decisões operacionais** e **planejamento de longo prazo na estratégia do negócio**, além da **flexibilidade**, a **agilidade**, a **resolução de conflitos** e a **inovação**.

Figura 21 – Relação da adaptação no relacionamento FA-EF



Fonte: Dados da pesquisa (2016)

b) Compromisso

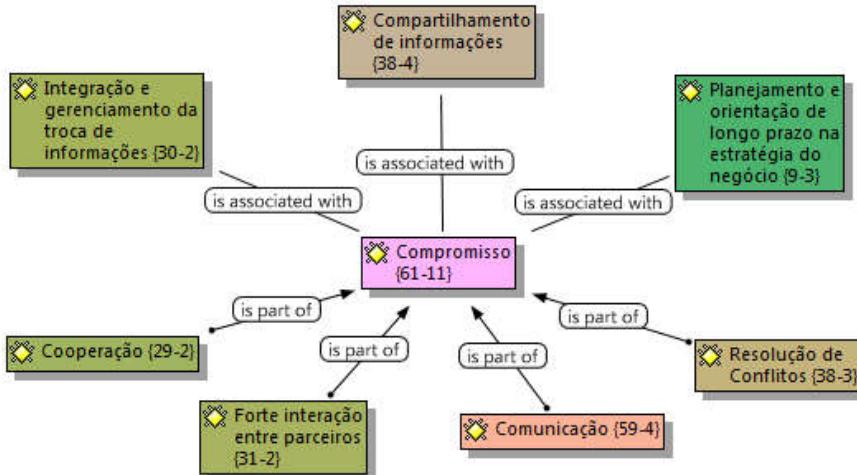
Em se tratando do **compromisso**, o Entrevistado A1 afirmou que “o comprometimento é total” [11:7 (40:40)], além disso, através das reuniões que são mensais, o **compartilhamento de informações** subsidia o **planejamento de longo prazo na estratégia do negócio**, levando as empresas à **cooperação** nas atividades também no curto e médio prazos. Além destes, a **comunicação** é um fator presente não só nas reuniões, mas também ocorre por meio de contato telefônico, *e-mails*.

Questionando o Entrevistado A1 sobre problemas de não-conformidade identificadas pelos clientes do Fornecedor A, o mesmo informou que nunca teve problemas nesse sentido com a Empresa Focal, que faz uso do portal de relacionamento virtual, onde queixas podem ser registradas, mas, por procedimento, a medida adotada para resolução de conflitos é a seguinte: “Mantemos sempre a informação com protocolos, e mantemos uma conversa aberta devido o nível de operação; [A1. 11:15 (58:58)] De posse dos dados do cliente, sua procedência, e em seguida a correção do problema e isso abrange vários setores.” [A1. 11:14 (56:56)]

Quando questionado sobre a avaliação do **compromisso**, o Entrevistado A1 atribuiu nota dez ao relacionamento com a Empresa Focal. Elaborando a Figura 22, o fator supracitado se relaciona com o **compartilhamento de informações**, o **planejamento de longo prazo na**

estratégia do negócio, a cooperação, a comunicação, a integração e gerenciamento da troca de informações, a resolução de conflitos e a forte interação entre parceiros.

Figura 22 – Relação do compromisso no relacionamento FA-EF



Fonte: Dados da pesquisa (2016).

c) Confiança

O Entrevistado A1 afirmou que a confiança é total, entretanto, questionando como foi o processo de construção da **confiança** no relacionamento, o ele remeteu a história do Fornecedor A afirmando: “Se você analisar sessenta anos de história do Fornecedor A, você verá que não houve nenhum momento a comprovação da ineficácia da empresa.” [A1. 11:16 (64:64)] Esta afirmativa busca corroborar o **compromisso** do Fornecedor A com seus clientes, entretanto, quando questionado sobre a **confiança** nas informações entre a Empresa Focal e o Fornecedor A o entrevistado afirmou que a **confiança** foi um fator fundamentado na parceria, o que leva a obrigação de ambas as partes em confiar um no outro.

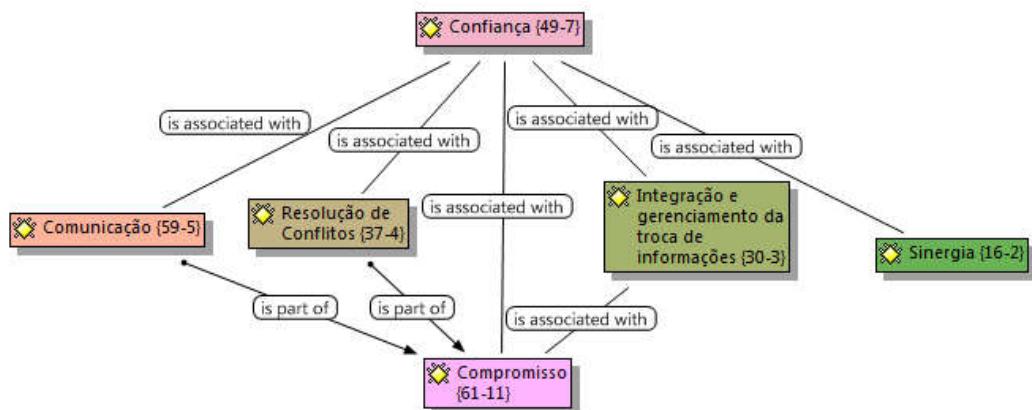
Somos obrigados a confiar, pois eles são também nossos laboratórios de pesquisa, através da funcionalidade deles que tiramos nossos parâmetros e a confiança tem que estar estabelecida. [A1. 11:17 (66:66)] Eles (Empresa Focal) têm que confiar, pois somos os desenvolvedores do produto. Entregamos o que temos de melhor. [A1. 11:18 (68:68)]

Mesmo com as afirmativas que levam a necessidade de **confiança** no parceiro, não foram identificados no discurso nenhum sinal de quebra de confiança ou de trapaça no relacionamento do Fornecedor A com a Empresa Focal. Dessa forma, o Entrevistado A1 atribuiu nota dez, pois para ele: “Tirando os percalços de comunicação que são normais, já que

nossa comunicação também passa por *internet*, a avaliação é dez.” [11:22 (76:76)] Diante da resposta, foi questionado sobre os problemas de comunicação ligados a internet, a resposta foi uma negativa, justificando: “[...] nós temos uma estrutura de atendimento virtual em qualquer âmbito que não nos permite ter problemas, mas se há algum problema externo, nós não o contabilizamos pois este não foi criado por nós”. [A1. 11:23 (80:80)]

A Figura 23 mostra as relações do fator **confiança** com outros identificados no discurso do Entrevistado A1. Desse modo, existe uma associação com o **compromisso**, a **sinergia**, a **comunicação**, a **integração e gerenciamento da troca de informações** e a **resolução de conflitos**.

Figura 23 – Relação da confiança no relacionamento FA-EF



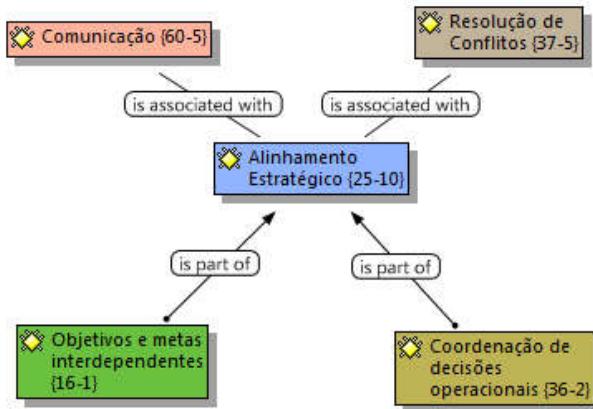
Fonte: Dados da pesquisa (2016).

d) Alinhamento Estratégico

Questionado sobre o **alinhamento estratégico** da Empresa Focal com o Fornecedor A o Entrevistado A1 sinalizou que as empresas podem ter ideias de futuro diferentes, estrategicamente falando. Apesar disso, as medidas adotadas por ambas as partes são comunicadas com o objetivo de não comprometer as metas individuais. Além disso, a comunicação ocorre diariamente com o intuito de que as decisões operacionais sejam coordenadas.

O Entrevistado A1 atribuiu nota dez nesse aspecto, pois para ele: “[...] a comunicação entre nós e o alinhamento estratégico têm que ser contínuo e constante.” [11:30 (96:96)] Assim, estão associados com o **alinhamento estratégico** a **comunicação** e a **resolução de conflitos**, enquanto a **coordenação de decisões operacionais** e os **objetivos e metas interdependentes**, são considerados partes do fator avaliado, como pode ser visto na Figura 24.

Figura 24 – Relação do alinhamento estratégico no relacionamento FA-EF



Fonte: Dados da pesquisa (2016)

4.2.2.2 Características da VCI do relacionamento EF-FA

a) Ativos Específicos do Relacionamento

Com relação aos ativos específicos do relacionamento o Entrevistado A1 informou que nunca foi abordado este tema nas reuniões semanais. Quando questionado sobre a possibilidade desse tipo de investimento acontecer, este responde: “Dependo do panorama e a necessidade do momento, talvez seja possível acontecer, mas *a priori*, não.” [A1. 11:50 (102:102)] Dessa forma, ele avaliou este fator com nota um, pois para ele é “[...] uma questão que não está sendo utilizada no momento. E não possuímos interesse atualmente.” [A1. 11:51 (104:104)]

b) Desenvolvimento de conhecimento e troca de informações e compartilhamento de rotinas

Analizando o discurso do Entrevistado A1 com relação ao **desenvolvimento de conhecimento, troca de informações e compartilhamento de rotinas**, este afirmou que o compartilhamento está associado a “tecnologia, linha de pesquisa ou implantação de novas áreas de escoamento e transporte.” [11:32 (106:106)] Apesar disso, quando questionado sobre tecnologias compartilhadas, ele respondeu negativamente justificando que as áreas de operações são bem distintas.

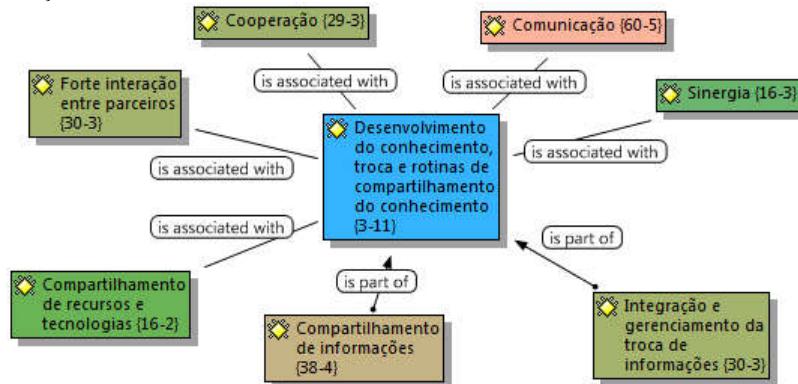
Além disso, o Entrevistado A1 afirmou que no processo de desenvolvimento de conhecimento, técnicos especializados coletam informações de campo, e de modo associado as informações são compartilhadas por *e-mails*, reuniões e documentos. O portal de relacionamento com o cliente também é visto como um mecanismo de compartilhamento de

conhecimento, entretanto, apesar da afirmativa a seguir, estas informações são utilizadas apenas pelo Fornecedor A, pois de acordo com o Entrevistado A1: “Em linhas de pesquisa sim, no caso do portal, ele é voltado para o fechamento de negócios, o *site* do fornecedor oferece informações sobre os avanços, nossos campos de estudos, de atuação. [11:37 (120:120)]

Mesmo ocorrendo um fluxo significativo de informações, o Entrevistado A1 informou que não existiu nenhum tipo de conhecimento que foi compartilhado que melhorasse o fluxo produtivo do Fornecedor A, além disso, não foi gerado nenhum tipo de inovação, nem esse tipo de levantamento tem feito parte das pautas das reuniões, pois, “isso não faz com que melhore ou piore o nosso relacionamento.” [11:52 (124:124)] Diante deste cenário, o entrevistado foi questionado sobre a nota deste fator no relacionamento, e sua resposta foi: “Dez, de ambas as partes, por que isso é uma via de mão dupla, tem que ser recíproco, toda questão de **cooperação**, de **troca de informações**, de criação de tecnologias, isso é recíproco.” [A1. 11:38 (1226:126)]

Identificando os fatores que se relacionam com o **desenvolvimento de conhecimento**, **troca de informações** e **compartilhamento de rotinas**, a representação gráfica da Figura 25 mostra que o **compartilhamento de informações**, a **integração** e o **gerenciamento da troca de informações** são subfatores identificados, além destes, o **compartilhamento de recursos e tecnologias**, a **forte interação entre parceiros**, a **cooperação**, a **comunicação** e a **sinergia** são fatores que se associam ao fator estudado.

Figura 25 – Relação do conhecimento no relacionamento FA-EF



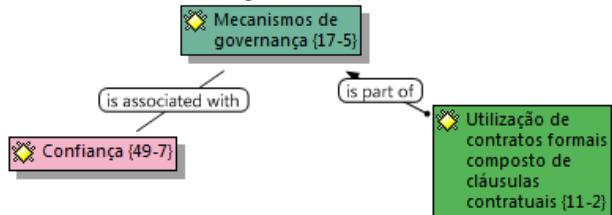
Fonte: Dados da pesquisa (2016).

c) Mecanismos de governança

De acordo com o Entrevistado A1 todos os acordos são estabelecidos de modo formal por meio da assinatura de contratos. Até o momento não foi observado nenhum comportamento oportunista por nenhuma parte do relacionamento, nem foi aplicada nenhuma penalidade.

Questionado sobre o que foi levado em consideração, por parte da Empresa Focal, para escolha do Fornecedor A, a resposta foi: “Confiabilidade, nossa história, nossas capacidades de pesquisa, desenvolvimento, humana [A1. 11:41 (138:138)]”. Por fim, o fator foi avaliado com a nota dez. Os fatores relacionados aos mecanismos de governança são a utilização de **contratos formais compostos de cláusulas contratuais** e a **confiança**, conforme Figura 26.

Figura 26 – Relação dos mecanismos de governança no relacionamento FA-EF



Fonte: Dados da pesquisa (2016).

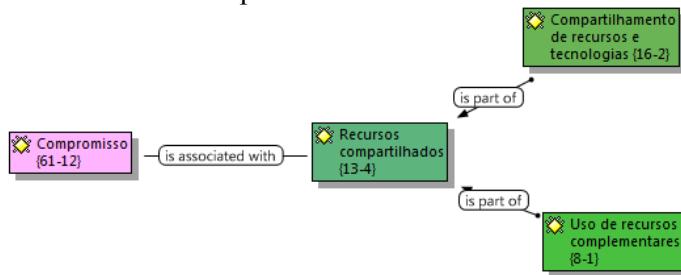
d) Recursos Compartilhados

Falando dos **recursos compartilhados**, o Entrevistado A1 avaliou como sendo “abrangente” [11:42 (142:142)], segundo seu ponto de vista, a área de abastecimento é o recurso compartilhado. Além disso, não existe **compartilhamento de recursos e tecnologias, recursos complementares**, nem é gerado **capital relacional**. Apesar deste nível de compartilhamento, o entrevistado vê como vantagem, o fato do Fornecedor A “estar sempre de portas abertas” [A1. 11:43 (148:148)] para atendimento de seus clientes.

Quando colocadas as queixas ligadas a falta de estrutura para motoristas e limitações no local de abastecimento, sua resposta foi que “os funcionários do Fornecedor A possuem toda uma infraestrutura para atender humanamente eles. Por parte do cliente, nós não temos base informational para dizer nada,” [A1. 11:53 (150:150)] seu discurso é encerrado afirmando que esta questão não é responsabilidade do Fornecedor A.

Por fim, o Entrevistado atribuiu nota dez para os **recursos compartilhados**, pois para ele “[...] é cem por cento funcional, o fornecedor consegue ter comprometimento total em todas as etapas do processo.” [A1. 11:54 (152:152)] A Figura 27 apresenta as associações feitas pelo entrevistado em relação aos **recursos compartilhados**, que são: o **compromisso**, o **compartilhamento de recursos e tecnologias** e o **uso de recursos complementares**.

Figura 27 – Relação dos recursos compartilhados no relacionamento FA-EF



Fonte: Dados da pesquisa (2016).

4.2.2.3 Benefícios identificados no relacionamento EF-FA

O Entrevistado A1 afirmou que a redução dos custos de operação desde que o relacionamento foi estabelecido foi mínimo, e que opera a um custo alto. Além do aumento no faturamento, não foram identificadas melhoria na eficiência e com relação a erros de comunicação o entrevistado foi enfático afirmando que “não, não pode existir.” [11:44 (158:158)]

Por fim, verificou-se que o Fornecedor A tem buscado em seu discurso “manter a responsabilidade, o diálogo, planos, metas para atingir os objetivos e manter o funcionamento como um todo no âmbito maior ativo.” [A1. 11:48 (172:172)] Para o entrevistado, o elemento que contribui para a continuidade do relacionamento tem sido “a confiabilidade, devido o tempo de atuação que é de 60 anos” [A1. 11:49 (174:174)].

4.2.3 Considerações sobre a colaboração da relação EF-FA

Considerando a perspectiva da Empresa Focal, o relacionamento apresenta como características de colaboração um nível de confiança considerado bom, devido a nota oito, enquanto a adaptação, o compromisso e o alinhamento estratégico são medianos recebendo duas notas sete e uma nota seis, respectivamente. Neste aspecto percebe-se que a Empresa Focal, busca adaptar e coordenar suas atividades de modo que seu fluxo de suprimento não seja comprometido.

Com relação aos fatores ligados ao desenvolvimento de vantagem competitiva interorganizacional, os mecanismos de governança são bem avaliados, recebendo nota oito, e, por fim, os recursos compartilhados não foram avaliados por não apresentar características que levam ao desenvolvimento de vantagens no relacionamento. Apesar de bem avaliados, os ativos no relacionamento só surgiram por problemas de abastecimento do Fornecedor A e pela

dificuldade deste em repassar informações claras e confiáveis à Empresa Focal, que por sua vez, por depender diretamente do Fornecedor A, investiu em ativos temporários que buscasse garantir o despacho de energia solicitado pelo ONS.

Sobre os benefícios do relacionamento, foi possível constatar a ausência de indicadores para medir os resultados do relacionamento. Além disso, apesar do sucesso na negociação por um preço melhor, o que foi positivo para diminuição dos custos operacionais, a possibilidade de existir outro fornecedor poderia melhorar a qualidade do serviço prestado atualmente, haja vista que os problemas enfrentados na diáde mostra que ainda é necessário amadurecer o relacionamento.

Fazendo um comparativo entre o discurso do Entrevistado 3 com as notas atribuídas foi possível notar alguns conflitos de avaliação, pois, em dado momento da entrevista, após a sinalização da problemas de confiança, [3. 8:20 (56:56)] mesmo o Fornecedor A uma predisposição de não permitir que a falta de abastecimento ocorresse, podendo levar o abastecimento para outra base, [3. 8:6 (16:16)] o fator **confiança** foi avaliado com a nota oito, enquanto o **compromisso** foi avaliado com a nota sete.

Diante dessa discrepância, foi questionado se o Entrevistado 3 “sente que o relacionamento está mais pautado na confiança do que no compromisso?” [3. 8:54 (67:67)] Mesmo assim, o Entrevistado 3 finalizou afirmando “Sim” [3. 8:23 (68:68)] Esse posicionamento mostra que o Entrevistado 3 pode ter adotado uma postura um tanto quanto parcial com relação a avaliação dos fatores do Fornecedor A.

Analizando a perspectiva do Fornecedor A, nota-se que o discurso está pautado basicamente no planejamento a longo prazo, atuando na coordenação de decisões operacionais, mas carente de medidas que contribuam para o aumento da colaboração. Além disso, apesar de existir no discurso forte indício de compromisso por parte do Fornecedor A, este ainda parece depender da burocracia para começar a apresentar resultados consistentes associados ao comprometimento do relacionamento. Com relação a confiança, esta depende basicamente da comunicação, das informações trocadas e da sinergia associada ao compromisso para resolver seus conflitos, que apesar de serem negados, estão presentes e são tratados de forma reativa. O alinhamento estratégico é estabelecido para atender metas interdependentes, para isso, é utilizada a comunicação para ajuste e acompanhamento dos objetivos estratégicos e para a resolução de conflitos que surgem no relacionamento.

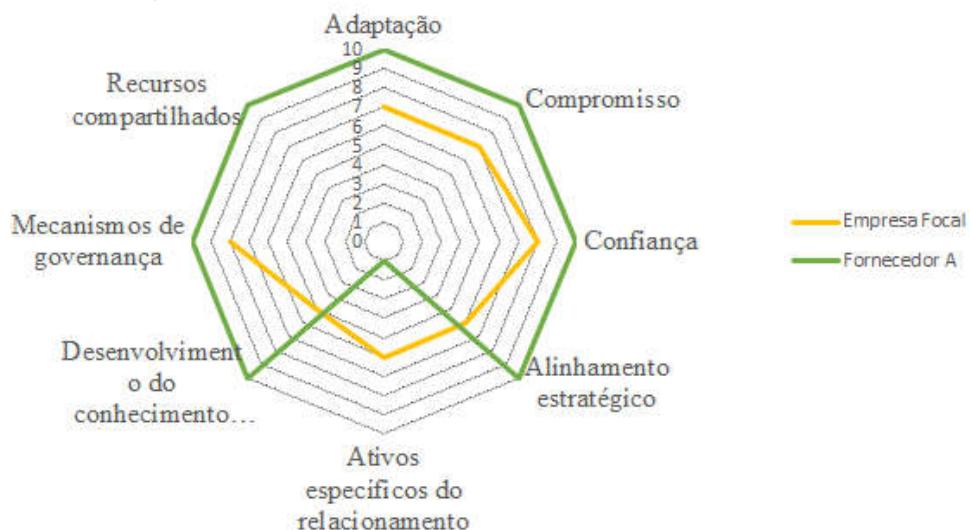
Considerando os fatores que podem conferir ao relacionamento o desenvolvimento de vantagens competitivas, verificou-se que não há investimentos em ativos específicos do relacionamento; e, o desenvolvimento de conhecimento tem ficado a desejar frente a quantidade

de informações compartilhadas. Sobre os mecanismos de governança, todas as ações são definidas formalmente e a confiança estabelecida no decorrer dos anos levou a um relacionamento amistoso e os recursos compartilhados limitam-se a área física do Fornecedor A. Sobre os benefícios do relacionamento, foi identificado a falta de indicadores de desempenho, pautados basicamente no faturamento, além do fato do Fornecedor A remeter sempre a sua história e confiabilidade no desenvolvimento de suas atividades.

Analizando o discurso e as notas atribuídas pelo Entrevistado A1, também há discrepâncias ligadas a superestimação nas suas avaliações, pois mesmo confrontado com problemas ligados ao seu fluxo de abastecimento, com exceção dos ativos específicos do relacionamento que não foram identificados no relacionamento, todos os fatores foram avaliados com a nota dez. Comparando os fatores avaliados entre a Empresa Focal e o Fornecedor A é possível notar que a Empresa Focal ainda espera muito do Fornecedor A enquanto na contrapartida, o fornecedor considera que o relacionamento está muito bem avaliado.

A Figura 28 foi elaborada para sintetizar as notas atribuídas pelos entrevistados durante os estudos de caso, além disso, buscando sintetizar as duas perspectivas, o Quadro 23 apresenta os fatores e subfatores que estão associados a colaboração nos discursos estudados da diáde. O Quadro 24, semelhantemente, foi elaborado para sintetizar os fatores ligados a vantagem competitiva interorganizacional que pode ser desenvolvida nesse relacionamento. Por meio destes, será possível desenvolver posteriormente reflexões entre a literatura e os estudos de caso.

Figura 28 – Avaliação dos fatores EF-FA



Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Quadro 23 – Síntese de fatores de colaboração da diáde da EF – FA

	Empresa Focal-Fornecedor A	Fornecedor A-Empresa Focal
ADAPTAÇÃO	Agilidade	Agilidade
	Flexibilidade	Flexibilidade
	Compromisso	Coordenação de atividades operacionais
	Comunicação	Planejamento e orientação de longo prazo na estratégia do negócio
	Mecanismos de governança	Resolução de conflitos
	Utilização de acordos informais	
COMPROMISSO	Desenvolvimento do conhecimento, troca e rotinas de compartilhamento do conhecimento	Cooperação
	Integração e gerenciamento da troca de informações	Forte interação entre os parceiros
	Alinhamento estratégico	Resolução de Conflitos
	Coordenação de decisões operacionais	Comunicação
	Cooperação	Compartilhamento de informações
	Forte interação entre os parceiros	Integração e gerenciamento da troca de informações
	Resolução de Conflitos	Planejamento e orientação a longo prazo na estratégia do negócio
	Comunicação	
	Adaptação	
	Agilidade	
CONFIANÇA	Flexibilidade	
	Compromisso	Compromisso
	Resolução de Conflitos	Resolução de Conflitos
	Comunicação	Comunicação
	Mecanismos de governança	Sinergia
ALINHAMENTO ESTRATÉGICO	Utilização de contratos formais composto de cláusulas contratuais	Integração e gerenciamento da troca de informações
	Comunicação	Objetivos e metas interdependentes
	Adaptação	Coordenação de decisões operacionais
	Objetivos e metas interdependentes	Comunicação
	Coordenação de decisões operacionais	Resolução de Conflitos
	Compartilhamento de informações	

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Quadro 24 – Síntese de fatores de VCI da diáde da EF – FA

	Empresa Focal – Fornecedor A	Fornecedor A – Empresa Focal
ATIVOS ESPECÍFICOS DO RELACIONAMENTO	Confiança	Não há
	Resolução de Conflitos	
	Mecanismos de governança	
	Utilização de contratos formais composto de cláusulas contratuais	
DESENVOLVIMENTO DO CONHECIMENTO, TROCA E ROTINAS DE COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO	Compartilhamento de informações	Compartilhamento de informações
	Integração e gerenciamento da troca de informações	Integração e gerenciamento da troca de informações
	Compartilhamento de recursos e tecnologias	Compartilhamento de recursos e tecnologias
	Comunicação	Forte interação entre os parceiros
	Alinhamento estratégico	Comunicação
	Coordenação de decisões operacionais	Cooperação
	Objetivos e metas interdependentes	Sinergia
MECANISMOS DE GOVERNANÇA	Utilização de contratos formais composto de cláusulas contratuais	Utilização de contratos formais composto de cláusulas contratuais
	Utilização de acordos informais	Confiança
RECURSOS COMPARTILHADOS	Não há	Compromisso
		Compartilhamento de recursos e tecnologias
		Uso de recursos complementares

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

4.3 DESCRIÇÃO RELACIONAMENTO DA EF-FB

Nesta seção é apresentado o relacionamento da Empresa Focal com o Fornecedor B. Este fornecedor, é responsável pelo transporte do óleo combustível do Fornecedor A até a Empresa Focal. Semelhantemente a seção anterior, as próximas subseções apresentam as perspectivas da Empresa Focal, do Fornecedor B e por fim, é apresentada uma breve análise do relacionamento.

