

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO  
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**MARIANA AMORIM DE AMARAL**

**O EFEITO MODERADOR DOS COMPONENTES DE BPM NA  
RELAÇÃO ENTRE A QUALIDADE DE RELACIONAMENTO  
INTERORGANIZACIONAL E O DESEMPENHO DOS  
FORNECEDORES**

**VITÓRIA**

**2016**

MARIANA AMORIM DE AMARAL

**O EFEITO MODERADOR DOS COMPONENTES DE BPM NA  
RELAÇÃO ENTRE A QUALIDADE DE RELACIONAMENTO  
INTERORGANIZACIONAL E O DESEMPENHO DOS  
FORNECEDORES**

Projeto de pesquisa apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Espírito Santo – UFES, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração na linha de Pesquisas de Tecnologias e Processos Organizacionais – TecPrO.

Orientador: Prof. Dr. Hélio Zanquetto Filho

Coorientador: Prof. Dr. Marcos Paulo Valadares de Oliveira

**VITÓRIA**

**2016**

Dados Internacionais de Catalogação-na-publicação (CIP)  
(Biblioteca Central da Universidade Federal do Espírito Santo, ES, Brasil)

---

A485e      Amaral, Mariana Amorim de, 1987-  
O efeito moderador dos componentes de BPM na relação  
entre a qualidade de relacionamento interorganizacional e o  
desempenho dos fornecedores / Mariana Amorim de Amaral. –  
2016.  
112 f. : il.

Orientador: Hélio Zanquetto Filho.

Coorientador: Marcos Paulo Valadares de Oliveira.

Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade  
Federal do Espírito Santo, Centro de Ciências Jurídicas e  
Econômicas.

1. Qualidade no relacionamento. 2. Relações  
interorganizacionais. 3. Modelagem de equações estruturais. 4.  
Negócios - Processamento de dados – Administração. 5.  
Fornecedores. I. Zanquetto Filho, Hélio. II. Oliveira, Marcos Paulo  
Valadares de. III. Universidade Federal do Espírito Santo. Centro  
de Ciências Jurídicas e Econômicas. IV. Título.

CDU: 65

---



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO

**PPG  
ADM**

Programa de  
Pós- Graduação  
em Administração  
UFES  
Mestrado e Doutorado

**Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas**  
Programa de Pós - Graduação em  
Administração  
Av. Fernando Ferrari, 514 – Campus  
Universitário - Goiabeiras  
CEP. 290075.910-ES-Brasil-Telefax (27)  
3335.7712  
E-Mail [ppgadm@gmail.com](mailto:ppgadm@gmail.com)  
[www.ppgadm.ufes.br](http://www.ppgadm.ufes.br)

**“O Efeito Moderador dos Componentes de BPM na  
Relação entre a Qualidade de Relacionamento  
Interorganizacional e o Desempenho dos Fornecedores”**


**Mariana Amorim de Amaral**


*Dissertação apresentada ao Curso de  
Mestrado em Administração da  
Universidade Federal do Espírito Santo  
como requisito parcial para obtenção do  
Grau de Mestre em Administração.*

**Aprovada em: 08/06/2016**

COMISSÃO EXAMINADORA

  
**Professor Dr. Hélio Zanquetto Filho**  
Universidade Federal do Espírito Santo

  
**Professor Dr. Marcos Paulo Valadares de Oliveira**  
Universidade Federal do Espírito Santo

  
**Professora Drª. Teresa Cristina Janes Carneiro**  
Universidade Federal do Espírito Santo

  
**Professor Dr. Marcos André Mendes Primo**  
Faculdade dos Guararapes

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho aos meus pais, João e Tereza, pelo incentivo e apoio para sua realização.

## **AGRADECIMENTOS**

À minha família, João de Amaral, Tereza Maria Amorim de Amaral, João de Amaral Filho, Letícia Amorim de Amaral Ruggiero, Cleide Mônica Angeli de Souza de Amaral e Rodrigo Saba Ruggiero pelo grande apoio que me deram em todas as fases da minha vida, que se revelaram cruciais, principalmente nesta etapa, para a elaboração desta dissertação. Agradeço-lhes o constante incentivo e a habitual motivação com que pude contar ao longo deste trabalho.

Ao meu orientador, Professor Doutor Hélio Zanquetto Filho, por acreditar na minha capacidade, bem como pelo apoio, pela motivação, pelas críticas construtivas e pela paciência que teve comigo nos momentos difíceis de ansiedade. Agradeço-lhe pela sua compreensão, ensinamentos, conselhos e total disponibilidade que revelou em todas as fases do trabalho e, acima de tudo, pela Confiança que depositou em mim.

Ao meu coorientador, Professor Doutor Marcos Paulo Valadares de Oliveira, pela atenção ao meu trabalho nos momentos de dúvidas e dificuldades, principalmente com comentários críticos e construtivos que permitiram enriquecer o resultado final.

Aos professores do PPGADM (Programa de Pós-Graduação em Administração), pelos ricos ensinamentos relacionados à disciplina, como também conselhos relacionados à vida pessoal e profissional.

A todos os funcionários do PPGADM (Programa de Pós-Graduação em Administração), por demonstrarem atenção e paciência na resolução de problemas ao me auxiliarem.

A todos os meus amigos e colegas, por estarem perto, sempre me apoiando e motivando.

A Empresa cliente, por tornar possível a realização da minha pesquisa em sua empresa, principalmente, ao estimularem a participação dos seus fornecedores.

A todos os 87 profissionais das empresas fornecedoras que participaram da pesquisa, por dedicarem parte do seu tempo de trabalho no preenchimento do questionário e no fornecimento de informações sobre seus cargos.

À FAPES (Fundação de Amparo à Pesquisa do Espírito) pela concessão da bolsa durante todo o período de realização deste mestrado.

*“A menos que modifiquemos a nossa maneira de pensar, não seremos capazes de resolver os problemas causados pela forma como nos acostumamos a ver o mundo”.*

*Albert Einstein*

## Resumo

A presente pesquisa teve como objetivo verificar se o impacto da Qualidade de Relacionamento no Desempenho dos Fornecedores é positivo e; verificar se os Componentes de BPM moderam a relação entre a Qualidade de Relacionamento e o Desempenho dos Fornecedores. Foi utilizada a Teoria da Troca Social como plataforma teórica e os Determinantes (Confiança, Compromisso, Cooperação, Adaptação e Comunicação) foram tratados como componentes da Qualidade de Relacionamento. Trata-se de um Estudo de Caso quantitativo utilizando o método *survey* e modelagem de equações estruturais. Os objetivos consistiram em analisar: (1) se os Determinantes (Confiança, Compromisso, Cooperação, Adaptação e Comunicação) da Qualidade de Relacionamento identificados na literatura são validados empiricamente; (2) se o impacto da Qualidade de Relacionamento no Desempenho dos Fornecedores é positivo e (3) se o impacto da Qualidade de Relacionamento no Desempenho dos Fornecedores é moderado pelos Componentes de BPM. Assim, os principais resultados identificados revelam que: (1) a Qualidade de Relacionamento é representada pela Confiança, Compromisso, Cooperação, Adaptação e Comunicação estabelecidas na relação entre a Empresa cliente e seus respectivos fornecedores, uma vez que todas as hipóteses não foram rejeitadas por haver impacto significativo ( $p \text{ value} < 0,05$ ); (2) Ao ser considerada a relação de impacto entre Qualidade de Relacionamento e Desempenho dos Fornecedores referente à relação estudada, conclui-se que o valor encontrado é estatisticamente significativo igual a 0,351 e níveis superiores de desempenho dos fornecedores, possivelmente, são provenientes de relações baseadas em relações com níveis superiores de qualidade (11,3%); (3) não foi comprovado o efeito moderador, logo não existe uma influência da gestão dos processos dos fornecedores na determinante na intensificação da influência da qualidade da relação no desempenho dos fornecedores. Como proposta de futura pesquisa, recomenda-se investigar os demais fatores que contribuem para explicar a variação do Desempenho dos Fornecedores.

Palavras-chave: Qualidade de Relacionamento. Relações Interorganizacionais. Componentes de BPM. Desempenho dos Fornecedores. Modelagem de Equações Estruturais.



## **Abstract**

This research aimed to determine the impact of Relationship Quality on Performance of Suppliers is positive and; check the BPM components moderate the relationship between Relationship Quality and Performance of Suppliers. It used the Theory of Social Change as a theoretical platform and Determinants (Trust, Commitment, Cooperation, Adaptation and Communication) were treated as components of Relationship Quality. This is a quantitative study of case using the survey method and structural equation modeling. The objectives consisted of analyzing: (1) the attributes (Trust, Commitment, Cooperation, Adaptation and Communication) of Relationship Quality identified in the literature are validated empirically; (2) the impact of Relationship Quality on Performance of Suppliers is positive and (3) the impact of Relationship Quality on Performance of Suppliers is moderated by BPM components. So what are the main results show that: (1) Relationship quality is represented by the Trust, Commitment, Cooperation, Adaptation and Communication established in the relationship between the client company and their suppliers, since all the hypotheses were not rejected by have significant impact ( $p$  value  $<0.05$ ); (2) When considering the relative impact of quality relationship and Performance of Suppliers referring to this relation it follows that the value obtained is statistically significant equal to 0.351 and higher levels of suppliers performance, possibly originate relations based on relationships with higher quality levels (11.3%); (3) has not proven the moderating effect, then there is no influence of process management suppliers in determining the intensification of the influence of the ratio of quality in the performance of suppliers. As future research proposal, it is recommended to investigate other factors that contribute to explain the variation of the Performance of Suppliers.

**Key-words:** Relationship Quality. Interorganizational Relations. BPM Component. Performance of Suppliers. Structural Equation Modeling.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Modelo estrutural – Qualidade de Relacionamento versus Desempenho dos Fornecedores versus Componentes de BPM.....	52
Figura 2: Modelo hipotético relacional – Qualidade de Relacionamento impactando Desempenho dos Fornecedores.....	74
Figura 3: Modelo hipotético relacional sem Q38 – Qualidade de Relacionamento impactando Desempenho dos Fornecedores.....	80
Figura 4: Avaliação do Modelo estrutural de Qualidade de Relacionamento e Desempenho dos Fornecedores – coeficientes – <i>PLS Algorithm</i> .....	82
Figura 5: Modelo estrutural com variável moderadora “Componentes de BPM” .....	90
Figura 6: Modelo da variável moderadora de caráter reflexivo.....	92
Figura 7: Modelo estrutural com variável moderadora “Componentes de BPM” .....	96
Figura 8: Coeficiente e variâncias observadas do modelo estrutural com efeito moderador.....	97

## **LISTA DE GRÁFICOS**

Gráfico 1 –	Status dos respondentes.....	68
Gráfico 2 –	Função dos respondentes.....	68
Gráfico 3 –	Maior percentual em faturamento.....	69
Gráfico 4 –	Porte dos respondentes.....	70

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 –	Sistema de mensuração de Desempenho dos Fornecedores.....	44
Quadro 2 –	Procedimentos sistemáticos de aplicação do PLS.....	64
Quadro 3 –	Teste das Hipóteses.....	97

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1:	Bases teóricas das variáveis latentes e indicadores.....	57
Tabela 2:	Estatística Descritiva.....	70
Tabela 3:	Teste de Consistência Interna do Modelo de Mensuração.....	75
Tabela 4:	Teste de Consistência Interna do Modelo de Mensuração sem Q38.....	76
Tabela 5:	Teste de Validade Convergente do Modelo de Mensuração.....	77
Tabela 6:	Primeiro Teste de Validade Discriminante do Modelo de Mensuração - Cross Loading.....	78
Tabela 7:	Segundo Teste de Validade Discriminante do Modelo de Mensuração - Fornell Larcker.....	79
Tabela 8:	Teste de Colinearidade.....	81
Tabela 9:	Teste de Determinação dos Coeficientes de Caminho dos Determinantes de Qualidade de Relacionamento.....	83
Tabela 10:	Teste de Determinação dos Coeficientes de Caminho do Modelo Estrutural.....	85
Tabela 11:	Teste de Determinação dos coeficientes de determinação ( $R^2$ ) do modelo estrutural.....	87
Tabela 12:	Teste de Consistência interna do modelo de mensuração de “Componentes de BPM”.....	91
Tabela 13:	Teste de Validade Convergente do modelo de mensuração de “Componentes de BPM”.....	93
Tabela 14:	Primeiro Teste de Validade Discriminante do modelo de mensuração de Gestão de Processos de Negócio - Cross Loading.....	94
Tabela 15:	Segundo Teste de Validade Discriminante do modelo de mensuração de Gestão de Processos de Negócios - Fornell Larcker.....	94
Tabela 16:	Teste de Determinação dos coeficientes de caminho do efeito moderador.....	96

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>17</b>
1.1	OBJETIVOS.....	19
1.2	JUSTIFICATIVA.....	20
1.3	ORGANIZAÇÃO DA DISSERTAÇÃO.....	21
<b>2</b>	<b>REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....</b>	<b>22</b>
2.1	PRESSUPOSTO TEÓRICO DAS RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS.....	22
2.2	QUALIDADE DE RELACIONAMENTO INTERORGANIZACIONAL.....	26
2.3	DETERMINANTES DA QUALIDADE DE RELACIONAMENTO.....	27
2.3.1	<b>Confiança.....</b>	<b>28</b>
2.3.2	<b>Compromisso.....</b>	<b>29</b>
2.3.3	<b>Cooperação.....</b>	<b>31</b>
2.3.4	<b>Adaptação.....</b>	<b>32</b>
2.3.5	<b>Comunicação.....</b>	<b>34</b>
2.4	DESEMPENHO.....	35
2.4.1	<b>Mensuração de Desempenho dos Fornecedores.....</b>	<b>36</b>
2.4.2	<b>Perspectivas Financeiras e de Mercado.....</b>	<b>40</b>
2.5	COMPONENTES DA GESTÃO DE PROCESSOS DE NEGÓCIOS (BPM).....	44
2.5.1	<b>Processos Internos.....</b>	<b>46</b>
2.5.2	<b>Compromisso do Gestor.....</b>	<b>47</b>
2.6	SUSTENTAÇÃO TEÓRICA DAS HIPÓTESES DA PESQUISA.....	48
2.6.1	<b>Determinantes da Qualidade de Relacionamento.....</b>	<b>48</b>
2.6.2	<b>Relação entre Qualidade de Relacionamento e Desempenho dos Fornecedores.....</b>	<b>48</b>
2.6.3	<b>Efeito moderador dos Componentes de BPM.....</b>	<b>50</b>
<b>3</b>	<b>PERCURSO METODOLÓGICO.....</b>	<b>53</b>
3.1	DELINEANDO A PESQUISA.....	53
3.2	ELABORAÇÃO DO QUESTIONÁRIO.....	54
3.3	PRÉ-TESTE, ESTUDO-PILOTO E TAMANHO DA POPULAÇÃO.....	59

3.4	COLETA DE DADOS.....	59
3.5	TRATAMENTO DOS DADOS E PREPARAÇÃO PARA ANÁLISE.....	61
3.6	TÉCNICAS ESTATÍSTICAS SELECIONADAS PARA ANÁLISE DOS DADOS.....	61
<b>4</b>	<b>ANÁLISE DOS DADOS.....</b>	<b>65</b>
4.1	IDENTIFICAÇÃO DO PERFIL DA EMPRESA CLIENTE.....	65
4.2	IDENTIFICAÇÃO DO PERFIL DOS FORNECEDORES E ANÁLISES PRELIMINARES DOS DADOS.....	67
4.3	ANÁLISE EXPLORATÓRIA DOS DADOS .....	71
4.4	ANÁLISE CONFIRMATÓRIA DOS TESTES DE VALIDAÇÃO DO MODELO DE MENSURAÇÃO.....	73
<b>4.4.1</b>	<b>Testes do Modelo de Mensuração Reflexivo.....</b>	<b>74</b>
4.4.1.1	Consistência Interna.....	74
4.4.1.2	Validade Convergente.....	76
4.4.1.3	Validade Discriminante.....	77
4.5	ANÁLISE CONFIRMATÓRIA DOS TESTES DO MODELO ESTRUTURAL.....	80
<b>4.5.1</b>	<b>Colinearidade.....</b>	<b>81</b>
<b>4.5.2</b>	<b>Avaliação da Composição das Variáveis de Qualidade de Relacionamento.....</b>	<b>82</b>
<b>4.5.3</b>	<b>Impacto da Qualidade de Relacionamento no Desempenho dos Fornecedores.....</b>	<b>85</b>
<b>4.5.4</b>	<b>Relevância da Qualidade de Relacionamento para o Desempenho dos Fornecedores (análise do R<sup>2</sup>).....</b>	<b>87</b>
4.6	EFEITO MODERADOR DOS COMPONENTES DE BPM.....	89
<b>4.6.1</b>	<b>Etapa de Validação do Modelo de Mensuração da Variável Moderadora.....</b>	<b>90</b>
4.6.1.1	Consistência Interna.....	91
4.6.1.2	Validade Convergente.....	92
4.6.1.3	Validade Discriminante.....	92
<b>4.6.2</b>	<b>Avaliação do Efeito Moderador da variável “Componentes de BPM”.</b>	<b>95</b>
4.7	RESUMO DA AVALIAÇÃO DAS HIPÓTESES.....	97

<b>5</b>	<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>98</b>
5.1	LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	100
5.2	RECOMENDAÇÕES PARA FUTUROS ESTUDOS.....	101
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>103</b>
	<b>APÊNDICES.....</b>	<b>108</b>
	APÊNDICE A – CARTA DE APRESENTAÇÃO.....	108
	APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA ACADÊMICA – UFES.....	110



# 1 INTRODUÇÃO

As rápidas mudanças no ambiente de negócios no mercado global nos últimos anos tem sido marcadas, de maneira geral, por um cenário turbulento de incertezas, complexidades e pressões advindas de avanços tecnológicos e da competitividade entre as organizações. Esse cenário propicia o surgimento de parcerias que, por sua vez, abalizam diversas configurações instituídas pelas relações colaborativas entre indivíduos e suas organizações (RING; VEN, VAN DE, 1992; CHRISTOPHER; HOLWEG, 2011).

Sendo assim, com a presença das novas exigências impostas por este mercado as empresas passam a se configurar de forma interativa em relações internas e externas de trabalho, a fim de garantir a compreensão e manutenção de todo o processo logístico dos relacionamentos no contexto B2B - do inglês *Business-to-business*<sup>1</sup>. Dessa forma, percebe-se também, a necessidade de compartilhar informações e dividir responsabilidades, em detrimento de ações isoladas. Isso favorece particularmente uma atuação rápida das organizações em atender às exigências dos clientes quanto à flexibilidade, qualidade, redução do *lead time* ou ciclos de produção e coerência nos prazos de entrega referente aos pedidos, com intuito de alcançar melhores resultados. (CHRISTOPHER; HOLWEG, 2011).

Assim as organizações buscam criar associações com outras empresas com o objetivo de melhorar seus resultados por meio de relações com seus fornecedores e clientes, ampliando e fortalecendo seus elos externos, de modo que alcancem a conexão em todo o processo da rede, a fim de colaborarem, cooperarem e compartilharem interesses com intuito de cumprirem os acordos firmados (RING; VEN, VAN DE, 1992; MORGAN; HUNT, 1994). Da mesma maneira, pesquisadores afirmam que as relações entre compradores e fornecedores, com base em relações fundamentalmente colaborativas, corroboram efetivamente em melhores níveis de desempenho das empresas envolvidas (GALLEAR et al., 2012), beneficiando-se ambas as partes ao cooperarem, embora tenham seus interesses próprios.

O presente estudo tem como pressuposto básico a Teoria da Troca Social (TTS), do inglês “Social Exchange Theory” (SET) (HOMANS, 1958; THIBAUT; KELLEY, 1959; BLAU, 1964; EMERSON, 1976; CROPANZANO; MITCHELL, 2005) que contribui na

---

<sup>1</sup> *Business to Business*, ou simplesmente B2B, é, exatamente como o nome diz, a denominação do comércio estabelecido entre empresas ("de empresa para empresa").

compreensão comportamental nas relações interorganizacionais, sendo marcada pela assimetria nas trocas que ocorrem entre as organizações instituídas por comprador e fornecedor (TANSKANEN, 2015). A Teoria da Troca Social, portanto tem como foco de estudo o comportamento e as atitudes dos indivíduos envolvidos em um determinado contexto organizacional, no qual pesquisadores concordam que a ocorrência das trocas envolve uma série de interações que geram obrigações dos participantes, bem como reflexos dessas ações no outro indivíduo (BLAU, 1964). Com isso, essa teoria busca compreender a base das relações de troca, instituída nas pesquisas acadêmicas, entre os indivíduos envolvidos, adotando tanto perspectivas econômicas, quanto sociais (EMERSON, 1976). Vale ressaltar que a continuidade dependerá dos bons resultados inerentes a essa união inicial, presente em relações díades caracterizadas pelas interações de interdependência (CROPANZANO; MITCHELL, 2005) entre as partes envolvidas a fim de obter os resultados desejados, financeiros ou não financeiros (THIBAUT; KELLEY, 1959).

Tendo como base as ideias expostas, o presente estudo pretende primeiramente contribuir com a identificação dos construtos<sup>2</sup> que compõem a Qualidade de Relacionamento, Interorganizacionais (B2B).

Dessa forma, a presente pesquisa busca verificar se a Qualidade de Relacionamento estabelece melhor nível dos resultados voltados ao desempenho organizacional por meio do maior grau de capacidade da organização em atender à sua demanda (DAY, 1994; MORGAN; HUNT, 1994; JAP et al., 1999; NYAGA et al., 2011). Haja vista que a literatura contempla estudos que analisaram e comprovaram o impacto positivo da Qualidade de Relacionamento no Desempenho, com base na frequência de interações entre organizações (FYNES; DE BÚRCA; MANGAN, 2008; FYNES; DE BÚRCA; MARSHALL, 2004; FYNES; VOSS; DE BÚRCA, 2005; JAP; MANOLIS; WEITZ, 1999; NYAGA; WHIPPLE; LYNCH, 2011; SRINIVASAN; MUKHERJEE; GAUR, 2011; YEN; BARNES, 2011).

Outra questão investigada é se os Componentes de BPM podem melhorar a relação direta entre a Qualidade de Relacionamento entre compradores e seus fornecedores e o Desempenho dos Fornecedores. Ou seja, se as empresas que gerenciam bem seus processos,

---

<sup>2</sup> Construto: conceito inobservável ou latente que o pesquisador pode definir em termos teóricos, mas que não pode ser diretamente medido. Um construto pode ser definido em diversos graus de especificidade, variando de conceitos muito limitados até aqueles mais complexos ou abstratos, como inteligência ou emoções. Porém, não importa qual seu nível de especificidade, um construto não pode ser medido direta e perfeitamente, e sim aproximadamente por indicadores múltiplos (HAIR et al., 2009).

têm melhor desempenho, mantida a mesma Qualidade de Relacionamento. Os possíveis benefícios advindos da relação, tem-se como ponto de partida a investigação com base na gestão dos Processos Internos das empresas fornecedoras. Portanto, os Componentes de BPM (WONG et al., 2013) pesquisados resgatam os conceitos acerca da Gestão de Processos de Negócios – do inglês *Business Process Management*<sup>3</sup> (SKINNER, 1974; ARMISTEAD et al., 1995; ARMISTEAD; MACHIN, 1997).

## 1.1 OBJETIVOS

Os objetivos principais deste trabalho são: verificar se o impacto da Qualidade de Relacionamento no Desempenho dos Fornecedores é positivo e; verificar se os Componentes de BPM moderam a relação entre a Qualidade de Relacionamento e o Desempenho.

Os objetivos específicos deste trabalho são:

Identificar na literatura as variáveis que compõem a Qualidade de Relacionamento

Identificar na literatura as variáveis que compõem o BPM com objetivo de escolher aqueles que irão compor a variável de efeito moderador do modelo

Identificar na literatura as variáveis que compõem o Desempenho dos Fornecedores

Apresentar conceitualmente a relação entre as variáveis que compõem o modelo teórico proposto

## 1.2 JUSTIFICATIVA

Identifica-se que o assunto do presente estudo é alvo em diversas pesquisas na comunidade científica que contemplam melhores práticas no âmbito da gestão da cadeia de suprimentos, refletindo preocupação por parte das organizações em adquirir bens e serviços com economias substanciais, tendo como elemento principal o relacionamento colaborativo.

A principal justificativa apresentada por pesquisas da Confederação Nacional do Transporte (2016) ao selecionar o setor de transportes rodoviários, deve-se à sua importância ao contexto atual dos negócios voltados aos estudos que visam aprimorar o seu desenvolvimento em diferentes cenários político-econômicos na área de cadeia de suprimentos. Um estudo recente da Confederação Nacional do Transporte aponta que quanto maior for a oferta de segurança e eficiência operacional neste ramo, significa economia nos custos de transporte. Dessa forma, o país torna-se mais competitivo no mercado nacional e internacional ao melhorar sua eficiência nas atividades, tendo em vista que nos últimos 10 anos a frota de veículos no Brasil cresceu 118,7%.

Neste sentido, considerou-se importante investigar aspectos voltados à delimitação conceitual sobre a Qualidade de Relacionamento, a fim de mitigar a divergência quanto à sua definição e clareza. O motivo pelo qual se optou por essa investigação pode ser explicado, primeiramente, devido às dificuldades de delimitação e mensuração da Qualidade de Relacionamento, principalmente, com base na lacuna conceitual, já mencionado de forma recorrente por pesquisadores da área.

Assim, vista a importância do tema Qualidade de Relacionamento associada à seleção e gerenciamento de fornecedores, uma vez que essa relação garante melhor desempenho organizacional, buscou-se confirmar essa relação que é sustentada conceitualmente pela base teórica do presente estudo para testar o efeito moderador. Dessa maneira, a pesquisa contribui tanto para a academia, quanto para o meio gerencial. Primeiramente, por disponibilizar dados concretos e detalhados sobre a influência da Qualidade de Relacionamento sobre o Desempenho, com aporte da Teoria da Troca Social, em relações interorganizacionais colaborativas presentes nas interações entre cliente e seus fornecedores.

Diante do fato apresentado, o presente estudo ainda pretendeu contribuir de forma assertiva para a comunidade acadêmico-científica ao verificar empiricamente a influência dos Componentes de BPM como moderador da relação entre a Qualidade do Relacionamento e o

Desempenho dos Fornecedores. Sendo assim, a escolha pela variável moderadora Componentes de BPM, justifica-se pela ausência de evidências empíricas na literatura atual, ou seja, não foram identificados trabalhos científicos anteriores que tenham tentado analisar e testar a influência de Componentes de BPM por parte dos fornecedores em contextos interorganizacionais.

### 1.3 ORGANIZAÇÃO DA DISSERTAÇÃO

No capítulo 2, encontra-se o aporte teórico do presente estudo, que tem como finalidade apresentar a evolução do conceito sobre Relações Interorganizacionais, ainda conta com apontamento dos instrumentos de pesquisa utilizados para mensurar as variáveis: Qualidade de Relacionamento, Componentes de BPM e Desempenho dos Fornecedores. A partir disto, esse capítulo fornece ainda a articulação conceitual dos modelos de mensuração e estruturais das variáveis Qualidade de Relacionamento, bem como as variáveis Componentes de BPM e Desempenho dos Fornecedores. Além disso, conta com a seleção dos Determinantes, revelando as respectivas relações hipotéticas de pesquisa, bem como as críticas e limitações teóricas sobre a área de estudo.

No capítulo 3, desenvolve-se o Percurso Metodológico da presente pesquisa, que teve como auxílio para realização dos cálculos estatísticos, tanto no modelo de mensuração como estrutural, com auxílio do software estatístico *SmartPLS* para implementação do algoritmo PLS-PM (*Partial Least Square – Path Modeling*) e IBM SPSS 19.0 (Statistical Package for Social Sciences). Procurou-se relatar como a pesquisa foi conduzida, detalhando o planejamento e o processo de composição da amostra, de coleta de dados e de tratamento para as análises e resultados.

No capítulo 4, que se refere à Análise de Dados, foram demonstrados os resultados da pesquisa a partir do uso de técnicas uni e multivariadas, contemplando os procedimentos para a validação das variáveis identificadas e a verificação das hipóteses apresentadas.

No capítulo 5, por fim, na Conclusão foi apontada como ideias finais deste trabalho, com base nos resultados obtidos no capítulo anterior, assim como as supostas limitações apresentadas na pesquisa, bem como também sugestões para futuras pesquisas.

## 2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

O objetivo deste capítulo foi articular, sistematicamente, a principal base teórica - Teoria da Troca Social (TTS), do inglês “Social Exchange Theory” (SET) - que concerne à Qualidade de Relacionamento em Relações Interorganizacionais entre compradores/clientes e fornecedores (B2B - do inglês *Business to business*). Posteriormente, apresentar e explicar os Determinantes que compõem a Qualidade de Relacionamento e, em seguida, apresentar e explicar os Componentes de BPM e Desempenho dos Fornecedores. Por fim, apresentar o modelo conceitual, bem como, enunciar as hipóteses do mesmo, com base nas variáveis elencadas.

### 2.1 PRESSUPOSTO TEÓRICO DAS RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS

O presente estudo tem como pressuposto básico das relações díades (B2B) e a qualidade de relacionamento entre comprador e fornecedor. A Teoria da Troca Social contribui na compreensão comportamental das relações interorganizacionais. Assim, esta teoria contribui para o entendimento do relacionamento entre organizações uma vez que permite compreender os ajustes necessários durante a interação e escolha do parceiro. Neste ponto, pode-se constatar de forma resumida que a presença das trocas sociais em relações de qualidade, pode resultar em qualquer comportamento orientado por objetivos coordenados pelo grupo de indivíduos que participam dessa interação (BLAU, 1964).

A fim de obter um melhor entendimento a respeito dessa teoria primeiramente é preciso compreender de onde surgiram as maiores influências. A origem dessa teoria está ligada às disciplinas de antropologia, sociologia, psicologia e psicologia social que compreendem diversas abordagens acerca de trocas sociais. Diante disto, tornou-se necessário uma volta aos autores que fundamentam esta teoria como Homans (1958), Thibaut e Kelley (1959), Blau (1964) e Emerson (1976) na busca pelos conceitos centrais e que servem de fundamento para o estudo de relacionamentos interorganizacionais. A Teoria da Troca Social, portanto tem como foco de estudo o comportamento e as atitudes dos indivíduos envolvidos em um determinado contexto organizacional, no qual pesquisadores concordam que a ocorrência das trocas envolve uma série de interações que geram obrigações dos participantes.

Com isso, essa teoria busca compreender a base das relações de troca, instituída nas pesquisas acadêmicas, entre os indivíduos envolvidos, adotando tanto perspectivas econômicas, quanto sociais (EMERSON, 1976).

Vale ressaltar que as bases e pressupostos que concernem essa teoria como uma troca social em níveis micro e meso e que sustentam relações díades (B2B) colaborativas no nível macro são: psicologia comportamental, economia, proposições sobre a dinâmica da influência e proposições sobre a estrutura de pequenos grupos, conforme articula Homans (1958). Os primeiros movimentos científicos que constatarem essa teoria foram no trabalho de Skinner (1953). O pesquisador em sua obra propôs um estudo experimental com pombos, no qual investigaria como exploraria em laboratório esses animais em suas gaiolas por meio do processo de alimentação com milhos. As evidências mostravam que o animal era estimulado pelo comportamento de se alimentar, ao bicar retidas vezes o alvo, o que era chamado de “condicionamento operante”. Entretanto, analogamente ao ser analisado tal cenário experimental como um todo, ao considerar a relação do animal com o pesquisador-psicólogo, tem-se que os envolvidos não corroboram em uma determinação mútua. O pombo é estimulado a realizar trocas entre a bicada “condicionada” ao milho oferecido pelo pesquisador. Esse fato transposto a vida real, já teria de fato a troca simbólica, o que seria constatado a presença da determinação mútua dos envolvidos (HOMANS, 1958).

Dentre os benefícios auferidos pela teoria, a primeira delas estaria efetivamente ao ser tratada em relações humanas, principalmente em relações díades das organizações. Essa constatação sustenta teoricamente as relações interorganizacionais estudadas no presente trabalho, uma vez que são considerados comportamentos reforçados positivamente ao criarem laços por esperarem ações de trocas que são muito mais valiosos para ambas as partes do que meramente benefícios financeiros (EMERSON, 1976). Com isso, pode-se inferir que a Teoria da Troca Social é considerada uma teoria social fundamentalmente econômica, tendo em vista que seu pressuposto básico sustenta relações humanas baseadas em decisões racionais e analíticas de custo-benefício. Essa atitude faz com que as partes envolvidas no relacionamento analisem criteriosamente os custos de cada membro associado. Nesse sentido, caso estes custos sejam superiores aos benefícios, a parte “prejudicada” pode vir a romper com seu parceiro de negócio, principalmente quando surgem novas oportunidades que compensem tal atitude por gerarem impactos positivos relativos às trocas. Sendo assim, as alternativas mais satisfatórias não garantem necessariamente melhores lucros materiais às organizações associadas (HOMANS, 1958; BLAU, 1964).

Blau (1964) apresenta aspectos relativos a um relacionamento baseado na troca. O primeiro seria que essa relação díade deve ser orientada a finalidades que respondam somente por meio do elo entre os indivíduos envolvidos. Posteriormente, outra condição seria os ajustes necessários durante a interação das partes, ou seja, é preciso adaptar os meios para atingir os fins, o que almeja. Neste ponto, pode-se constatar de forma resumida que a presença das trocas sociais pode resultar em qualquer comportamento orientado por objetivos coordenados pelo grupo de indivíduos que participam dessa interação (BLAU, 1964).

Conforme é articulado no estudo de Thibaut e Kelley (1959), é importante observar em relações interorganizacionais que uma das partes envolvidas pode agir de maneira totalmente deliberada ao escolher agir de determinada forma ao interagir com a outra parte. Em contrapartida, pode ocorrer a interação em uma situação eventual em que as partes conjuntamente tenham agido de maneira emergente, tendo em vista o descontrole das partes em relação ao ocorrido. Neste caso, porém, as partes não necessariamente poderão vir a manter esse elo, uma vez que essa continuidade dependerá dos bons resultados inerentes a essa união inicial. Essas questões referentes às relações interorganizacionais são apontadas no trabalho de Thibaut e Kelley (1959) como sendo interações das partes que constituem uma relação díade e que possuem como característica a interdependência, justamente por determinarem controles nos resultados, tanto positivos quanto negativos. Os relacionamentos díades que tem como base a Teoria da Troca Social são analisados em suas interações pelas ações comportamentais de troca entre as partes. Para tanto, é preciso compreender que essas atitudes são reflexos de decisões em relação ao outro indivíduo (THIBAUT; KELLEY, 1959). Logo, é notório que à medida que os grupos se associam, eles passam a ter comportamentos condicionantes, que por sua vez essas ações, consequentemente, podem afetar o outro indivíduo desse relacionamento (BLAU, 1964).

Essas interações em níveis macro são classificadas como independentes e dependentes, além de enfatizarem que essas transações interdependentes têm o potencial de gerar relacionamentos de alta qualidade para organização em determinadas circunstâncias (CROPANZANO, 2005). Para tanto, é necessário que as relações duradouras sejam constituídas com base na Confiança e no Compromisso, uma vez que os parceiros precisam cumprir regras e procedimentos vinculados às trocas inerentes à relação. Dessa maneira, os agentes constroem relações fortes baseadas em ganhos mútuos, que são justificadas pelo fato das empresas conquistarem vantagem competitiva por impulsionarem seus resultados através de aspectos extracontratuais (TANSKANEN, 2015). Para tanto, essa visão relacional, que é



evidenciada pela teoria, explica razões pelas quais as empresas escolhem os seus parceiros de negócio ou futuros fornecedores (NDUBISI, 2011).

Dentre os benefícios auferidos pela teoria, têm-se os elementos presentes nas Relações Interorganizacionais, exemplificados por características ou aspectos intrínsecos às ações dos participantes (pessoas, organizações). Essas ações voluntárias assumem papéis importantes para explicar o contexto complexo organizacional em que as relações estão instituídas, bem como o surgimento dos seus elementos como a Confiança e o Compromisso dos parceiros que configuram em grande parte, a criação de valor extracontratual como foi apresentado pela Teoria da Troca Social. Além disso, culminam na maximização dos ganhos como característica marcante nas relações de negócios (GEYSKENS et al., 1998; NAUDE; BUTTLE, 2000; GRIFFITH et al., 2006; TANSKANEN, 2015). Logo, essas relações fortes e duradouras são importantes por mitigar comportamentos oportunistas por parte dos envolvidos (ANDERSON; NARUS, 1990; LIU et al., 2008). Por conseguinte, estudos anteriores articulam diversos Determinantes que compõem a Qualidade de Relacionamento Interorganizacional, e que serão abordados nas próximas seções.