4.3.1 Empresa Focal x Fornecedor B

4.3.1.1 Características da colaboração do relacionamento EF-FB

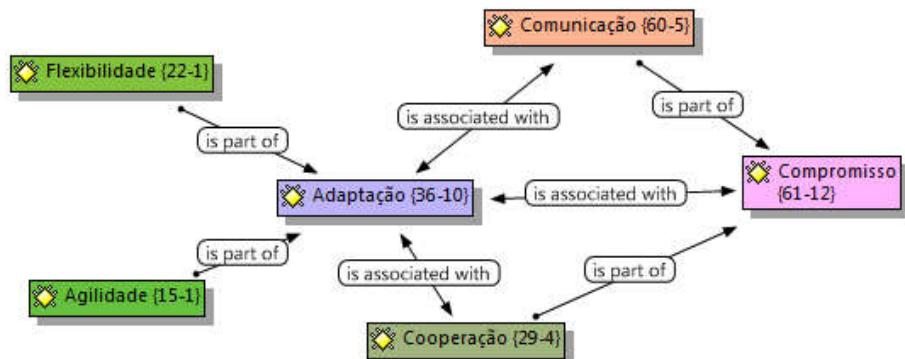
A1) Adaptação

Analizando a **adaptação**, é possível identificar no discurso do Entrevistado 3, a presença da **flexibilidade** e da **agilidade** associadas a **cooperação** e a **comunicação**. As afirmativas que corroboram a presença destes fatores são apresentadas a seguir.

Nossa necessidade tem que ser sinalizada com 24h de antecedência para que eles mobilizem os veículos, e eles sempre conseguem atender essas necessidades. [10:6 (14:14)] Atualmente, nosso contrato são para dez veículos, mas devido a nossa necessidade, eles estão operando com quinze, onde dez são do contrato fixo e cinco fazem parte da frota SPOT (temporária) que foi flexibilizada por eles. [10:4 (10:10)] Com relação a manutenção de veículos, rodízio de motoristas, eles sempre nos comunicam suas necessidades. [10:2 (6:6)]

Outro fator também identificado em consonância com a **adaptação** é o **compromisso** por parte do Fornecedor B que segundo o entrevistado, “sempre se adequaram as necessidades de frota e solicitações da empresa.” [10:1 (4:4)] Quando solicitado para avaliar o fator no relacionamento, o Entrevistado 3 atribuiu nota oito, justificando ser uma parceria tranquila. Baseando-se nas informações analisadas, a Figura 29 apresenta as relações da adaptação com os fatores identificados no discurso do Entrevistado 3.

Figura 29 – Relação da adaptação no relacionamento EF–FB



Fonte: Dados da pesquisa (2016).

A2) Compromisso

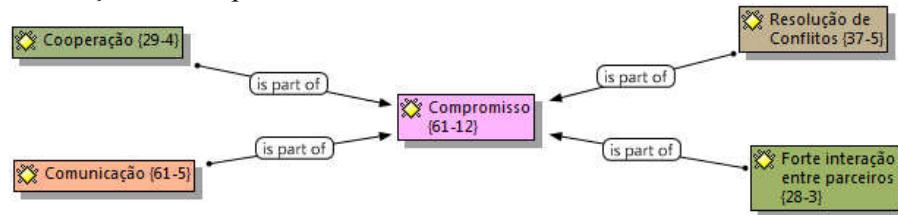
Sobre o **compromisso**, o Entrevistado 3 afirmou que este fator foi construído no decorrer dos anos. Em seu discurso, ele ressalta que já ocorreram problemas no fluxo de pagamento por parte da Empresa Focal. Já por parte do Fornecedor B, já houve problemas relacionados a avaria e roubo de carga. Apesar disso, houve um processo de **resolução de conflitos** positivo, baseado na **comunicação** e na **cooperação**, o que desencadeou uma **forte interação entre parceiros**. De acordo com o Entrevistado 3:

[...] sempre repassamos as informações, para que os fornecedores estejam cientes do que está acontecendo em nosso processo. [10:9 (24:24)] Já tivemos alguns problemas relacionados a pagamento, devido nosso processo ainda ser centralizado na matriz do grupo, e as vezes ocorrem problemas no fluxo, e o Fornecedor B já passou por este

tipo de problema. [10:8 (22:22)] Sim, já houveram casos em que a carga chegou avariada, onde eles fizeram ajustes e resolveram os problemas sinalizados. Além disso, houve um caso de roubo de carga em que eles se responsabilizaram tudo e pagaram o prejuízo. [10:15 (34:34)] [...] sempre eles nos passam esse *feedback*. [10:12 (30:30)] [...] por e-mail, telefone, ou aplicativo de troca de mensagens, sempre interagimos. [10:11 (28:28)]

Quando questionado sobre a nota a ser atribuída ao Fornecedor B, o Entrevistado 3 respondeu nota oito, reforçando a ideia de que o **compromisso** ocorre não só por parte do Fornecedor B, mas, a **comunicação** entre as empresas ocorre “sempre que possível”. [10:13 (32:32)] Por fim, a Figura 30 mostra as relações do **compromisso** com fatores supracitados.

Figura 30 – Relação do compromisso no relacionamento EF–FB



Fonte: Dados da pesquisa (2016).

A3) Confiança

Apesar dos problemas enfrentados no relacionamento ligados a avaria e roubo de cargas, a **confiança** do relacionamento parece não ter sido abalada. Segundo o Entrevistado 3, a informação recebida foi que os fatos ocorreram com frota terceirizada, e o Fornecedor B por sua vez, acabou levando a fama dos acontecimentos e assumindo a responsabilidade pelos transtornos causados.

Mesmo com este histórico, o Entrevistado 3 defende que “[...] a confiança é total” [10:16 (38:38)] e não existem queixas no relacionamento, pois, o mesmo é visto como “[...] uma parceria.” [10:17 (42:42)] Em sua avaliação, o fator **confiança** recebeu nota oito, por sempre existir **compromisso** por parte do Fornecedor B na **resolução de conflitos**.

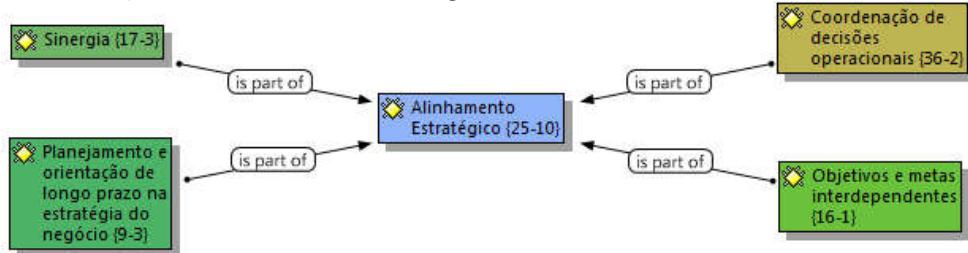
A4) Alinhamento Estratégico

Foi possível constatar que a Empresa Focal percebe que a meta do Fornecedor B é de atendimento de suas necessidades de abastecimento. Nesse sentido, o horizonte de planejamento é de dois em dois anos, quando ocorre a negociação e a assinatura de um novo

contrato. No cenário atual, o Fornecedor B, segundo o Entrevistado 3 sinalizou “[...] a possibilidade de instalarem uma filial próximo a Empresa Focal,” [10:20 (50:50)] visando estreitar o relacionamento, apesar disso, essa possibilidade só se consolidará após a assinatura de um novo contrato, haja vista que o prazo do contrato atual está no final.

Analizando os fatores ligados ao **alinhamento estratégico**, foi possível identificar a **sinergia**, o **planejamento e orientação a longo prazo**, a **coordenação de decisões operacionais** e os **objetivos e metas interdependentes** como elementos que fazem parte do fator avaliado. Na sua avaliação, o Entrevistado 3 também atribuiu nota oito a este fator do relacionamento. A Figura 31 apresenta as relações identificadas no relacionamento, que por sua vez, coincidem com os fatores e subfatores identificados na literatura.

Figura 31 – Relação do alinhamento estratégico relacionamento EF-FB



Fonte: Dados da pesquisa (2016).

4.3.1.2 Características da VCI do relacionamento EF-FB

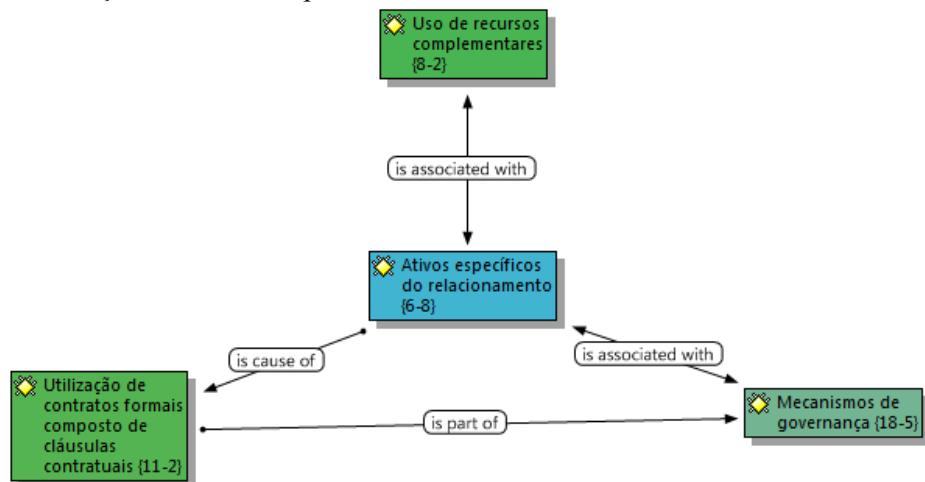
B1) Ativos Específicos do Relacionamento

Foi possível identificar que a Empresa Focal e o Fornecedor B estabeleceram em contrato que no período em que não ocorrer geração de energia, a Empresa Focal se responsabiliza em disponibilizar uma área física para que “dez veículos do Fornecedor B fiquem estacionados” [10:21 (54:54)] até que o fornecedor seja chamado novamente a operação, caracterizando um investimento em ativo de relacionamento.

Vale ressaltar que esse ativo foi uma exigência da Empresa Focal e a determinação por meio de um **mecanismo de governança** que busca garantir a disponibilidade de pelo menos dez veículos, num prazo de 24h, para abastecimento da Empresa Focal. Segundo informações do Entrevistado 2, esta preocupação surgiu depois da empresa ter passado por problemas de abastecimento o que levou a ANEEL a aplicar uma multa de mais de 5 milhões de reais na Empresa Focal.

Assim, não ocorrendo a geração, a Empresa Focal paga “um valor fixo (mensal) ao Fornecedor B” [ENTREVISTADO 3. 10:22 (58:58)] para que esses **recursos complementares** estejam disponíveis. A Figura 32 mostra a relação do fator avaliado que recebeu nota sete, segundo avaliação do Entrevistado 3.

Figura 32 – Relação dos ativos específicos do relacionamento no relacionamento EF-FB



Fonte: Dados da pesquisa (2016)

B2) Desenvolvimento de conhecimento e troca de informações e compartilhamento de rotinas

Questionando o Entrevistado 3 sobre o **desenvolvimento de conhecimento e troca de informações e compartilhamento de rotinas**, notou-se que no relacionamento existe um compartilhamento diário de informações ligadas ao “quantidade de veículos mobilizados, necessidade de alteração na quantidade da frota, expectativa de geração para os próximos dias.” [ENTREVISTADO 3. 10:23 (62:62)] Apesar disso, as informações não fazem parte de nenhum sistema informações gerenciais, nem existe a pretensão da utilização deste tipo de tecnologia.

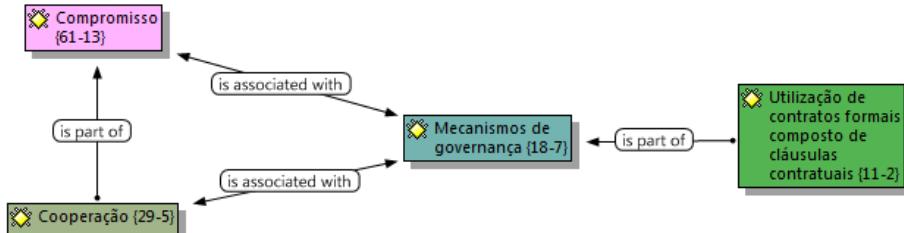
Talvez, em decorrência do fato das informações serem trocadas e compartilhadas por telefone, *e-mail* e conversas informais, até então, não foi identificado nenhum tipo de conhecimento gerado a partir do relacionamento, por conseguinte, também não foi gerada nenhuma **inovação** até o momento. Na sua avaliação, o **desenvolvimento de conhecimento e troca de informações e compartilhamento de rotinas** recebeu nota sete, por ser um fator potencial no desenvolvimento de vantagem competitiva no relacionamento.

B3) Mecanismos de governança

Os **mecanismos de governança** desenvolvidos no relacionamento mostram que todos os acordos de prestação de serviços estabelecidos na diáde é definida de modo formal, por meio da utilização de **contratos formais, composto de cláusulas contratuais**. Apesar disso, nunca foi aplicado nenhuma penalidade por ambas as partes, conforme afirmou o Entrevistado 3.

Em se tratando dos requisitos que são considerados necessários para atendimento das necessidades da Empresa Focal, a **cooperação** e o **compromisso** surgem no discurso do Entrevistado 3 afirmando que aponta para a qualidade da mão-de-obra, dos veículos e a dedicação para atender as necessidades da Empresa Focal. [10:26 (80:80)] Semelhantemente ao fator anterior, os **mecanismos de governança** foram avaliados com a nota sete e apresenta as relações mostradas na Figura 33.

Figura 33 – Relação dos mecanismos de governança no relacionamento EF-FB

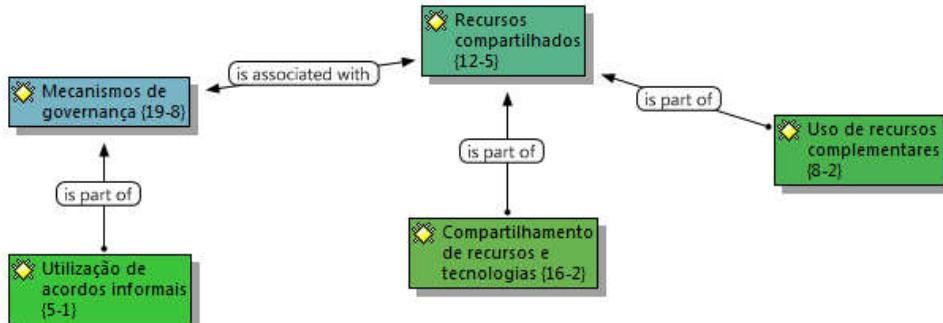


Fonte: Dados da pesquisa (2016).

B4) Recursos Compartilhados

Com relação aos **recursos compartilhados**, o Entrevistado 3 identificou o acesso à tecnologia dos rastreadores dos caminhões que é compartilhada. Além do recurso que está disponível por força de contrato, foram identificados recursos como banheiros, refeitórios e área de descanso que são compartilhados pela Empresa Focal, mas que segundo o ponto de vista do Entrevistado 3, não gera aumento ou redução do custo, tornando-se um recurso disponível, mas indiferente, sob seu ponto de vista. Avaliado com a nota oito, a Figura 34 mostra que existem fatores como **mecanismo de governança** através da **utilização de acordos informais, compartilhamento de recursos e tecnologias**, além do **uso de recursos complementares** que estão associados aos **recursos compartilhados**.

Figura 34 – Relação dos recursos compartilhados no relacionamento EF–FB



Fonte: Dados da pesquisa (2016).

4.3.1.3 Benefícios Identificados no relacionamento EF-FB

A opção da EF pelo FB proporcionou uma redução no custo de operação, pois, durante o processo de cotação, o fornecedor apresentou um custo de operação bastante competitivo. Segundo informações coletadas, o preço oferecido pelo Fornecedor B foi cerca de 25% mais baixo do que as cotações oferecidas, o que levou a uma nova dinâmica no processo de negociação e barganha (ENTREVISTADO 3).

Paralelo ao ganho obtido com a redução no custo do frete, houveram alguns problemas de comunicação que foram resolvidos no desenvolvimento do relacionamento, além do aumento da eficiência. O que compromete as informações repassadas pelo Entrevistado 3 é a ausência de indicadores e metas que comprovem suas afirmações. Um dos benefícios citados pelo entrevistado foi que “[...] atualmente temos condições de trabalhar com o Fornecedor B com uma programação que pode ser ajustada de acordo a necessidade da Empresa Focal.” [10:37 (114:114)]

Questionado sobre elementos que contribuem para a continuidade do relacionamento, o Entrevistado 3 apontou para a prestação de “[...] uma boa qualidade no serviço. Um bom retorno para transportadora.” [10:38 (118:118)] Sobre aspectos prejudiciais, sua resposta foi: “Veículos não-conformes e uma prestação de serviço insatisfatória.” [10:39 (120:120)] Estas afirmações mostram que, de acordo com as perspectivas da Empresa Focal, os resultados têm que ser satisfatórios para ambas as partes do relacionamento, o que mostra interesse por parte da Empresa Focal nos resultados positivos do Fornecedor B.

4.3.2 Fornecedor B x Empresa Focal

4.3.2.1 Características da colaboração do relacionamento FB-EF

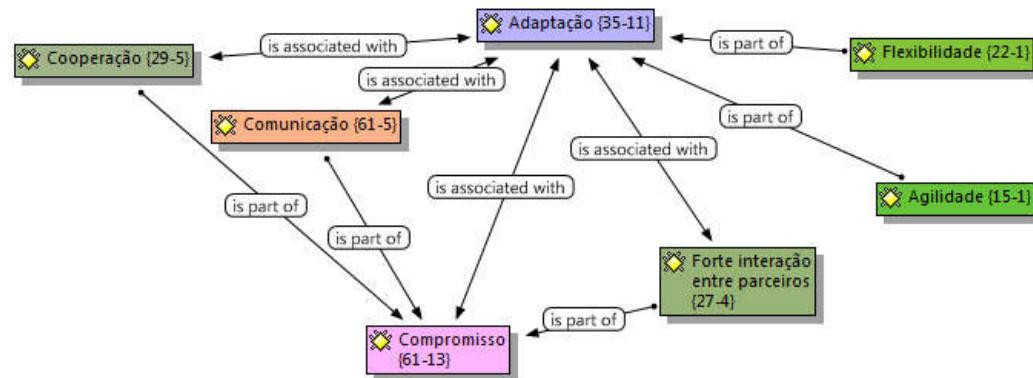
A1) Adaptação

Foi possível identificar o **compromisso** como um fator fortemente ligado ao atendimento das necessidades da Empresa Focal, estando este aspecto relacionado com o fator **adaptação**. Buscando proporcionar **flexibilidade** e **agilidade** ao relacionamento, o Fornecedor B busca diariamente desenvolver uma **forte interação entre parceiros**, de modo que a **comunicação** subsidie condições de **cooperação** para atendimento das necessidades da Empresa Focal.

O Entrevistado B1 afirmou que a “Empresa Focal sempre foi nossa parceira, independente das circunstâncias,” [ENTREVISTADO B1. 13:3 (22:22)] além disso, quando foram identificadas necessidades de adaptação, a Empresa Focal “normalmente (estabeleceu) 30 dias” [B1. 13:4 (24:24)] para enquadramento. Segundo o ele, sempre existe “espaço para conversa, negociação, para que possamos sempre contribuir de alguma forma com as soluções, tudo é negociado.” [13:4 (24:24)] Essa afirmação mostra que a **comunicação** é um fator associado a **adaptação** neste relacionamento.

O discurso do Entrevistado B1, mostra que os fatores e subfatores apresentados na Figura 35 contribuem para que a **adaptação** seja avaliada com a nota dez. A nota máxima é atribuída por não existirem queixas por parte do Fornecedor B.

Figura 35 – Relação da adaptação no relacionamento FB-EF



Fonte: Dados da pesquisa (2016).

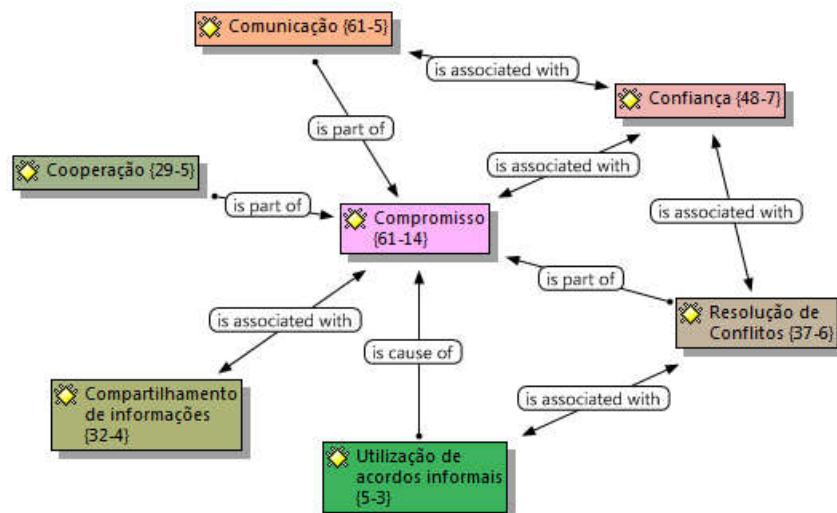
A2) Compromisso

A respeito do **compromisso**, o Entrevistado B1 apresentou o fator como um elemento presente em ambas as partes do relacionamento. Por se tratar de “[...] um produto perigoso, complicado de se trabalhar,” [13:5 (28:28)] o Técnico de Segurança da Empresa Focal sempre faz vistorias nos veículos sinalizando as não conformidades identificadas. Esse mecanismo de verificação e **comunicação** é visto como positivo, pois segundo o B1, “eles já contribuíram bastante conosco [...] por que as vezes não vemos os veículos, mas com a verificação na Empresa Focal, isso pode nos ajudar significativamente.” [13:6 (30:30)]

Sendo identificado qualquer problema, a Empresa Focal **compartilha as informações** por meio de “telefone, *e-mail*, aplicativo de comunicação, para que a informação chegue [...] do modo mais rápido.” [B1. 13:8 (34:34)]. O Fornecedor B sinalizou que passou por problemas ligados ao roubo de carga e a Empresa Focal por sua vez, foi “muito compreensiva,” [B1. 13:2 (20:20)] onde **cooperou** com o Fornecedor B, parcelando através de um **acordo informal**, o prejuízo ocasionado pelo problema ocorrido, o que desenvolveu por parte do Fornecedor B a **confiança** no relacionamento para **resolução do conflito** emergente.

Sendo atualmente o responsável pelas não conformidades, o Entrevistado B1 atribuiu nota dez ao fator **compromisso**, por perceber que a Empresa Focal tem buscado, no decorrer do relacionamento, estabelecer um padrão de operação, e em contrapartida, o Fornecedor B tem buscado se enquadrar dentro deste padrão e a Figura 36 apresenta as relações existentes dos fatores com o **compromisso**.

Figura 36 – Relação da compromisso no relacionamento FB-EF



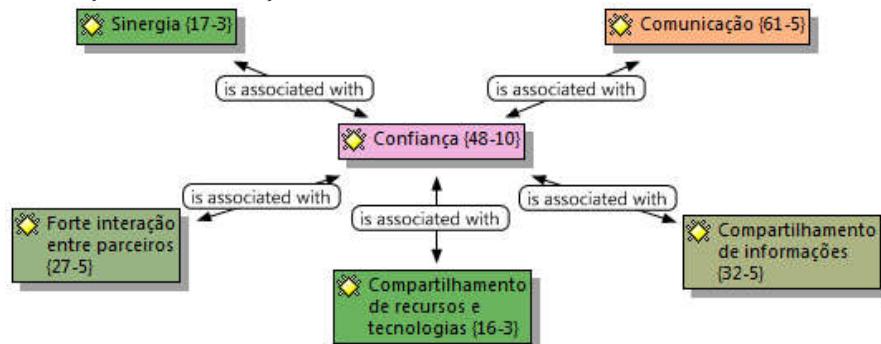
Fonte: Dados da pesquisa (2016).

A3) Confiança

Baseando-se no tempo de serviço, nas dificuldades superadas de modo conjunto, o Entrevistado B1 afirmou que a **confiança** é um elemento presente no relacionamento. Este argumento fundamenta-se nas afirmativas ligadas a **confiança** com relação ao **compartilhamento de informações** através das informações recebidas e repassadas a Empresa Focal. Outro elemento é a possibilidade de verificação das informações repassadas por meio dos rastreadores dos veículos que é um elemento de **compartilhamento de recursos e tecnologias**.

Mesmo com histórico de furto e avarias do Fornecedor B, não houve quebra de confiança, nem a percepção de trapaça por parte da Empresa Focal. Por estar em sintonia, a **sinergia** é um fator associado à **confiança**, juntamente com a **forte interação entre parceiros**, que ocorre diariamente, a **comunicação** é um fator presente que contribui para não deixar nada obscuro. Na sua avaliação, o Entrevistado B1 atribuiu nota nove e afirmou que “as vezes, um problema pode se passar, e esse problema pode gerar outro, então há sempre como melhorar.” [13:39 (52:52)] Por fim, a Figura 37 mostra como a **confiança** se associa aos fatores supracitados.

Figura 37 – Relação da confiança no relacionamento EF–FB



Fonte: Dados da pesquisa (2016).

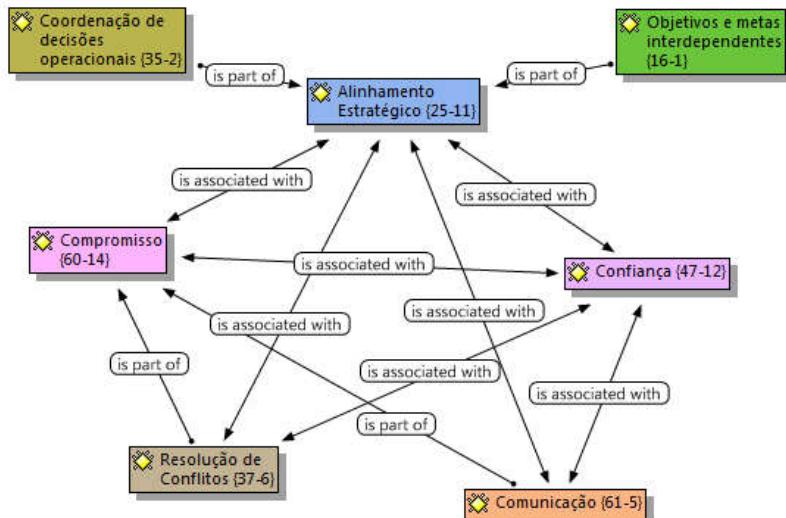
A4) Alinhamento Estratégico.

Em se tratando do **alinhamento estratégico** no relacionamento analisado, o Entrevistado B1 afirmou que o Fornecedor B está bem alinhado com a Empresa Focal pois está **comprometido** em atender a todas as solicitações de seu cliente. Além disso, todas as decisões tomadas pelo Fornecedor B são **comunicadas** a Empresa Focal, caracterizando a **coordenação**

de decisões operacionais. O Entrevistado B1 afirmou que: “Se um veículo quebra, nós informamos qual veículo está sendo substituído, e por qual está sendo substituído. Tudo é comunicado.” [13:17 (58:58)]

Sobre os **objetivos e metas interdependentes**, existe uma preocupação por parte do Fornecedor B em não permitir que os conflitos prejudiquem o relacionamento. Buscando trabalhar na **resolução de conflitos**, após o tombamento de um veículo carregado com 30 m³ de óleo combustível na estrada, o Fornecedor B se responsabilizou pelo acidente e pela destinação das 160 toneladas de resíduo sólido gerado com este problema. Nessa perspectiva, a Figura 38 foi desenvolvida para mostrar as relações do **alinhamento estratégico** que foi avaliado por B1 com a nota dez.

Figura 38 – Relação do alinhamento estratégico no relacionamento FB-EF



Fonte: Dados da pesquisa (2016).

4.3.2.2 Características da VCI do Relacionamento FB-EF

B1) Ativos Específicos do Relacionamento

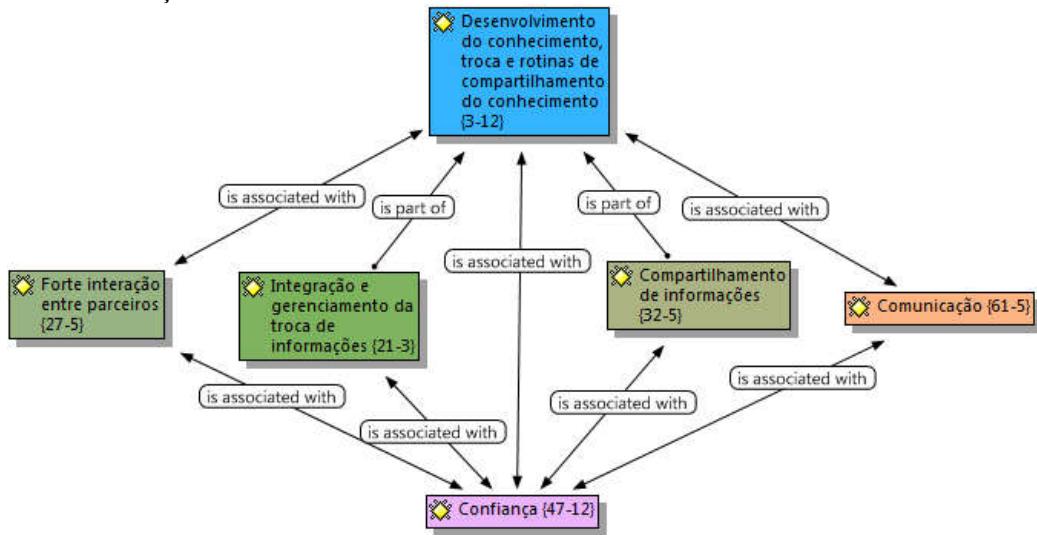
Considerando os investimentos em **ativos específicos do relacionamento**, o Entrevistado B1 afirmou não existir esse tipo de investimento conjunto. Apesar disso, Ele afirmou ser “uma boa alternativa e pode ajudar muito e caso fosse necessário ajudaríamos” [13:19 (64:64)]. No entanto, quando questionado sobre a possibilidade de investimento, sua avaliação foi dez.

B2) Desenvolvimento de conhecimento e troca de informações e compartilhamento de rotinas

Em relação à esses aspectos, é possível identificar a **forte interação entre parceiros**, a **comunicação**, a **confiança** e o **compartilhamento de informações** como fatores que influenciam positivamente no relacionamento. Sem o uso de nenhum sistema de informações, o uso de telefone e *e-mails* tem sido as principais vias de comunicação. Em contrapartida, por não existir nenhum histórico das informações compartilhadas e pela particularidade do relacionamento, não foram gerados até então nenhum conhecimento ou inovação específica que contribuísse para o desenvolvimento de alguma vantagem competitiva interorganizacional.

Avaliando o fator com a nota dez, o Entrevistado B1 afirmou que “atualmente eles ligam pra gente, nós falamos com os motoristas, os motoristas já passam as informações da base e tudo flui muito bem. Além disso somos bem abertos, eu dou logo o nome e vamos sempre ouvindo todas as partes.” [13:17 (58:58)]. Por meio desta afirmação, verificou-se que o Fornecedor B busca proporcionar transparência no relacionamento. Por fim, a Figura 39 apresenta a relação do fator em análise com os fatores e subfatores supracitados identificados no discurso do entrevistado.

Figura 39 – Relação do conhecimento no relacionamento FB-EF



Fonte: Dados da pesquisa (2016).

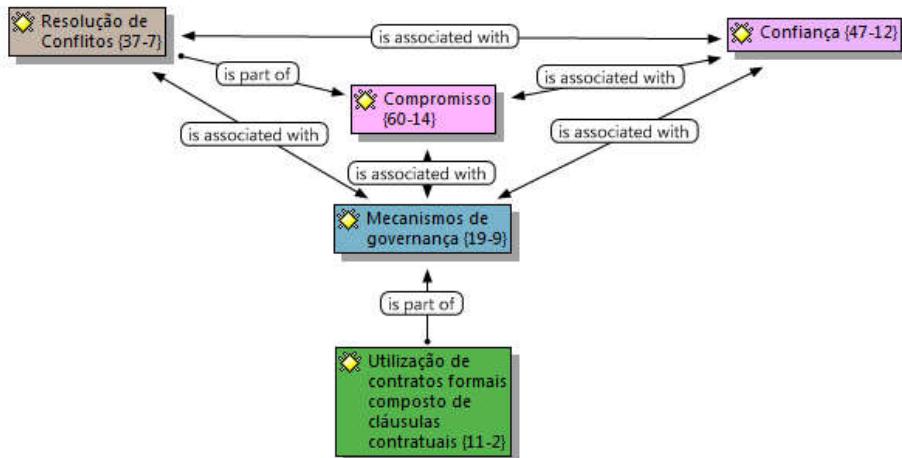
B3) Mecanismos de governança

Os **mecanismos de governança** adotados no relacionamento fundamentam-se na utilização de **acordos formais composto de cláusulas contratuais**. Quando questionado sobre

critérios considerados para seleção do fornecedor, o Entrevistado B1 sinalizou que a competência e a responsabilidade são os elementos considerados pela Empresa Focal, sob seu ponto de vista.

Avaliado com a nota dez, este fator esteve associado a outros como a **confiança** e o **compromisso** e **tais** elementos influenciam no desenvolvimento de vantagem competitiva interorganizacional. A Figura 40 mostra as relações dos **mecanismos de governança** com outros fatores considerados na pesquisa.

Figura 40 – Relação dos mecanismos de governança no relacionamento FB-EF



Fonte: Dados da pesquisa (2016).

B4) Recursos compartilhados

Os **recursos compartilhados** no relacionamento estão ligados à área física da Empresa Focal, onde os motoristas fazem uso dos banheiros, refeitório e estacionamento e por parte do Fornecedor B, os rastreadores dos veículos também são compartilhados com seu cliente. Desse modo, o uso de **recursos complementares** e o **compartilhamento de tecnologias** são fatores presentes no relacionamento.

Apesar de não ter sido identificada nenhuma vantagem para o Fornecedor, exceto pela segurança do motorista, que têm um espaço para sua alimentação e asseio em “uma área erma, (e) perigosa,” [B1. 13:40 (94:94)], Ele avaliou o fator com nota dez. Outro ponto a ser ressaltado é a ausência do desenvolvimento de **capital relacional** no relacionamento, tendo em vista o grau de maturidade do relacionamento.

4.3.2.3 Benefícios identificados no relacionamento FB-EF

Dentre os benefícios identificados no relacionamento, percebeu-se uma melhoria na eficiência dos processos e uma redução nos problemas de comunicação, já com relação ao custo de operação, o Entrevistado B1 ressaltou que estes permaneceram praticamente inalterados. Com relação ao aumento no faturamento, o entrevistado afirmou que esses valores “oscilam dentro do esperado.” [13:34 (106:106)]. Sobre indicadores e metas, não foi identificado nenhuma ferramenta de acompanhamento do relacionamento.

Outra melhoria identificada pelo Entrevistado B1 foi “a implantação de senhas para atendimento (na base do Fornecedor A) e isso ajudou muito nossa operação. Nossa problema não é a Empresa Focal, mas sim o Fornecedor A.” [ENTREVISTADO B1. 13:35 (108:108)]. Uma queixa constante por parte do Fornecedor B é a dificuldade de relacionamento com o Fornecedor A, que compromete significativamente a eficiência da operação.

Avaliando o interesse na continuidade do relacionamento, Ele defendeu que o Fornecedor B tem atingido “todas as exigências da Empresa Focal. Tudo que é pedido, corremos atrás para ficarmos alinhados, pois essa atividade é interessante para nós.” [ENTREVISTADO B1. 13:37 (112:112)]. Como fator limitante a continuidade do relacionamento, sua resposta foi: “Não há nada que possa prejudicar, só se eles não quiserem o Fornecedor B.” [ENTREVISTADO B1. 13:38 (114:114)]

4.3.3 Considerações sobre a colaboração da relação EF-FB

Analizando a perspectiva da Empresa Focal é possível notar que o relacionamento foi iniciado devido ao processo de negociação bem sucedido por parte do Fornecedor B. Apesar do ganho relacionado ao custo de transporte do produto, a Empresa Focal enfrentou diversos problemas relacionados à adequação do Fornecedor B para abastecimento de seus veículos na base do Fornecedor A.

As dificuldades enfrentadas pelo Fornecedor B ocorreram devido a sua inexperiência com relação as rotinas de operação do tipo específico do produto transportado, e mesmo tendo iniciado a operação no modo *spot* (temporário) no processo de negociação, o Fornecedor B só passou a evoluir na curva de aprendizado somente após a assinatura do contrato de longo prazo.

Essa escolha desencadeou alguns transtornos ligados ao processo de transporte do combustível como roubo, avaria e tombamento de cargas, em decorrência da terceirização de serviços por parte do Fornecedor B, ajustes na comunicação que ocorreram no decorrer do

relacionamento, necessidade de enquadramento de aspectos ligados a saúde e segurança do trabalho, dentre outros problemas que dificultaram o desenvolvimento de fatores que pudessem contribuir para a colaboração no relacionamento, pela fase embrionária que este se encontra.

Apesar disso, a colaboração encontra condições favoráveis para seu desenvolvimento e consolidação através da adaptação, confiança, compromisso e alinhamento estratégico, fatores que foram bem avaliados por parte do Entrevistado 3. Com relação aos fatores de vantagem competitiva interorganizacional, os recursos compartilhados também foram bem avaliados, abrindo margem para que o conhecimento e inovações surjam como alternativas para o desenvolvimento do relacionamento. Já os ativos específicos do relacionamento e os mecanismos de governança se entrelaçam de modo a garantir condições de operação por parte da Empresa Focal.

Sob a perspectiva do Fornecedor B, é possível notar que a Empresa Focal, no decorrer do relacionamento, tem buscado padronizar suas atividades, para isso, existe um esforço por parte do fornecedor em adequar-se as exigências de seu cliente. Mesmo nesta perspectiva, nota-se um comportamento reativo por parte do Fornecedor B, buscando adotar medidas a partir dos problemas encontrados. Além disso, foi identificado no discurso do Entrevistado B1 que, além da avaria e roubo de carga, também ocorreu o tombamento de um veículo carregado.

Os problemas identificados apesar de citados, não encontram-se registrados em nenhum livro de ocorrência, o que é um fato preocupante, pois, mesmo com a atenção redobrada por parte dos motoristas, não foi identificada nenhum plano de ação preventivo para que estes problemas não voltassem a acontecer. Sobre os ativos específicos do relacionamento, o que é visto pela Empresa Focal, não é visto pelo Fornecedor B, assim, este não pode ser caracterizado como fator gerador de vantagem competitiva interorganizacional.

Com relação aos benefícios obtidos, notou-se que o Fornecedor B enfrenta problemas com o Fornecedor A no processo de abastecimento. Dentre as principais queixas, problemas de ordem burocrática têm comprometido o andamento do processo, que por sua vez leva ao aumento de veículos mobilizados para o atendimento da demanda de geração diária da Empresa Focal.

Fazendo um comparativo entre os discursos dos entrevistados e as notas atribuídas, nota-se a Empresa Focal e o Fornecedor B divergem na avaliação segundo suas perspectivas, por apresentarem notas distintas. A Empresa Focal mesmo tendo enfrentado os problemas apresentados na entrevista, avaliou o relacionamento relativamente bem, mesmo apresentando muitas lacunas no relacionamento. Já o Fornecedor B, mesmo tendo enfrentado tantos problemas, avaliou todos os fatores com a nota dez, com exceção da confiança que recebeu nota

nove. Essa diferença na avaliação mostra que o Fornecedor avalia que o atendimento às exigências da Empresa Focal são suficientes para alcançar o máximo no nível de satisfação.

Mesmo com as evoluções alcançadas, a Empresa Focal que está no processo de negociação deve fazer reflexões que vão além da variável preço, no processo de negociação de seus fornecedores. O Fornecedor B por sua vez, apesar de avaliar o relacionamento com notas altas, deve aprender com seus erros e agir de modo preventivo, buscando trabalhar para que os problemas ocorridos não tornem a se repetir.

Elencando os elementos ligados aos fatores de colaboração, o Quadro 25 mostra as similaridades e diferenças entre os discursos dos parceiros. O mesmo pode ser identificado no Quadro 26 que apresenta os fatores de vantagem competitiva interorganizacional.

Quadro 25 - Síntese de fatores de colaboração da diáde da EF – FB

	Empresa Focal – Fornecedor B	Fornecedor B – Empresa Focal
ADAPTAÇÃO	Agilidade	Agilidade
	Flexibilidade	Flexibilidade
	Comunicação	Comunicação
	Cooperação	Cooperação
	Compromisso	Compromisso
		Forte interação entre parceiros
COMPROMISSO	Forte interação entre parceiros	Confiança
	Resolução de conflitos	Resolução de conflitos
	Comunicação	Utilização de acordos informais
	Cooperação	Compartilhamento de informações
		Cooperação
		Comunicação
CONFIANÇA	Compromisso	Comunicação
	Resolução de Conflitos	Compartilhamento de informações
		Compartilhamento de recursos e tecnologias
		Forte interação entre parceiros
		Sinergia
ALINHAMENTO ESTRATÉGICO	Sinergia	Objetivos e metas interdependentes
	Planejamento e orientação de longo prazo na estratégia do negócio	Confiança
	Coordenação de decisões operacionais	Coordenação de decisões operacionais
	Objetivos e metas interdependentes	Compromisso
		Resolução de conflitos
		Comunicação

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Quadro 26 - Síntese de fatores de VCI encontrados na diáde da EF – FB

	Empresa Focal – Fornecedor B	Fornecedor B – Empresa Focal
ATIVOS ESPECÍFICOS DO RELACIONAMENTO	Uso de recursos complementares	
	Utilização de contratos formais composto de cláusulas contratuais	
	Mecanismos de governança	
DESENVOLVIMENTO DO CONHECIMENTO, TROCA E ROTINAS DE COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO	Compartilhamento de informações	Compartilhamento de informações
	Compartilhamento de recursos e tecnologias	Confiança
	Integração e gerenciamento da troca de informações	Integração e gerenciamento da troca de informações Comunicação
		Forte interação entre parceiros
MECANISMOS DE GOVERNANÇA	Compromisso	Compromisso
	Cooperação	Confiança
	Utilização de contratos formais composto de cláusulas contratuais	Resolução de conflitos Utilização de contratos formais composto de cláusulas contratuais
RECURSOS COMPARTILHADOS	Mecanismos de governança	Recursos complementares
	Utilização de acordos informais	Compartilhamento de tecnologias
	Compartilhamento de recursos e tecnologias	
	Uso de recursos complementares	

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Por fim, a Figura 41 mostra o comparativo entre as notas de avaliação da EF e do FB.

Figura 41 – Avaliação dos fatores EF-FB



Fonte: Dados da pesquisa (2016).

4.4 DESCRIÇÃO RELACIONAMENTO DA EF-FB

A seção introduzida descreve o relacionamento da Empresa Focal com o Fornecedor C. Assim, como o Fornecedor B, este fornecedor atua no transporte do óleo combustível do

Fornecedor A até a Empresa Focal. Seguindo a estrutura apresentada nas duas seções anteriores, a seguir é apresentada a descrição do relacionamento sob a ótica da Empresa Focal, em sequência é apresentada ótica do Fornecedor C e finalmente, uma análise da diáde.

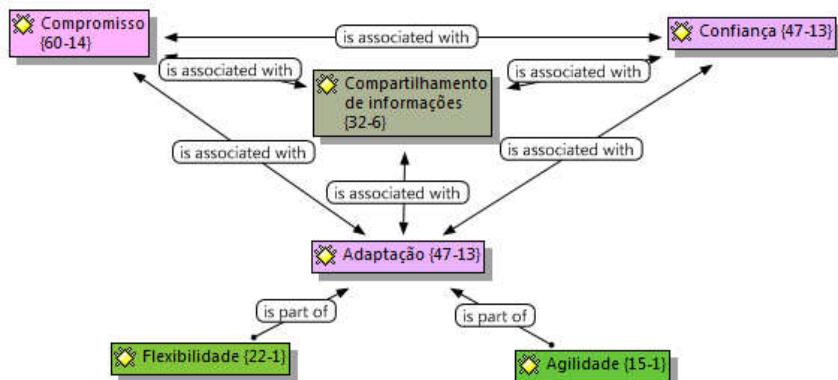
4.4.1 Empresa Focal x Fornecedor C

4.4.1.1 Características da colaboração do relacionamento EF-FC

A1) Adaptação

No relacionamento entre Empresa Focal e Fornecedor C, o fator **adaptação** é um dos pontos positivos segundo o Entrevistado 3. Avaliado com a nota nove, a **adaptação** está fortemente relacionada a **agilidade** e **flexibilidade** do Fornecedor, que por sua vez está **comprometida** em atender as necessidades de seu cliente. A Figura 42 mostra as relações do fator adaptação com outros fatores e subfatores, que segundo o Entrevistado 3, recebeu nota nove por ter desenvolvido uma relação de **compartilhamento de informações** fundamentado na **confiança**.

Figura 42 – Relação da adaptação no relacionamento Empresa Focal – Fornecedor C



Fonte: Dados da pesquisa (2016).

A2) Compromisso

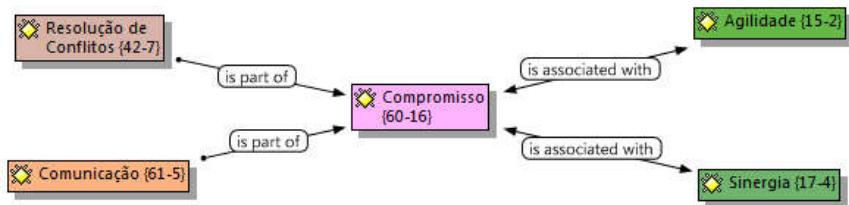
Sobre o **compromisso** da diáde, notou-se no discurso do Entrevistado 3 que “[...] além da mobilização diária, eles sempre estão entrando em contato conosco, por *e-mail*, por telefone, por aplicativos de comunicação, buscando acompanhar a qualidade da prestação do serviço e vários outros fatores.” [9:7 (18:18)] Esse acompanhamento também ocorre por meio de

reuniões que ocorrem mensalmente e, a colaboração, por meio da **agilidade**, associada ao **compromisso** de prestar um bom atendimento, são os pontos fortes do Fornecedor C.

Com relação a não conformidades, já foram identificadas “[...] avarias nos veículos.” [ENTREVISTADO 3. 9:57 (32:32)]. Por sua vez, a Empresa Focal segue o protocolo de elaboração de “[...] relatório, onde a não-conformidade é repassada e o gestor responsável resolve as pendências existentes.” [3. 9:13 (34:34)]

Por sua vez, o gestor responsável do Fornecedor C, identifica e mapeia os problemas, “resolvem e dão o retorno.” [9:14 (36:36)]. Avaliado com a nota nove, os fatores de **resolução de conflitos, sinergia e comunicação** emergem como suporte para o **compromisso**. A Figura 43 mostra as relações existentes entre o **compromisso**, a **agilidade** e os fatores supracitados.

Figura 43 – Relação do compromisso no relacionamento EF–FC

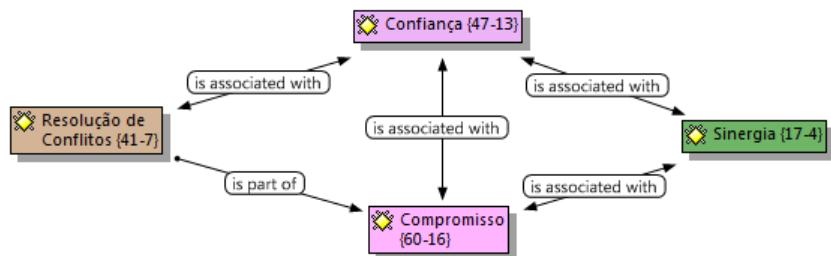


Fonte: Dados da pesquisa (2016).

A3) Confiança

Fundamentada na boa prestação de serviço e **comprometimento** com a Empresa Focal, a **confiança** no Fornecedor C é um fator presente no relacionamento. O fato do relacionamento estar em sintonia, não foram registrados problemas de ruído na comunicação, além de uma pré-disposição para resolver eventuais conflitos que podem surgir. Outro ponto positivo, é a ausência de trapaça ou comportamento oportunista por ambas as partes. Avaliada pelo Entrevistado 3 com a nota oito, a **confiança** está relacionada com o **compromisso, sinergia e resolução de conflitos**, conforme apresentado na Figura 44.

Figura 44 – Relação da confiança no relacionamento EF-FC



Fonte: Dados da pesquisa (2016).

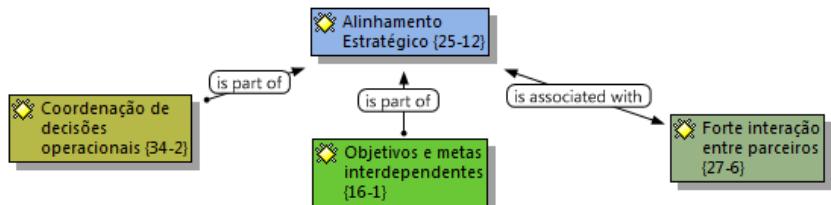
A4) Alinhamento estratégico

Tendo em vista que o relacionamento está fundamentado no **compromisso** do Fornecedor C de se **adaptar** às necessidades da Empresa Focal, o **alinhamento estratégico** é um fator que se torna consequência, a partir do momento em que se estabelece uma relação de **confiança** por ambas as partes. Apesar do horizonte estratégico estar limitado em contratos de dois em dois anos, os objetivos dos parceiros estão bem alinhados.

Mesmo ocorrendo reuniões de planejamento mensais, diariamente as atividades operacionais são coordenadas de modo que a Empresa Focal alcance sua meta de abastecimento para atendimento da geração diária. Buscando consolidar seu relacionamento com a EF, o Fornecedor C renovou toda sua frota, mesmo em um horizonte de trabalho de dois anos.

Os fatores associados ao **alinhamento estratégico** que foi avaliado com a nota oito, foram, a **coordenação de decisões operacionais, forte interação entre parceiros e objetivos e metas interdependentes**, conforme se verifica na Figura 45.

Figura 45 – Relação do alinhamento estratégico no relacionamento EF-FC



Fonte: Dados da pesquisa (2016).

4.4.1.2 Características da VCI do relacionamento EF-FC

B1) Ativos específicos do relacionamento

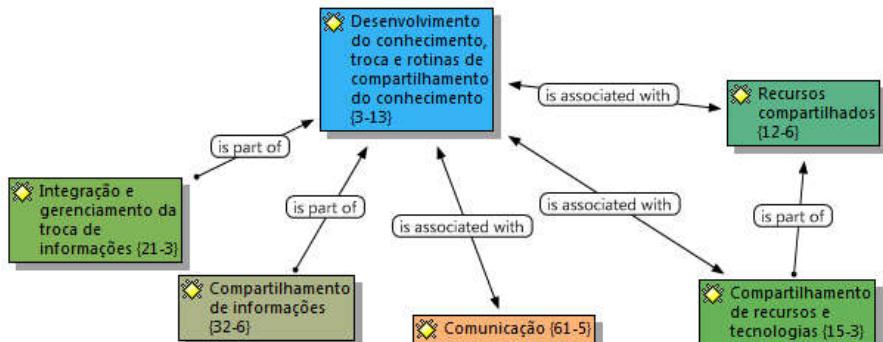
Com relação a **ativos específicos do relacionamento**, não foi identificado nenhum investimento, e, apesar da pré-disposição por parte da Empresa Focal em desenvolver esse tipo de ativo, não existem planos no curto prazo para desenvolvimento deste fator. Diante disso, o Entrevistado 3 não atribuiu nota a este fator.

B2) Desenvolvimento de conhecimento e troca de informações e compartilhamento de rotinas

Sobre o **desenvolvimento de conhecimento e troca de informações e compartilhamento de rotinas**, o relacionamento compartilha o rastreamento dos veículos e as informações normalmente são compartilhadas por *e-mail*. Semelhante aos relacionamentos anteriormente estudados, as empresas não fazem uso de nenhum sistema de informações gerenciais, além disso, não foi gerado conhecimento ou inovação em função do relacionamento (ENTREVISTADO 3). Segundo ele, a dificuldade na criação de conhecimento conjunto ou de inovações deve-se a atividade desenvolvida, por se tratar de “um segmento mais simples de se trabalhar.” [9:58 (74:74)]

Avaliado com a nota oito, os fatores ligados ao **desenvolvimento de conhecimento e troca de informações e compartilhamento de rotinas**, foram o **compartilhamento de informações, compartilhamento de recursos e tecnologias, comunicação, integração e gerenciamento da troca de informações e recursos compartilhados**, conforme observado na Figura 46.

Figura 46 – Relação do conhecimento no relacionamento EF-FC



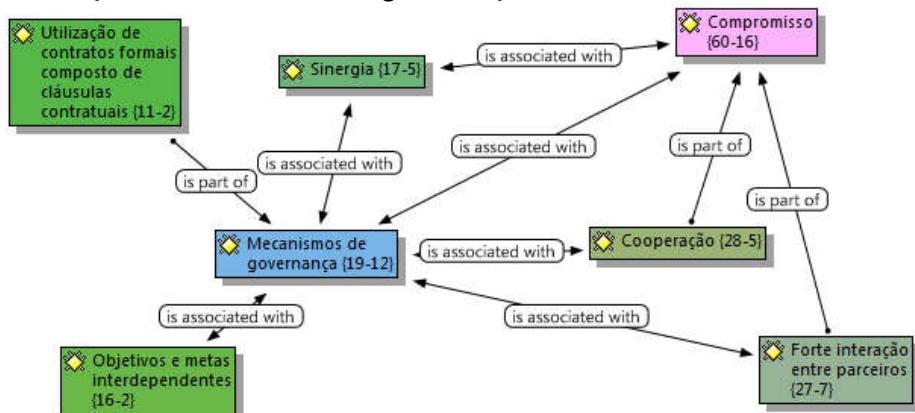
Fonte: Dados da pesquisa (2016).