Na perspectiva de Gulati e Sytch (2007), portanto, as relações interorganizacionais são definidas por evoluções ao longo do tempo, originadas pelas ações dinâmicas das próprias organizações, nas quais instituem uma configuração de novas alianças em crescimento. Esse fato é marcado pelas relações coesas entre as organizações que corroboram efetivamente com relações cooperativas, bem como a presença de mecanismos de inserção de conexões internas às organizações, e que, por sua vez, auxiliam na decisão de escolha sobre futuras associações.

Para tanto, é importante, no presente estudo, considerar os membros envolvidos nas relações díades, bem como os aspectos cruciais oriundos das ações desses indivíduos, presentes, principalmente, a fim de garantir tanto a manutenção quanto o desenvolvimento desse relacionamento (PALMATIER, 2008). Nesse sentido, os autores Gulati e Sytch (2007) evidenciam que, com o aumento da orientação relacional, concomitantemente, os níveis de ações conjuntas sofrem considerável aumento, marcadas com maior Confiança entre os parceiros, assim como é constatada a presença das trocas de informação que se tornam mais precisas nas relações interorganizacionais.

Para Ring e Van de Ven (1994), as maneiras pelas quais as relações são estabelecidas, ou seja, como as organizações negociam, se comprometem, ou ainda exercem suas atividades e até mesmo modificam acordos firmados, irão definir o tipo de relacionamento como justo e

eficiente para as partes envolvidas, podendo até alterar o desenvolvimento durante o período evolutivo dessa relação.

Com base nos conceitos apresentados, tem-se que as relações interorganizacionais colaborativas surgem e evoluem diante da necessidade de criar laços fortes e estreitos, ou ainda, esforços conjuntos entre organizações que visam alcançar objetivos em comum, preferencialmente, na expectativa das partes envolvidas nesta ação, em sobreviverem ao mercado acirrado e competitivo (RING; VEN, VAN DE, 1992).

## 2.2 QUALIDADE DE RELACIONAMENTO INTERORGANIZACIONAL

Segundo Jap, Manolis e Weitz (1999), a Qualidade de Relacionamento Interorganizacional é compreendida como um conjunto de avaliações que concernem vários aspectos relativos às expectativas futuras e aos processos inerentes ao relacionamento, conforme foi apresentado na seção anterior acerca da Teoria da Troca Social (HOMANS, 1958; THIBAUT; KELLEY, 1959; BLAU, 1964; EMERSON, 1976; CROPANZANO, 2005).

Nesse sentido, a Qualidade de Relacionamento Interorganizacional corrobora na manutenção e na continuidade do relacionamento entre cliente e fornecedor. É por meio dessa qualidade que o fornecedor se torna motivado a permanecer e possuir maior interação com seu cliente, a fim de atender sua demanda e deixá-lo satisfeito. Além disso, infere-se nessa relação possivelmente contínua a busca pela mitigação de custos de troca elevados, escassez de tempo e decisão do cliente pela troca de fornecedor (OLIVER, 1990).

Segundo Tanskanen (2015), a Teoria da Troca Social é marcada pela assimetria nas trocas que ocorrem entre as organizações, instituídas por comprador e fornecedor em suas relações não contratuais. Os autores reforçam ainda que esses laços interativos evidenciados nessas relações B2B são representados por mecanismos ou elementos valiosos, uma vez que os parceiros podem usufruir de benefícios provenientes desse relacionamento (MORGAN; HUNT, 1994). Por essa razão, a essência dessas relações é o reconhecimento dos indivíduos envolvidos de que os objetivos atingidos pela troca relacional transcendem os benefícios que poderiam ser alcançados através de uma relação com outro parceiro (DWYER et al., 1987; ANDERSON; NARUS, 1990).

Vale ressaltar que a literatura aponta relações com maior nível de qualidade, justamente por compartilharem os riscos nos negócios, apresentarem relacionamentos baseados na Confiança, no Compromisso, na Adaptação, na reciprocidade e na durabilidade. Além de diversos outros aspectos que representam a qualidade presente nas interações como um recurso relacional ao garantir vantagem competitiva em função da colaboração estabelecida entre as empresas (SRINIVASAN et al., 2011). Sendo assim, a literatura aponta que os Determinantes da Qualidade de Relacionamento Interorganizacional não tiveram unanimidade quanto à sua delimitação porque estudiosos têm abordado o assunto sobre diferentes perspectivas (DWYER et al., 1987).

De maneira convergente, os autores afirmam que parcerias baseadas na Confiança mútua e no Compromisso podem reduzir os custos de transação, bem como também podem impactar positivamente os resultados de desempenho (SRINIVASAN et al., 2011). Além disso, a Qualidade de Relacionamento também é desenvolvida e mantida por meio de interações contínuas entre parceiros de negócios.

Dentre os benefícios auferidos pela Qualidade de Relacionamento, pesquisadores confirmam sua importância nas relações de parceria dentro da cadeia de suprimento (JAP et al., 1999; WEBER, 2001; WALTER et al., 2003). Apesar desses benefícios, portanto, a Qualidade de Relacionamento é a essência do Marketing de Relacionamento (CROSBY et al., 1990; JAP et al., 1999; HUNTLEY, 2006; HUTT; SPEH, 2010), geralmente manifestada de diversas formas. Logo, as relações, em sua maioria, são marcadas por Confiança e Compromisso entre os parceiros, o que estabelece, ao final, relações adequadas de trabalho (HUTT; SPEH, 2010).

### 2.3 DETERMINANTES DA QUALIDADE DE RELACIONAMENTO

Essa seção apresenta os Determinantes mais recorrentes na literatura acerca da relação estabelecida entre comprador e fornecedor, ou seja, que compõem a Qualidade de Relacionamento. Os Determinantes são: Confiança, Compromisso, Cooperação, Comunicação e Adaptação.

### 2.3.1 Confiança

A Confiança é definida como uma emoção sincera estabelecida pelos parceiros “amigos” da relação. Esta caracterização faz com que as empresas acreditem em seus parceiros, que possivelmente irão agir de maneira sincera e preocupada aos negócios, abrindo mão de comportamentos oportunistas, marcados por aspectos desfavoráveis ou inesperados em circunstâncias imprevistas (LUI et al., 2006).

A Confiança em um parceiro, em uma relação de troca, é um fator crucial para o Marketing de Relacionamento, o qual, por sua vez, reflete em um comportamento emocional positivo dos participantes da relação. Dessa maneira, esse determinante é considerado importante no processo de desenvolvimento e na manutenção de boas relações interorganizacionais (ANDERSON; NARUS, 1986; LIU et al., 2008).

Neste contexto, a Confiança é um fator-chave na motivação dos participantes, das relações entre as empresas, em se envolverem cada vez mais com seus parceiros de negócios. Esse incentivo é identificado pelas seguintes ações: (1) proteger um investimento específico, cooperando com o seu parceiro de troca; (2) resistir às distrações de curto prazo, mantendo o relacionamento com parceiros de troca e reconhecendo interesses esperados em longo prazo; e (3) ser cauteloso em relação ao comportamento de alto risco, por estar confiante de que o parceiro de troca não será oportunista em alguma situação onde tal atitude seja favorável (MORGAN; HUNT, 1994).

A Confiança é uma variável comumente encontrada na literatura sobre a Qualidade de Relacionamento Interorganizacional, bem como amplamente associada com o desenvolvimento do relacionamento bem sucedido. Sendo assim, em uma relação que é reforçada por laços de Confiança, pode-se inferir certa estabilidade e intensidade nas interações e troca de informações e, conseqüentemente, associar conquistas em relação à redução das incertezas e clima organizacional favorável (NAUDE; BUTTLE, 2000).

Essa consideração exposta é articulada por Nyaga, Whipple e Lynch (2011, p. 347), como “a Confiança entre parceiros reduz a incerteza e o comportamento oportunista, além de facilitar o compartilhamento de informações”. Logo, as empresas que confiam em seus parceiros criam uma relação mais favorável aos agentes envolvidos na troca. Assim, espera-se que o nível de Confiança seja substancialmente maior em relações baseadas na qualidade.

Naude e Buttle (2000) destacam o fato de que, ao existir uma relação de Confiança mútua, os parceiros são incentivados a aplicarem recursos financeiros neste relacionamento. Sendo assim, os investimentos realizados podem ser comparados às barreiras de saída, de natureza tangível e intangível, e ainda, podendo ser recuperáveis ou não, mediante o término do relacionamento.

Nesse contexto, a Confiança foi associada ao desenvolvimento de relações com interesses comerciais em geral e, em particular, no contexto de mercados B2B. Com isso, vários autores consideram a Confiança como uma variável vital no desenvolvimento e sucesso de relações baseadas em prestações de serviço em mercados B2B, bem como na concretização da fidelização dos clientes (BLOIS, 1999).

Além disso, em um ambiente competitivo, muitas empresas tentam construir relações colaborativas com os seus parceiros. Tais relações de colaboração dependem das formas relacionais de troca caracterizadas por elevados níveis de Confiança (DWYER et al., 1987). Portanto, a Confiança funciona como um mecanismo de governança que atenua o comportamento oportunista em contextos de troca nas relações, caracterizados pela incerteza e dependência das partes envolvidas em acordos contratuais (NYAGA et al., 2011). Isso é explicado pela presença da Confiança nas relações entre parceiros, reduzindo assim a incerteza e o oportunismo, além de incentivar a interação das partes em atingir objetivos em comum. Logo, as empresas que confiam em seus parceiros tendem a ter uma relação mais favorável, esperando-se assim que o nível de Confiança seja substancialmente maior em relações de alta qualidade.

Para tanto, com base nos conceitos apresentados sobre a Confiança, foi desenvolvida a hipótese teórica que corresponde ao terceiro objetivo apresentado na seção 1.2.

**Ha: A Confiança compõe a Qualidade de Relacionamento.**

### **2.3.2 Compromisso**

O relacionamento baseado no Compromisso, na maioria dos casos, é marcado por objetivos e planos pré-estabelecidos com intuito de adquirir futuros parceiros (NAUDE; BUTTLE, 2000). Esse fator foi citado na seção anterior como sendo, juntamente com a Confiança, crucial em relações interorganizacionais de sucesso.

De acordo com Ndubisi (2011), o Compromisso é orientado normalmente para o futuro das relações e é baseado no dinamismo das partes e, com isso, está presente nos relacionamentos de longo prazo. Na verdade, o conceito de Compromisso é semelhante ao conceito de orientação de longo prazo ao compreender o desejo e a utilidade do fornecedor em ter um relacionamento duradouro com seu cliente (ANDERSON; WEITZ, 1992).

Segundo Anderson e Weitz (1992), quando as organizações se associam, normalmente, ambas as partes desejam conquistar e manter a qualidade nesse relacionamento B2B, a fim de que se torne duradouro. A partir dessa conquista, os relacionamentos de longo prazo, constituídos pelo Compromisso, são mantidos por garantirem um conjunto de esforços entre estes parceiros, ou seja, as partes envolvidas acreditam que a relação vale a pena quando conseguem unir forças para assegurar sua continuidade (MORGAN; HUNT, 1994; NYAGA et al., 2011).

Analogamente, é esclarecido também que a relação com base no Compromisso, refere-se não somente à vontade com que os parceiros exercem esforços em prol do relacionamento, mas também em orientações na resolução de conflitos ou problemas imprevistos que podem surgir durante as negociações nas relações (GUNDLACH et al., 1995).

Neste sentido, é possível observar na literatura que o Compromisso estabelecido em relações interorganizacionais define, por sua vez, a motivação dos membros em manter um relacionamento que identifique atividades de valor dentro da organização, sendo esse valor, uma crença atribuída apenas por relacionamentos considerados importantes para os parceiros (NDUBISI, 2011; LEE et al., 2013).

Da mesma maneira, como já foram mencionadas formas implícitas e explícitas sobre a continuidade da troca entre os parceiros comprometidos, esse fato tem como finalidade garantir um relacionamento duradouro e realizar a manutenção dos laços colaborativos que, por fim, resultam em uma relação positiva entre o Compromisso e o sucesso da parceria baseada na qualidade (MORGAN; HUNT, 1994).

Para Nyaga, Whipple e Lynch (2011, p. 347), “alto nível de comprometimento no relacionamento é um fator crucial para qualidade da relação; isto é, qualidade no relacionamento é consequência de níveis mais elevados de Compromisso dos parceiros”.

Por fim, pode-se associar a existência do Compromisso em uma relação de troca como fator impulsionador que irão contribuir na melhoria do desempenho organizacional, quanto à eficiência, à produtividade e ao relacionamento de longo prazo.

Para tanto, com base nos conceitos apresentados sobre o Compromisso, foi desenvolvida a hipótese teórica que corresponde ao terceiro objetivo apresentado na seção 1.2.

#### **Hb: O Compromisso compõe a Qualidade de Relacionamento.**

### **2.3.3 Cooperação**

A Cooperação é definida pelos esforços conjuntos, espírito de equipe e colaboração dos parceiros da relação em alcançar objetivos tanto interorganizacionais quanto intraorganizacionais. Neste contexto, a coordenação instituída envolve a sincronização das tarefas e fluxos dos processos entre as organizações, que se refere ao trabalho que é desenvolvido conjuntamente para atingir metas, por fim, marcado também pela ausência de qualquer atrito e problemas entre as partes envolvidas (YEN; BARNES, 2011).

Com base no conceito sobre Cooperação, pode-se inferir que relações que possuem a Cooperação são marcadas por um conjunto de ações articuladas por organizações e interligadas, a fim de atingir determinado objetivo em comum e, dessa forma, as partes envolvidas cooperam em benefício da relação (ANDERSON; NARUS, 1990; POWERS; REAGAN, 2007).

Sendo assim, a atitude cooperativa das partes envolvidas determina um conjunto de contribuições e/ou esforços dessas organizações que se relacionam, uma vez que, esse trabalho conjunto e contínuo, e não isolado, corrobora em melhores soluções para alcançar melhores resultados interorganizacionais (ANDERSON; NARUS, 1990; POWERS; REAGAN, 2007).

A partir dos conceitos e estudos empíricos sobre a Cooperação, pode-se ressaltar que este Determinante é importância em relações interorganizacionais, tendo em vista que ela pode criar valor e alcançar estágios de manutenção em relacionamentos de longo prazo (POWERS; REAGAN, 2007).

Para tanto, com base nos conceitos apresentados sobre a Cooperação, foi desenvolvida a hipótese teórica que corresponde ao terceiro objetivo apresentado na seção 1.2.

#### **Hc: A Cooperação compõe a Qualidade de Relacionamento.**

### **2.3.4 Adaptação**

Em sua obra, Woo e Ennew (2004) articulam o conceito de Adaptação às mudanças em relações interorganizacionais, conforme definição de Brennan e Turnbull (1998, p. 31), que “modificações comportamentais ou estruturais para o indivíduo, grupo ou nível corporativo, realizado por uma organização são inicialmente projetadas para atender às necessidades específicas de outra organização”.

Dessa maneira, a Adaptação configura-se mediante as necessidades específicas em uma relação interorganizacional principalmente no que tange a investimentos de trocas em operações de ativos específicos, tais como: produtos, tecnologia de informação, recursos humanos e financeiros (HAKANSSON, 1982). Sendo assim, as organizações envolvidas nessa relação passam por um processo de modificação e Adaptação em algum momento, concomitantemente. Os produtos e serviços passam por diversas mudanças, bem como as rotinas e os procedimentos, a fim de melhorar os processos organizacionais das partes envolvidas na relação.

As pesquisas identificaram que as adaptações garantem melhorias importantes por vários motivos. Primeiro, que essas ações podem representar consideráveis investimentos para as organizações envolvidas nesta relação. Segundo, pode ser crucial para realização de negócios envolverem a capacidade do fornecedor em atender necessidades específicas de clientes. Terceiro, os investimentos não podem ser transferidos a outras relações da rede, ou seja, pertencem exclusivamente a esta relação. Por fim, as adaptações podem ser consideravelmente competitivas a longo prazo, contribuindo na Qualidade de Relacionamento por meio das competências e atratividades de um determinado fornecedor ou comprador (WOO; ENNEW, 2004; FYNES et al., 2005).

A etapa do processo de Adaptação exige dos parceiros um relacionamento que vivencia constantes mudanças ou ajustes dos seus processos ou produtos, a fim de influenciar positivamente na criação de valor dessa relação (WALTER et al., 2003). Espera-se que as adaptações perdurem durante um longo período do relacionamento e que elas, preferencialmente, fortaleçam essa relação e criem barreiras de entrada aos concorrentes (WILSON, 1995).

Segundo Whitten, Green e Zelbst (2012), as empresas garantem o sucesso almejado por possuírem características como agilidade, Adaptação e alinhamento estratégico, que diz



respeito à integração e coordenação dos processos de negócios, resultando assim em uma distribuição equitativa dos riscos, custos e benefícios com todos os parceiros. Tal sucesso depende então da capacidade com a qual os parceiros de relacionamento direcionam esforços em atender, rapidamente, demandas variadas dos clientes finais, compreendendo os momentos de mudanças e ajustes por meio de um relacionamento fundamentado na qualidade.

Baseado nessas considerações, os gestores devem ter o controle de todos os silos funcionais da organização ou departamentos, bem como de todo o processo, ou seja, tanto em nível intraorganizacional, como interorganizacional. Nesse sentido, o sucesso de cada uma das organizações envolvidas nas relações colaborativas depende da capacidade das empresas em responder, rapidamente, às novas necessidades dos clientes, a fim de reestruturar em sua composição às respostas diante da evolução dos mercados e ambientes econômicos (WHITTEN et al., 2012).

Para tanto, com base nos conceitos apresentados sobre a Adaptação, foi desenvolvida a hipótese teórica que corresponde ao terceiro objetivo apresentado na seção 1.2.

**Hd: A Adaptação compõe a Qualidade de Relacionamento.**

### **2.3.5 Comunicação**

Segundo Yen e Barnes (2011), a Comunicação pode ser definida como a união dos laços relacionais formados entre os processos interativos das organizações, bem como também como compartilhamento de informação, de maneira relevante e precisa, que ocorre durante a execução desses Processos Internos e externos nas relações entre as empresas. Essas relações, compostas pelas interações entre duas organizações, são caracterizadas por meio do compartilhamento de informação tanto formal, como informal entre os parceiros de negócios (ANDERSON; NARUS, 1990; MORGAN; HUNT, 1994).