B3) Mecanismos de governança

Os **mecanismos de governança** adotados no relacionamento seguem o padrão adotado pela Empresa Focal de **utilização de contratos formais compostos de cláusulas contratuais**. Com relação aos critérios considerados sob o ponto de vista do Fornecedor C na escolha de seus fornecedores, o Entrevistado 3 afirmou: “uma boa frota, qualidade na prestação de serviços e pessoas engajadas no nosso processo.” [9:28 (82:82)]

Ao avaliar este fator, o Entrevistado 3 atribuiu nota sete, justificando que “[...] sempre se pode melhorar.” [9:59 (84:84)]. Por fim, a Figura 47 mostra a relação dos fatores ligados aos **mecanismos de governança**.

Figura 47 – Relação dos mecanismos de governança no relacionamento EF–FC



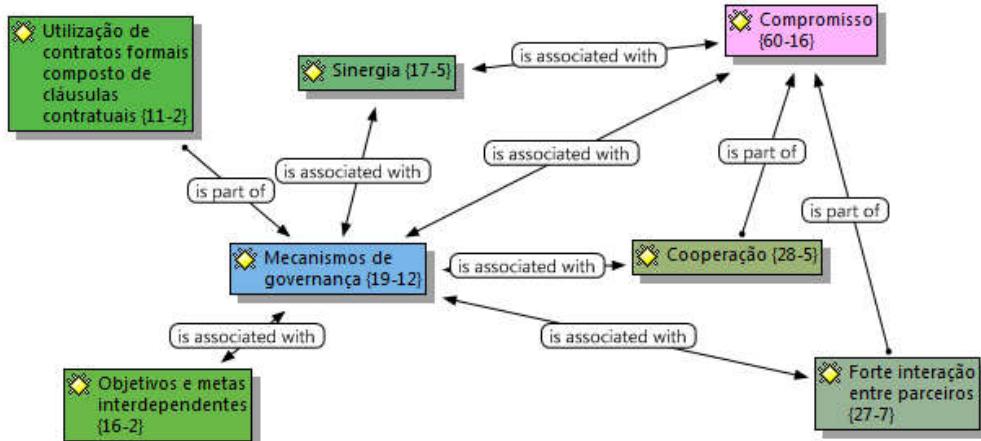
Fonte: Dados da pesquisa (2016).

B4) Recursos compartilhados

Sobre os **recursos compartilhados**, o Entrevistado 3 não identificou nenhum recurso além dos rastreadores. Mesmo questionado sobre a área física (vestiários, banheiros, área de descanso) compartilhada pela Empresa Focal, ele apontou que estes recursos compartilhados eram indiferentes com relação ao custo de utilização, além da geração de **capital relacional**.

Na sua avaliação, o Entrevistado 3 atribuiu nota oito para os recursos compartilhados entre a Empresa Focal e o Fornecedor C. A Figura 48 demonstra as relações dos fatores ligados aos **recursos compartilhados** entre a Empresa Focal e o Fornecedor analisado.

Figura 48 – Relação dos recursos compartilhados no relacionamento EF–FC



Fonte: Dados da pesquisa (2016).

4.4.1.3 Benefícios identificados no relacionamento EF–FC

Os benefícios identificados neste relacionamento, segundo a Empresa Focal, foi a redução no custo de operação, por consequência, houve uma melhoria no faturamento da empresa. Além disso, a comunicação, sempre foi vista como um fator positivo. Além disso, os resultados mais significativos estão relacionados ao atendimento da programação por parte do Fornecedor C. Uma carência com relação aos benefícios identificados foram a ausência de mecanismos de controle e acompanhamento do desempenho diário, semanal e mensal da parceria.

Sobre a continuidade do relacionamento, a Empresa Focal demonstrou interesse na sua continuidade, sinalizando que a boa prestação de serviço e organização da empresa são elementos positivos para o relacionamento, enquanto a falta destes elementos pode ser prejudicial para a parceria.

4.4.2 Fornecedor C x Empresa Focal

4.4.2.1 Características da colaboração do relacionamento FC-EF

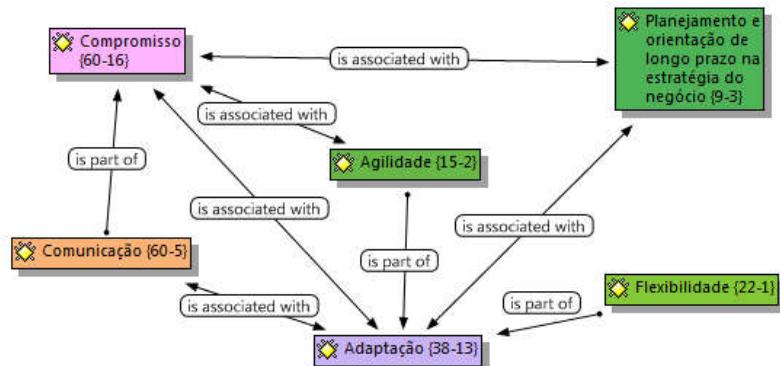
A1) Adaptação

Em relação à **adaptação**, verificou-se que o **compromisso**, a **comunicação**, a **flexibilidade** e o **planejamento e orientação de longo prazo** estão presentes bo fator adaptação, conforme se verifica nos discursos do Entrevistado C1:

[...] sempre buscamos atender todas as exigências, implantando um *checklist* na empresa para se enquadrar as necessidades da empresa. [12:2 (24:24)] [...] devido as experiências que tivemos no mercado, nós nos adaptamos ao modo da empresa focal operar, assim, contratamos motoristas reservas, investimos em novos veículos de modo que não atrapalhe o carregamento, além de tanques reservas para não prejudicar a operação da empresa focal. [12:3 (26:26)] [...] também temos uma oficina que está muito bem equipada que não dá “aperreio” por nada, e assim conseguimos atender todas as necessidades, para que o negócio continue caminhando, para que essa parceria dure muitos anos. [12:4 (28:28)]

Buscando desenvolver no relacionamento condições de **adaptação** para atender de modo ágil e flexível as necessidades da Empresa Focal, o Fornecedor C se comprometeu em investir estruturalmente de modo a ter condições de se enquadrar no padrão de operação estabelecido pelo cliente. A partir daí, a empresa encontra-se preparada para resolver os problemas que surgem no dia-a-dia. Na avaliação do fator, este recebeu nota dez, por não receber nem possuir queixas sobre o relacionamento. Por fim, a Figura 49 mostra as relações identificadas no discurso do fator analisado.

Figura 49 – Relação da adaptação no relacionamento FC-EF



Fonte: Dados da pesquisa (2016).

A2) Compromisso

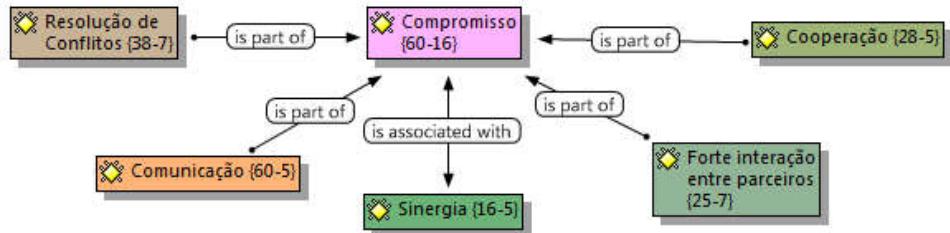
Com relação ao **compromisso**, o Fornecedor C apresenta-se com total comprometimento com o relacionamento com Empresa Focal, por ser o seu principal cliente. A partir daí, de acordo com o Entrevistado C1, a empresa buscou enquadrar-se as exigências da Empresa Focal, pois, segundo ele:

[...] quando surgiram alguns problemas com os nossos veículos, tivemos a iniciativa de desenvolver o *checklist* para que coisas simples não comprometessem o bom relacionamento com a empresa focal e assim não aconteçam problemas recorrentes. E isso, a empresa focal nos ajudou muito nesse sentido. E estamos buscando alcançar as não-conformidades zero. [12:6 (36:36)]

Buscando consolidar uma forte interação no relacionamento, o Entrevistado C1 afirmou que um funcionário foi contratado para acompanhar diariamente e especificamente a operação, além disso, este também ficou responsável por resolver as não conformidades que eventualmente surgirem.

Além disso, a direção sempre liga ao final do dia para obter informações sobre o processo de carregamento. Na avaliação do fator, este recebeu a nota dez sob a seguinte justificativa: “[...] a empresa focal me paga mais do que em dia, assim, temos a obrigação de prestar o melhor serviço possível.” [ENTREVISTADO C1. 12:9 (42:42)]. A Figura 50 sintetiza as relações existentes no relacionamento com o fator supracitado.

Figura 50 – Relação da compromisso no relacionamento FC-EF



Fonte: Dados da pesquisa (2016).

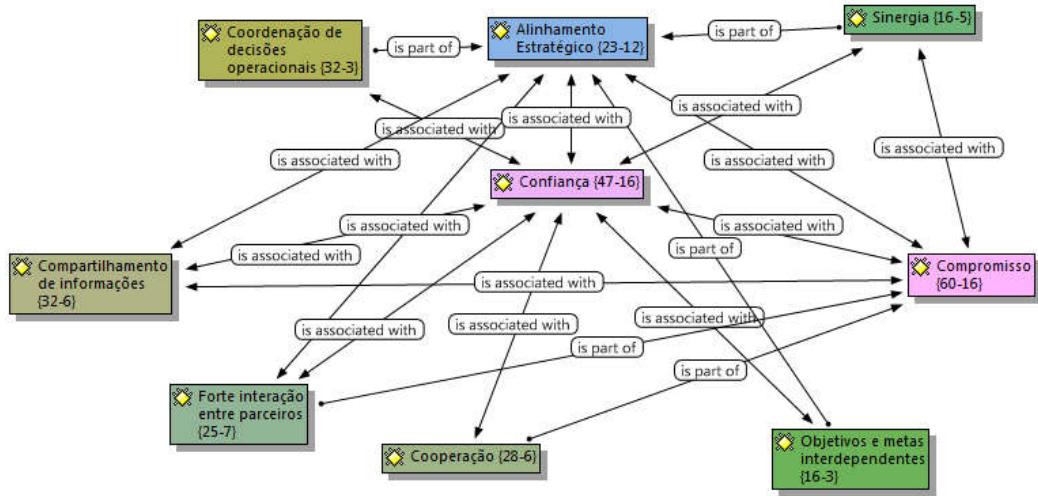
A3) Confiança

Sobre a **confiança** do relacionamento, o Fornecedor C busca apoiar a Empresa Focal independente das circunstâncias de operação. Quando ocorreram problemas de abastecimento junto ao Fornecedor A, o Entrevistado C1 informou que houve por parte do Fornecedor C acompanhamento integral até que os problemas fossem resolvidos. Além disso, existe uma preocupação em estar em sintonia com a Empresa Focal, e em paralelo, nunca foi identificado nenhum tipo de comportamento oportunista na parceria.

Na sua avaliação, o Entrevistado C1 atribuiu nota dez, como justificativa ele afirmou: “[...] sempre procuramos saber a geração, como está o estoque, pois as preocupações deles são as nossas, pois isso implica diretamente em nossas atividades” [12:14 (52:52)].

No discurso foram identificados muitos fatores relacionados à **confiança** e que estão apresentados na Figura 51.

Figura 51 – Relação da confiança no relacionamento FC – EF



Fonte: Dados da pesquisa (2016).

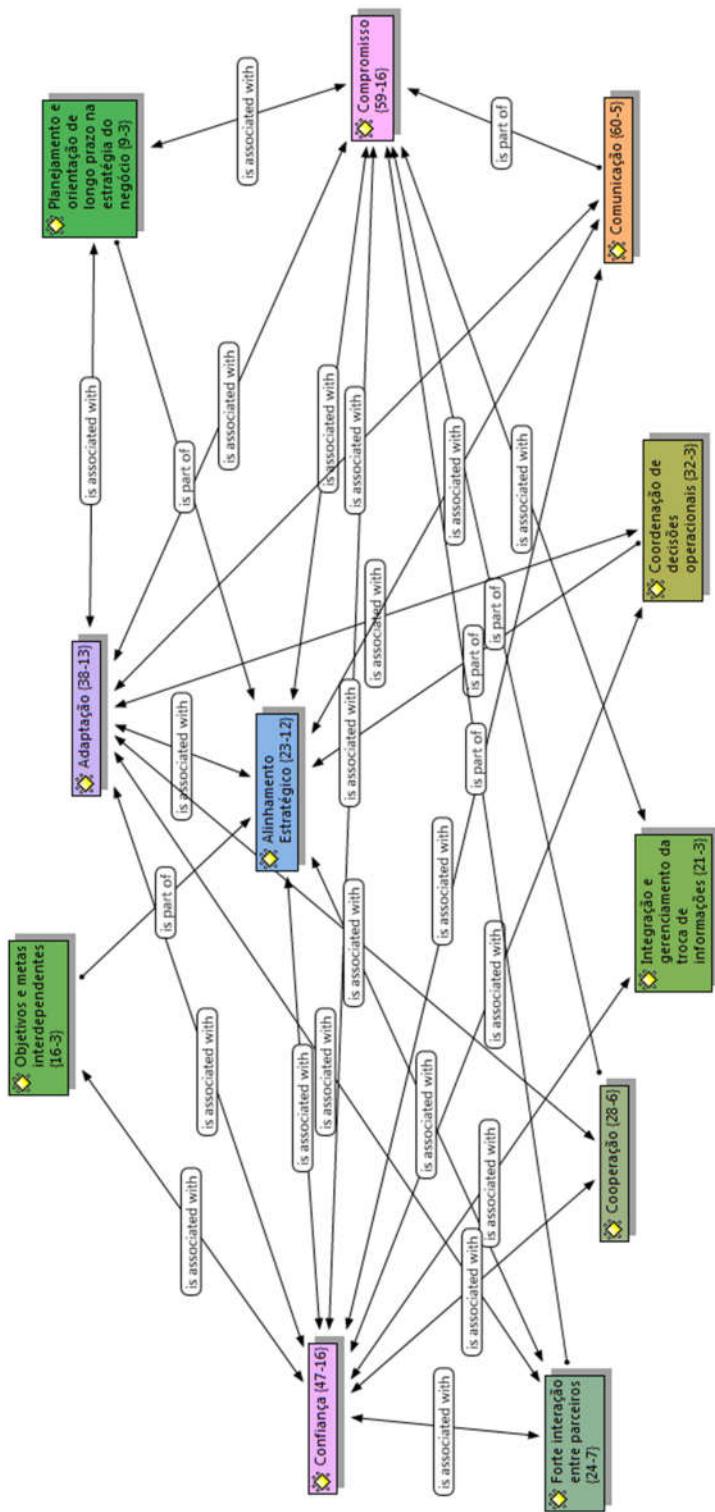
A4) Alinhamento estratégico

No que tange ao **alinhamento estratégico** entre Fornecedor C e Empresa Focal, foi possível identificar que mesmo com contratos assinados de dois em dois anos, a preocupação do Fornecedor C é proporcionar segurança operacional para a Empresa Focal, como pode ser constatado nas afirmativas do Entrevistado C1:

Sinceramente, meu objetivo é que nosso relacionamento se torne cada vez maior com a empresa focal, pois é ela que me dá segurança para trabalhar e queremos proporcionar esta mesma segurança para empresa focal. [12:15 (56:56)]. [...] queremos mostrar as melhorias que estamos desenvolvendo em prol do contrato que fizemos, mas não apenas para dois anos, mas para muitos anos para frente. [C1. 12:16 (58:58)]

Projetando sua operação para o longo prazo, o Entrevistado C1 avalia o fator também com nota dez por acreditar que o Fornecedor C está sempre alinhado as estratégias da Empresa Focal. Paralelamente, a Figura 52 mostra que as relações do **alinhamento estratégico** orientam a empresa estudada a trabalhar de modo coordenado com seu cliente.

Figura 52 – Relação do alinhamento estratégico no relacionamento FC – EF



Fonte: Dados da pesquisa (2016).

4.4.2.2 Características da VCI do relacionamento do FC-EF

B1) Ativos específicos do relacionamento

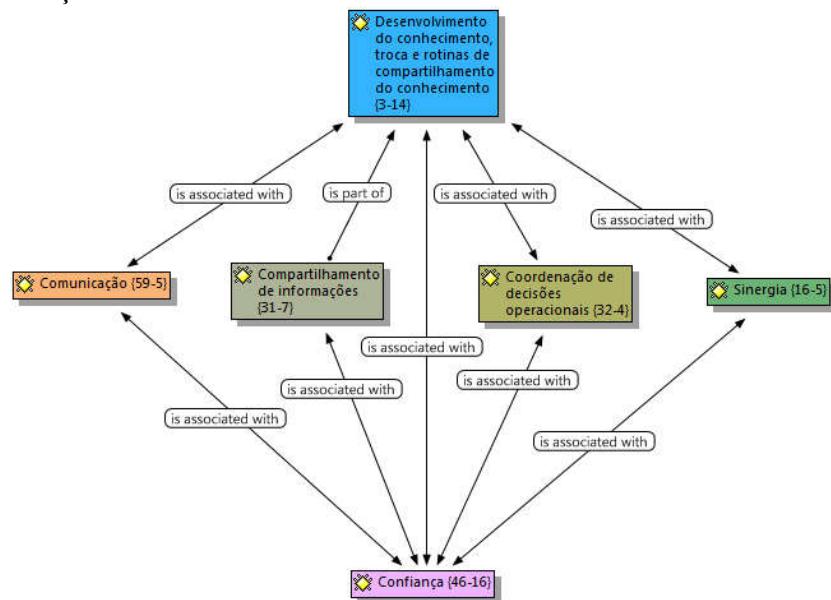
Com relação a investimento em **ativos específicos do relacionamento**, constatou-se que não existe este tipo de investimento entre as empresas analisadas, apesar disso, a possibilidade de investimento obteve uma boa receptividade. Por este motivo não foi atribuída nota a este fator.

B2) Desenvolvimento de conhecimento e troca de informações e compartilhamento de rotinas

O Fornecedor C compartilha as informações disponibilizadas no rastreamento dos veículos e trocadas por meio de *e-mail*. Com a implantação de um sistema gestão, a expectativa é que as informações possam fornecer subsídios para o desenvolvimento do conhecimento e consequentemente inovações.

Segundo o Entrevistado C1, a parte do canal de comunicação que apresenta problemas frequentemente é o Fornecedor A, por ser “muito sigiloso, não passa bem as informações de modo completo.” [12:20 (70:70)]. Mesmo com estes problemas, o fator foi avaliado com a nota dez e a Figura 53 mostra as relações entre os fatores.

Figura 53 – Relação do conhecimento no relacionamento FC – EF



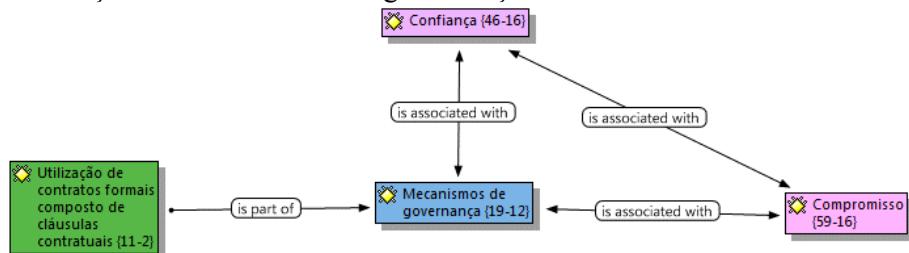
Fonte: Dados da pesquisa (2016).

B3) Mecanismos de governança

Falando dos mecanismos de governança, C1 informou que por meio da **utilização de contratos formais composto de cláusulas contratuais**, o Fornecedor C busca colocar em prática os critérios que na sua visão são importantes para o tipo de atividade desenvolvida. Na no seu discurso ele afirmou o seguinte: “Trabalho com segurança, veículos modernos e equipe treinada.” [ENTREVISTADO C1. 12:23 (86:86)].

Além disso, o transporte da carga estipulada é mais um dos elementos que contribuem para consolidação do **compromisso** e da **confiança**. Na sua avaliação, C1 atribuiu nota dez e a Figura 54 mostra as relações dos fatores com os **mecanismos de governança**.

Figura 54 – Relação dos mecanismos de governança no relacionamento FC-EF

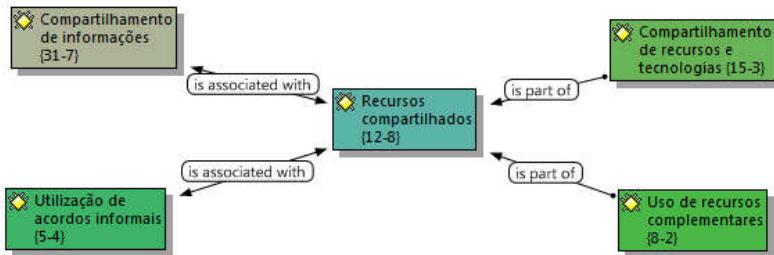


Fonte: Dados da pesquisa (2016).

B4) Recursos compartilhados

Sobre os **recursos compartilhados**, o Entrevistado C1 considera que a área física (vestiários, banheiros, área de descanso) disponibilizada pela Empresa Focal como um bom recurso, principalmente depois da informação repassada sobre os investimentos que estavam sendo feitos para a área de descanso dos motoristas. Com relação aos rastreadores, Ele informou que o investimento neste tipo de tecnologia é necessário para se manter no mercado como um diferencial. O Entrevistado C1 atribuiu nota dez para os recursos compartilhados com a Empresa Focal, apesar de não desenvolver nenhum tipo de investimentos em capital relacional. Por fim, a Figura 55 apresenta os fatores que se relacionam com os **recursos compartilhados**.

Figura 55 – Relação dos recursos compartilhados no relacionamento FC – EF



Fonte: Dados da pesquisa (2016).

4.4.2.3 Benefícios identificados no relacionamento FC-EF

Sobre os benefícios identificados a partir do relacionamento, constatou-se uma melhoria significativa por parte do Fornecedor C na redução do custo de operação, que apesar de não ter meta, é feito um comparativo com o custo médio das operações similares. Outro ponto identificado foi que a partir do momento em que o Fornecedor C passou a se relacionar com a Empresa Focal, além do aumento no faturamento, ocorreu certa estabilidade e a tranquilidade em suas operações.

Questionado sobre o interesse na continuidade do relacionamento, o Entrevistado C1 confirmou o interesse e, para isso, foi feito um investimento na renovação de 80% da frota, o investimento em um sistema de gestão interno e o interesse na implantação do SASSMAQ (Sistema de Avaliação de Saúde, Segurança, Meio Ambiente e Qualidade), programa que possibilita a avaliação do desempenho nas áreas de segurança, saúde, meio ambiente e qualidade de empresas que prestam serviços à indústria química. Em contrapartida, o que pode prejudicar o relacionamento é a falta de assistência e acompanhamento das atividades.

4.4.3 Considerações sobre colaboração no relacionamento EF-FC

Sob a perspectiva da Empresa Focal, é possível identificar que o Fornecedor C trabalha incessantemente para atender e se adaptar as necessidades e expectativas de seu cliente, para isso, foi desenvolvido, no decorrer do relacionamento, um canal de confiança e compromisso de modo que o grau de satisfação da Empresa Focal seja alcançado. Apesar disso, existe uma carência no sentido de saber claramente qual as necessidades da Empresa Focal.

Nota-se que o relacionamento durante esse período evoluiu de modo que o Fornecedor C já sabe como desenvolver suas atividades, mas em contrapartida, o relacionamento ainda carece de evoluir no sentido de aproveitar os recursos disponíveis para colaborarem entre si e

obterem os benefícios que o relacionamento pode proporcionar. Aparentemente, o relacionamento alcançou a maturidade necessária para desenvolver esse tipo de trabalho, mas há no que evoluir.

Sob a perspectiva do Fornecedor C, na tentativa de diminuir os erros e os problemas no carregamento, foi feito um investimento alto na aquisição de uma nova frota, buscando garantir a confiabilidade necessária para proporcionar segurança para a Empresa Focal. Segundo os discursos analisados, essa decisão foi benéfica para o relacionamento, principalmente pelo fato do Fornecedor C investir no relacionamento que gera maior faturamento a curto e médio prazos.

Nesse mesmo sentido existe um interesse por parte do Fornecedor C em implantar o SASSMAQ, o que pode ser extremamente positivo para a empresa, uma vez que se antecipa em atender as exigências que a Empresa Focal ainda não determinou. Em contrapartida, há uma carência na equipe gerencial para conduzir o Fornecedor C nesta etapa, o que é o grande desafio a ser superado atualmente.

Cao e Zhang (2011) concluíram que a vantagem colaborativa influencia diretamente no desempenho da empresa. Apesar de não haver dados suficientes para mensurar os resultados do Fornecedor C nos últimos anos, esta afirmativa é confirmada no discurso do Entrevistado C1, onde é afirmado que tem ocorrido investimentos significativos por parte do fornecedor nos últimos anos. Em contrapartida, a Empresa Focal tem feito investimentos no sentido de melhorar as condições de trabalho de seus parceiros.

Os Quadros 27 e 28 mostram a síntese dos fatores de colaboração e vantagem competitiva interorganizacional, respectivamente. Por meio destes, é possível notar que mesmo analisando pontos semelhantes do relacionamento, as perspectivas podem remeter a fatores que podem ser complementares a visão do parceiro da diáde.

Quadro 27 - Síntese de fatores de colaboração da diáde da EF – FC

	Empresa Focal – Fornecedor C	Fornecedor C – Empresa Focal
ADAPTAÇÃO	Agilidade	Agilidade
	Flexibilidade	Flexibilidade
	Compromisso	Compromisso
	Confiança	Comunicação
	Compartilhamento de informações	Planejamento e orientação em longo prazo na estratégia do negócio
COMPROMISSO	Agilidade	Resolução de conflitos
	Sinergia	Comunicação
	Comunicação	Sinergia
	Resolução de conflitos	Cooperação
		Forte interação entre parceiros
CONFIANÇA	Resolução de conflitos	Coordenação de decisões operacionais
	Compromisso	Compromisso
	Sinergia	Sinergia
		Compartilhamento de informações
		Forte interação entre parceiros
		Cooperação
		Objetivos e metas interdependentes
		Alinhamento estratégico
ALINHAMENTO ESTRATÉGICO	Coordenação de decisões operacionais	Coordenação de decisões operacionais
	Objetivos e metas interdependentes	Objetivos e metas interdependentes
	Forte interação entre parceiros	Forte interação entre parceiros
		Cooperação
		Confiança
		Integração e gerenciamento da troca de informações
		Comunicação
		Compromisso
		Planejamento e orientação de longo prazo na estratégia do negócio

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Quadro 28 - Síntese de fatores de VCI da diáde da EF – FC

	Empresa Focal – Fornecedor C	Fornecedor C – Empresa Focal
ATIVOS ESPECÍFICOS DO RELACIONAMENTO		
DESENVOLVIMENTO DO CONHECIMENTO, TROCA E ROTINAS DE COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO	Comunicação	Comunicação
	Compartilhamento de informações	Compartilhamento de informações
	Integração e gerenciamento da troca de informações	Coordenação de decisões operacionais
	Compartilhamento de recursos e tecnologias	Sinergia
	Recursos compartilhados	Confiança
MECANISMOS DE GOVERNANÇA	Utilização de contratos formais composto de cláusulas contratuais	Utilização de contratos formais composto de cláusulas contratuais
	Objetivos e metas interdependentes	Compromisso
	Sinergia	Confiança
	Compromisso	
	Cooperação	
	Forte interação entre parceiros	
RECURSOS COMPARTILHADOS	Compartilhamento de recursos e tecnologias	Compartilhamento de recursos e tecnologias
		Uso de recursos complementares
		Utilização de acordos informais
		Compartilhamento de informações

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

A Figura 56 mostra as notas atribuídas pela Empresa Focal e o Fornecedor C. Apesar das notas estarem mais próximas, esperava-se que a Empresa Focal apresentasse notas melhores do que a do Fornecedor, haja vista que o cliente busca sempre atender suas expectativas de modo antecipado. Em contrapartida, devido à falta de indicadores e parâmetros, o Fornecedor C pode alterar sua perspectiva a partir do momento em que implantar seu sistema de gestão.

Figura 56 – Avaliação dos fatores EF-FC



Fonte: Dados da pesquisa (2016).

4.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS DO CAPÍTULO

Neste capítulo foram apresentadas análises das diádes sob a perspectiva das empresas estudadas. O desenvolvimento dos estudos de casos através da análise dos dois pontos de vista foram benéficos para estabelecer um comparativo entre as perspectivas da Empresa Focal e seus Fornecedores. Mesmo analisando os resultados individualmente, foi possível identificar semelhanças nos resultados apresentados. O próximo capítulo apresenta-se, de modo mais abrangente, uma análise cruzada dos casos, com a finalidade de a partir das considerações que foram feitas, apresentar algumas proposições.

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

De posse das informações do capítulo anterior, este capítulo apresenta a análise e a discussão dos resultados de modo comparativo. Por meio desta análise e em conjunto com a revisão teórica apresentada no capítulo dois, foi possível desenvolver um conjunto de proposições.

Dessa forma, este capítulo está dividido da seguinte forma: (i) inicialmente é apresentada a análise dos fatores de colaboração na cadeia, sob a ótica dos relacionamentos estudados; (ii) em sequência são discutidas as fontes geradoras de vantagem competitiva dos relacionamentos; (iii) por conseguinte são descritos os benefícios percebidos nos relacionamentos; (iv) em sequência, é apresentada uma síntese das proposições discutidas no capítulo; e, (v) por fim, são apresentadas as conclusões do capítulo.

5.1 FATORES DE COLABORAÇÃO ENTRE AS EMPRESAS NA C. S. DO SETOR TERMELÉTRICO

Para analisar os fatores de colaboração na cadeia estudada, foi elaborada uma síntese que está no Quadro 29 e que apresenta a importância dos fatores de colaboração nos relacionamentos. Neste quadro, também estão apresentados os subfatores relacionados à **adaptação, compromisso, confiança e alinhamento estratégico**.

Quando foi desenvolvido o modelo de análise, foram selecionados, com base na literatura, alguns subfatores de colaboração que poderiam influenciar nos fatores a serem estudados. Após o desenvolvimento do estudo empírico, o que se verificou é que de fato, tais subfatores existem nos relacionamentos e dizem respeito aos fatores de colaboração na cadeia estudada, corroborando com os pressupostos teóricos.

No estudo empírico constatou-se que, alguns fatores e subfatores de colaboração também atuaram como subfatores de mais de um fator, como por exemplo, a cooperação que inicialmente na literatura, foi considerado apenas um subfator de compromisso, mas na prática verificou-se que ela também é um subfator presente na adaptação, confiança e alinhamento estratégico. Entretanto, a cooperação foi considerada como um subfator muito importante apenas para o compromisso.

Tal fato também ocorreu com outros subfatores, conforme pode ser observado no Quadro 29. A seguir, são apresentados maiores detalhes sobre cada um dos fatores de colaboração presentes nos relacionamentos estudados.

Quadro 29 – Pontuação dos fatores de colaboração nos relacionamentos estudados

FATOR ANALISADO	FATOR ASSOCIADO	PONTUAÇÃO
Adaptação	Agilidade	6
	Flexibilidade	6
	Compromisso	5
	Comunicação	4
	Cooperação	2
	Planejamento e orientação de longo prazo na estratégia do negócio	2
	Confiança	1
	Mecanismos de governança	1
	Utilização de acordos informais	1
	Resolução de conflitos	1
	Coordenação de atividades operacionais	1
	Forte interação entre parceiros	1
	Compartilhamento de informações	1
Compromisso	Comunicação	6
	Resolução de conflitos	6
	Cooperação	5
	Forte interação entre os parceiros	4
	Agilidade	2
	Integração e gerenciamento da troca de informações	2
	Compartilhamento de informações	2
	Sinergia	2
	Flexibilidade	1
	Adaptação	1
	Planejamento e orientação a longo prazo na estratégia do negócio	1
	Coordenação de decisões operacionais	1
	Alinhamento estratégico	1
	Desenvolvimento do conhecimento, troca e rotinas de compartilhamento do conhecimento	1
	Utilização de acordos informais	1
Confiança	Confiança	1
	Compromisso	5
	Resolução de conflitos	4
	Sinergia	4
	Comunicação	3
	Forte interação entre parceiros	2
	Compartilhamento de informações	2
	Coordenação de decisões operacionais	1
	Mecanismos de governança	1
	Utilização de contratos formais composto de cláusulas contratuais	1
	Cooperação	1
	Objetivos e metas interdependentes	1
	Alinhamento estratégico	1
Alinhamento estratégico	Coordenação de decisões operacionais	1
	Compartilhamento de recursos e tecnologias	1
	Integração e gerenciamento da troca de informações	1
	Objetivos e metas interdependentes	6
	Coordenação de decisões operacionais	6
	Comunicação	4
	Confiança	2
	Compromisso	2
	Forte interação entre parceiros	2
	Planejamento e orientação de longo prazo na estratégia do negócio	2

Cooperação	1
Integração e gerenciamento da troca de informações	1
Sinergia	1

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

a) Adaptação. Em se tratando da **adaptação**, nota-se que os subfatores agilidade e flexibilidade exercem uma influência muito alta, enquanto o subfator compromisso também emerge como fator de ocorrência alta. Estes resultados corroboram com os resultados de Yang *et al.* (2008) que constataram que na relação da diáde, o fornecedor deve buscar atuar de modo ágil e rápido para atender as necessidades dos clientes. Além disso, os autores constataram que a flexibilidade no relacionamento contribuiu para o aumento da produtividade. Por fim, com uma influência média alta, a comunicação, que na literatura não foi relacionado como um subfator da adaptação, na prática verificou-se que é importante para adaptação dos parceiros da cadeia estudada, estando presente em quatro dos relacionamento. Estes resultados convergem com os achados de Cao e Zhang (2011) que associam a comunicação à flexibilidade do relacionamento.

b) Compromisso. Analisando os subfatores relacionados ao **compromisso**, a comunicação e a resolução de conflitos estiveram presentes em todos os discursos influenciando fortemente no fator supracitado. A comunicação associada a **resolução de conflitos** pode impactar positivamente no desempenho operacional da organização (CHEUNG; MYERS; MENTZER, 2010) e, consequentemente no compromisso entre os parceiros da cadeia estudada. Além destes, a cooperação, que é considerado um aspecto intimamente relacionado ao compromisso (WONG; Tjosvold; Zhang, 2005; HAZEN; BYRD, 2012), está presente em cinco das seis relações estudadas, já a forte interação entre parceiros está presente em quatro relações. Os demais subfatores citados pelos entrevistados embora sejam considerados para que haja compromisso entre os parceiros tiveram uma influência muito baixa no compromisso.

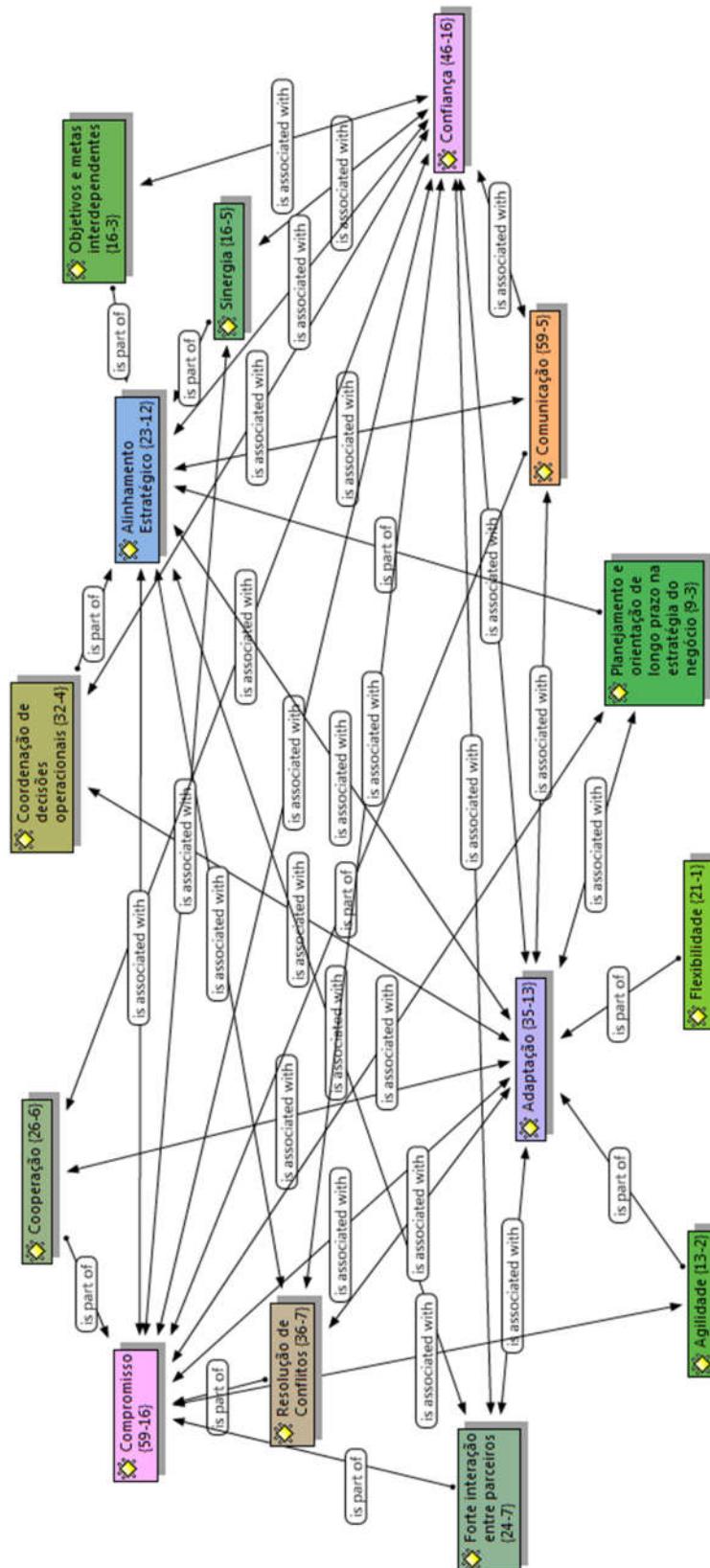
c) Confiança. Embora na revisão da literatura apresentada nesta dissertação a confiança tenha sido apresentada como um fator de colaboração isolado, ou seja, que não se relacionava com nenhum outro subfator, o que se verificou na prática é que a confiança tem uma forte relação com diferentes fatores e subfatores de colaboração, como por exemplo o compromisso. Nessa situação, o compromisso foi considerado como um subfator com uma influência alta para o desenvolvimento da confiança entre os parceiros da cadeia estudada, estando presente em cinco das relações analisadas. Além disso, a resolução de conflitos e a sinergia estão presentes como

subfatores que influenciam de forma relativamente forte para o desenvolvimento da confiança, contribuindo para a colaboração da cadeia estudada.

d) Alinhamento Estratégico. Com relação ao **alinhamento estratégico**, todos os discursos convergiram para necessidade de objetivos e metas interdependentes e a coordenação de decisões operacionais tal como preconizado na literatura e corroborado na prática dos relacionamentos estudados, com uma influência muito alta para o desenvolvimento do alinhamento estratégico entre os parceiros. Essas constatações alinham-se semelhantemente ao que afirmam Yang *et al.* (2008), que afirmam que a partir do momento em que as empresas encontram-se em uma aliança estável, o alinhamento estratégico desenvolverá estratégias competitivas mais poderosas. Presente em quatro dos relacionamentos, o subfator comunicação, embora não verificado na literatura com importante para o alinhamento estratégico dos parceiros, na prática constatou-se que é considerada como um elemento necessário para o desenvolvimento do alinhamento estratégico e um elo elemento de ligação dos fatores de confiança, adaptação, compromisso e alinhamento estratégico. Klein e Rai (2009) defendem que uma organização que percebe que o seu parceiro age de modo interdependente, eles tornam-se mais propensos a compartilhar informações estratégicas.

Analizando os resultados apresentados na Figura 57, foi possível constatar que o **compromisso**, a **adaptação**, o **alinhamento estratégico** e a **confiança** apresentam um número significativo de conexões entre si na análise dos discursos. Assim, em complemento a essa constatação, analisando conjuntamente os fatores de colaboração por meio do Atlas.ti, foram verificados quais fatores possuem maior densidade teórica (*density*) e maior grau de fundamentação nos discursos (*grounded*).

Figura 57 – Relação de fatores de colaboração



Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Desse modo, o Quadro 30 apresenta a quantidade de nós que cada fator e subfator de colaboração possuem, além do número de citações que abrangem o grau de fundamentação. Neste Quadro, nota-se que os fatores **confiança** e **compromisso** são os fatores que possuem maior densidade teórica, pois possuem dezesseis nós cada. Além destes, os fatores **adaptação** e **alinhamento estratégico** apresentam respectivamente, treze e doze nós.

Com relação ao grau de fundamentação nos discursos (*grounded*), o fator **compromisso** e o subfator **comunicação** apresentam 59 conexões cada. Em sequência, os fatores **confiança** e **adaptação** apresentam 46 e 35 conexões, respectivamente; enquanto os subfatores **resolução de conflitos** e **coordenação de decisões operacionais**, apresentam 36 e 32 conexões, respectivamente.

Quadro 30 – Densidade e fundamentação dos fatores de colaboração

FATOR/SUBFATOR	DENSIDADE TEÓRICA (DENSITY)	FATOR/SUBFATOR	FUNDAMENTAÇÃO NOS DISCURSOS (GROUNDED)
Compromisso	16	Compromisso	59
Confiança	16	Comunicação	59
Adaptação	13	Confiança	46
Alinhamento estratégico	12	Resolução de Conflitos	36
Forte interação entre os parceiros	7	Adaptação	35
Resolução de Conflitos	7	Coordenação de decisões operacionais	32
Cooperação	6	Cooperação	26
Comunicação	5	Forte interação entre os parceiros	24
Sinergia	5	Alinhamento estratégico	23
Coordenação de decisões operacionais	4	Flexibilidade	21
Objetivos e metas interdependentes	3	Objetivos e metas interdependentes	16
Planejamento e orientação a longo prazo na estratégia do negócio	3	Sinergia	16
Agilidade	2	Agilidade	13
Flexibilidade	1	Planejamento e orientação a longo prazo na estratégia do negócio	9

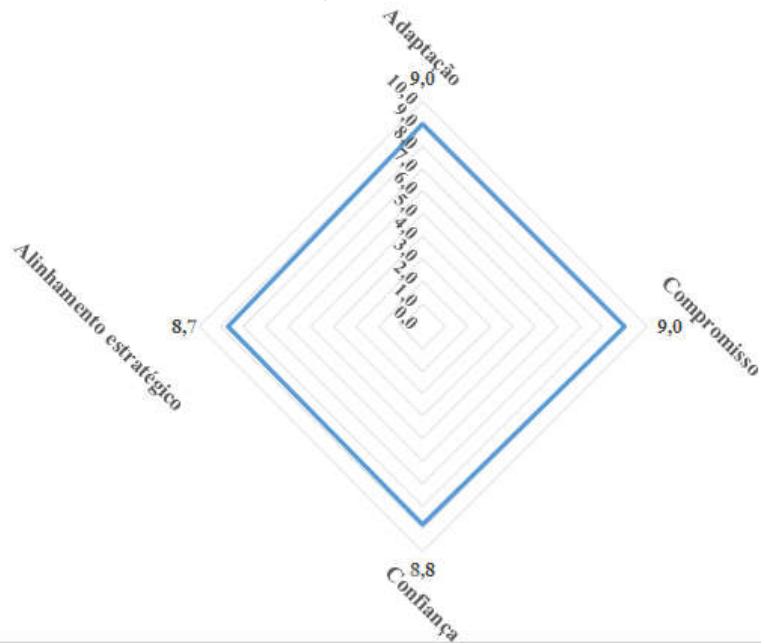
Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Por fim, analisando as notas atribuídas aos fatores de colaboração e encontrando a nota média destes fatores, foi elaborada a Figura 58 que apresenta as notas nove para os fatores de **adaptação** e **compromisso**, além das notas 8,8 e 8,7 para a **confiança** e o **alinhamento estratégico**, respectivamente.

De modo geral, os fatores de colaboração foram bem avaliados nos relacionamentos, entretanto, vale ressaltar que os Fornecedores, em geral, atribuíram notas superiores em relação às notas da Empresa Focal, o que impulsionou a média para cima. Tal aspecto pode ser explicado pois no momento da entrevista, os entrevistados partiram do pressuposto de que a entrevista possuía um cunho corporativo, com o intuito de analisar o relacionamento com o parceiro, entretanto, a perspectiva principal da pesquisa é acadêmica, que por sua vez, gera desdobramentos gerenciais.

Com relação às notas atribuídas pelos Fornecedores, todos os fatores de colaboração foram avaliados com a nota dez, com exceção apenas do Fornecedor B, que atribuiu nota nove ao fator **confiança**. A Empresa Focal por sua vez, atribuiu notas que variaram entre seis e nove para os fatores de colaboração.

Figura 58 – Média dos fatores de colaboração



Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Como verificado nos estudos de caso, os relacionamentos encontram-se nos níveis de colaboração e tem amadurecido no sentido de desenvolver condições para se obter vantagem competitiva interorganizacional, assim, os fatores de colaboração que mais influenciaram nos relacionamentos estudados foram a **adaptação**, o **compromisso** e a **confiança**, por apresentarem os melhores resultados nos critérios de *density*, *grounded* e pelas notas recebidas na avaliação dos relacionamentos. Dessa forma, pode-se dizer que:

Proposição 1 – A adaptação, o compromisso e a confiança são os principais fatores de colaboração que influenciam no desenvolvimento de vantagem competitiva interorganizacional nos elos da cadeia estudada.

O fator **alinhamento estratégico** também exerce significativa influência na colaboração dos relacionamentos, com a ressalva do *grounded* que foi registrado com 23 registros na fundamentação do discurso. No entanto, os subfatores **comunicação, resolução de conflitos e coordenação de decisões operacionais** são subfatores do **alinhamento estratégico** e também exercem influência significativa por possuírem uma fundamentação de discurso representativa. Assim, pode-se afirmar que:

Proposição 2 – O alinhamento estratégico através dos subfatores de comunicação, objetivos e metas interdependentes, resolução de conflitos e coordenação de decisões operacionais, é um fator de colaboração que exerce significativa influencia no desenvolvimento de vantagem competitiva interorganizacional nos elos da cadeia estudada.

Vale ressaltar que, o subfator **comunicação** exerce influência alta e muito alta nos fatores de **adaptação, compromisso e alinhamento estratégico**. Já o fator **compromisso**, também exerceu forte influência em dois dos fatores de colaboração analisados, a **adaptação e a confiança**. Por fim, a **resolução de conflitos** também exerceu influência em dois fatores de colaboração, o **compromisso e a confiança**. Desse modo, a partir das informações obtidas pelos estudos de caso e baseando-se também na teoria, pode-se dizer:

Proposição 3 – A comunicação, o compromisso e a resolução de conflitos atuam como os principais subfatores de influência sob os fatores de colaboração nos elos da cadeia estudada.

Tanto os fatores como os subfatores de colaboração supracitados, foram identificados nos discursos analisados como aspectos que influenciam na colaboração nos elos estudados da cadeia. Convém ressaltar que alguns fatores e subfatores da colaboração também influenciam na vantagem competitiva interorganizacional, conforme se verifica na subseção a seguir.

5.2. FATORES DE VANTAGEM COMPETITIVA INTERORGANIZACIONAL ENTRE AS EMPRESAS NA C. S. DO SETOR TERMELÉTRICO

Analisando os fatores de vantagem competitiva interorganizacional, foi possível identificar que alguns fatores de colaboração têm atuado como subfatores que influenciam no desenvolvimento de vantagens competitivas, conforme se verifica no Quadro 31 que apresenta a importância dos fatores de vantagem colaborativa interorganizacional identificados na pesquisa de campo. A seguir, maiores detalhes sobre cada um deles.

- a) Investimentos em ativos específicos de relacionamento.** Por meio da pesquisa foi possível constatar que os relacionamentos estudados não investiram, nos últimos anos, em **ativos específicos** que apresentem resultados significativos para o desenvolvimento de vantagem competitiva interorganizacional. Gretzinger e Royer (2014) defendem que os ativos específicos do relacionamento podem levar ao desenvolvimento de recursos relacionais relevantes para as empresas. Dessa forma, para que esses investimentos sejam feitos, é necessário que os elos estudados considerem uma abordagem relacional em seus relacionamentos. De modo geral, para que os **investimentos em ativos específicos de relacionamento** possam ocorrer, os relacionamentos estudados sinalizaram discretamente para a necessidade de **mecanismos de governança** através da **utilização de contratos formais composto de cláusulas contratuais**, além da necessidade da existência de alguns fatores de colaboração como **confiança** e facilidade na **resolução de conflitos**.

- b) Desenvolvimento do conhecimento, troca e rotinas de compartilhamento do conhecimento.** Mesmo estando em nível embrionário, o **compartilhamento de informações** nos relacionamentos estudados é oriundo da **comunicação**, da **integração e gerenciamento da troca de informações**, passos iniciais para o **compartilhamento de recursos e tecnologias** nos relacionamentos estudados. Cheung, Myers e Mentzer (2010) afirmam que a troca de informações, é o ponto de partida e um elemento necessário para se aprender com o relacionamento. Os autores afirmam que esse é um dos elementos centrais para se alcançar a eficiência operacional o que, consequentemente pode auxiliar sobremaneira no desenvolvimento de vantagens competitivas interorganizacionais.

Quadro 31 – Pontuação dos fatores de VCI nos relacionamentos estudados

	FATOR ANALISADO	FATOR ASSOCIADO	PONTUAÇÃO
Ativos específicos do relacionamento	Mecanismos de governança		2
	Utilização de contratos formais composto de cláusulas contratuais		2
	Confiança		1
	Resolução de Conflitos		1
	Uso de recursos complementares		1
Desenvolvimento do conhecimento, troca e rotinas de compartilhamento do conhecimento	Compartilhamento de informações		6
	Integração e gerenciamento da troca de informações		5
	Comunicação		5
	Compartilhamento de recursos e tecnologias		4
	Coordenação de decisões operacionais		2
	Forte interação entre os parceiros		2
	Sinergia		2
	Confiança		2
	Alinhamento estratégico		1
	Cooperação		1
	Objetivos e metas interdependentes		1
	Recursos compartilhados		1
Mecanismos de governança	Utilização de contratos formais composto de cláusulas contratuais		6
	Compromisso		4
	Confiança		3
	Cooperação		2
	Utilização de acordos informais		1
	Resolução de conflitos		1
	Objetivos e metas interdependentes		1
	Sinergia		1
Recursos compartilhados	Forte interação entre parceiros		1
	Compartilhamento de recursos e tecnologias		5
	Uso de recursos complementares		4
	Utilização de acordos informais		2
	Compromisso		1
	Mecanismos de governança		1
	Compartilhamento de informações		1

Fonte: Elaborado pelo autor.

c) **Mecanismos de governança.** Em se tratando dos **mecanismos de governança**, Klein e Rai (2009) afirmaram que este fundamenta-se tanto formalmente (através de contratos financeiros e/ou compromissos de investimento), como informalmente (estabelecidos por meio de confiança mútua). Nos estudos de caso, constatou-se que todas as parcerias foram firmadas por meio de **contratos formais composto de cláusulas contratuais**. No entanto, mesmo com respaldo legal, quatro relacionamentos defendem a necessidade do fator de colaboração **compromisso** por parte dos parceiros. Os resultados apresentados nesta pesquisa concordam com Cheng e Fu (2013) que afirmam que a governança relacional possui uma grande perspectiva relacional, para isso, é importante para que os parceiros estejam comprometidos a manter um bom relacionamento na cadeia de suprimentos. Por meio dos **mecanismos de governança** as diádes garantem o cumprimento dos acordos o que, consequentemente, pode

levar as organizações a trabalharem de modo conjunto no decorrer dos anos. Já o fator de colaboração **compromisso**, que foi apontado como um dos aspectos que influenciam nas estruturas de governança, está ligado a ajustes e orientações dos processos solicitados pela Empresa Focal.

d) Recursos compartilhados. Nesse contexto, este fator apresenta-se de modo complementar ao **desenvolvimento do conhecimento, troca e rotinas de compartilhamento do conhecimento**, pois, recebe a influência do **compartilhamento de recursos e tecnologias**, presente em cinco relacionamentos estudados, e do **uso de recursos complementares**, presente em quatro relacionamentos estudados. Dentre os fatores de colaboração identificados nos relacionamentos, o **compromisso** surge discretamente como subfator de influência no desenvolvimento de **recursos compartilhados**. Em relações de colaboração, Cheng e Fu (2013) constataram que o compartilhamento de recursos e o conhecimento podem levar ao uso de recursos complementares.

Buscando analisar a densidade teórica e a fundamentação do discurso dos fatores de vantagem competitiva nos relacionamentos estudados, o Quadro 32 foi elaborado e se constata que o **desenvolvimento do conhecimento, troca e rotinas de compartilhamento do conhecimento** e os **mecanismos de governança** apresentam os maiores índices de *density*, com catorze e doze nós, respectivamente.