A partir da definição apresentada, as consequências desses comportamentos implicam em relações que vão além de intensões premeditadas, ou seja, relações que se limitam a ser puramente contratuais entre compradores e fornecedores. Além do mais, os contratos podem especificar atividades realizadas pelos fornecedores em relação aos avanços tecnológicos ou sugestões sobre redução de custos, dificultando assim o monitoramento ou avaliação dos prestadores de serviços (MONCZKA et al., 1995).

Com base nas ideias acerca da Comunicação, existem três aspectos inerentes ao comportamento interativo que são importantes nas relações entre organizações. Em primeiro lugar, a qualidade da Comunicação, que inclui aspectos como a precisão, pontualidade, adequação e credibilidade. Em segundo lugar, a forma de compartilhar a informação. E em terceiro, a participação, ou ainda, em eventos que as partes articulam como sendo as atividades realizadas em conjunto, como planejamento e definição de metas. De forma conclusiva, a qualidade da Comunicação, o compartilhamento de informações e a participação dos envolvidos são fatores significativos de relações de sucesso (MOHR; SPEKMAN, 1994).

As relações marcadas pela força dos laços entre os indivíduos, que são características presentes em organizações parceiras, evidenciam a Comunicação como mecanismo essencial nesse processo interativo, como evidencia Naude e Buttle (2000). Os autores ainda reforçam que essa variável, presente nas relações interorganizacionais, reflete em aspectos comportamentais, tais como reclamações, exigências, informalidades que, por sua vez geram um comportamento de compra com base no Compromisso positivo que o comprador conquistou de uma relação mais estreita e forte (NAUDE; BUTTLE, 2000). Vale ressaltar que a Comunicação é articulada de forma recorrente na literatura como um dos principais fatores presentes em relações interorganizacionais. Essa característica é devido à sua natureza mutável a qual assume a interação comunicativa entre esses agentes (WEBER, 2001).

Em um contexto histórico, tem-se que o monitoramento das atividades sobre *gaps* das vendas inerentes à gestão dos clientes, foi impactado diretamente pelo uso ineficiente dos processos de Comunicação das relações entre as organizações. Entretanto, atualmente, esse fato configura-se de uma forma completamente distinta. As empresas tiveram suporte de infraestrutura tecnológica, tais como internet, protocolos, *softwares* interativos que proporcionaram novas oportunidades na melhoria da Comunicação e compartilhamento de informação, além de outros recursos presentes em relações entre fornecedores e clientes (BARNEY, 1991; WEBER, 2001).

A Comunicação é uma importante ferramenta que, uma vez utilizada de forma apropriada, pode facilitar a tomada de decisão. Dessa maneira, a Comunicação eficaz é, portanto, essencial para a colaboração bem-sucedida, tendo em vista que a Comunicação facilita no surgimento de comportamentos voluntários, em vez de comportamentos tipicamente pré-estabelecidos por um contrato (MONCZKA et al., 1995).

Sendo assim, os contratos estabelecidos nas relações interorganizacionais podem especificar atividades realizadas por fornecedores com base em avanços tecnológicos ou sugestões sobre redução de custos, o que de fato seria muito difícil de cumprir apenas com o monitoramento ou avaliação dos prestadores de servidores (MONCZKA et al., 1995).

Weber (2001) citou exemplos de empresas, como a Cisco, a Microsoft, a Intel, que se apropriaram de recursos tecnológicos, a fim de construir relações fortes e eficientes, entre fornecedor e cliente. Estas relações foram baseadas na boa Comunicação entre as partes envolvidas. Dessa maneira, essas instituições também conquistaram um novo espaço no mercado, conhecido por *Partner Relationship Management* (PRM), onde são instituídas todas as soluções em *software* fundamentadas neste relacionamento interorganizacional que visa, portanto, oferecer oportunidades aos parceiros e garantir vantagem competitiva. Isto é confirmado sob a ótica de Barney (1991), a partir de comunicações mais consistentes e confiáveis, além de processos mais simplificados entre fornecedores e clientes.

De forma conclusiva, a qualidade da Comunicação, o compartilhamento de informações e a participação dos envolvidos são fatores significativos nas relações de sucesso, ou seja, garantia da alta Qualidade de Relacionamento por meio da Comunicação eficaz (MOHR; SPEKMAN, 1994).

Para tanto, com base nos conceitos apresentados sobre a Comunicação, foi desenvolvida a hipótese teórica que corresponde ao terceiro objetivo apresentado na seção 1.2.

### **He: A Comunicação compõe a Qualidade de Relacionamento.**

## **2.4 DESEMPENHO**

O tema Desempenho é recorrente na literatura, entretanto, constataram-se orientações teóricas sobre o assunto que refletem em uma falta de cronologia conceitual. Esse fato demonstra uma falta de consenso, por parte dos pesquisadores, a respeito de sua definição, principalmente por abranger diversas áreas do conhecimento (NEELY et al., 1995). Dessa maneira, é importante definir de forma assertiva os conceitos acerca do desempenho e que

serão aplicados na presente pesquisa, principalmente, em relação à sua mensuração com enfoque nos fornecedores.

Vale ressaltar, a preocupação por parte dos autores Li et al. (2006) e Whitten e Zelbst (2012) em determinar, sobretudo, os indicadores de desempenho que serão utilizados para medir o Desempenho dos Fornecedores, a fim de melhorar a eficiência e a eficácia organizacional que serão detalhadas a seguir. Nesse sentido, serão considerados, nas próximas seções, os seguintes indicadores das perspectivas financeiras e mercadológicas: Crescimento na Participação de Mercado, Crescimento sobre o Lucro, Crescimento sobre o Volume das Vendas, Qualidade dos produtos/serviços e prazo no atendimento. Esse capítulo é composto pelas seguintes seções: Mensuração de Desempenho, Mensuração de Desempenho dos Fornecedores e Perspectivas Financeiras e de Mercado.

#### **2.4.1 Mensuração de Desempenho dos Fornecedores**

De acordo com a perspectiva do *Marketing*, as organizações ao alcançarem seus objetivos atendem, na maioria dos casos, às necessidades e especificações de seus clientes com maior eficiência<sup>4</sup> e eficácia<sup>5</sup> do que os seus principais concorrentes no mercado em que atuam. Esses dois conceitos partem de um ponto importante, pois não somente identificam duas dimensões fundamentais de desempenho, que dizem respeito à existência de motivos, tanto internos, quanto externos à organização, mas determinam os cursos específicos de ações inerentes aos seus próprios processos organizacionais.

Para exemplificar uma das dimensões de Desempenho dos Fornecedores ligada à qualidade, atribui-se a confiabilidade do produto. Ao tratar da eficácia, a maior qualidade do produto pode favorecer decisivamente à satisfação do cliente, mesmo que a qualidade seja entendida hoje como atributo caracterizador para inúmeros produtos e mercados. Ao tratar de eficiência, a maior qualidade pode permitir a redução de não conformidades, falhas e problemas com garantia, refletindo positivamente na maior eficiência de custos do sistema produtivo (NEELY et al., 1995).

---

<sup>4</sup> Eficiência é definida pela economia dos recursos da empresa que é utilizada para atender um determinado nível de satisfação do cliente (NEELY et al., 1995).

<sup>5</sup> Eficácia refere-se ao nível de cumprimento das exigências dos clientes (NEELY et al., 1995).

Com base nesses conceitos sobre eficiência e eficácia apresentados por Neely, Gregory e Platts (1995), determinam-se como fatores acerca da mensuração de Desempenho dos Fornecedores:

- A avaliação de Desempenho dos Fornecedores pode ser definida como um processo que quantifica a eficiência e a eficácia de uma ação;
- Uma medida de Desempenho dos Fornecedores pode ser definida como uma métrica utilizada para quantificar a eficiência e/ou a eficácia de uma ação;
- Um sistema de mensuração de Desempenho dos Fornecedores pode ser definido como um conjunto de métricas utilizadas para quantificar a eficiência e a eficácia das ações.

Além disso, os autores ainda analisaram o sistema em seu nível mais elevado que consiste no conjunto de medidas individuais, podendo-se inferir as seguintes questões:

- Todos os elementos adequados (internos, externos, financeiros, não financeiros) foram cobertos?
- As medidas que se relacionam com a taxa de melhoria foram introduzidas?
- Medidas que correspondem tanto aos objetivos de longo quanto de curto prazo da empresa foram aplicadas?
- As medidas aplicadas estão sendo integradas horizontal e verticalmente?
- Há conflitos no emprego simultâneo de tais medidas?

Por fim, ainda em relação ao tema mensuração de Desempenho dos Fornecedores, os autores demonstram que o último nível de eficácia do sistema consiste na relação entre o sistema de mensuração de Desempenho dos Fornecedores e o ambiente no qual a organização está inserida que, por sua vez, existem a partir dos seguintes questionamentos:

- As métricas adotadas reforçam as estratégias da organização?
- As métricas adotadas correspondem à cultura da organização?
- As métricas adotadas são consistentes com a estrutura de reconhecimento e recompensa existente?
- As métricas adotadas focam na satisfação do cliente?
- As métricas adotadas focam nas ações da concorrência?

Dessa forma, as métricas adotadas no presente estudo atendem aos quesitos propostos pelos autores mencionados (NEELY et al., 1995, 2000), ao passo que foi levado em consideração todo contexto organizacional das empresas fornecedoras, no que diz respeito aos indicadores dos seus resultados financeiros e de mercado comparados ao desempenho dos seus principais concorrentes.

Assim, as considerações comprovam a importância do sistema de mensuração para área do conhecimento, que busca aprimorar, nas análises conceituais básicas, a representação mais adequada do sistema ou modelo de mensuração. Para tanto, por exemplo, foram reforçadas algumas contribuições da literatura na tomada de decisão (NEELY et al., 2000):

- Os critérios de Desempenho dos Fornecedores devem ser escolhidos conforme os objetivos da organização;
- Os critérios de Desempenho dos Fornecedores devem admitir a comparação entre organizações que estão envolvidas no mesmo negócio;
- A finalidade de cada critério de Desempenho dos Fornecedores deve estar clara;
- Os cálculos para o sistema de mensuração de Desempenho dos Fornecedores devem ser claramente definidos quanto aos dados;
- Os critérios de Desempenho dos Fornecedores com base na relação são preferidos aos números absolutos;
- Os critérios de Desempenho dos Fornecedores devem estar sob o controle da unidade organizacional avaliada;
- Os critérios de Desempenho dos Fornecedores devem ser selecionados através de discussões com as pessoas envolvidas (clientes, funcionários, gerentes);
- Os critérios de Desempenho objetivos dos fornecedores são preferíveis aos subjetivos.

Similarmente às contribuições indicadas, os autores ainda apresentam sete princípios do modelo referente ao sistema de mensuração de Desempenho dos Fornecedores:

- (1) As medidas devem estar diretamente relacionadas com a estratégia da organização;
- (2) As medidas não financeiras devem ser adotadas;

- (3) Deve-se reconhecer que as medidas variam entre locais;
- (4) Deve-se reconhecer que as medidas mudam conforme as circunstâncias;
- (5) As medidas devem ser simples e fáceis de usar;
- (6) As medidas devem fornecer uma resposta rápida;
- (7) As medidas devem ser concebidas de modo a estimular melhorias contínuas, ao invés de simplesmente monitorar.

Conforme denomina Li et al. (2006) e Neely; Gregory; Platts (1995), respectivamente, a definição de Desempenho dos Fornecedores refere-se, primeiramente, a quão bem uma organização atinge seus objetivos orientados para o mercado de negócios no qual está inserida, bem como seus objetivos financeiros. Além disso, conta-se ainda com a determinação de medidas, grandeza e avaliação, no sentido de adequar, ajustar ou regular suas atividades. Os objetivos em curto prazo retratam, principalmente, o aumento da produtividade e a redução do estoque e tempo de ciclo, enquanto os objetivos em longo prazo são evidenciados por aumentar a participação de mercado e os lucros para as organizações envolvidas.

Nesses termos, as principais medidas de Desempenho dos Fornecedores, recorrentes na literatura, são basicamente divididas em dois grupos. O primeiro é definido como financeiro – engloba os custos voltados à produção, sendo representadas pelos resultados finais da organização, como os lucros líquidos e a lucratividade. Já o outro grupo é definido como não financeiro ou operacional – engloba o *lead-time*, a flexibilidade e a qualidade, dentre outros aspectos que caracterizam o desempenho, e são, em sua maioria, mensuradas em termos de medidas não necessariamente definidas em valores monetários (mesmo que influencie o desempenho financeiro, tal relação não pode ser calculada) (WHEELWRIGHT, 1984).

Com base nos conceitos apresentados sobre mensuração de Desempenho dos Fornecedores e métodos predominantemente aplicados no monitoramento desses, foram estabelecidas duas categorias, com base nos dois grupos – financeiro e operacional, para as avaliações das medidas de desempenho: Financeiras e de Mercado. A primeira categoria está relacionada com medidas baseadas em valores contábeis, como: Crescimento na Participação de Mercado, Crescimento sobre o Lucro, Crescimento sobre o Volume das Vendas. Na

segunda estão as medidas Qualidade dos Produtos/Serviços e Prazo no Atendimento. Esses indicadores estão presentes no trabalho de Li et al. (2006) e Whitten e Zelbst (2012).

A principal justificativa para o uso dessas combinações de indicadores é que não há como utilizar apenas um indicador (por melhor que ele seja), uma vez que essa forma corrobora na melhor representação conjunta de mensurar o Desempenho dos Fornecedores. Essa composição garante um comportamento típico exibido por representantes de uma organização, para cada critério em estudo, codificando o que pode ser considerado como melhores resultados. Assim, esta abordagem permite aos gestores ou representantes a identificação de uma percepção específica para o desempenho organizacional. Dessa forma, a plataforma teórica não é somente definir em que nível a empresa se encontra quanto aos seus resultados, mas se fundamenta prioritariamente em garantir uma comparação assertiva com a principal concorrência.

Com relação às dificuldades que as organizações enfrentam em cumprir o prazo do tempo de entrega dos produtos ou serviços prestados ao cliente, verifica-se a necessidade das empresas trabalharem de forma coordenada e integrada. Dessa forma, portanto, as empresas desenvolvem os processos de compartilhamento de informações precisas sobre os planos de produção e previsões de demanda com os seus fornecedores, a fim de contribuir para melhoria do desempenho. À medida que existe um impacto positivo nessa relação, é possível notar também a melhoria das capacidades produtivas, tais como custo, qualidade, tecnologia, velocidade e tempo de resposta (PETERSEN et al., 2005). Respeitando esse critério da relação pode-se considerar uma forte e intensa ligação entre as empresas para superarem a incerteza e turbulência do mercado. Essa ação, por sua vez, configura-se em uma parceria colaborativa que pode ser considerada uma estratégia de longo prazo ao impulsionar o desempenho das empresas envolvidas nestas relações com interações internas e/ou externas (KOUFTEROS et al., 2012).

#### **2.4.2 Perspectivas Financeiras e de Mercado**

Como foi informado em seção anterior, nesta seção, serão apresentados e explicados os principais indicadores de desempenho utilizados e a justificativa por tal escolha. Nesse sentido, serão consideradas as seguintes variáveis mensuráveis acerca das perspectivas financeiras e mercadológicas: Crescimento na Participação de Mercado, Crescimento sobre o



Lucro, Crescimento sobre o Volume das Vendas, Qualidade dos Produtos/Serviços e Prazo no Atendimento.

Huo et al. (2008) apresenta alguns aspectos relativos aos tipos de sistemas de mensuração de desempenho sob a perspectiva Financeira e de Mercado, que explicam a eficiência e a eficácia e alegam que poderiam ser mais bem delineadas. Em seus estudos, os autores investigaram as medidas que são normalmente empregadas com intuito de mensurar o desempenho. A conclusão dos autores consistiu no conjunto de fatores financeiros e de mercado, predominantemente utilizados com alguns diferentes indicadores para medir desempenho, como: o crescimento sobre o volume das vendas anuais, o crescimento no retorno sobre as vendas, o crescimento do rendimento dos ativos e a taxa de crescimento de mercado.

Segundo Gitman (2002), o lucro é uma medida que está presente em todas as demonstrações de resultados, sendo facilmente compreendido. Contudo, inúmeros fatores desvirtuam a importância do lucro líquido como um indicador ou uma medida de desempenho. Tal como a exclusão da necessidade de investimento, o fator risco é desprezado e existe a possibilidade de utilização de procedimentos de contabilização que distorcem o resultado, evitando assim, a sua comparação. Portanto, a maximização do lucro líquido deixa de estar vinculada diretamente à maximização da riqueza do acionista, podendo ter efeito maior ou menor, a partir dos métodos contábeis aplicados, e conseqüentemente, não revela valores significativos de indicador em critérios avaliativos.

Venkatraman (1989) definiu duas dimensões para o desempenho financeiro: lucro e crescimento sobre o lucro. De maneira complementar, Ho (1996) afirmou que as duas dimensões citadas anteriormente foram definidas, respectivamente, como taxa de crescimento de retorno sobre ativos e retorno sobre vendas. Estas medidas, portanto, também foram extensivamente citadas por outros autores na literatura, contribuindo para o aumento na participação de mercado (ZHAO et al., 2006).

O autor ainda afirma que há controvérsias quanto ao aumento do resultado de desempenho, pois empresas que optam pela diferenciação tendem a ter menores níveis de desempenho de custo por lidarem com altos gastos com recursos. Em uma lógica semelhante, a estratégia de baixo custo corrobora em baixo desempenho de serviço, pois não são oferecidos serviços de alta qualidade aos clientes.

A Margem Líquida ou Retorno sobre as Vendas, segundo Brigham, Gapenski e Ehrhardt (2001) evidencia o quanto a empresa obtém de lucro para cada \$ 1,00 vendido. Esse comparativo do lucro líquido em relação às vendas líquidas do período fornece o percentual de lucro que a empresa está obtendo em relação ao seu faturamento e, por fim, sendo possível mensurar o crescimento das vendas.

Empresas que adotam estratégias de diferenciação, a fim de atingirem elevados níveis de serviço, bem como resultados financeiros, primam pela ênfase na estratégia por diferenciação, o que faz com que a empresa melhore seu nível de Atendimento ao Cliente e, conseqüentemente, aumente também o número de vendas e mercado por meio desses serviços diferenciados. Por outro lado, empresas que adotam estratégias de baixo custo terão grande chance de ter melhor preço no mercado, o que também poderia gerar aumento de receita. Dessa forma, os *trade-offs* que gestores assumem corroboram diretamente na redução dos custos para organização e, conseqüentemente, no aumento das vendas.

Conforme é definido no trabalho de Whitten, Green e Zelbst (2012), as relações interorganizacionais caracterizadas por fortes interações entre empresas são identificadas nas ações desenvolvidas nos processos das relações interorganizacionais:

- Respondem rapidamente às mudanças de demanda dos clientes em curto prazo;
- Reestruturam as relações instituídas em prol das mudanças inerentes ao mercado, tecnologia e produtos em longo prazo;
- Alinham suas estratégias ao longo de toda a cadeia de suprimentos, a fim de atender às necessidades dos clientes finais, bem como o compartilhamento dos custos e benefícios de forma equitativa.

Em relação ao processo de fabricação do produto, por exemplo, a qualidade do mesmo tem sido definida como a conformidade com as especificações exigidas pelo fabricante, enquanto que a abordagem com base na visão do consumidor final ficou definida como qualidade do produto, um ajuste entre as características de um produto e das necessidades do cliente (TRENTIN et al., 2012).

Cada uma das diferentes perspectivas de definição sobre a qualidade do produto se concentra em um aspecto diferente deste conceito. As oito dimensões são identificadas como os elementos básicos da qualidade do produto: desempenho - as características operacionais primárias do produto; aspectos – as características secundárias que suplementam o

funcionamento do produto; confiabilidade - a probabilidade do produto demonstrar defeito ou não, dentro de um período de tempo específico; conformidade - o grau com que as características do produto estão dentro dos padrões pré-determinados; durabilidade, a quantidade de uso; facilidade de manutenção, a velocidade, cortesia, competência e facilidade de reparação; estética - a forma como os recursos dos produtos possuem sentidos; e percepção da qualidade percebida - do cliente, da qualidade do produto com base em sugestões indiretos, tais como imagem, marca, publicidade, etc. (GARVIN, 1984; TRENTIN et al., 2012).

Quanto à qualidade do produto, as necessidades dos clientes são um fator preponderante. A literatura relata que os clientes satisfeitos são os mais envolvidos no desenvolvimento do produto e emitem o *feedback* a respeito da qualidade do referido produto e serviço, bem como aqueles que possuem alto nível de resposta dos seus fornecedores (ZHAO et al., 2013).

Segundo Qian (2014) um produto ou serviço pode ser caracterizado por Determinantes, como preço de venda, prazo de entrega ou tempo de espera, nível de serviços prestados e qualidade do produto. Em diferentes mercados, os clientes se comportam de maneira diferente e a demanda por um produto ou serviço em diversos mercados varia de acordo com o grau de adesão de um cliente que espera e cria expectativas acerca de preço e nível de serviço. Por exemplo, alguns clientes são sensíveis ao prazo de entrega, alguns são altamente sensíveis ao nível de serviço prestado, e alguns são mais sensíveis ao preço de venda. Em um sistema de produção sob encomenda, o nível de serviço é definido como a porcentagem de pedidos que pode ser entregue ou executado antes do prazo de entrega firmado. Sob essas circunstâncias, preço, prazo de entrega, nível de serviço prestado e qualidade do produto são fatores cruciais de decisão a ser feita por uma empresa.

Em um contexto industrial, uma oferta de serviços mais amplos constitui um feixe complexo e mais integrado de serviços e produtos que serão mais valiosos do que se eles estivessem separados, o que representa uma oportunidade de maior crescimento das vendas. Logo, as ofertas de serviços mais amplos podem culminar na diferenciação do produto, tornando-o assim, mais atraente em soluções oferecidas para os clientes potenciais (MEIER et al., 2011).

Com base nas medidas que apuram a qualidade do produto/serviço e tempo de atendimento do cliente, pode-se ressaltar que autores discutem em seus trabalhos que a organização deve atender às necessidades do seu cliente para atingir altos níveis de satisfação

(NEELY et al., 1995). Essa ação mostra a importância do cliente para os Componentes de BPM na empresa fornecedora, uma vez que são compreendidos como parte interessada. Assim, o valor que o cliente cria ao produto/serviço é transformado em melhorias ao processo e qualidade do produto/serviço (CHOONG, 2013).

Com base nas categorias apresentadas, segue o Quadro 1 com cinco indicadores a respeito de Desempenho dos Fornecedores, conforme trabalhos anteriores (LI et al., 2006; WHITTEN et al., 2012).

Quadro 1 – Sistema de mensuração de Desempenho dos Fornecedores

<b>Categorias de Desempenho dos Fornecedores</b>	<b>Indicador</b>
<b>Financeira</b>	Participação de mercado
	Lucro
	Volume de vendas
<b>De Mercado</b>	Qualidade do produto
	Prazo de atendimento

Fonte: Dados da pesquisa. Adaptado de Li et al. (2006) e Whitten Jr e Zelbst (2012).

## 2.5 COMPONENTES DA GESTÃO DE PROCESSOS DE NEGÓCIOS (BPM)

Armistead e Machin (1997, p. 886), afirmaram que Processos de Negócios são conceituados como: “uma série de atividades inter-relacionadas, ultrapassando as fronteiras funcionais, com entradas e saídas”.

Armistead e Machin (1997) ainda articulam sobre o conceito de Processos de Negócios, que os processos devem ser geridos com revisão periódica e com objetividade por parte dos gestores e colaboradores durante a execução das atividades, assim como devem contar também com a inovação e a criatividade aplicada tanto aos processos, quanto à gestão da mudança dos processos.

BPM - do inglês *Business Process Management* engloba metodologias a partir de um conjunto de dimensões, que incluem: definição de processos, modelagem de processos, análise de processos (por exemplo: Seis Sigma, do inglês *Six Sigma*<sup>6</sup>, Gestão Enxuta, do

<sup>6</sup> *Six Sigma* é um conjunto de práticas que visa solução ótima em médio e longo prazo, a fim de melhorar a qualidade e produtividade dos processos, bem como eliminar defeitos (NÄSLUND, 2008).

inglês *Lean Management*<sup>7</sup>), melhoria de processos (reengenharia de processos, inovação de processo), a execução de processos e monitoramento de processos, auditoria e controle (HAMMER; CHAMPY, 1993; SPANYI, 2008). Essas categorias e elementos seriam formas abrangentes sobre os Componentes de BPM; Logo, as definições organizacionais do que constitui BPM também poderão variar, mas normalmente são compostas por vários componentes.

As dimensões da Gestão de Processos de Negócios - do inglês *Business Process Management* - dizem respeito às habilidades distintas, como processos, procedimentos, estruturas organizacionais que incluem a capacidade de integrar, aprender e reconfigurar as competências e os recursos nos processos organizacionais internos e externos (ADNER; HELFAT, 2003; TEECE, 2007).

Os Componentes de BPM, foram representadas nos estudos de Hung (2006) e Wong et al. (2013) contendo os seguintes aspectos a respeito da temática: Processos Internos, Infraestrutura dos Processos, Atendimento ao Cliente, Envolvimento dos Funcionários e Compromisso dos gestores.

No modelo conceitual apresentado pretende-se verificar como os componentes mais diretamente relacionados ao compromisso do gestor com a qualidade do relacionamento com o comprador e à estruturação dos processos de negócio, uma vez que se acredita que dentre os cinco componentes do BPM estes são os que estão mais relacionados à melhoria do desempenho por meio da relação com os compradores. Assim, no presente estudo fez-se um recorte conceitual no construto BPM, dando foco principal aos dois componentes: Processos Internos e o Compromisso dos gestores. Logo, são estudadas características necessárias do gestor a fim de garantir o desenvolvimento das relações colaborativas. Isso ocorre porque o gestor tem o papel de desenvolver os planos estratégicos e operacionais mais alinhados aos objetivos propostos, além de estabelecer as regras, políticas e procedimentos mais adequados aos planos desenvolvidos. Por fim, o gestor implementa e coordena a execução dos planos por meio de uma ordem de comando, liderança, e de controle. Esse é o papel da administração sobre o desenvolvimento da estrutura (CHANDLER, 1962).

Ou seja, aqueles componentes que se referem aos aspectos da estrutura organizacional, não foram considerados uma vez que não se pretendia avaliar como a estrutura organizacional

---

<sup>7</sup> *Lean Management* tem como objetivo eliminar ou minimizar atividades que não agregam valor ao produto final (NÄSLUND, 2008).

impactaria na relação entre Qualidade de Relacionamento e Desempenho. Desta forma os demais componentes de BPM - Infraestrutura dos Processos, Atendimento ao Cliente e Envolvimento dos Funcionários - que não foram incluídos no modelo presente estudo.

Assim os dois componentes do BPM que foram incluídos no modelo são apresentados a seguir.

### **2.5.1 Processos Internos**

Conforme Bronzo et al. (2013) a integração dos processos permite que a organização crie valor em suas atividades por meio de sistemas de indicadores analíticos que definem claramente a forma de apoio ao processo e assim melhorem a agilidade das decisões. A abordagem analítica tem papel importante na gestão dos processos, uma vez que sua implementação culmina na melhoria de acesso e consolidação de dados estatísticos que reforçam a eficácia dos Componentes de BPM.

Para Wong et al. (2013, p. 563)

O conceito de Alinhamento de Processos é capturado com base na melhor forma como uma organização gerencia os ajustes ou mudanças entre as etapas de cada processo, bem como seus elementos institucionais.

Portanto, o Alinhamento de Processos é explicado como um esforço organizacional conjunto com objetivo de transformar os principais processos em estrutura organizacional, planejamento estratégico e tecnologia da informação (HAMMER; CHAMPY, 1993; ŠKRINJAR; TRKMAN, 2013; SIKDAR; PAYYAZHI, 2014).

Hung (2006) realizou um estudo com 236 organizações. Foi comprovado que o Alinhamento dos Processos favorece o envolvimento dos colaboradores nos Processos Internos, bem como a melhoria do desempenho organizacional.

As tarefas envolvidas no Alinhamento de Processos são: documentação dos processos de trabalho; criação de modelos de processos para as principais cadeias de valor; estabelecimento de medidas padrão (por exemplo, os indicadores-chave de desempenho) para avaliar o desempenho dos principais processos; e implementação de programas de melhoria de processos para os manter e para identificar e resolver problemas, incluindo fornecedores e parceiros no projeto de processos e modelagem de novos projetos organizacionais que devem

ser estimulados pelos Componentes de BPM dentro de uma organização (WONG et al., 2013).

Com base nas considerações apresentadas na obra de Wong et al. (2013) acerca da dimensão Alinhamento de Processos, identifica-se que os gestores devem criar essa perspectiva para resultar um projeto organizacional a partir de artefatos como a tecnologia de apoio, bem como outras ferramentas que auxiliem o redesenho dos processos de negócios. Com isso, é importante destacar que as metodologias utilizadas evidenciam a necessidade de reunir forças ao rearranjo ou redesenho dos processos organizacionais, uma vez que a mudança ou alinhamento destes proporcionam melhorias de resultados. Entretanto, essas metodologias precisam ser assertivas, ou seja, devem garantir métodos claros em relação às tarefas específicas que serão executadas, bem como o tempo e sequência ideal ao processo, além de os profissionais envolvidos serem habilitados e capacitados as atividades.

### **2.5.2 Compromisso do Gestor**

O gestor tem papel crucial em articular a fase de mudanças das atividades inerentes aos processos dos Componentes de BPM, exigindo maior apoio e Compromisso do gestor, a fim de alcançarem maiores níveis de produtividade e desempenho competitivo (WONG et al., 2013). De acordo com Sikdar e Payyazhi (2014), o papel dos gestores envolvidos em processos de negócios visa articular de forma detalhada as regras aos níveis de operação, bem como as funções e métodos a serem desempenhados pelos funcionários em cada tarefa do fluxo de trabalho.

Dessa forma, o Compromisso do gestor incentiva a motivação de todos os funcionários da organização em obter melhores resultados de desempenho a partir de atividades que envolvam Componentes de BPM, principalmente no que diz respeito à utilização dos dados, conhecimentos direcionados a gerenciar os principais processos, além da maior conexão entre os níveis hierárquicos, possibilitando maior fluidez da Comunicação entre os funcionários (HUNTLEY, 2006).

Entretanto a motivação não é igual para todos os funcionários envolvidos nos processos. Ao executar um novo processo de negócio, surgem novas doutrinas operacionais. Assim, o gestor tem papel fundamental nessa fase, por exemplo em instruir o funcionário na

execução da atividade por meio de treinamentos que focaliza na comparação das antigas e novas doutrinas operacionais. Como consequência, a organização garante o alinhamento eficaz entre as doutrinas, as capacidades e as ações dos funcionários (SIKDAR; PAYYAZHI, 2014).

## **2.6 SUSTENTAÇÃO TEÓRICA DAS HIPÓTESES DA PESQUISA**

Essa seção apresenta e sustenta teoricamente as hipóteses propostas, bem como a plataforma teórica, visando realizar o estudo a respeito das relações entre as variáveis: Qualidade de Relacionamento e seus Determinantes, Desempenho dos Fornecedores e Componentes de BPM.

### **2.6.1 Determinantes da Qualidade de Relacionamento**

As hipóteses relativas à composição da variável Qualidade de Relacionamento foram formuladas na seção 2.3, por se considerar que desta forma a leitura seria facilitada.

### **2.6.2 Relação entre Qualidade de Relacionamento e Desempenho dos Fornecedores**

A literatura contempla estudos que analisaram e comprovaram o impacto positivo da Qualidade de Relacionamento no Desempenho, com base na frequência de interações entre organizações (FYNES; DE BÚRCA; MANGAN, 2008; FYNES; DE BÚRCA; MARSHALL, 2004; FYNES; VOSS; DE BÚRCA, 2005; JAP; MANOLIS; WEITZ, 1999; NYAGA; WHIPPLE; LYNCH, 2011; SRINIVASAN; MUKHERJEE; GAUR, 2011; YEN; BARNES, 2011). Uma consideração que se pode fazer é que estas constatações podem ser explicadas pelo aporte teórico da Teoria da Troca Social.

As organizações que constroem relacionamentos confiáveis com seus fornecedores, de certa forma, garantem o cumprimento dos serviços prestados por meio do Compromisso pré-estabelecido entre as partes, e que, por sua vez, retratam um relacionamento baseado na qualidade. Além disso, essas ações dos parceiros culminam em relacionamentos mais



duradouros, devido à melhora significativa do desempenho. Entretanto essa última constatação não será testada no presente estudo (ANDERSON; WEITZ, 1992; MORGAN; HUNT, 1994; NYAGA et al., 2011).

Sendo assim, a composição de diversas variáveis da Qualidade de Relacionamento, conforme menciona Weber (2001), configura relações colaborativas, e , por conseguinte os ganhos competitivos obtidos em grupos caracterizam aspectos fundamentais para o sucesso dessa relação, consequentemente são mais propensos a produzir benefícios oriundos dessa relação de longo prazo.

Além disso, a Qualidade de Relacionamento estabelece melhor nível dos resultados voltados ao desempenho organizacional por meio do maior grau de capacidade da organização em atender à sua demanda (DAY, 1994; MORGAN; HUNT, 1994; JAP et al., 1999; NYAGA et al., 2011).

Segundo Dwyer, Schurr e Oh (1987), o alcance de melhores resultados de desempenho está obrigatoriamente vinculado à manutenção e desenvolvimento das relações entre parceiros. Contudo, Jap, Manolis e Weitz (1999) afirmam que relacionamentos de alta qualidade entre compradores e fornecedores são favorecidos não apenas por trocas de recursos financeiros e materiais, mas também se beneficiam com resultados positivos para todas as organizações envolvidas nestas relações, como desempenho financeiro e não financeiro ou operacional (BRONZO et al., 2013).

As relações cooperativas são entendidas por Anderson e Narus (1990) como um conjunto de esforços das partes envolvidas no relacionamento que buscam alcançar objetivos mútuos. Os grupos que possuem valores semelhantes tendem a cooperar mais. Em outras palavras: relacionamentos baseados na Cooperação e Compromisso entre os parceiros facilitam o compartilhamento de informações, além de possibilitar alcançar melhores resultados organizacionais. Em virtude das considerações apresentadas, esta seção é referente à relação sustentada pela base teórica apresentada na presente pesquisa. Assim, o presente estudo tem a seguinte hipótese formulada:

**H1: A Qualidade de Relacionamento impacta positivamente o Desempenho dos Fornecedores.**

### 2.6.3 Efeito moderador dos Componentes de BPM

Para a formulação do efeito moderador dos componentes do BPM foi necessário primeiramente fazer uma reflexão relativa à sua antecedência com a variável Desempenho dos fornecedores. Apesar de alguns estudos apresentarem o BPM como antecessor, ou seja, aquele que impacta o Desempenho decidiu-se não colocar a variável Componentes de BPM como antecessor, pois os componentes utilizados estão mais relacionados às características do gestor e ao processo interno. Desta forma, a lógica que sustenta este modelo está suportada para premissa que a presença da variável componentes de BPM terá a capacidade de melhorar o impacto da Qualidade do Relacionamento no Desempenho, mas não necessariamente melhorar o Desempenho dos fornecedores diretamente. Entretanto, cabe destacar que apesar de não ter sido formulada conceitualmente, a autora da presente pesquisa não tem evidências conceituais sólidas para descartar a hipótese da antecedência dos Componentes de BPM sobre o Desempenho, podendo eventualmente ser testada em um outro momento, mas para isso será necessário realizar uma busca conceitual complementar.

Uma variável moderadora tem a função ou poder de afetar a direção e / ou a força da relação de dependência<sup>8</sup> entre uma variável independente (no caso em questão, Qualidade de Relacionamento) e a variável dependente (nesse caso, Desempenho dos Fornecedores) (HAIR et al., 2014). A moderação pode assumir diferentes valores (alto ou baixo) que podem alterar a forma, a força ou o sinal da variável dependente. Logo, o objetivo da identificação do efeito moderador no modelo estrutural é apurar se a relação entre a variável independente e dependente, ou seja, Qualidade de Relacionamento e Desempenho, será, por exemplo, reduzida ou aumentada, ou ainda anulada (sendo,  $p$  - valor não significativo), ou até mesmo ocorrer à inversão do sinal dessa relação (+ / -), dada a utilização dessa terceira variável moderadora.