Sobre o grau de fundamentação nos discursos, o **compartilhamento de informações** e a **integração e gerenciamento da troca de informações** emergem como subfatores com o maior número de conexões de *grounded* (31 e 20, respectivamente). Esses subfatores **estão relacionados ao fator “desenvolvimento do conhecimento, troca e rotinas de compartilhamento do conhecimento”**. Já os **mecanismos de governança** apresentam 19 conexões, sendo um fator que exerce grande influência no desenvolvimento de vantagens competitivas nos elos da cadeia estudada.

Quadro 32 – Densidade e fundamentação dos fatores de vantagem competitiva

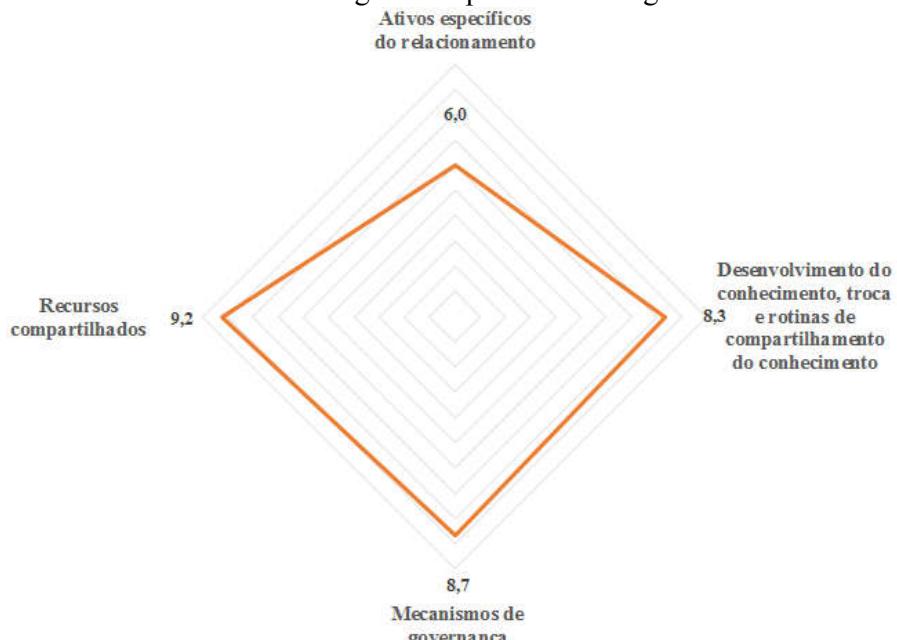
FATOR/SUBFATOR	Densidade teórica (<i>Density</i>)	FATOR/SUBFATOR	Fundamentação nos discursos (<i>Grounded</i>)
Desenvolvimento do conhecimento, troca e rotinas de compartilhamento do conhecimento	14	Compartilhamento de informações	31
Mecanismos de governança	12	Integração e gerenciamento da troca de informações	20

Ativos específicos do relacionamento	8	Mecanismos de governança	19
Recursos compartilhados	8	Compartilhamento de recursos e tecnologias	15
Compartilhamento de informações	7	Recursos compartilhados	11
Utilização de acordos informais	4	Utilização de contratos formais composto de cláusulas contratuais	11
Compartilhamento de recursos e tecnologias	3	Uso de recursos complementares	8
Integração e gerenciamento da troca de informações	3	Ativos específicos do relacionamento	6
Uso de recursos complementares	2	Utilização de acordos informais	5
Utilização de contratos formais composto de cláusulas contratuais	2	Desenvolvimento do conhecimento, troca e rotinas de compartilhamento do conhecimento	3
Desenvolvimento de capital relacional	1	Inovação	3
Inovação	1	Troca e desenvolvimento conjunto do conhecimento	1
Troca e desenvolvimento conjunto do conhecimento	1	Desenvolvimento de capital relacional	0

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Analizando as informações disponibilizadas na Figura 59, nota-se que o fator **recursos compartilhados** ficou com a média 9,2 na avaliação dos relacionamentos. Já os fatores de VCI, **mecanismos de governança e desenvolvimento do conhecimento, troca e rotinas de compartilhamento do conhecimento** nas avaliações feitas, obtiveram respectivamente 8,7 e 8,3 de média pelas organizações estudadas.

Figura 59 – Média dos fatores de vantagem competitiva interorganizacional



Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Analizando cada fator especificamente, o fator **desenvolvimento do conhecimento, troca e rotinas de compartilhamento do conhecimento** é influenciado pelos subfatores **compartilhamento de informações e a integração e gerenciamento da troca de informações**. Em se tratado dos **mecanismos de governança, a utilização de contratos formais composto de cláusulas contratuais** é o subfator que exerce maior influência. Por fim, os **recursos compartilhados** são influenciados por dois subfatores, o **compartilhamento de recursos e tecnologias e o uso de recursos complementares**. Assim, juntamente com as análises feitas anteriormente contata-se que:

Proposição 4 – O desenvolvimento do conhecimento, troca e rotinas de compartilhamento do conhecimento é influenciado pelo compartilhamento de informações e pela integração e gerenciamento da troca de informações, sendo que tais aspectos são fundamentais para o desenvolvimento de vantagem competitiva interorganizacional nos elos da cadeia estudada.

Proposição 5 – Os mecanismos de governança recebem influência do subfator utilização de contratos formais composto de cláusulas contratuais e que exercem influência no desenvolvimento de vantagem competitiva interorganizacional nos elos da cadeia estudada.

Proposição 6 – Os recursos compartilhados são influenciados principalmente pelo compartilhamento de recursos e tecnologias e o uso de recursos complementares, e tais aspectos influenciam no desenvolvimento de vantagem competitiva interorganizacional nos elos da cadeia estudada.

No que tange aos fatores de colaboração que contribuem para o desenvolvimento de vantagem competitiva interorganizacional, destacam-se o **compromisso, a comunicação e a resolução de conflitos**. Estes fatores estão presentes discretamente em todos os fatores de vantagem competitiva interorganizacional, haja vista que estes são elementos que contribuem para o desenvolvimento de vantagens nos relacionamentos.

Diferentemente dos fatores de colaboração, os fatores de vantagem competitiva interorganizacional destacam-se de forma diferente. Analisando os fatores presentes nos relacionamentos, a **utilização de contratos formais composto de cláusulas contratuais e o compartilhamento de recursos e tecnologias** podem ser identificados em dois fatores

analisados, o primeiro subfator influencia nos **ativos específicos do relacionamento** e nos **mecanismos de governança**, enquanto o segundo exerce influência no **desenvolvimento do conhecimento, troca e rotinas de compartilhamento do conhecimento** e nos **recursos compartilhados**. Desse modo, propõe-se que:

Proposição 7 – O compromisso, a comunicação e a resolução de conflitos são subfatores de colaboração que influenciam nos fatores de vantagem competitiva interorganizacional; enquanto os subfatores de utilização de contratos formais composto de cláusulas contratuais e o compartilhamento de recursos e tecnologias influenciam os fatores de vantagem competitiva interorganizacional nos elos da cadeia estudada.

Diante das proposições levantadas, foi possível identificar os fatores que mais contribuíram para o desenvolvimento da colaboração, na construção de condições para o desenvolvimento de vantagem competitiva interorganizacional e, consequentemente, na obtenção dos benefícios oriundos dos relacionamentos. Também foi possível constatar que empiricamente os resultados encontrados nos relacionamentos estudados diferem em alguns aspectos da teoria analisada pelas particularidades do setor estudado e dos relacionamentos, tais como a ausência de ativos específicos nos relacionamentos, além disso, existe a necessidade de desenvolvimento de conhecimento, já que atualmente as empresas encontram-se no patamar de troca e gerenciamento de informações.

5.3. BENEFÍCIOS PERCEBIDOS NOS RELACIONAMENTOS

Dentre os benefícios percebidos nos relacionamentos em função da colaboração e das fontes de potencial geração de vantagem competitiva, os benefícios financeiros foram os principais destacados pelos entrevistados. Além destes, também foram ressaltados benefícios pontuais ligados a melhoria na eficiência e diminuição nos erros de comunicação. Apesar disso, faltam aos gestores uma melhor compreensão do que se esperar do relacionamento, pois analisando o discurso do Entrevistado 3 da Empresa Focal, que foi questionado com relação ao aumento da eficiência, sua resposta foi “Como não podemos medir, devido ao fornecedor ser exclusivo, vejo como mediano” [3:39 (127:127)], “Mediano, mas o processo sempre foi muito bom” [9:60 (102:102)], assim, “com certeza, tivemos um ganho bom.” [10:33 (102:102)].

Analizando essas informações, constatou-se que as respostas eram evasivas pelo fato da Empresa Focal e dos Fornecedores estudados não possuírem nenhum modelo de gestão de

relacionamentos, ou se quer, métricas de avaliação dos relacionamentos, que poderiam estar relacionados à produtividade, qualidade, saúde e segurança do trabalho ou aspectos correlatos.

Por fim, diante dos resultados obtidos nos relacionamentos, foi questionado sobre o interesse na continuidade dos relacionamentos, o Entrevistado 3 representando a Empresa Focal apontou para a necessidade de manutenção da “qualidade do serviço, do produto” [8:48 (138:138)], além de “uma boa prestação de serviço” [9:36 (112:112)] e a necessidade de ganhar a concorrência de dois anos. Por outro lado, os fornecedores apontaram para a necessidade de manutenção da “responsabilidade, diálogo, planos, metas para atingir os objetivos e manter o funcionamento como um todo” [A1. 11:48 (172:172)], na opinião do Fornecedor B “a renovação da frota, onde atualmente, 80% da frota é nova (além de) investimento em sistemas de gestão (...) sempre buscando melhorar” [B1. 12:33 (112:112)], o Fornecedor C por sua vez busca atender “todas as exigências da Empresa Focal” [C1. 13:37 (112:112)].

Quando questionado sobre o que pode comprometer a continuidade dos relacionamentos, o Entrevistado 3 apontou para “o não atendimento das nossas necessidades” [8:50 (142:142)] a respeito do relacionamento com o Fornecedor A. Com relação ao Fornecedor B ele indicou a “falta de uma boa prestação de serviços” [9:38 (116:116)], enquanto que o Fornecedor C apontou para problemas ligados a “Veículos não-conformes e uma prestação de serviço insatisfatória” [10:39 (120:120)].

Sob a perspectiva dos fornecedores, o que pode prejudicar o relacionamento sob a perspectiva do Fornecedor A é “o Brasil sair da crise hídrica” [A1. 11:57 (176:176)], segundo o Fornecedor B, o fato do gestor não estar dentro do negócio “sem acompanhar as atividades” [B1. 12:34 (114:114)], para o Fornecedor C, “não há nada que possa prejudicar” [C1. 13:38 (114:114)].

Desse modo, a avaliação dos relacionamentos são enveredadas pelas vias da impressão pessoal, o que pode comprometer significativamente a sustentação do relacionamento e, consequentemente a manutenção da VC. Assim, como os benefícios dos relacionamentos não são mensurados pelas organizações estudadas, tal fato pode, a longo prazo, comprometer as relações.

Mais uma vez, a necessidade de um modelo de gestão que aponte claramente para o que significa uma boa prestação de serviços, além de elementos que garantam a continuidade do relacionamento, podem contribuir para o evolução dos relacionamentos desencadeando consequentemente no desenvolvimento de vantagens competitivas interorganizacionais.

5.4 COLABORAÇÃO E VANTAGEM COMPETITIVA INTERORGANIZACIONAL

Diante da análise desenvolvida com base nas informações coletadas nos relacionamentos estudados, foi possível constatar que os elos da cadeia encontram-se evoluindo no sentido de desenvolver vantagem competitiva interorganizacional e a colaboração no relacionamento tem sido elemento preponderante para que isso ocorra. Além disso, fatores e subfatores de colaboração relacionam-se entre si e relacionam-se com os fatores de vantagem competitiva interorganizacional.

As informações apresentadas mostram que por meio da análise entre casos foi possível identificar pontos de convergência entre os relacionamentos estudados o que permitiu o desenvolvimento das proposições que estão no Quadro 32. A síntese dos estudos de caso possibilitou a visualização de aspectos que provavelmente não seriam enxergados nos casos individualmente, logo, estas contribuições tornam-se significativas, haja vista que estas conclusões representam não só um caso particular, mas a realidade encontrada nos relacionamentos destes elos da cadeia analisada. Além disso, a análise sintetiza as perspectivas da diáde, não limitando-se a uma das perspectivas do relacionamento.

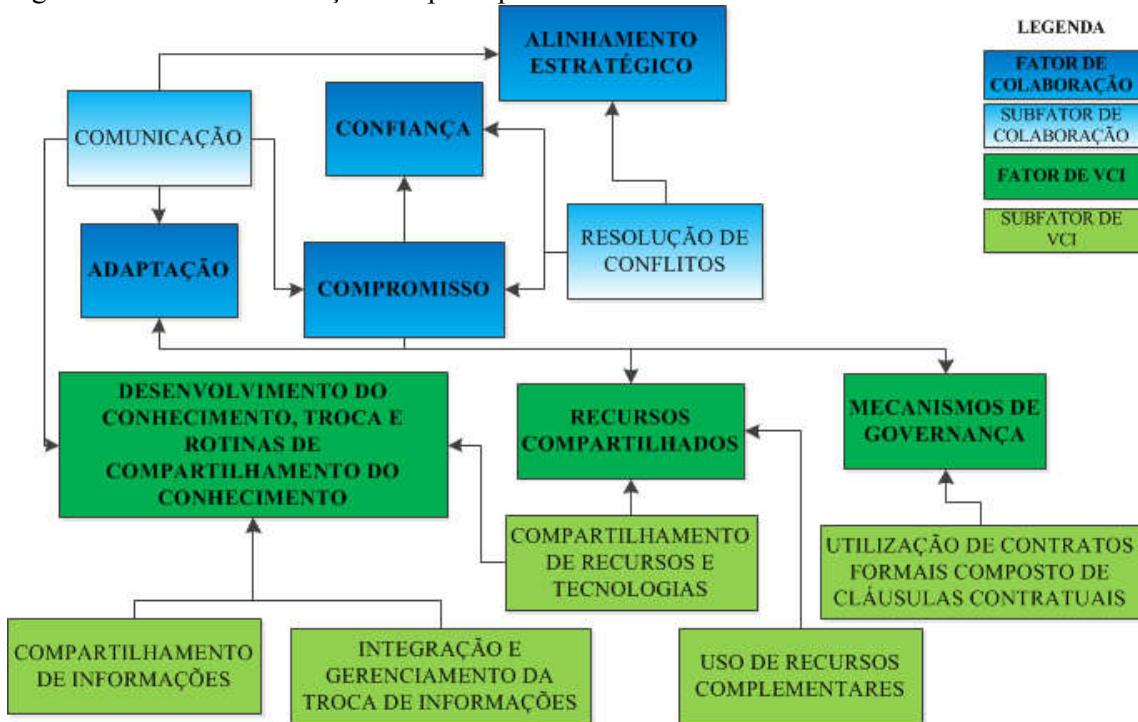
Quadro 32 – Proposições desenvolvidas na pesquisa

Nº	PROPOSIÇÕES
1	A adaptação, o compromisso e a confiança são os principais fatores de colaboração que influenciam no desenvolvimento de vantagem competitiva interorganizacional nos elos da cadeia estudada.
2	O alinhamento estratégico através dos subfatores de comunicação, objetivos e metas interdependentes, resolução de conflitos e coordenação de decisões operacionais, é um fator de colaboração que exerce significativa influência no desenvolvimento de vantagem competitiva interorganizacional nos elos da cadeia estudada.
3	A comunicação, o compromisso e a resolução de conflitos atuam como os principais subfatores de influência sob os fatores de colaboração nos elos da cadeia estudada.
4	O desenvolvimento do conhecimento, troca e rotinas de compartilhamento do conhecimento é influenciado pelo compartilhamento de informações e pela integração e gerenciamento da troca de informações, sendo que tais aspectos são fundamentais para o desenvolvimento de vantagem competitiva interorganizacional nos elos da cadeia estudada.
5	Os mecanismos de governança recebem influência do subfator utilização de contratos formais composto de cláusulas contratuais e que exercem influência no desenvolvimento de vantagem competitiva interorganizacional nos elos da cadeia estudada.
6	Os recursos compartilhados são influenciados principalmente pelo compartilhamento de recursos e tecnologias e o uso de recursos complementares, e tais aspectos influenciam no desenvolvimento de vantagem competitiva interorganizacional nos elos da cadeia estudada.
7	O compromisso, a comunicação e a resolução de conflitos são subfatores de colaboração que influenciam nos fatores de vantagem competitiva interorganizacional; enquanto os subfatores de utilização de contratos formais composto de cláusulas contratuais e o compartilhamento de recursos e tecnologias influenciam os fatores de vantagem competitiva interorganizacional nos elos da cadeia estudada.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Buscando sintetizar as informações apresentadas nas proposições supracitadas, a Figura 59 foi elaborada com o intuito de mostrar as relações entre os fatores. A figura mostra os principais fatores e subfatores analisados e por meio das setas que saem das caixas de cada fator, assim, é possível verificar como cada um influênciam nos fatores que se relacionam.

Figura 59 – Síntese da relação dos principais fatores e subfatores estudados



Fonte: Dados da Pesquisa (2016).

5.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS DO CAPÍTULO

Este capítulo apresentou a discussão com relação aos resultados da pesquisa, para isso, foram analisados respectivamente, os fatores de colaboração e vantagem competitiva interorganizacional. Para esta análise foram considerados como aspectos de avaliação a importância do fator associado em relação ao fator analisado, a densidade teórica (*density*), o grau de fundamentação nos discursos (*grounded*) e a média das notas recebidas pelos fatores.

A partir daí foram elaboradas três proposições ligadas aos fatores de colaboração e quatro proposições ligadas a vantagem competitiva interorganizacional, totalizando sete proposições.

Em sequência foram apresentados os benefícios percebidos nos relacionamentos, onde pode-se destacar os benefícios financeiros, além da melhoria na eficiência e na diminuição nos

erros de comunicação. A seção é encerrada com uma reflexão que sinaliza a necessidade de estabelecimento de métricas para gestão dos relacionamentos.

Por fim, a quarta seção apresenta uma síntese dos principais fatores de colaboração e vantagem competitiva interorganizacional, onde é apresentada a influência de cada fator e subfator nos fatores que estes se relacionam.

6 CONCLUSÕES

Este capítulo sintetiza as conclusões do trabalho no que se refere aos objetivos e questões de pesquisa levantadas, além disso são apresentadas as limitações e as sugestões de pesquisa para novos estudos.

6.1 OBJETIVOS E QUESTÕES PESQUISA

6.1.1 Atendimento aos objetivos da pesquisa

Essencialmente, esta pesquisa tinha como principal objetivo analisar como a colaboração entre empresas que atuam em uma cadeia de suprimentos do setor termelétrico contribui para o desenvolvimento de vantagens competitivas. Para isso, buscou-se alcançar quatro objetivos específicos:

OE1: Identificar, por meio de revisão da literatura, fatores de colaboração e de vantagens competitivas interorganizacionais em cadeias de suprimentos.

Para que este objetivo fosse alcançado, foi desenvolvida uma revisão sistemática da literatura, que contribui para determinação de um conjunto de artigos que foram analisados com a finalidade de identificar conceitos importantes para o trabalho, as pesquisas desenvolvidas e, principalmente, para a determinação de fatores ligados a colaboração e as fontes que podem influenciar no desenvolvimento de vantagem competitiva interorganizacional.

De acordo com a revisão efetuada, foram identificados: (i) quatro fatores de colaboração: adaptação, compromisso, confiança e alinhamento estratégico; e seus respectivos subfatores; e, (ii) quatro possíveis fontes geradoras de vantagens competitivas interorganizacionais: ativos específicos do relacionamento, desenvolvimento do conhecimento, troca e rotinas de compartilhamento do conhecimento; mecanismos de governança; e, recursos compartilhados.

OE2: Caracterizar os fatores de colaboração na cadeia de suprimentos segundo a ótica das empresas estudadas.

Após a seleção das empresas que fariam parte da pesquisa, ou seja, uma empresa focal e três fornecedores, os fatores que influenciam na colaboração dos relacionamentos estudados foram descritos e analisados.

Com relação aos subfatores, merecem destaque a comunicação e a resolução de conflitos. Desse modo, os fatores e subfatores supracitados destacam-se como os principais que influenciam na colaboração dentro da cadeia estudada. Convém destacar que alguns fatores de colaboração foram considerados como subfatores de outros fatores, como por exemplo a adaptação, compromisso, confiança e o alinhamento estratégico são os principais fatores de colaboração.

OE3: Verificar as possíveis fontes geradoras de vantagens competitivas interorganizacionais na cadeia de suprimentos segundo a ótica das empresas estudadas.

Por meio dos dados coletados no estudo empírico, verificou-se que as principais fontes de vantagem competitiva nos relacionamentos estudados são desenvolvimento do conhecimento, troca e rotinas de compartilhamento do conhecimento, mecanismos de governança e recursos compartilhados. Isso se deve ao fato de os relacionamentos apresentarem a particularidade de ainda não sentirem a necessidade de desenvolver ativos específicos para os relacionamentos.

Na pesquisa, também se verificou que existem elementos da colaboração que influenciam no desenvolvimento de vantagens competitivas, tais como a adaptação, o compromisso, a comunicação e a resolução de conflitos. Tal aspecto pode ser explicado pelo fato dos relacionamentos estarem construindo condições para estimular o desenvolvimento de vantagens competitivas interorganizacionais e estes fatores e subfatores de colaboração podem contribuir nesse sentido.

OE4: Analisar os benefícios percebidos pelos tomadores de decisão a partir da colaboração na cadeia de suprimentos e da vantagem competitiva interorganizacional.

Quanto aos benefícios percebidos pelos tomadores de decisão a partir da percepção das características do relacionamento e das potências fontes geradoras de vantagem competitiva, os entrevistados perceberam melhorias ligadas ao aumento no faturamento, melhorias na produtividade e diminuição nos erros de comunicação.

Apesar dos benefícios percebidos, constatou-se que nenhuma empresa possui mecanismos de controle dos relacionamentos associados a produtividade, histórico de não-conformidades e acompanhamento de metas previamente estabelecidas. Este cenário pode prejudicar no longo prazo a manutenção do relacionamento caso ocorra uma mudança na gestão da Empresa Focal, haja vista que não estão claras quais metas estão sendo alcançadas.

Dessa forma, se todos os objetivos específicos foram atendidos, pode-se dizer que o objetivo geral também foi, ou seja, constatou-se que a colaboração tem contribuído no sentido de desenvolver condições para que as fontes de vantagens competitivas proporcionem benefícios para o relacionamento. A partir daí, os mecanismos de manutenção como a interconexão de ativos interorganizacionais, a escassez de parceiros, a indivisibilidade dos recursos e o ambiente institucional podem atuar para que as vantagens não sejam exauridas no decorrer do tempo.

Quando ao questionamento de pesquisa que foi levantado no Capítulo 1 que buscava compreender como a colaboração entre empresas que atuam em uma cadeia de suprimentos do setor termelétrico contribui para o desenvolvimento de vantagens competitivas? Conclui-se que a colaboração através dos fatores de adaptação, compromisso, confiança e alinhamento estratégico atuam como elementos de base para o desenvolvimento de vantagens competitivas nos relacionamentos estudados através dos fatores ligados ao desenvolvimento de conhecimento, compartilhamento de recursos e dos mecanismos de governança.

Esta dissertação também alcança seu objetivo geral, tendo em vista que os objetivos específicos forneceram condições para que o objetivo geral fosse alcançado e por consequência, a questão de pesquisa fosse respondida.

6.1.2 Questões de pesquisa

No modelo de análise desenvolvido neste trabalho e apresentado no capítulo 3, foram propostas algumas questões de pesquisa que seriam respondidas por meio do estudo empírico. Essas questões e suas respectivas respostas podem ser visualizadas no Quadro 33. Neste Quadro, é possível constatar que as questões de pesquisa mesmo contribuindo para o alcance dos objetivos específicos, necessitam de respostas claras e específicas para o seu encerramento adequado.

Quadro 33 – Respostas das questões de pesquisa

QUESTÕES DE PESQUISA	RESPOSTAS
1) Quais fatores da colaboração na cadeia de suprimentos influenciam no desenvolvimento de vantagem competitiva interorganizacional?	Contatou-se que a adaptação, o compromisso, a confiança e o alinhamento estratégico tem contribuído para o desenvolvimento das vantagens. Além destes, a comunicação, a resolução de conflitos emergem como subfatores que influenciam tanto nos fatores de colaboração como nos fatores de vantagem competitiva.
2) Quais são os benefícios percebidos pelos tomadores de decisão a partir da colaboração na cadeia de suprimentos?	Os relacionamentos encontram-se em condições de desenvolver conhecimento ou estão muito próximos disso. Mas para isso é necessário direcionarem esforços nesse sentido para se obter resultados significativos. Assim, os principais benefícios elencados nos relacionamento provenientes da colaboração, estão ligados ao aspecto financeiro, melhoria na eficiência dos processos, na diminuição de erros e ruídos de comunicação.
3) Quais são os benefícios percebidos pelos tomadores de decisão a partir da obtenção de vantagem competitiva interorganizacional?	Apesar dos relacionamentos estudados ainda não desenvolverem plenamente as vantagens competitivas interorganizacionais, contatou-se como benefícios os resultados econômicos, a melhoria na eficiência produtiva, uma diminuição nos erros de comunicação.

Fonte: Elaborado pelo autor.

6.2 CONTRIBUIÇÕES CIENTÍFICAS E PRÁTICAS

Esta pesquisa permitiu o desenvolvimento de algumas contribuições científicas. Uma delas diz respeito ao modelo de análise proposto, que procurou apresentar fatores de colaboração e fontes potenciais de geração de vantagens competitivas interorganizacionais que podem ser desenvolvidas no contexto de cadeias de suprimentos. Este modelo apresentou três questões de pesquisa, sendo esta também outra contribuição do trabalho.

Considerando que grande parte das pesquisas sobre colaboração em cadeias de suprimentos adotam o *survey* como principal método, outra contribuição deste trabalho diz respeito ao desenvolvimento de um estudo de caso com múltiplas unidades de análise, conforme sugere Yin (2001). O estudo de caso permitiu uma análise profunda e detalhada da realidade estudada, sendo fundamental para o desenvolvimento das proposições apresentadas nesta dissertação. Assim, além da descrição e da análise dos dados obtidos por meio do estudo de caso, foi possível entender em profundidade o fenômeno estudado e desenvolver um conjunto de proposições relacionadas aos relacionamentos da cadeia estudada.