Os Componentes de BPM podem resultar na melhoria da relação direta entre a Qualidade de Relacionamento entre compradores e seus fornecedores e o Desempenho dos Fornecedores. Ou seja, as empresas que gerenciam bem seus processos, têm melhor desempenho, mantida a mesma qualidade de relacionamento. Assim, destaca-se que a variável

---

<sup>8</sup> Relação de dependência é uma relação do tipo regressão representada por uma seta de um só sentido que aponta de uma variável independente ou construto para uma variável dependente ou construto. Relações típicas de dependência em Modelagem de Equações Estruturais conectam construtos a variáveis medidas e construtos preditores a construtos resultantes (HAIR et al., 2009).

Qualidade de Relacionamento refere-se à relação entre as organizações, e os componentes de BPM referem-se ao gerenciamento do processo interno do fornecedor.

Autores sugerem que altos níveis dos Componentes de BPM corroboram na melhoria do gerenciamento das atividades, ou seja, agrupar e alavancar diversos recursos, isto é, o desenvolvimento dos recursos atribuídos aos processos que criam valor e, por conseguinte, resultam na melhoria de desempenho (SIRMON; HITT, 2009). Os fornecedores, prestadores de serviços, desenvolvem esta capacidade ao longo do tempo através de rotinas e processos organizacionais inerentes à relação com seu comprador. A boa gestão dos Componentes do BPM pode proporcionar benefícios na sua implementação, como a construção de processos com alto desempenho, que geram menores custos, maior velocidade de resposta, maior acurácia, otimização dos ativos e maior flexibilidade (BROCKE; ROSEMAN, 2010).

Sendo assim, a escolha da variável moderadora “Componentes de BPM” justifica-se por esta, possivelmente, mobilizar diferentes agentes envolvidos na relação interorganizacional, entre comprador e fornecedor, por meio do desenvolvimento e administração das interações entre as empresas, corroborando dessa maneira no aprimoramento das relações a partir de uma maior coordenação dos Processos Internos.

Conforme pode ser observado, a motivação pela escolha dessa variável é a ausência de evidências empíricas na literatura, até o presente momento. Logo, não foram encontrados trabalhos científicos anteriores na literatura que tenham tentado analisar e testar a influência de organizações que implementam “Componentes de BPM” diante da relação entre a Qualidade de Relacionamento e Desempenho dos Fornecedores. Assim, o presente estudo tem a seguinte hipótese formulada:

**H2: Os Componentes de BPM moderam a relação direta entre Qualidade de Relacionamento e Desempenho dos Fornecedores.**

Para tanto, as relações hipotetizadas anteriormente são representadas no modelo estrutural, como ilustra a Figura 1 a seguir:

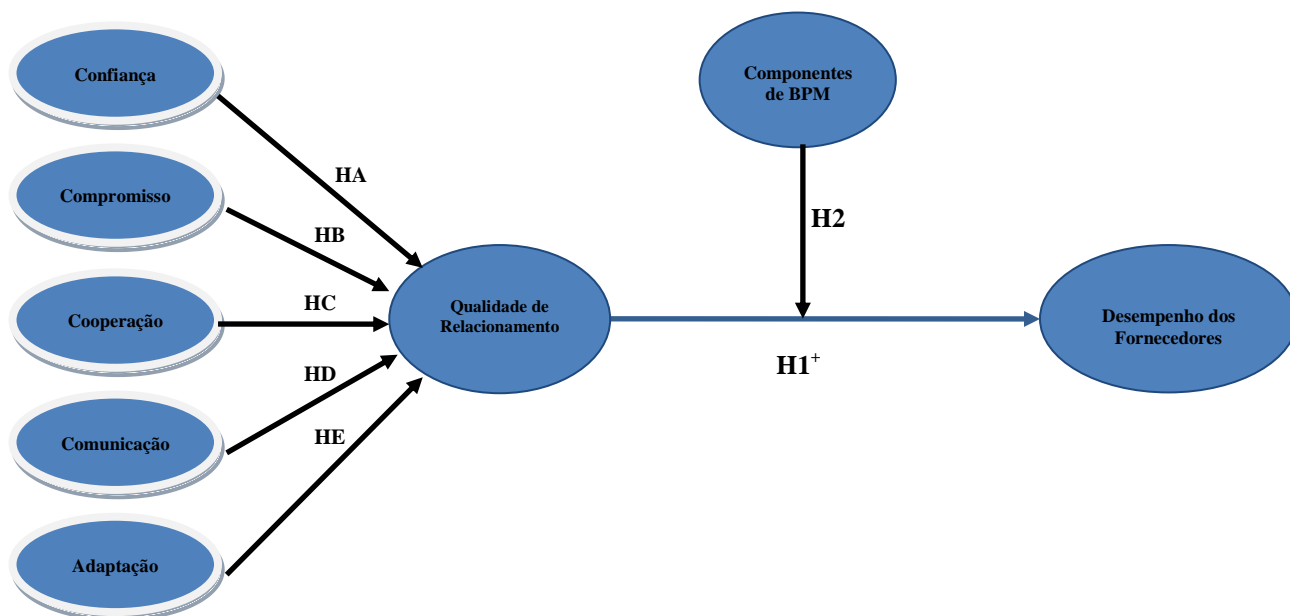


Figura 1: Modelo estrutural – Qualidade de Relacionamento versus Desempenho dos Fornecedores versus Componentes de BPM

Fonte: Elaborado pela autora

Em síntese, na discussão proposta na Revisão Bibliográfica desta dissertação, procurou-se destacar os principais desenvolvimentos teóricos em relação aos temas da Qualidade de Relacionamento, do Desempenho dos Fornecedores e dos Componentes de BPM.

Fundamentada em uma ampla revisão de literatura acerca dos pilares teóricos que norteiam este trabalho, a Qualidade de Relacionamento foi construída pelos seus Determinantes – Confiância, Compromisso, Cooperação, Comunicação e Adaptação. Foram apresentados, parcimoniosamente, na relação entre Qualidade de Relacionamento e Desempenho dos Fornecedores, e sustentados pela Teoria da Troca Social em ambientes organizacionais, garantindo-se a organicidade necessária à sua operacionalização.

Observa-se que as pesquisas acerca dos Componentes de BPM desenvolvidas até o presente apresentam limitações passíveis de melhoria, principalmente ao modelo proposto neste trabalho. Além disso, nota-se a ausência de pesquisas nacionais e internacionais que se utilizam essa visão relacional deste modelo teórico-conceitual para as medidas de desempenho e processos sob a perspectiva do fornecedor.

### 3 PERCURSO METODOLÓGICO

Este capítulo busca detalhar os procedimentos metodológicos que foram escolhidos por estarem alinhados aos objetivos traçados, as fases de coleta de dados e os métodos de interpretação e análise dos dados obtidos.

#### 3.1 DELINEANDO A PESQUISA

Para obter uma melhor compreensão a respeito do problema de pesquisa e desenvolvimento das hipóteses de pesquisa, primeiramente, esta pesquisa teve como característica seu caráter conclusivo descritivo. Como estratégia de pesquisa decidiu-se fazer um Estudo de Caso quantitativo. Esta caracterização foi feita, pois os sujeitos da pesquisa são todos fornecedores da mesma empresa cliente e as perguntas foram feitas considerando a relação entre o fornecedor e aquela empresa. Entretanto, deve-se considerar que apesar de ser fornecedor daquela empresa estes fornecedores não são exclusivos destas. Assim, apesar de não ser possível generalizar os resultados deve-se considerar que não são restritos ao Caso estudado. No presente estudo foi adotado o levantamento nas técnicas de análise dos dados coletados, caracterizando uma pesquisa do tipo *survey*, atribuindo métodos com modelagem de equações estruturais.

O presente estudo compreende, portanto, um corte metodológico que objetivou verificar, especificamente, as relações interorganizacionais que foram utilizadas, a fim de examinar as hipóteses propostas no modelo estrutural. Sendo assim, para testá-las, foi considerada, nestes termos, a unidade de análise para o presente estudo como sendo a relação da Empresa cliente e seus respectivos fornecedores de produtos estocáveis. Foi aplicado um questionário fechado (APÊNDICE B) a estes fornecedores previamente selecionados pela própria Empresa cliente cuja base de dados foi fornecida pela Empresa cliente.

Quanto ao critério de seleção dos respondentes, tem-se como justificativa a facilidade de acesso à informação em relação a todos aqueles fornecedores da base provida pela Empresa cliente que foi possível aplicar o instrumento de pesquisa para coleta dos dados e que garantiram efetivamente o desenvolvimento da pesquisa. O acesso de toda população

investigada é garantida com a presente relação estabelecida entre a Empresa cliente e seus respectivos fornecedores de produtos ou materiais estocáveis.

Para tanto, o presente trabalho considerou os seguintes sujeitos da pesquisa:

- Grupo de fornecedores da Empresa cliente – Profissionais envolvidos no processo de venda (Representantes da alta direção, Diretores, Gerentes de Vendas, Coordenadores de Vendas, Vendedores das empresas fornecedoras de diversos setores da Indústria e Comércio).

Quanto à sequência metodológica, o presente estudo foi desenvolvido em quatro etapas distintas. Na primeira etapa, foi elaborado o questionário específico aos sujeitos das relações estabelecidas pelas empresas estudadas na pesquisa. Na segunda etapa, o questionário foi validado por meio da aplicação de pré-teste. Na terceira, o questionário foi enviado aos fornecedores selecionados. A última fase contou com a análise dos resultados obtidos, bem como a construção do modelo. Por fim, foram apresentadas especificidades inerentes a cada uma destas etapas.

Quanto ao tratamento dos dados primários – provenientes dos questionários – inicialmente serão realizados testes estatísticos através do software IBM SPSS 19.0 (Statistical Package for Social Sciences), a fim de garantir uma amostra confiável e significativa (HAIR et al., 2014). Assim, o primeiro procedimento consistirá na análise dos dados perdidos<sup>11</sup> e aplicação dos tratamentos, a fim de mitigar o fato recorrente da ausência de dados da amostra (YIN, 2011).

### 3.2 ELABORAÇÃO DO QUESTIONÁRIO

O procedimento utilizado na formatação do instrumento de coleta dos dados contou com indicadores que são desenvolvidos para mensurar cada uma das variáveis e o modelo conceitual proposto, com confiabilidade e validade satisfatórias, tomando-se por base procedimentos metodológicos propostos por Churchill Jr. (1979) e Hair et al. (2014). O questionário sofreu adaptação quanto ao conteúdo das questões sobre a Qualidade de

---

<sup>11</sup> Informação não disponível de um indivíduo (ou caso) sobre o qual outra informação está disponível. Os dados perdidos frequentemente quando um respondente deixa de responder uma ou mais questões em uma pesquisa (HAIR et al., 2009).

Relacionamento, Componentes de BPM e Desempenho dos Fornecedores com base nos estudos de Li et al. (2006), Nyaga; Whipple; Lynch (2011), Whitten; Zelbst (2012), Wong et al. (2013), Woo; Ennew (2004), Yen; Barnes (2011).

Dessa forma, a fim de atingir o objetivo desta pesquisa, na composição do questionário foram consideradas algumas variáveis que compõem a Qualidade de Relacionamento, a fim de delimitar tal variável, bem como elaborar o instrumento de coleta proposto aos fornecedores. De acordo com o procedimento prático, foi possível avaliar empiricamente o aporte teórico referente às 18 questões sobre Qualidade de Relacionamento, assim como foram construídas 16 questões sobre Componentes de BPM para representar da melhor forma a percepção dos respondentes. De maneira análoga, pode-se avaliar a variável Desempenho dos Fornecedores a partir de 7 questões. Além disso, o questionário inicialmente contou com 2 questões introdutórias que caracterizaram o perfil do fornecedor – (1) percentual de vendas em produtos ou serviços e (2) porte. Em seguida, 5 questões sobre: (1) tempo de fornecimento, (2) frequência do fornecimento, (3) tempo do relacionamento, (4) tempo de negociação e (5) criticidade em custo.

Ao ser finalizada a estrutura do questionário dos fornecedores, o mesmo foi encaminhado ao orientador do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Espírito Santo – linha de pesquisa Estratégia, Inovação e Desempenho Organizacional –, a fim de apurar e garantir os três essenciais elementos na construção de um instrumento de coleta de pesquisa: fidedignidade, validade e operatividade<sup>9</sup>.

Os dois pesquisadores do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Espírito Santo – linha de pesquisa Estratégia, Inovação e Desempenho Organizacional – aprovaram o conteúdo abordado no questionário; entretanto foram retiradas algumas questões para garantir parcimônia e coerência quanto ao contexto e porte das empresas participantes.

Assim, a garantia da consistência das questões dentro de cada critério avaliado e a eliminação de quaisquer sobreposições foi crucial na aplicação do método estatístico dos dados - SEM, de modo que a análise da influência relativa e a significância dos diferentes fatores analisados pudessem ser viabilizadas. Após as análises dos pesquisadores, as suas

---

<sup>9</sup> *Fidedignidade*: qualquer pessoa que o aplique obterá sempre os mesmos resultados. *Validade*: os dados recolhidos da pesquisa são precisos. *Operatividade*: vocabulário acessível e significado claro (MARCONI; LAKATOS, 1999).

recomendações foram acatadas e efetuadas as devidas alterações de conteúdo e forma do instrumento. Esta segunda análise permitiu eliminar a sobreposição de temas, resultando na definição de 38 questões, sendo as quatro primeiras estruturadas com medidas categóricas, e as demais contendo escalas Likert de 1 a 7, similares às pesquisas utilizadas como referência desse estudo.

Portanto, o questionário ficou estruturado com 38 perguntas, enumeradas e organizadas da seguinte forma: as 7 primeiras questões buscaram recolher informações sobre o perfil da empresa fornecedora, além de tempo de fornecimento, frequência do fornecimento, tempo de relacionamento, tempo de negociação e criticidade em custo, todas de caráter obrigatório e estruturado. Da questão 8 a 15 o respondente foi convidado a escolher uma numeração da escala de 1 a 7 com base na sua percepção intraorganizacional, ou seja, em relação às dimensões de Componentes de BPM na organização dos fornecedores. Da questão 16 a 33 o respondente foi convidado a escolher uma numeração da escala de 1 a 7, com base na sua percepção interorganizacional, ou seja, em relação às variáveis de primeira ordem que compõem a Qualidade de Relacionamento. Da questão 34 a 38 o respondente foi convidado a escolher uma numeração da escala de 1 a 7, com base na sua percepção em relação ao Desempenho dos Fornecedores, a partir da situação atual da sua organização em relação aos seus principais concorrentes.

Dessa forma, foram relacionados semanticamente, a cada um dos indicadores – como, por exemplo, para fatores de criticidade do fornecimento e caracterização do grupo de fornecedores, bem como também as variáveis Qualidade de Relacionamento e Componentes de BPM analisadas –, foram adotadas escalas: 1-discordo totalmente, 7-concordo totalmente e 4-neutro (nem concordo e nem discordo). Da mesma maneira, foram estabelecidas escalas de sete pontos para as variáveis de Desempenho dos Fornecedores, atribuindo uma análise comparativa dos seus principais fornecedores, sendo a escala: 1- muitíssimo menor do que o concorrente, 7- muitíssimo maior do que o concorrente e 4- neutro (nem menor e nem maior).

É importante ressaltar que a estrutura final do questionário ficou composta por 38 questões que dão suporte à análise setorial e à classificação dos resultados. As questões selecionadas para o questionário destinado aos fornecedores, após as sugestões recebidas, constam no questionário dos fornecedores (APÊNDICE B). A Tabela 1 a seguir apresenta a relação entre o desenvolvimento das escalas do questionário a partir das bases teóricas e suas respectivas variáveis e indicadores.



**Tabela 1: Bases Teóricas das Variáveis Latentes e Indicadores**

<b>Variáveis latentes e seus indicadores</b>	<b>Base teórica</b>
<b>COMPONENTES DE BPM</b>	<b>AUTORES</b>
PROINT – Processos Internos compostos por 5 itens. O respondente indica sua percepção em relação ao alinhamento dos processos, apresentada em quatro Determinantes: organização, normas e procedimentos, habilidades técnicas e capacitação.	Wong et al. (2013)
(PROINT1) 8. Nossa empresa possui processos de trabalho que estão documentados. (PROINT2) 9. Nossa empresa possui processos padronizados. (PROINT3) 10. Nossa empresa possui medidas normativas que avaliam o desempenho dos nossos principais processos. (PROINT4) 11. Nossa empresa possui habilidades técnicas necessárias que são definidas para executarem as negociações nossos principais processos. (PROINT5) 12. Nossa empresa fornece capacitação necessária aos gestores para realização de atividade de redesenho dos nossos processos em projetos antigos e novos.	
COMPGE – Compromisso dos Gestores composto por 3 itens. O respondente indica sua percepção em relação à gestão dos processos, apresentada em dois Determinantes: monitoramento e tomada de decisão.	Wong et al. (2013)
(COMPGE1) 13. Nossa empresa incentiva os gestores a usarem os dados de desempenho para administrarem e monitorarem seus processos. (COMPGE2) 14. Nossa empresa incentiva os gestores a administrem e monitorarem os principais processos com seus conhecimentos. (COMPGE3) 15. Nossa empresa incentiva que os gestores tomem decisões para melhorias dos processos.	
<b>Variáveis latentes e seus indicadores</b>	<b>Base teórica</b>
<b>QUALIDADE DE RELACIONAMENTO</b>	<b>AUTORES</b>
CONFI – Confiança composta por 4 itens. O respondente indica sua percepção quanto aos aspectos que envolvam a Confiança na relação com seu cliente, apresentada em três Determinantes: cumprimento de acordos, preocupação com parceiro e melhores interesses.	Nyaga e Whipple (2011)
(CONF1) 16. Cumprimos os acordos firmados com este Cliente. (CONF2) 17. Preocupamo-nos com o sucesso deste Cliente. (CONF3) 18. Possuímos os melhores interesses no relacionamento com este Cliente. (CONF4) 19. Somos confiáveis.	
COMP – Compromisso composta por 3 itens. O respondente indica sua percepção quanto aos aspectos que envolvam o Compromisso na relação com seu cliente, apresentada em dois Determinantes: esforços e investimento.	Nyaga e Whipple (2011)
(COMP1) 20. Realizamos esforços para manter o relacionamento com este Cliente.	