Em se tratando das contribuições práticas, a pesquisa foi desenvolvida em uma cadeia de suprimentos pouca estudada, ou seja, uma cadeia do setor termoelétrico. Este setor é considerado estratégico para a economia brasileira, uma vez que a matriz energética tem migrado nos últimos anos no sentido de adotar a energia térmica como fonte geradora de

energia. Dessa forma, o desenvolvimento de pesquisas cujo foco é a análise dos relacionamentos estabelecidos em uma cadeia desse setor, pode contribuir sobremaneira para a melhoria da gestão desses relacionamentos, além de contribuir para o desenvolvimento de vantagens competitivas, em uma relação de ganha-ganha.

Para as empresas estudadas o reconhecimento dos fatores de colaboração pode melhorar significativamente o relacionamento entre elas, além de sinalizar quais aspectos que precisam ser melhorados no relacionamento, como os estabelecimento de critérios claros sobre qualidade e produtividade na prestação de serviços, o que auxiliará os fornecedores no sentido de identificar quais aspectos estão bem avaliados e quais precisam ser melhorados.

A identificação das potenciais fontes geradoras de vantagem competitiva também pode auxiliar os gestores a definir quais ações precisam ser tomadas a longo prazo para ampliar o potencial de lucratividade das organizações, uma vez que a vantagem desenvolvida tem relação direta com os lucros. No entanto, considerando que foram estudados os relacionamentos desenvolvidos na cadeia e a forma que eles podem contribuir para ampliar a vantagem das organizações, tal relacionamento deve primar pela ótica relacional, conforme sugerem Dyer e Singh (1998).

Ainda em termos práticos, esta pesquisa contribui no sentido de apresentar um diagnóstico dos relacionamentos ligados ao fornecimento do principal produto da usina termelétrica estudada, além de identificar a necessidade de um modelo de gestão para o relacionamento através de metas claras que contribuem para a avaliar e melhorar os relacionamentos.

Pessoalmente, esta pesquisa trouxe ao pesquisador contribuições associadas ao desenvolvimento do conhecimento com relação as teorias estudadas, aprofundamento do rigor metodológico necessário para o desenvolvimento de pesquisas que contribuem para o avanço do conhecimento, além da oportunidade de desenvolver uma pesquisa que traz resultados que podem contribuir tanto acadêmica como profissionalmente.

6.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Esta pesquisa limitou-se a analisar três elos de uma cadeia de suprimentos do setor termoelétrico. Além disso, a pesquisa limitou-se a pesquisar atores no nível gerencial das organizações por se tratar de questões estratégicas das empresas. Esta pesquisa analisou também os relacionamentos sob ótica da visão relacional, apesar do suporte teórico fornecido pelas outras teorias.

Esta pesquisa também não desenvolveu um modelo de gestão dos relacionamentos, tendo em vista a necessidade deste instrumento para impulsionar o desenvolvimento de vantagem competitiva interorganizacional e consequentemente analisar os benefícios proporcionados por essas vantagens, em decorrência do prazo para conclusão da pesquisa.

No desenvolvimento do estudo de caso, esta pesquisa também limitou-se a analisar os benefícios percebidos, sem contrastar os benefícios percebidos com os benefícios mensuráveis através de relatórios gerenciais que poderiam fornecer potenciais informações ligadas principalmente ao faturamento e ao lucro líquido.

Por fim, esta pesquisa limita-se ao fato de que as conclusões alcançadas limita-se ao estudo de caso analisado nas circunstâncias apresentadas, não podendo levar as conclusões apresentadas a sua generalização.

6.4 SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS

As limitações desta pesquisa deixaram algumas lacunas em aberto, que poderão ser investigadas para dar continuidade ao trabalho que foi realizado. Assim, tomando esta dissertação como ponto de partida, algumas sugestões para futuras pesquisas podem ser apresentadas, tais como:

- Analisar os resultados apresentados neste trabalho a partir de outras perspectivas teóricas, tais como a teoria dos custos de transação ou a visão baseada em recursos. Dessa forma, uma perspectiva teórica distinta pode trazer novos achados e contribuições para o campo científico.
- Analisar o grau de maturidade dos relacionamentos, o que por sua vez implica diretamente na colaboração, nos benefícios percebidos e no desenvolvimento de vantagens competitivas
- Aprofundar a pesquisa iniciada nesta dissertação, incluindo outros entrevistados (com o intuito de obter outras perspectivas dos relacionamentos) e outros elos da cadeia estudada, de forma a ampliar o grau de generalização dos resultados apresentados.
- Desenvolver esta pesquisa com a inclusão de outras empresas da cadeia, que estejam localizadas mais próximas geograficamente do Fornecedor A, para verificar se a relação de dependência do cliente continua vinculada ao fornecedor.
- Aplicar esta pesquisa em outros segmentos, para identificar semelhanças e particularidades de cada segmento, para que a partir daí seja possível verificar se os achados podem ser expandidos para outros setores ou se limitam a realidade encontrada.

- Testar empiricamente as proposições desenvolvidas nesta pesquisa por meio de um *survey* junto as empresas do setor de modo a verificar se se as proposições levantadas são confirmadas ou rejeitadas, com a finalidade de ampliar o grau de generalização dos resultados.

REFERÊNCIAS

- ADAMS, F. G. *et al.* Supply chain collaboration, integration, and relational technology: how complex operant resources increase performance outcomes. **Journal of Business Logistics**, v. 35, n. 4, p. 299–317, 2014.
- AGÊNCIA NACIONAL DE ENERGIA ELÉTRICA. **Atlas de energia elétrica do Brasil /** Agência Nacional de Energia Elétrica. 3. ed. – Brasília: Aneel, 2008.
- AGÊNCIA NACIONAL DE ENERGIA ELÉTRICA. **Informações gerenciais.** Setembro 2015. Brasília: 2005. 71p. Disponível em: <http://www.aneel.gov.br/arquivos/PDF/Z_IG_Set2015_v3.pdf> Acesso em 23 de fevereiro de 2016.
- ALBINO, V.; CARBONARA, N.; GIANNOCARO, I. Supply chain cooperation in industrial districts: a simulation analysis. **European Journal of Operational Research**. v. 177, n. 1, p. 261-280, 2007.
- ALMEIDA, A. T. D. Multicriteria decision model for outsourcing contracts selection based on utility function and ELECTRE method. **Computers & Operations Research**, v. 34, n. 12, p. 3569-3574, 2007.
- ANGERHOFER, B. J.; ANGELIDES, M. C. A model and a performance measurement system for collaborative supply chains. **Decision Support Systems**, v. 42, n. 1, p. 283-301, 2006.
- ARBAGE, A. P. **Custos de transação e seu impacto na formação e gestão da cadeia de suprimentos:** estudo de caso em estruturas de governança híbridas do sistema agroalimentar no rio grande do sul. 2004. 267f. Tese (Doutorado em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração. Escola de Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre. 2004.
- ARIKAN, A. T.; KNOBEN, J. Sources of Inter-Firm Heterogeneity in Accessing Knowledge-Creation Benefits Within Technology Clusters. **Industry and Innovation**, v. 21, n. 6, p. 476-493, 2014.
- ARMISTEAD, C. G.; CLARK, G. Resource activity mapping: the value chain in service operations strategy. **Service Industries Journal**, v. 13, n. 4, p. 221-239, 1993.
- BANDEIRA-DE-MELLO, R. Softwares em pesquisa qualitativa. In: SILVA, A. B.; GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais:** paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 241-258.
- BARCELLOS, P. F. P. Estratégia empresarial. In: SCHMIDT, P. **Controladoria:** agregando valor para a empresa. Bookman Editora, p. 39-21, 2001. p. 39-41.
- BARNEY, J. B. HESTERLY, W.S. **Administração estratégica e vantagem competitiva:** casos brasileiros. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- BARNEY, J. B. Purchasing, supply chain management and sustained competitive advantage: the relevance of resource-based theory. **Journal of Supply Chain Management**, v. 48, n. 2, p. 3-6, 2012.
- BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

- BLOME, C.; PAULRAJ, A.; SCHUETZ K. Purchasing, supply chain collaboration and sustainability: a profile deviation analysis. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 34, n. 5, p. 639-663, 2014.
- BOECK, H.; WAMBA, F. S. RFID and buyer-seller relationships in the retail supply chain. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 36, n. 6, p. 433-460, 2008.
- BRASIL247. SUAPE 2, MAIOR TÉRMICA DO PAÍS, PARALISA 16 TURBINAS. 16 jan. 2015. Disponível em: <<http://www.brasil247.com/pt/247/pernambuco247/166784/Suape-2-maior-t%C3%A9rmica-do-pa%C3%ADs-paralisa-16-turbinas.htm>>. Acesso em: 15 de julho de 2016.
- BRONZATTI, F. L.; NETO, A. I. Matrizes Energéticas No Brasil: Cenário 2010-2030. XXVII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. 2008. Rio de Janeiro/RJ. **Anais**. 2008. P. 1-15.
- BURGESS, K.; SINGH, P. J.; KOROGLU R. Supply chain management: a structured literature review and implications for future research. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 26 n. 7, p. 703-729, 2006.
- CAMARGO, L. G. B. C. **O setor elétrico brasileiro e sua normalização contemporânea**. 82f. Trabalho de Conclusão de Curso. Cusro de Direito. Centro de Ciências Jurídicas e Sociais Aplicadas. UNISANTOS. Santos. 2005.
- CAMARINHA-MATOS, L. M.; AFSARMANESH, H. Collaborative networks: a new scientific discipline. **Journal of Intelligent Manufacturing**, v. 16, n. 4-5, p. 439-452, 2005.
- CAMISÓN, C. Shared, competitive, and comparative advantages: a competence-based view of industrial-district competitiveness. **Environment and Planning A**, v. 36, n. 12, p. 2227-2256, 2004.
- CAO, M. *et al.* Supply chain collaboration: conceptualization and instrument development. **International Journal of Production Research**, v. 48, n. 22, p. 6613-6635, 2010.
- CAO, M.; ZHANG, Q. Supply chain collaboration: impact on collaborative advantage and firm performance. **Journal of Operations Management**, v. 29, n. 3, p. 163-180, 2011.
- CAO, M.; ZHANG, Q. Supply chain collaborative advantage: a firm's perspective. **International Journal of Production Economics**, v. 128, n. 1, p. 358-367, 2010.
- CAUCHICK MIGUEL, P. A. Adoção do estudo de caso na engenharia de produção. In: CAUCHICK MIGUEL, P. A. **Metodologia de Pesquisa em Engenharia de Produção e Gestão de Operações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010, p. 129 -143.
- CHAKRABORTY, S.; BHATTACHARYA, S.; DOBRZYKOWSKI, D. D. Impact of supply chain collaboration on value co-creation and firm performance: a healthcare service sector perspective. **Procedia Economics and Finance**, v. 11, n.3, p. 676-694, 2014.
- CHEN, D. Q.; PRESTON, D. S.; XIA, W. Enhancing hospital supply chain performance: a relational view and empirical test. **Journal of Operations Management**. v. 31, n. 6, p. 391-408, 2013.
- CHEN, I. S. N.; FUNG, P. K. O. Relationship configurations in the apparel supply chain. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 28, n. 4, p. 303-316, 2013.
- CHENG, J.; FU, Y. Inter-Organizational Relationships And Knowledge Sharing Through The Relationship And Institutional Orientations In Supply Chains. **International Journal of Information Management**. v. 32, n. 3, p. 473-484, 2013.

- CHESF. Companhia Hidro Elétrica do São Francisco. “**Unidades termoelétricas só vão começar a funcionar em agosto**”. Disponível em: <http://www.chesf.gov.br/portal/page/portal/chesf_portal/paginas/comunicacao/comunicacao_ultimas_noticias/conteiner_noticias?p_pag_inicio=1391&p_pag_fim=1400&p_id_noticia=40976> Acesso em: 20 de outubro de 2015.
- CHEUNG, M.; MYERS, M. B.; MENTZER, J. T. Does relationship learning lead to relationship value? a cross-national supply chain investigation. **Journal of Operations Management**, v. 28, n. 6, p. 472-487, 2010.
- CHOI, J. Developing relationship-specific memory and absorptive capacity in interorganizational relationships. **Information Technology and Management**, v. 15, n. 4, p. 223–238, 2014.
- CHRISTOPHER, M. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: criando redes que agregam valor**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.
- COHEN, W. M.; LEVINTHAL, D. A. Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. **Administrative Science Quarterly**, v. 35, n. 1, p. 128-152, 1990.
- DAS, T. K.; TENG, B. The dynamics of alliance conditions in the alliance development process. **Journal of Management Studies**, v. 39, n. 5, p. 725-746, 2002.
- DIERICKX, Ingemar; COOL, Karel. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. **Management Science**, v. 35, n. 12, p. 1504-1511, 1989.
- DYER, J. H.; CHU, W. The role of trustworthiness in reducing transaction costs and improving performance: Empirical evidence from the United States, Japan, and Korea. **Organization Science**, v. 14, n. 1, p. 57-68, 2003.
- DYER, J. H.; HATCH, N. W. Relation-specific capabilities and barriers to knowledge transfers: creating advantage through network relationships. **Strategic Management Journal**, v. 27, n. 8, p. 701-719, 2006.
- DYER, J. H.; SINGH, H., The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. **The Academy of Management Review**, v. 23, n. 4, p. 660-679, 1998.
- EBRASIL. Eletricidade do Brasil. **EPASA**. 2 set. 2010. Disponível em: <<http://ebrasilenergia.com.br/epasa/>>. Acesso em: 15 de julho de 2016.
- EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.
- EMPRESA DE PESQUISA ENERGÉTICA. Índice de Custo Benefício (ICB) de Empreendimentos de Geração Termelétrica.** Metodologia de Cálculo. Brasilia: 2015. 12p. Disponível em: <http://www.aneel.gov.br/aplicacoes/editais_geracao/documentos/ANEXO%20XIV%20-%20Metodologia%20do%20C%C3%A1lculo%20do%20%C3%8Dndice%20de%20Custo%20Benef%C3%ADcio%20-%20ICB.pdf> Acesso em 24 de fevereiro de 2016.
- EMPRESA, DE PESQUISA ENERGÉTICA – EPE. Anuário estatístico de energia elétrica. **Brasília: Empresa de Pesquisa Energética**, 2015. Disponível em: <<https://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwik5uDCxurMAhVMNT4KHeVfDq4QFggpMAI&url=http%3A%2F%2Fwww.epe.gov.br%2FAnuarioEstatisticodeEnergiaEletrica%2FAnu%25C3%25A1rio%2520Estat%C3%ADstico%2520de%2520Energia%2520El%C3%ADtrica%25202015.xls&us>

g=AFQjCNGFbxjfY-8p1Dm3-cvk8TLbJuvVA&sig2=EQPtN6OA88YiGRRoEVpV8A>
Acesso em 20 de maio de 2016.

FASOLLO, L. C. **Mudança institucional, reformas regulatórias e os desafios da regulação por parte da Agência Nacional de Energia Elétrica – ANEEL**. 2014. 115f.
Dissertação (Mestrado em Economia). Mestrado em Economia. Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas. Universidade Federal do Espírito Santo. Vitória. 2014.

FAWCETT, S. E. et al. Peeking inside the black box: toward an understanding of supply chain collaboration dynamics. **Journal of Supply Chain Management**, v. 48, n. 1, p. 44-72, 2012.

FAWCETT, Stanley E. et al. Why supply chain collaboration fails: the socio-structural view of resistance to relational strategies. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 20, n. 6, p. 648-663, 2015.

FINK, A. **Conducting research literature reviews: from the internet to paper**. Sage Publications, 2013. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=edTeAQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=FINK,+A.+Conducting+research+literature+reviews:+from+the+internet+to+paper.+Sage+Publications,+2013.&ots=YB9fm7Swbk&sig=l4MXB62Mozw5hjODRx2Nlf9fRlo#v=onepage&q=FINK%2C%20A.%20Conducting%20research%20literature%20reviews%3A%20from%20the%20internet%20to%20paper.%20Sage%20Publications%2C%202013.&f=false>> Acesso em: 17 de agosto de 2015

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. Estratégias competitivas e competências essenciais: perspectivas para a internacionalização da indústria no Brasil. **Gestão & Produção**, v. 10, n. 2, p. 129-144, 2003.

FRIESE, S. **Atlas.ti 6: Tour rápido (2003 – 2011)**. Disponível em: <<https://www.yumpu.com/pt/document/view/14201227/atlasti-6-quick-tour/3>>. Acesso em: 30 de agosto de 2015.

GALVÃO, C. M; SAWADA, N. O; TREVIZAN, M. A. Revisão sistemática: recurso que proporciona a incorporação das evidências na prática da enfermagem. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, v. 12, n. 3, p. 549-56, 2004.

GHEMAWAT, P. Sustainable advantage. **Harvard business review**, v. 64, n. 5, p. 53-58, 1986.

GOFFIN, K.; LEMKE, F.; SZWEJCZEWSKI, M. An exploratory study of ‘close’ supplier-manufacturer relationships. **Journal of Operations Management**, v. 24, n. 2, p. 189-209, 2006.

GOHR, C. F. **Análise da mudança estratégica pela teoria da coevolução**: o caso da Eletrosul. 2005. 237f. Tese. (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis. 2005.

GOLD, S.; SEURING, S.; BESKE, P. Sustainable supply chain management and inter-organizational resources: a literature review. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 17, n. 4, p. 230-245, 2010.

GOLDEMBERG, J.; LUCON, O. Energia e meio ambiente no Brasil. **Estudos Avançados**, v. 21, n. 59, p. 7-20, 2007.

GOMES, Leonardo de Carvalho; NETO, Francisco José Kliemann. MÉTODOS COLABORATIVOS NA GESTÃO DE CADEIAS DE SUPRIMENTOS: DESAFIOS DE IMPLEMENTAÇÃO/Collaborative methods in supply chain management: implementation

- challenges/Métodos colaborativos en la gestión de cadenas de suministros: desafíos de implementación. **Revista de Administração de Empresas**, v. 55, n. 5, p. 563, 2015.
- GRANT, R. M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. **Knowledge and Strategy**, v. 33, n. 3, p. 3-23, 1991.
- GRETZINGER, S.; ROYER, S. Relational resources in value adding webs: The case of a Southern Danish firm cluster. **European Management Journal**, v. 32, n. 1, p. 117-131, 2014.
- GUION, Lisa A. **Triangulation**: establishing the validity of qualitative studies. Gainesville: University of Florida, 2002.
- GÜNTHER, H. Pesquisa qualitativa versus pesquisa quantitativa: esta é a questão? **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, v. 22, n. 2, p. 201-210, maio/ago. 2006.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 3, p. 79-91, 1990.
- HANDFIELD, R. B.; MELNYK, S. A. The scientific theory-building process: a primer using the case of TQM. **Journal of Operations Management**, v. 16, n. 4, p. 321-339, 1998.
- HANDFIELD, R.; BECHTEL, C. The role of trust and relationship structure in improving supply chain responsiveness. **Industrial Marketing Management**, v. 31, n. 4, p. 367-382, 2002.
- HARLAND, C.M. *et al.* A conceptual model for researching the creation and operation of supply networks. **British Journal of Management**, v. 15, n.1, p. 1-21, 2004.
- HAZEN, B. T.; BYRD, T. A. Toward creating competitive advantage with logistics information technology. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 42, n. 1, p. 8-35, 2012.
- HELFAT, C. E.; PETERAF, M. A. The dynamic resource-based view: capability lifecycles. **Strategic Management Journal**, v. 24, n. 10, p. 997-1010, 2003.
- HERVAS-OLIVER, J.; ALBORS-GARRIGOS, J. The role of the firm's internal and relational capabilities in clusters: when distance and embeddedness are not enough to explain innovation. **Journal of Economic Geography**, v. 9, n. 2, p. 263-283, 2009.
- HOSKISSON, R. E. *et al.* **Estratégia competitiva**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.
- INGRAO, B.; ISRAEL, G. **The invisible hand**. Economic Equilibrium in the History of Science, 1990. Disponível em: <http://www.researchgate.net/profile/Giorgio_Israel/publication/277555588_The_Invisible_Hand_Economic_Equilibrium_in_the_History_of_Science/links/556c7a2d08aec22683054100.pdf> Acesso em: 26 de agosto de 2015.
- IRELAND, R. D.; WEBB, J. W. A multi-theoretic perspective on trust and power in strategic supply chains. **Journal of Operations Management**, v. 25, n. 2, p. 482-497, 2007.
- JAP, S. D. Perspectives on joint competitive advantages in buyer-supplier relationships. **International Journal of Research in Marketing**, v. 18, n. 1, p. 19-35, 2001.
- JAP, S. D. Pie-expansion efforts: collaboration processes in buyer-supplier relationships. **Journal of Marketing Research**, v. 36, n. 4, p. 461-475, 1999.
- JIA, F.; LAMMING, R. Cultural adaptation in Chinese-Western supply chain partnerships: Dyadic learning in an international context. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 33, n. 5, p. 528-561, 2013.

- JIN, Yan; EDMUNDS, Paulette. Achieving a competitive supply chain network for a manufacturer: a resource-based approach. **Journal of Manufacturing Technology Management**, v. 26, n. 5, p. 744-762, 2015.
- JONES, S. L. *et al.* Can small firms gain relational advantage? Exploring strategic choice and trustworthiness signals in supply chain relationships. **International Journal of Production Research**, v. 52, n. 18, p. 1-16, 2014.
- KALE, P.; SINGH, H. Managing Strategic Alliances: What Do We Know Now, and Where Do We Go From Here? **Academy of Management Perspectives**, v. 23, n. 3 p. 45-62, 2009.
- KALWANI, M. U.; NARAYANDAS, N. Long-term manufacturer-supplier relationships: do they pay off for supplier firms? **The Journal of Marketing**, v. 55, n. 1, p. 1-16, 1995.
- KEMBRO, J.; SELVIARIDIS, K.; NÄSLUND, D. Theoretical perspectives on information sharing in supply chains: a systematic literature review and conceptual framework. **Supply Chain Management**, v. 19, n. 5/6, p. 609–625, 2014.
- KETCHEN JR, D. J.; HULT, G. T. M. Bridging organization theory and supply chain management: the case of best value supply chains. **Journal of Operations Management**, v. 25, n. 2, p. 573-580, 2007.
- KLEIN, R.; RAI, A. Interfirm strategic information flows in logistics supply chain relationships. **MIS Quarterly**, v. 33, n. 4, p. 735-762, 2009.
- KOGUT, B. Joint ventures: theoretical and empirical perspectives. **Strategic Management Journal**, v. 9, n. 4, p. 319-332, 1988.
- KOLBE, R. H.; BURNETT, M. S. Content-analysis research: An examination of applications with directives for improving research reliability and objectivity. **Journal of Consumer Research**, v. 18, n. 2, p. 243-250, 1991.
- LACERDA, R.T.O.; ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. R. Uma análise bibliométrica da literatura sobre estratégia e avaliação de desempenho. **Gestão & Produção**, v. 19, n. 1, p. 59-78, 2012.
- LAMBERT, D. M.; COOPER, M. C.; PAGH, J. D. Supply chain management: implementation issues and research opportunities. **The International Journal of Logistics Management**, v. 9, n. 2, p. 1-19, 1998.
- LAVIE, D. The competitive advantage of interconnected firms: an extension of the resource-based view. **Academy of Management Review**, v. 31, n. 3, p. 638–658, 2006.
- LAWSON, J. **A arte da guerra para executivos e diretores**. São Paulo: Clássica, 2012.
- LEE, Hau L. Don't tweak your supply chain: Rethink it end to end. **Harvard Business Review**, v. 88, n. 10, p. 102-113, 2010.
- LEI, H.; HUANG, C. Geographic clustering, network relationships and competitive Advantage. **Management Decision**, v. 52, n. 5, p. 852-871, 2014.
- LEW, Y. K.; SINKOVICS, R. R. Crossing borders and industry sectors: behavioral governance in strategic alliances and product innovation for competitive advantage. **Long Range Planning**, v. 46, n. 1, p. 13-38, 2013.
- LEWIS, M. *et al.* Competing through operations and supply: the role of classic and extended resource-based advantage. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 30, n. 10, p. 1032-1058, 2010.

- LI, W. *et al.* The Impact of supplier development on buyer competitive advantage: a path analytic model. **International Journal of Production Economics**, v. 135, n. 2, p. 353-366, 2012.
- LIPPMAN, Steven A.; RUMELT, Richard P. Uncertain imitability: An analysis of interfirm differences in efficiency under competition. **The Bell Journal of Economics**, v.12, n. 3, p. 418-438, 1982.
- MARCONI, M.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa:** planejamento e execução de pesquisa, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 5. ed. São Paulo: Atlas, p. 34-49, 2002.
- MARTINS, G. de A. Sobre confiabilidade e validade. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 8, n. 20, p. 1-12, 2006.
- MARTITS, L. A.; GARCIA, F. G.; AMARAL JÚNIOR, J. B. C. Concessões de termoelétricas no Brasil: investir ou não?. **Revista Brasileira de Casos de Ensino em Administração**, v. 2, n. 2, p. 1-11, 2012.
- MATHEWS, J. A. Competitive dynamics and economic learning: an extended resource-based view. **Industrial and Corporate Change**, v. 12, n. 1, p. 115-145, 2003.
- MENTZER, J. T.; MIN, S.; ZACHARIA, Z. G. The nature of interfirm partnering in supply chain management. **Journal of Retailing**, v. 76, n. 4, p. 549-568, 2000.
- MIGUEL, P. L. S. **Criação e apropriação de valor em relacionamentos entre empresas compradoras e fornecedoras.** 2012. 237f. Tese (Doutorado em Administração) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, FGV, São Paulo.
- MILLS, J. *et al.* **Competing through competences.** Cambridge. UK: Cambridge University Press, 2002.
- MOHR, J.; NEVIN, J. R. Communication strategies in marketing channels: a theoretical perspective. **The Journal of Marketing**, v. 50, n. 1, p. 36-51, 1990.
- MÜHR, T. ATLAS. ti Knowledge Workbench Version WIN 4.2 (Built 057). Berlin: Scientific Software Development, 1991.
- NOGUEIRA, G. M. F. *et al.* **Eixos integrados de desenvolvimento da Paraíba:** uma visão estratégica para o Estado. João Pessoa: Seplag, 2014.
- NOHARA, J. J.; ACEVEDO, C. R. Gerenciamento de cadeia de suprimentos: conceitos e desafios na implementação. Encontro Da Associação Nacional De Administração, XXIX, Brasilia/DF. **Anais**, 2005.
- NYAGA, G. N.; WHIPPLE, J. M.; LYNCH, D. F. Examining supply chain relationships: Do buyer and supplier perspectives on collaborative relationships differ? **Journal of Operations Management**, v. 28, n. 2, p. 101-114, 2010.
- OLIVEIRA, F. P. D.; ZANQUETTO FILHO, H. Gestão do relacionamento comprador-fornecedor em ambientes com contratos estruturados: o caso de uma grande multinacional. **REGE Revista de Gestão**, v. 18, n. 4, p. 659-674, 2011.
- OLIVEIRA, I. S. V. de. **Relacionamentos interorganizacionais como fonte de vantagem competitiva: um estudo em empresas do APL de calçados da grande João Pessoa/PB.** 2014. 201f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal da Paraíba. João Pessoa, 2014.