<b>Variáveis latentes e seus indicadores</b>	<b>Base teórica</b>
(COMP2) 21. Entendemos que o investimento no relacionamento de longo prazo com este Cliente deve ser mais importante que a busca por lucros imediatos. (COMP3) 22. Estamos comprometidos com este Cliente.	
COOP – Cooperação composta por 4 itens. O respondente indica sua percepção quanto aos aspectos que envolvam a Cooperação na relação com seu cliente, apresentada em quatro Determinantes: colaborar na harmonia, interesse mútuo, ajuda nos objetivos/metast e espírito de equipe.	Nyaga e Whipple (2011)
(COOP1) 23. Estamos dispostos a colaborar com este Cliente a fim de obter uma relação harmoniosa. (COOP2) 24. Promovemos o interesse mútuo na relação com este Cliente. (COOP3) 25. Estamos interessados em ajudar este Cliente a atingir seus objetivos/metast de negócios. (COOP4) 26. Estimulamos o espírito de trabalho em equipe no relacionamento com este Cliente a fim de solucionar eventuais problemas.	
ADAP – Adaptação composta por 3 itens. O respondente indica sua percepção quanto aos aspectos que envolvam a Cooperação na relação com seu cliente, apresentada em três Determinantes: adeptos às mudanças, reposicionamento e alteração no contrato.	Woo e Ennew (2004)
(ADAP1) 27. Estamos dispostos a mudar os Processos Internos para alinhá-los aos processos deste Cliente. (ADAP2) 28. Estamos dispostos a nos reposicionarmos geograficamente para nos alinharmos aos projetos deste Cliente. (ADAP3) 29. Aceitamos, caso seja necessário, alterar os termos do contrato para não causar prejuízo para ambos.	
COMU – Comunicação composta por 4 itens. O respondente indica sua percepção quanto aos aspectos que envolvam a troca de informação na Comunicação da relação com seu cliente, apresentada em precisão, completa, confiável e adequada.	Yen e Barnes (2011)
(COMU1) 30. Trocamos informação com este Cliente de forma precisa. (COMU2) 31. Trocamos informação com este Cliente de forma completa. (COMU3) 32. Trocamos informação com este Cliente de forma confiável. (COMU4) 33. Trocamos informação com este Cliente de forma adequada.	
<b>Variáveis latentes e seus indicadores</b>	<b>Base teórica</b>
<b>DESEMPENHO DOS FORNECEDORES</b>	<b>AUTORES</b>
DESFOR – Desempenho dos Fornecedores composta por 5 itens. O respondente indica sua percepção quanto à realidade atual da sua empresa em relação aos principais concorrentes, apresentada em participação de mercado, lucro, volume das vendas, qualidade dos produtos/serviços e prazo de atendimento.	Li et al. (2006); Whitten et al. (2012)

Variáveis latentes e seus indicadores	Base teórica
(DESFOR1) 34. Nosso crescimento na participação de mercado é:	
(DESFOR2) 35. Nosso crescimento sobre o lucro é:	
(DESFOR3) 36. Nosso crescimento sobre o volume das vendas é:	
(DESFOR4) 37. A qualidade dos nossos produtos/serviços é:	
(DESFOR5) 38. Nosso prazo de atendimento é:	

Fonte: Elaborado pela autora

### 3.3 PRÉ-TESTE, ESTUDO-PILOTO E TAMANHO DA POPULAÇÃO

O questionário foi enviado para toda a população investigada – fornecedores de produtos estocáveis da Empresa cliente –, não sendo calculado o erro e tamanho da amostra, uma vez que não houve amostragem, ou ainda, podendo ser calculado *a posteriori* nas análises, isto é, todos os fornecedores previamente selecionados.

Com a base de dados completa e com a fase de pré-teste e estudo-piloto, que visam à construção de dados úteis a pesquisa, são constituídas por uma fase de um estudo prévio sobre o assunto no qual a pesquisadora pode ter consistência e veracidade (YIN, 2011; HAIR et al., 2014). Para tanto, foi apurado o tamanho mínimo do número de respondentes na verificação da população estudada, e com intuito de atender às seguintes regras inerentes ao teste de validação do instrumento de coleta dos dados para o tamanho mínimo da amostra que deve ser de pelo menos cinco vezes mais observações do que o número de variáveis a serem analisadas, e o tamanho mais aceitável será de uma proporção de dez para cada variável (HAIR et al., 2009).

### 3.4 COLETA DE DADOS

A partir dos dados obtidos e com o instrumento de pesquisa validado, pode-se realizar a etapa de coleta de dados da população formada por 459 empresas fornecedoras que foram investigadas pelo método de levantamento do tipo *survey*.

A “seleção” das empresas fornecedoras, segundo base de dados fornecida pela Empresa cliente, teve como objetivo a obtenção dos dados para análise da pesquisa, aceitos entre o período de 01 de janeiro de 2015 a 26 de janeiro de 2016. Sendo assim, a base

disponibilizada continha uma lista de fornecedores com o contato eletrônico e o telefone das empresas, classificados como sendo de produtos estocáveis que compreendem relações de compra tanto regulares quanto esporádicas, a fim de obter uma maior taxa de resposta.

A formatação do instrumento de coleta foi por meio da ferramenta *Googledocs* – trata-se de um serviço *on-line* do *Google* para a criação de documentos do tipo *Office*, logo permite a elaboração de um questionário de forma rápida e eficaz ao fornecedor. Após a fase de finalização do questionário, como já foi mencionado, o mesmo foi enviado via correio eletrônico (*e-mail*) aos respondentes das empresas fornecedoras, com acompanhamento de uma carta convite e apresentação (APÊNDICE A) que evidencia o objetivo da pesquisa ao sujeito da pesquisa e o *link* da página para acessar o formulário.

Na primeira etapa de disponibilização do questionário, os dados foram coletados no período compreendido entre 15 de outubro de 2015 a 26 de novembro de 2015. O primeiro contato com os fornecedores foi realizado por meio de ligações a todos os fornecedores, respeitando a ordem de criticidade (A, B e C) da lista fornecida pela Empresa cliente.

Na próxima etapa, a autora desta pesquisa efetuou contatos telefônicos com os representantes de vendas das empresas fornecedoras ou seus gestores, que atendem à Empresa cliente, solicitando o apoio à pesquisa. Além disso, foram solicitados ao coordenador da Empresa-cliente que fizesse o contato com as empresas fornecedoras, contribuindo para reforçar via *e-mail* à necessidade de participação.

Por fim, totalizaram 89 respondentes, já considerando os dados perdidos e lembrando que o estudo tem como foco a relação instituída entre cliente e fornecedor. Sendo assim, levam-se em consideração todas as relações, mesmo se tratando da mesma empresa fornecedora situada, por exemplo, na Bahia, São Paulo e Minas Gerais, mas são consideradas relações com aspectos diferentes ao presente contexto. A taxa de resposta foi de 18,95% da população investigada, demonstrando que o número de respondentes foi aceitável para realização dos testes estatísticos e que consistiam em um total de 89 respondentes, foi plenamente atendido no presente estudo.

### 3.5 TRATAMENTO DOS DADOS E PREPARAÇÃO PARA ANÁLISE

Tendo em vista a garantia das amostras como confiáveis e significativas, no primeiro momento foi realizada a análise dos dados perdidos e aplicação de possíveis tratamentos estatísticos. Todo esse cuidado tinha o objetivo de reduzir ou eliminar a ocorrência de dados perdidos na amostra obtida. O questionário foi idealizado de maneira a prevenir que o respondente enviasse o questionário com algum campo não preenchido, alertando no ato do preenchimento e envio a pergunta não respondida.

Essa etapa de tratamento e preparação dos dados garantiu a ausência de perdas pelo preenchimento incompleto do questionário. Todavia, dois fornecedores informaram que o cliente não efetuou compra no período de 2015, nesse caso foram considerados valores zero para o número de vezes que tiveram relação neste período, por ser uma fonte de informação importante para os objetivos do presente trabalho. Além desse fato, cinco fornecedores declararam não prover esta Empresa-cliente nos últimos anos, ou ainda, verificou no sistema a ausência do cadastro desse cliente, reduzindo o número de respondentes desta população. Devido à confidencialidade de informações a respeito dos fornecedores participantes prometida, foram preservados os nomes das empresas e dos respondentes.

### 3.6 TÉCNICAS ESTATÍSTICAS SELECIONADAS PARA ANÁLISE DOS DADOS

A primeira técnica adotada foi a estatística descritiva para avaliar o perfil dos fornecedores com as questões introdutórias do instrumento de coleta. Os critérios de preparação e verificação dos dados obtidos na pesquisa foram submetidos às técnicas multivariadas, usando o software IBM SPSS 19.0 e Smart PLS 3.0 (HAIR et al., 2009).

Como foi mencionado em seção anterior, este estudo não obteve dados ausentes ou perdidos, não sendo, por conseguinte, obrigatória o suporte de técnicas como a substituição de dados ausentes pela média, ou exclusões *pairwise* ou *listwise*. Esta etapa visa assegurar a confiabilidade e significância das amostras por meio de procedimentos estatísticos e, para isso, será empregada a técnica de modelagem de equações estruturais (SEM – *Structural Equation Modeling*) orientada por Hair et al. (2014) e caracterizada pela técnica multivariada dos dados que permite examinar a estrutura das relações entre variáveis e entre estas e os

indicadores, simultaneamente (correlações), bem como definir o conjunto de variáveis fortemente inter-relacionadas, conhecidas como fatores (HAIR et al., 2009).

Sendo assim, é utilizada primeiramente a análise fatorial exploratória a fim de identificar a importância dos fatores e suas variáveis latentes, como já foi explicado. Logo, essa análise fatorial consiste numa técnica de interdependência, cujo propósito principal é definir a composição estrutural acerca das relações entre as variáveis estudadas (HAIR et al., 2009).

Na perspectiva confirmatória serão desenvolvidos os testes de validação do modelo de mensuração e do modelo estrutural no *software* estatístico *SmartPLS* para implementação do algoritmo PLS-PM (*Partial Least Square – Path Modeling*), de acordo com os estágios recomendados no manual do Hair et al. (2014). Dessa maneira, o conjunto de testes executados possibilitará identificar e avaliar as variáveis do modelo.

A Modelagem de Equações Estruturais (SEM - do inglês, *Structural Equation Modeling*) estruturou-se no ano de 1970, quando o estatístico Karl Jöreskog articulou combinações entre as abordagens econométricas e psicométricas num único modelo. Essa temática centrou a base da formação da SEM – combinação de análise fatorial e análise de caminhos (*path analysis*) –, que seria uma técnica muito mais confirmatória do que exploratória, a fim de contribuir que pesquisas determinem se dado modelo teórico é válido perante os dados reais observados (HAIR JR et al., 2014).

Desta forma, a modelagem de equações estruturais (SEM – *Structural Equation Modeling*) é uma ferramenta que tem como objetivo realizar a análise multivariada que envolve a aplicação de métodos da estatística, através de relações simultâneas entre múltiplas variáveis. Além de ser uma análise não paramétrica, que possibilita o uso de dados amostrais com elevados níveis de “não normalidade” multivariada – não necessitando de premissas de normalidade e linearidade (HAIR JR et al., 2014).

Logo, a presente pesquisa examina, com suporte do *software* estatístico *SmartPLS* para implementação do algoritmo PLS-PM (*Partial Least Square – Path Modeling*) a estrutura de inter-relações expressa em uma série de equações, semelhante a uma série de equações de regressão múltipla (HAIR et al., 2009).

Para maior entendimento e aproximação do leitor ao modelo proposto, estas variáveis são inobserváveis ou medidas indiretamente por serem representadas por múltiplas variáveis

mensuráveis, conhecidas em alguns casos de variáveis manifestas ou indicadores<sup>12</sup>. Esses indicadores são reunidos através de vários métodos de coleta de dados, como neste caso seria o levantamento (HAIR et al., 2009).

O presente estudo propõe um modelo estrutural baseado na literatura e caracterizado pela relação de causalidade entre variáveis analisadas. A partir desta relação instituída que é composta por construtos ou variáveis latentes – Qualidade de Relacionamento, Componentes de BPM e Desempenho dos Fornecedores. A técnica SEM combina elementos de regressão múltipla (examinando relações de dependência) e da análise fatorial (representando variáveis não diretamente observadas), para estimar uma série de relações de dependência simultaneamente (HAIR et al., 2009).

Ao ser analisada as principais variáveis neste método de estatístico multivariado, tem-se que as variações dos resultados são constatadas por medidas específicas, transformando um conjunto inicial de variáveis em um novo conjunto de dimensões equivalentes, pertencentes ao mesmo grupo. Dessa maneira, infere-se que as variáveis reagrupadas são altamente correlacionadas entre si, elas serão combinadas para formar um fator, e assim sucessivamente, com todas as demais variáveis da matriz de correlação (HAIR et al., 2009). Caso contrário, é necessário retirar as variáveis que não possuem o mesmo comportamento da análise, ou seja, aquelas variáveis que representam pouca informação.

A análise fatorial é investigada pela rotação dos fatores. Esse procedimento manipula e ajusta os eixos fatoriais na busca da solução fatorial mais simples e mais significativa na fase de interpretação dos resultados. A rotação pode ser ortogonal (com independência dos fatores extraídos) ou oblíqua (os fatores são correlacionados). Os métodos de rotação ortogonal mais utilizados são quartimax<sup>13</sup> e varimax<sup>14</sup> (HAIR et al., 2009).

Posteriormente, os dados obtidos nesta pesquisa serão tratados, conforme propõem o manual de Hair et al. (2014). A análise confirmatória consiste em duas etapas do modelo estrutural. A primeira é a avaliação do modelo de mensuração, e a segunda é a avaliação do modelo estrutural, que são representados os estágios no Quadro 2 a seguir.

---

<sup>12</sup> Variável simples usada em conjugação com uma ou mais variáveis distintas para formar uma medida composta, escala múltipla (HAIR et al., 2009).

<sup>13</sup> Um método que foca a simplificação de colunas de uma matriz fatorial (HAIR et al., 2009).

<sup>14</sup> Mesmo conceito da quartimax, entretanto esse método é mais eficaz e utilizado por conseguir uma estrutura fatorial simplificada (HAIR et al., 2009).

Quadro 2 – Procedimentos sistemáticos de aplicação do PLS

<b>Estágio 1</b>	<b>Especificação do Modelo Estrutural</b>
<b>Estágio 2</b>	<b>Especificação do Modelo de Mensuração</b>
<b>Estágio 3</b>	<b>Coleta e Avaliação dos Dados</b>
<b>Estágio 4</b>	<b>Estimação do Modelo de Caminhos</b>
<b>Estágio 5</b>	<b>Avaliação do Modelo de Mensuração:</b> - Confiabilidade da Consistência Interna - Validade Convergente - Validade Discriminante
<b>Estágio 6</b>	<b>Avaliação do Modelo Estrutural:</b> - Avaliação da Colinearidade - Avaliação dos Coeficientes de Caminho - Avaliação do Coeficiente de Determinação ( $R^2$ )
<b>Estágio 7</b>	<b>Análise PLS Avançada</b>
<b>Estágio 8</b>	<b>Interpretação dos Resultados e Elaboração das Conclusões</b>

Fonte: Traduzido e adaptado de Hair et al. (2014, p. 25)



## 4 ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo apresenta os resultados obtidos com o desenvolvimento da presente pesquisa. Para tanto, os dados foram submetidos às técnicas estatísticas, a fim de atender aos objetivos propostos. A seguir são apresentadas seis seções: identificação do perfil da empresa cliente e dos fornecedores e análises preliminares dos dados; testes de validação do modelo de mensuração; testes do modelo estrutural; teste do efeito moderador dos componentes de BPM e resumo da avaliação das hipóteses.

### 4.1 IDENTIFICAÇÃO DO PERFIL DA EMPRESA CLIENTE

A organização selecionada foi caracterizada de Empresa cliente e está situada na Grande Vitória onde atua no ramo de transporte e logística e utiliza os modais rodoviários que operam nos segmentos de logística, transporte de passageiros, transporte de cargas, locação de veículos e colheita no mercado nacional e internacional. Sendo uma empresa de grande porte por ter um faturamento que é superior a R\$ 1,2 milhões em 2016, com mais de 500 funcionários e uma frota de mais de 6 mil veículos e equipamentos.

Essa empresa compra bens e adquire serviços para suprir a necessidade de todas as filiais e, conseqüentemente, dos clientes finais, que consistem em imobilizados, combustíveis, pneus novos, material de carroceria, material de limpeza, serviços de hotéis e passagens, lubrificantes, peças para tritrens, telefonia, pneus reformados, material de expediente, serviço de segurança, EPI – Equipamento de Proteção Individual –, componentes recondicionados, peças para carreta, peças para julieta, material rodante – grua, ferramentas, câmaras e protetores, e serviço de impressão. Com isso, o seu papel no presente estudo é de indicar seus fornecedores para aplicação do questionário, a fim de alcançar os objetivos traçados.

Segundo afirma o funcionário W.N., comprador líder do setor suprimentos, sobre a visão e missão da Empresa cliente:

A empresa tem como missão fornecer soluções logísticas com segurança e excelência por meio de pessoas qualificadas, agregando valor aos clientes e visando à sustentabilidade do negócio, e visão de ser empresa líder em soluções logísticas e reconhecida por sua excelência, segurança, inovação e criação de valor.

Conforme ainda o mesmo funcionário W.N. sobre o setor suprimentos:

O setor suprimentos atua estrategicamente no que tange [sic] administração e gerenciamento de materiais e serviços, consequentemente tenta reduzir custos. Logo a ideia central é de não comprar toda marca existente no mercado, a célula do setor garante a aquisição de produtos e serviços dentro do prazo de entrega e de acordo com normas contratuais e dentro da especificação técnica pré-estabelecida pela assessoria técnica da empresa em estudo, a fim de assegurar a satisfação do cliente final.

O *software* ERP - do inglês *Enterprise Resource Planning* que significa Planejamento de Recurso Corporativo utilizado pela Empresa cliente, que é o Datasul operado por todos os funcionários do setor suprimentos. Este visa, por sua vez, monitorar todo processo de compra, desde o início da necessidade do material ou serviço até a entrega do produto ou serviço ao cliente final. Esse procedimento tem como finalidade aferir o desempenho do processo, com apoio de auditores internos. Esse sistema garante a transferência de informações entre os envolvidos no processo de compra. Atualmente, existem as seguintes ferramentas de comunicação: o programa Datasul, mencionado anteriormente, o *e-mail*, o telefone, o fax, que garantem o frequente e próximo relacionamento com os seus fornecedores.