- OLLAIK, L. G.; ZILLER, H. M. Concepções de validade em pesquisas qualitativas. **Educação e Pesquisa**, v. 38, n. 1, p. 229-241, 2012.
- PADILHA, E.; BANDEIRA-DE-MELLO, R. B. **Uma análise da heterogeneidade de pequenas empresas à luz da Visão Baseada nos Recursos (RBV)**: o caso dos serviços profissionais de engenharia. In: XXXI ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 2007, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.
- PARK, J.; VON ALAN, H. R.; MARCH, S.T.; RAM, S. Design science in information systems research. **MIS Quarterly**, v. 28, n. 1, p. 75-105, 2004.
- PAVÃO, Y. M. P.; SEHNEM, S.; HOFFMANN, V. E. Análise dos recursos organizacionais que sustentam a vantagem competitiva. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 46, n. 3, p. 228-242, 2011.
- PENROSE, E. **A teoria do crescimento da firma**. Campinas: UNICAMP, 2006.
- PETERAF, M. A. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. 3, p. 179-191, 1993.
- PIGATTO, G.; ALCANTARA, R. L. C. Relacionamento colaborativo no canal de distribuição: uma matriz para análise. **Gestão & Produção** v. 14, n. 1, p. 155-167, 2007.
- PILKINGTON, A.; FITZGERALD, R. Operations management themes, concepts and relationships: a forward retrospective of IJOPM. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 26, n. 11, p. 1255-1275, 2006.
- PINHEIRO, M. **Gestão e desempenho das empresas de pequeno porte**. 1996. 269p. Tese (Doutorado em Administração). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – Universidade de São Paulo. São Paulo. 1996.
- PORTR, M. **A vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.
- PORTR, M. E. **Estratégia competitiva**: técnicas para a análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- POWELL, W. W.; KOPUT, K. W.; SMITH-DOERR, L. Interorganizational collaboration and the locus of innovation: Networks of learning in biotechnology. **Administrative Science Quarterly**, v.41, v.1, p. 116-145, 1996.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 3, p. 79-91, 1990.
- QUINN, J. B.; HILMER, F. G. Strategic outsourcing. **Sloan Management Review**, v. 35, n. 4, p. 43-56, 1994.
- RANDALL, W. S.; DEFEE, C.; BRADY, S. P. Value Propositions of the U.S. Trucking Industry. **Transportation Journal**, v. 49, n. 3, p. 5-23, 2010.
- REIS, L. B.; FADIGAS, E. A. F. A.; CARVALHO, C. E. **Energia, recursos naturais e a prática do desenvolvimento sustentável**. In: Série Ambiental. 1. ed. Barueri: Manole, 2005.
- ROSA, L. P. Geração hidrelétrica, termelétrica e nuclear. **Estudos Avançados**, v. 21, n. 59, p. 39-58, 2007.
- RUMELT, R. P.; LAMB, R. **Competitive strategic management**: toward a strategic theory of the firm. Engelwood Cliffs, NJ: RB Lamb, 1984.

- RUNGTUSANATHAM, M. *et al.* Supply-chain linkages and operational performance: a resource-based-view perspective. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 23, n. 9, p. 1084-1099, 2003.
- SAKO, M. *et al.* Does trust improve business performance. **Organizational trust: a reader**, p. 88-117, 1998. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=KUV49zlhLGMC&oi=fnd&pg=PA267&dq=SAKO,+M.+et+al.+Does+trust+improve+business+performance.+Organizational+Trust:+A+Reader,+p.+88-117,+1998.&ots=g9mvBG5dDa&sig=ZZrN6Pv5GaXsgktmaY3edXAzJH0#v=onepage&q&f=false>> Acesso em: 20 de outubro de 2015.
- SAMPAIO, R. F.; MANCINI, M. C. Estudos de revisão sistemática: um guia para síntese criteriosa da evidência científica. **Brazilian Journal of Physical Therapy**, v. 11, n. 1, p. 83-89, 2007.
- SAMPIERI, R. H.; CALLADO, C. F.; LUCIO, M. P. B. **Metodos de Pesquisa**. Porto Alegre: McGraw Hill, 2013.
- SANTOS, L. C. **Um modelo para a formulação da estratégia de operações de serviços**. 2006. 319f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2006.
- SEMOLINI, R. **Eficiência dos custos operacionais das empresas de distribuição de energia elétrica no Brasil**. 2014. 216f. Tese (Doutorado) – Instituto de Economia, Universidade Estadual de Campinas. Campinas, 2014.
- SMITH, R. E.; WRIGHT, W. F. Determinants of customer loyalty and financial performance. **Journal of management accounting research**, v. 16, n. 1, p. 183-205, 2004.
- SOUZA, F. N.; COSTA, A. P.; MOREIRA, A. **WebQDA**: manual do utilizador. 2013. Disponível em: <<https://www.webqda.com/software/ManualUtilizador.pdf>> Acesso em: 7 de outubro de 2015.
- SWINK, M.; NARASIMHAN, R.; WANG, C. Managing beyond the factory walls: effects of four types of strategic integration on manufacturing plant performance. **Journal of Operations Management**, v. 25, n. 1, p. 148-164, 2007.
- TALLMAN, S. *et al.* Knowledge, clusters, and competitive advantage. **The Academy of Management Review**, v. 29, n. 2, p. 258-271, 2004.
- TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.
- TOLMASQUIM, M. T. Perspectivas e planejamento do setor energético no Brasil. **Estudos Avançados**, v. 26, n. 74, p. 249-260, 2012.
- TOLMASQUIM, M. T.; GUERREIRO, A.; GORINI, R. Matriz Energética Brasileira: Uma prospectiva. **Novos Estudos**, v. 79, n. 1, p. 47-69, 2007.
- TOLMASQUIM, M. T.; GUERREIRO, A.; GORINI, R. Visão Prospectiva da Matriz Energética Brasileira: Energizando o desenvolvimento sustentável do país. **Revista Brasileira de Energia**, v. 13, n. 1, p. 1-19, 2007.
- TOUBOULIC, Anne; WALKER, Helen. Love me, love me not: a nuanced view on collaboration in sustainable supply chains. **Journal of Purchasing and Supply Management**, v. 21, n. 3, p. 178-191, 2015.
- TSANOS, C. S.; ZOGRAFOS, K. G.; HARRISON, A. Developing a conceptual model for examining the supply chain relationships between behavioural antecedents of collaboration,

integration and performance. **The International Journal of Logistics Management**, v. 25, n. 3, p. 418–462, 2014.

VANPOUCKE, E.; VEREECKE; A.; WETZELS, M. Developing supplier integration capabilities for sustainable competitive advantage: A dynamic capabilities approach. **Journal of Operations Management**, v. 32, n. 7, p. 446–461, 2014.

VIANA, F. L. E. **Gestão da cadeia de suprimento e vantagem competitiva**: uma análise em setores industriais a partir da visão relacional. 2010. 440 f. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, UFRN, Natal, 2010.

VIANA, F. L. E.; BARROS NETO, J. de P.; AÑEZ, M. E. M. Gestão da cadeia de suprimento e vantagem competitiva relacional nas indústrias têxtil e de calçados. **Gestão & Produção**, v. 21 n. 4 p. 836-852, 2014.

VLACHOS, I. P.; BOURLAKIS, M.; KARALIS, V. Manufacturer–retailer collaboration in the supply chain: Empirical evidence from the Greek food sector, **International Journal of Logistics Research and Applications: a leading journal of supply chain management**. v.11 n.4, p. 267-277, 2008.

WANG, J., SHU, Y. Fuzzy decision modeling for supply chain management. **Fuzzy Sets and Systems**, v. 150, n. 1, p. 107-127, 2005.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, p. 171-80, 1984.

WILK, E. O.; FENSTERSEIFER, J. E. Use of resource-based view in industrial cluster strategic analysis. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 23 n. 9, p. 995-1010, 2003.

WILLIAMSON, O. E. **The economic intstitutions of capitalism**. New York: The Free Press, 1985. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=MUPVLuiy9uQC&oi=fnd&pg=PR11&dq=WILLIAMSON,+O.+E.+The+economic+intstitutions+of+capitalism.+Simon+and+Schuster,+1985.&ots=Q99AgA5EXB&sig=QfXPsWuzmGGkz9E0smlxMqcE_Y8#v=onepage&q=WILLIAMSON%2C%20O.%20E.%20The%20economic%20intstitutions%20of%20capitalism.%20Simon%20and%20Schuster%2C%201985.&f=false>. Acesso em: 15 jul. 2016.

WILLIAMSON, O. E. The Economics of Governance. **The American Economic Review**, v. 95, n. 2, p. 1-18, 2005.

YANG, J. *et al.* Relational Stability and Alliance Performance in Supply Chain. **Omega**, v. 36, n.4, p. 600-608, 2008.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

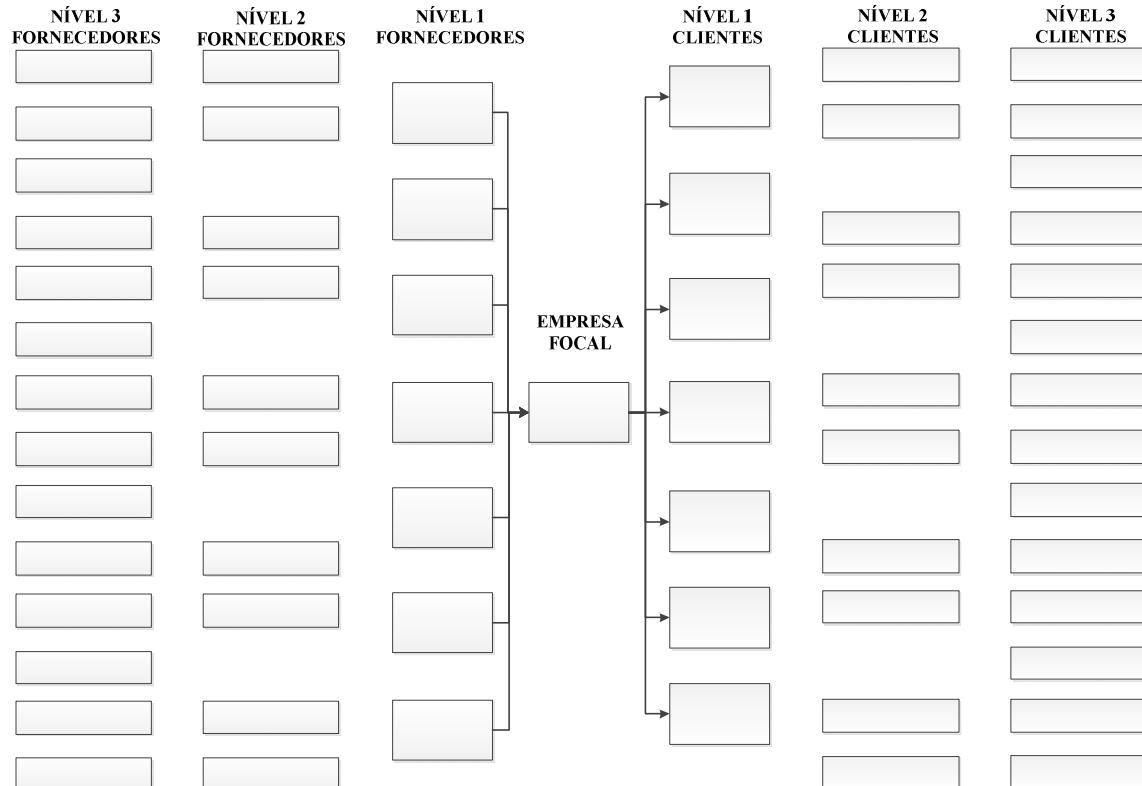
ZAHEER, A.; GULATI, R.; NOHRIA, N. Strategic networks. **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 3, p. 203, 2000.

ZAMBON, K. L. *et al.* Análise de decisão multicritério na localização de usinas termoelétricas utilizando SIG. **Pesquisa Operacional**, v. 25, n. 2, p. 183-199, 2005.

ZEN, A. C.; FENSTERSEIFER, J. E.; PREVOT, F. The impact of export performance resources of companies belonging to clusters: a study in the French winery industry. **Review of Business Management**, v. 16 n. 52 p. 374-391, 2014.

APÊNDICE A
UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE TECNOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
ROTEIRO DE ENTREVISTA – EMPRESA FOCAL

ETAPA 1 – CARACTERIZAÇÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS



ETAPA 2 – CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA E DO ENTREVISTADO

2.1. INFORMAÇÕES SOBRE O ENTREVISTADO

- a) Função ou cargo que exerce na empresa?
- b) Quanto tempo atua nesta empresa?
- c) Há quanto tempo atua no setor?
- d) Há quanto tempo trabalha no cargo?
- e) Quais são as principais funções desempenhadas?

2.2. INFORMAÇÕES SOBRE A EMPRESA

- a) Tempo de atuação no negócio:
- b) Qual o número total de empregados?
- c) Principal mercado de atuação?
- d) A empresa se vê como: () A líder () Entre as maiores do mercado () _____
- e) Principais produtos produzidos?
- f) Produção média mensal?

ETAPA 3 – CARACTERIZAÇÃO DA COLABORAÇÃO NO RELACIONAMENTO

3.1 ADAPTAÇÃO

- 3.1.1 O fornecedor consegue adaptar-se as necessidades do cliente? De que forma?
- 3.1.2 O cliente consegue adaptar-se as necessidades do fornecedor? De que forma?
- 3.1.3 O fornecedor possui flexibilidade frente as necessidades do cliente? Que tipo de flexibilidade?
- 3.1.4 O cliente possui flexibilidade frente as necessidades do fornecedor? Que tipo de flexibilidade?
- 3.1.5 O fornecedor possui agilidade frente as necessidades do cliente? De que forma a agilidade acontece?
- 3.1.6 O cliente possui agilidade frente as necessidades do fornecedor? De que forma a agilidade acontece?
- 3.1.7 Atribua uma nota ao fator conforme descrito:

FATOR	AVALIAÇÃO 1-5	MOTIVO/JUSTIFICA TIVA
1 - Nenhuma influência no relacionamento. 2 - Fraca influência no relacionamento. 3 - Influência intermediária no relacionamento. 4 - Forte influência no relacionamento. 5 - Intensa influência no relacionamento.	ADAPTAÇÃO	

3.2 COMPROMISSO

- 3.2.1 O fornecedor está comprometido com o cliente? De que forma este comprometimento acontece?
- 3.2.2 O cliente está comprometido com o fornecedor? De que forma este comprometimento acontece?
- 3.2.3. O fornecedor coopera com o cliente? Como acontece a cooperação?
- 3.2.4 O cliente coopera com o fornecedor? Como acontece a cooperação?
- 3.2.5 Existe uma forte interação entre o fornecedor com cliente? Como ocorre essa interação?
- 3.2.6 O fornecedor colabora com o cliente? Como ocorre essa colaboração?
- 3.2.6 O cliente colabora com o fornecedor? Como ocorre essa colaboração?
- 3.2.7 O fornecedor busca resolver as não-conformidades, problemas e conflitos com o seu cliente? Como?
- 3.2.8 O fornecedor comunica ao cliente a resolução de não-conformidades, problemas e conflitos? De que forma?
- 3.2.9 O cliente busca resolver as não-conformidades, problemas e conflitos com o seu fornecedor? Como?
- 3.2.10 O cliente comunica ao fornecedor a resolução de não-conformidades, problemas e conflitos? De que forma?
- 3.2.11 Atribua uma nota ao fator conforme descrito:

FATOR	AVALIAÇÃO 1-5	MOTIVO/JUSTIFICA TIVA
1 - Nenhuma influência no relacionamento. 2 - Fraca influência no relacionamento. 3 - Influência intermediária no relacionamento. 4 - Forte influência no relacionamento. 5 - Intensa influência no relacionamento.	COMPROMISSO	

3.3 CONFIANÇA

- 3.3.1 Existe uma relação de confiança entre o fornecedor e o cliente? Como essa confiança foi construída?
- 3.3.2 O fornecedor confia nas informações do cliente? Já ocorreu a quebra dessa confiança por parte do cliente?
- 3.3.3 O cliente confia nas informações do fornecedor? Já ocorreu a quebra dessa confiança por parte do fornecedor?
- 3.3.4 O cliente já trapaceou com o fornecedor? Como isso ocorreu?

3.3.5 O fornecedor já trapaceou com o cliente? Como isso ocorreu?

3.3.6 O fornecedor e o cliente estão em sintonia?

3.3.7 Atribua uma nota ao fator conforme descrito:

FATOR	AVALIAÇÃO 1-5	MOTIVO/JUSTIFICA TIVA
1 - Nenhuma influência no relacionamento. 2 - Fraca influência no relacionamento. 3 - Influência intermediária no relacionamento. 4 - Forte influência no relacionamento. 5 - Intensa influência no relacionamento.	CONFIANÇA	

3.4 ALINHAMENTO ESTRATÉGICO

3.4.1 O cliente e o fornecedor definem seus objetivos e metas de modo interdependente? Com que frequência isso ocorre?

3.4.2 O cliente e o fornecedor planejam e orientam suas estratégias de negócio no longo prazo?

3.4.3 O cliente comunica ao fornecedor a adoção de novas estratégias? Como isso ocorre?

3.4.4 O fornecedor comunica ao cliente a adoção de novas estratégias? Como isso ocorre?

3.4.5 O cliente e o fornecedor coordenam suas decisões operacionais? Como e com que frequência isso ocorre?

3.4.6 Atribua uma nota ao fator conforme descrito:

FATOR	AVALIAÇÃO 1-5	MOTIVO/JUSTIFICATIVA
1 - Nenhuma influência no relacionamento. 2 - Fraca influência no relacionamento. 3 - Influência intermediária no relacionamento. 4 - Forte influência no relacionamento. 5 - Intensa influência no relacionamento.	ALINHAMENTO ESTRATÉGICO	

ETAPA 4 – CARACTERIZAÇÃO DA VANTAGEM COMPETITIVA INTERORGANIZACIONAL

4.1 ATIVOS ESPECÍFICOS DO RELACIONAMENTO

4.1.1 Nos relacionamentos entre empresas (concorrentes, fornecedores, clientes, distribuidores), ocorre ou já ocorreu a necessidade de se desenvolver algum investimento compartilhado? Se sim, em quais áreas?

() Área física. Como ocorre ou ocorreu esse compartilhamento?

() Máquinas e ferramentas. Como ocorre ou ocorreu esse compartilhamento?

() Pessoas. Como ocorre ou ocorreu esse compartilhamento?

() Outro? Especifique.

Quem gerencia ou gerenciava os recursos?

4.1.2 Como são definidos os investimentos que precisam ser feitos?

() Reuniões previamente definidas. Quem sinaliza essa necessidade?

() Reuniões informais. Com que frequência elas ocorrem?

() Outra forma? Especifique.

Quais as áreas envolvidas nessas reuniões?

4.1.3 Devido o investimento conjunto, é percebida alguma redução nos custos ou riscos nestes investimentos? Por quê?

4.1.4 Atribua uma nota ao fator conforme descrito:

FATOR	AVALIAÇÃO 1-5	MOTIVO/JUSTIFICATIVA
1 - Nenhuma influência no relacionamento. 2 - Fraca influência no relacionamento. 3 - Influência intermediária no relacionamento. 4 - Forte influência no relacionamento. 5 - Intensa influência no relacionamento.	ATIVOS ESPECÍFICOS DO RELACIONAMENTO	

4.2 DESENVOLVIMENTO DO CONHECIMENTO, TROCA E ROTINAS DE COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO

4.2.1 O cliente e o fornecedor compartilham informações? Como as informações são compartilhadas? Que tipo de informação é compartilhada?

4.2.2 As informações do cliente estão integradas ao fornecedor através de algum tipo de sistema de informação? Qual? Existe algum custo para utilização deste sistema de informação?

4.2.3 Caso não tenha nenhum sistema de informação há interesse na aquisição de algum futuramente? Por quê?

4.2.4 Existe criação de conhecimento conjunto entre o cliente e o fornecedor? De que forma acontece? Existe algum encontro ou discussão que ocorre periodicamente para analisar as informações compartilhadas? Caso ocorra, com que frequência ocorre? Caso não tenha, existe algum interesse para que isso ocorra?

4.2.5 Existem inovações que foram desenvolvidas entre o cliente e o fornecedor? Como funciona o processo de inovação no relacionamento? Há algum limitador ou facilitador que influencie no desenvolvimento de inovações?

4.2.6 Atribua uma nota ao fator conforme descrito:

FATOR	AVALIAÇÃO 1-5	MOTIVO/JUSTIFICATIVA
1 - Nenhuma influência no relacionamento. 2 - Fraca influência no relacionamento. 3 - Influência intermediária no relacionamento. 4 - Forte influência no relacionamento. 5 - Intensa influência no relacionamento.	DESENVOLVIMENTO DO CONHECIMENTO, TROCA E ROTINAS DE COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO	

4.3 MECANISMOS DE GOVERNANÇA

4.3.1 O cliente e o fornecedor fazem uso de contratos informais ou formais? Qual é o tipo predominante?

4.3.2 No caso de existirem acordos informais, o cliente e o fornecedor pretendem formalizar todos os seus acordos informais?

4.3.3 No caso dos contratos formais, o cliente e o fornecedor trabalham com cláusulas contratuais? Já houve necessidade de aplicar alguma penalidade? Que tipo de penalidade foi aplicada? Em que situação?

4.3.4 Caso os casos acima não envolvam oportunismo, já ocorreu algum comportamento oportunista? Foi aplicada alguma penalidade? O que foi feito para que isso não ocorra novamente?

4.3.5 Quais critérios a empresa leva em consideração para a seleção do fornecedor?

4.3.6 Atribua uma nota ao fator conforme descrito:

FATOR	AVALIAÇÃO 1-5	MOTIVO/JUSTIFICATIVA
1 - Nenhuma influência no relacionamento. 2 - Fraca influência no relacionamento. 3 - Influência intermediária no relacionamento. 4 - Forte influência no relacionamento. 5 - Intensa influência no relacionamento.	MECANISMOS DE GOVERNANÇA	

4.4 RECURSOS COMPARTILHADOS

4.4.1 O cliente compartilha recursos tangíveis e intangíveis? Quais? Há compartilhamento de alguma tecnologia? Qual?

4.4.2 O fornecedor compartilha recursos tangíveis e intangíveis? Quais? Há compartilhamento de alguma tecnologia? Qual?

4.4.3 Existe um custo para o compartilhamento destes recursos e/ou tecnologias? Em termos percentuais, quanto isso representa em relação ao faturamento?

4.4.5 O cliente faz uso de algum recurso que é compartilhado pelo fornecedor? Qual? É possível utilizar esse recurso para outros fins?

4.4.6 O fornecedor faz uso de algum recurso que é compartilhado pelo cliente? Qual? É possível utilizar esse recurso para outros fins?

4.4.7 É gerado algum recurso financeiro através do uso dos recursos compartilhados? Em termos percentuais, quanto isso representa em relação ao faturamento?

4.4.8 Atribua uma nota ao fator conforme descrito:

FATOR	AVALIAÇÃO 1-5	MOTIVO/ JUSTIFICATIVA
1 - Nenhuma influência no relacionamento. 2 - Fraca influência no relacionamento. 3 - Influência intermediária no relacionamento. 4 - Forte influência no relacionamento. 5 - Intensa influência no relacionamento.	RECURSOS COMPARTILHADOS	

ETAPA 5 – BENEFÍCIOS DA COLABORAÇÃO E DA VANTAGEM COMPETITIVA

6.1 Quais melhorias foram percebidas com o desenvolvimento desse relacionamento?

() Diminuição nos custos de operação. Ocorreu uma redução esperada, abaixo do esperado ou além do esperado? Existe alguma meta que ainda precisa ser alcançada?

() Diminuição nos erros de comunicação. Qual a frequência que isso ocorria? Qual a situação atual? Existe alguma meta que ainda precisa ser alcançada?

() Aumento na eficiência dos processos. Ocorreu um aumento esperado, abaixo do esperado ou além do esperado? Existe alguma meta que ainda precisa ser alcançada?

() Melhoria na qualidade dos produtos. Houve redução de retrabalho devido a problemas de matéria-prima? Com que frequência que isso ocorria? Qual a situação atual? Existe alguma meta que ainda precisa ser alcançada?

() Aumento no faturamento. A que você atribui esse aumento? Qual a relação com a colaboração e/ou a vantagem competitiva interorganizacional?

() Aumento no lucro líquido. A que você atribui esse aumento? Qual a relação com a colaboração e/ou a vantagem competitiva interorganizacional?

6.2 Caso tenha ocorrido redução de custos, sinalize quais áreas apresentaram essas reduções?

() Custos de transporte. Qual a estimativa de redução?

() Custos de inspeção. Qual a estimativa de redução?

() Custos de estoque. Qual a estimativa de redução?

() Custos operacionais, como coordenação de atividades. Qual a estimativa de redução?

() Outro(s). Qual(is)?

6.3 Caso tenha ocorrido melhoria nos erros de comunicação, sinalize as áreas que identificaram melhorias na comunicação:

() Vendas, por exemplo, no tempo de resposta ao mercado.

() Operações, por exemplo, na diminuição de matérias-primas não conformes.

() Estoques, por exemplo, no tempo de ressuprimento de estoque.

() Outro. Qual setor? Quais melhorias?

6.4 Caso tenha ocorrido melhoria na eficiência dos processos, sinalize onde os processos se tornaram mais eficientes:

() Redução no *lead time* do processo produtivo. Ocorreu uma redução esperada, abaixo do esperado ou além do esperado? Existe alguma meta que ainda precisa ser alcançada?

- () Atendimento dos prazos de vendas. O atendimento atual é satisfatório? Em quais aspectos precisam ser melhorados?
- () Atendimento da programação de produção. O atendimento atual é satisfatório? Em quais aspectos precisam ser melhorados?
- () Outro(s). Qual(is)?

6.5 Se foi identificada a melhoria na qualidade dos produtos, sinalize quais atividades apresentam melhorias nos índices:

- () Diminuição nos índices de produtos não-conformes. Ocorreu uma redução esperada, abaixo do esperado ou além do esperado? Existe alguma meta que ainda precisa ser alcançada?
- () Diminuição nos índices de matérias-primas não-conformes. Ocorreu uma redução esperada, abaixo do esperado ou além do esperado? Existe alguma meta que ainda precisa ser alcançada?
- () Diminuição nos índices de reclamações dos clientes por produtos não-conformes. Ocorreu uma redução esperada, abaixo do esperado ou além do esperado? Existe alguma meta que ainda precisa ser alcançada?
- () Diminuição na taxa de refugo e desperdício. Ocorreu uma redução esperada, abaixo do esperado ou além do esperado? Existe alguma meta que ainda precisa ser alcançada?
- () Outro(s). Qual(is)?

6.6 Há interesse na continuidade desse relacionamento? O que a empresa tem feito para manter o relacionamento atual com este parceiro? O que contribui para continuidade do relacionamento? O que pode prejudicar a continuidade do relacionamento?

ANEXO A