Todo o quadro de funcionários do setor suprimentos participa de fóruns nacionais, no intuito de aperfeiçoar seu conhecimento técnico e adquirir novas práticas de compra e negociação com fornecedor.

A empresa investe em treinamentos de capacitação nos quais todos os funcionários do setor suprimentos são submetidos a cursos de especialização na área de *supply chain*, a fim de contribuir para redução dos custos e como consequência impactar diretamente na rentabilidade da empresa.

Os fornecedores são tratados diferenciadamente mediante sua criticidade, ou seja, resultados financeiros. O padrão de normatização da ISO – do inglês *International Organization for Standardization* (14.000, 9.000 e 18.000) quanto à aquisição remete à responsabilidade da empresa em qualificar, mediante suas exigências de entrega ou atendimento de serviços, como atestado de capacidade técnica, registro em agência de regulamentação, e documentos como PPRA (Programa de Prevenção de Riscos Ambientais) e PCMSO (Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional) no prazo estipulado.

Todos os fornecedores são submetidos a um processo de avaliação de qualificação no intuito de atender às normas da ISO 9001, caso contrário o setor busca um novo fornecedor no mercado, por meio de fontes como internet, catálogos, revistas especializadas e concessionárias.

Em relação à Cooperação e comprometimento, buscam a melhor forma de trabalhar em conjunto e tratar com as filiais que estão situadas nas regiões nordeste, centro-oeste, sudeste e sul do país, cumprindo acordos firmados. Como exemplo, uma alteração no valor de um contrato gera impactos diferenciados para cada filial que, conseqüentemente, passa por um período de adaptação, gerando medidas preventivas que visam solucionar qualquer conflito ou insatisfação, unindo a uma comunicação mais eficaz por meio de reuniões periódicas, além de todo apoio técnico de profissionais especializados, garantindo todo conhecimento quanto às leis vigentes em cada local.

As análises de contrato são realizadas de forma vertical e horizontal chamado *break down*, ou seja, “olhar o preço de cima para baixo”, comparando preços de fornecedores diferenciados detalhadamente, além de ser negociado pelo gerente operacional responsável.

#### 4.2 IDENTIFICAÇÃO DO PERFIL DOS FORNECEDORES E ANÁLISES PRELIMINARES DOS DADOS

Essa primeira fase consiste na aplicação de métodos da estatística descritiva referente aos respondentes, que tem como objetivo conhecer o perfil dos fornecedores. Apurou-se a distribuição de frequência das seguintes variáveis coletadas e obtidas por documentos da Empresa-cliente: *status* (distribuidor ou indústria); tipo de fornecedor respondente (A, B e C); função do respondente na organização; maior faturamento em produto ou serviço; porte do fornecedor; tempo e frequência do relacionamento.

A primeira variável analisada foi retirada de um documento fornecido pela Empresa-cliente, classificando o tipo de *status* dos fornecedores respondentes, como é representado no Gráfico 1. Foi possível verificar que 5,4% dos fornecedores atuam como indústrias e 94,6% dos fornecedores atuam como distribuidores, sendo que esses percentuais são representados pelo total de 87 respondentes.

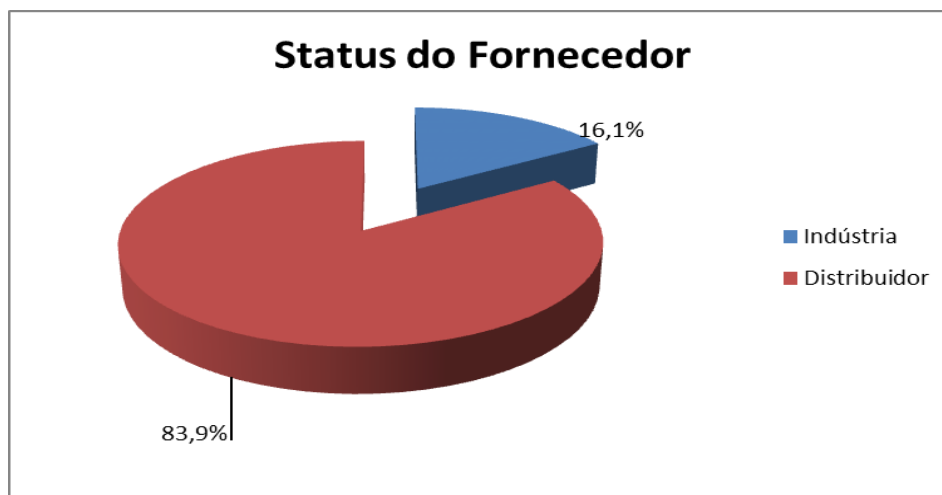


Gráfico 1 – Status dos respondentes  
Fonte: Dados da pesquisa.

Por meio das ligações telefônicas, foi possível identificar a função do respondente na empresa em que atua. Sendo assim, as três categorias foram consideradas: representante de vendas (vendedores internos ou externos, assistentes comerciais, analistas comerciais), gerentes comerciais, diretores ou sócios-proprietários. Logo, as principais atividades, de maior ocorrência, às quais estavam envolvidos os informantes-chave da pesquisa foram, do total de 87 participantes: os 81 eram representantes de vendas (93,1%), 4 eram gerentes comerciais ou supervisores (4,6%) e 1 era diretor ou sócio proprietário (1,1%), como ilustra o gráfico 2. Sendo que 1 diretor seria da classificação A, 2 gerentes comerciais e 2 supervisores seriam de C, e por último, 7 representantes comerciais seriam de A, 19 de B e 56 de C, totalizando os 87 respondentes.

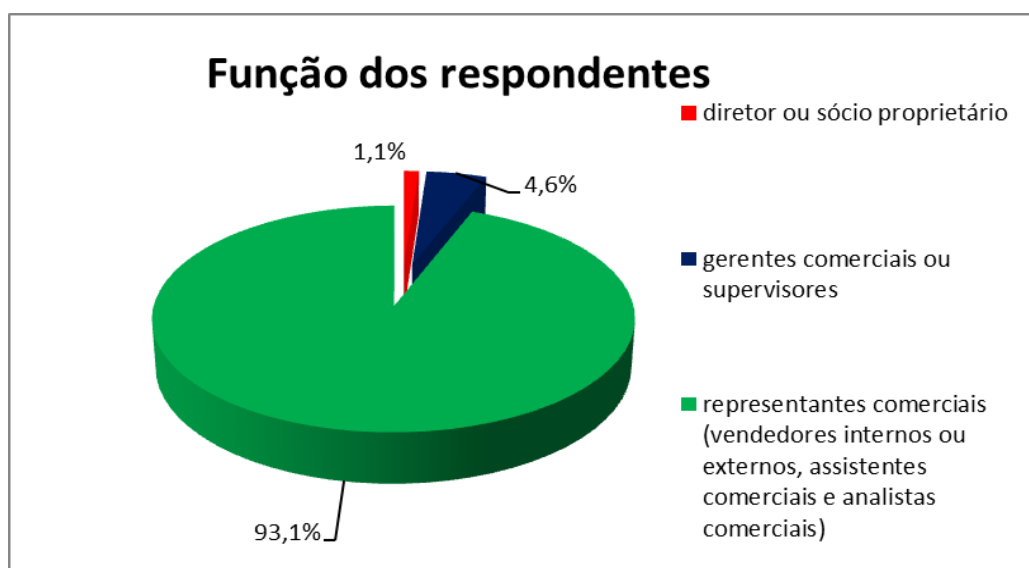


Gráfico 2 – Função dos respondentes  
Fonte: Dados da pesquisa.

A Empresa-cliente também forneceu uma lista com a identificação geográfica dos estabelecimentos dos fornecedores. Assim, foi identificada a participação de fornecedores nos estados de Minas Gerais, São Paulo, Bahia, Rio de Janeiro, Espírito Santo, Goiás e Pernambuco.

Após a aplicação do questionário e com as 87 respostas, pode-se apurar na primeira assertiva do instrumento de coleta qual seria a fonte com maior percentual em faturamento da empresa do respondente. Sendo assim, foram constatados 77 fornecedores com maior percentual em faturamento por produtos (88,51%); já os 10 restantes (11,49%), possuem maior percentual em faturamento por serviços prestados, como é apresentado no Gráfico 3.

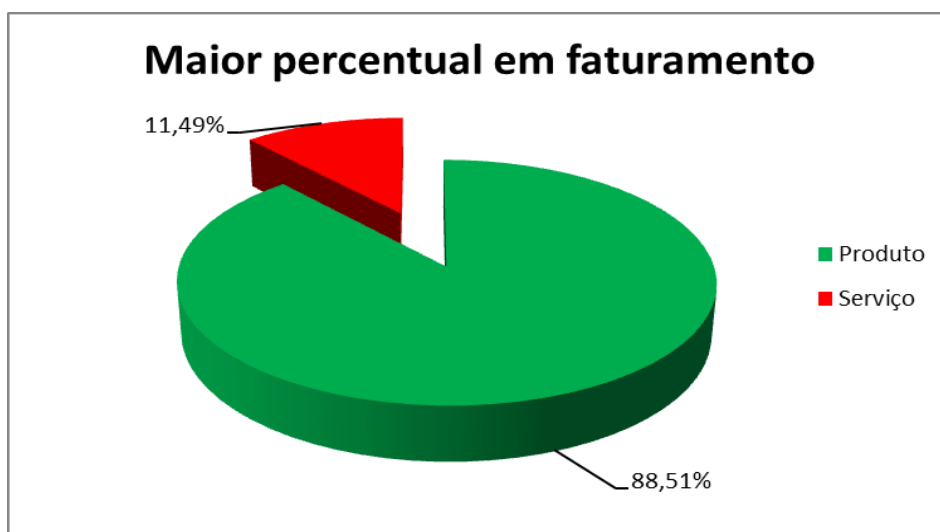


Gráfico 3 – Maior percentual em faturamento  
Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação ao porte das empresas fornecedoras repondentes, foram identificadas na segunda assertiva do questionário as seguintes classificações e seus respectivos percentuais baseados nas 87 respostas: 17 microempresas (19,54%), 29 pequenas empresas (33,33%), 20 médias empresas (22,99%), 6 médias-grandes empresas (6,9%) e 15 grandes empresas (17,24%), conforme ilustra o Gráfico 4.

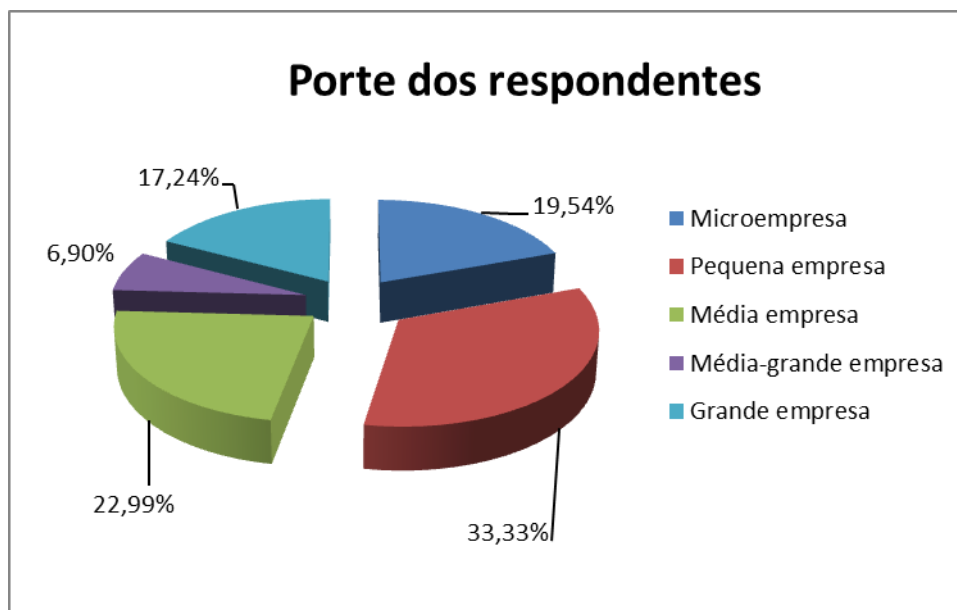


Gráfico 4 – Porte dos respondentes

Fonte: Dados da pesquisa.

Ao relacionar o tempo de fornecimento, frequência de fornecimento, tempo de relacionamento, tempo de negociação com os fornecedores e criticidade em custo, foi evidenciada a distribuição de frequência dos dados na Tabela 2. A amostra é formada por 87 empresas fornecedoras.

**Tabela 2: Estatística Descritiva**

Variáveis	Média	Mediana	Mínimo	Máximo	Desvio Padrão
Tempo de Fornecimento	6,70	5,00	0	20	5,102
Frequência de Fornecimento	63,01	12,00	0	1000	139,066
Tempo de Relacionamento	3,82	4,00	1	7	1,944
Tempo de Negociação	4,26	4,00	1	7	2,031
Criticidade em Custo	4,98	5,00	1	7	1,959

Fonte: dados da pesquisa

Quanto à variável Tempo de Fornecimento, observa-se que sua média representa aproximadamente 7 anos de fornecimento ao cliente, tendo duração de tempo pouco concentrados e próximos em relação a média das empresas.

Quanto à variável Frequência de Fornecimento, verifica-se que atingiu 63,01 de média, sendo que a mediana foi de 12,00. Já o Tempo de Relacionamento foi de 3,82, sendo o mínimo igual a 1 e máximo igual a 7, possuindo valores mais concentrados e distantes em relação a média ao apresentar 1,944 de desvio padrão. Isto evidencia que uma parte dos respondentes acreditar e outra não acreditar na facilidade do seu cliente em buscar outro parceiro nos negócios.

Em relação ao Tempo de Negociação, percebe-se que a média possui o valor de 4,26, com desvio padrão de 2,031, apresentando tempos diferenciados para negociação entre as empresas estudadas. Da mesma forma, a Criticidade em Custo é representada por uma média de 4,98 e desvio padrão de 1,959, o que indica que parte das empresas consideram fácil de negociar com seus clientes e seus produtos/serviços são muito relevantes para os custos do seu cliente.

#### 4.3 ANÁLISE EXPLORATÓRIA DOS DADOS

Com a base total de 87 respondentes, sem considerar dados perdidos, foi analisado nesta fase as técnicas pré estabelecidas de análise multivariada dos dados com auxílio do software IBM SPSS 19.0 (Statistical Package for Social Sciences).

Primeiramente, foram analisados os valores do coeficiente *Alpha de Cronbach* que garantem a confiabilidade, cujos resultados atendem níveis satisfatórios de adequação da escala para Qualidade de Relacionamento, Componentes de BPM e Desempenho dos Fornecedores, conforme pode ser observado na Tabela 4.

**Tabela 4: *Alpha de Cronbach* da coleta de dados**

<b>Questionário</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>
Componentes de BPM (8 questões)	0,873
Qualidade de Relacionamento (18 questões)	0,930
Desempenho dos Fornecedores (5 questões)	<b>0,558</b>
Desempenho dos Fornecedores sem Q38 (4 questões)	0,798

Fonte: dados da pesquisa.

Com a apuração da normalidade dos dados, com a utilização dos testes de Kolmogorov-Smirnov (adotado para amostras acima de 50) e Shapiro-Wilk (adotado para

amostras inferiores a 50), apresentados na Tabela 5, pode-se verificar que o Desempenho dos Fornecedores obteve um valor aceitável ao retirar a questão Q38 - DESFOR5 (prazo de atendimento), conforme apresentado na Tabela 4. Estes testes possuem uma correção de significância de Lilliefors, o que torna seus resultados mais robustos e precisos (HAIR, 2009).

Os resultados apresentados na Tabela 5 indicam que as escalas e variáveis mensuráveis do modelo demonstram não normalidade na distribuição dos dados obtidos na pesquisa, justamente pela hipótese nula ter sido rejeitada, ou seja, os níveis de significância foram inferiores ao valor estabelecido nas pesquisas (sig. > 0,05) (HAIR et al., 2009). Entretanto, vale ressaltar que em uma pesquisa de opinião, adotando uma escala progressiva, é válido que os dados não se apresentem com uma distribuição normal, identificando uma possível curtose. Além disso, a curva é considerada próxima de normal quando atender aos limites aceitável de assimetria (< 1 e > -1) em testes paramétricos (LEECH, N., BARRET, K., MORGAN, 2005).

**Tabela 5 - Teste de Normalidade Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk**

	Kolmogorov-Smirnov		Shapiro-Wilk	
	Estatística	Significância	Estatística	Significância
Q8	.428	.000	.580	.000
Q9	.428	.000	.591	.000
Q10	.277	.000	.724	.000
Q11	.413	.000	.595	.000
Q12	.303	.000	.761	.000
Q13	.311	.000	.764	.000
Q14	.317	.000	.763	.000
Q15	.334	.000	.722	.000
Q16	.504	.000	.379	.000
Q17	.510	.000	.318	.000
Q18	.500	.000	.358	.000
Q19	.524	.000	.293	.000
Q20	.485	.000	.423	.000
Q21	.425	.000	.530	.000
Q22	.496	.000	.314	.000
Q23	.482	.000	.452	.000
Q24	.492	.000	.414	.000
Q25	.500	.000	.397	.000
Q26	.460	.000	.483	.000
Q27	.229	.000	.832	.000
Q28	.236	.000	.879	.000



	Kolmogorov-Smirnov		Shapiro-Wilk	
	Estatística	Significância	Estatística	Significância
Q29	.306	.000	.759	.000
Q30	.416	.000	.585	.000
Q31	.423	.000	.573	.000
Q32	.485	.000	.423	.000
Q33	.416	.000	.531	.000
Q34	.188	.000	.857	.000
Q35	.178	.000	.909	.000
Q36	.180	.000	.892	.000
Q37	.340	.000	.663	.000

Fonte: dados da pesquisa.

Nas próximas seções serão realizadas as análises confirmatórias a fim de responder aos problemas da presente pesquisa.

#### 4.4 ANÁLISE CONFIRMATÓRIA DOS TESTES DE VALIDAÇÃO DO MODELO DE MENSURAÇÃO

Procedeu-se a uma análise fatorial confirmatória com método PLS para verificar a veracidade do instrumento de coleta. Dessa forma, a avaliação apurou a validade e a confiabilidade das variáveis adotadas no modelo de natureza reflexiva, conforme Figura 2. Para tanto, serão consideradas as seguintes etapas da parte reflexiva: a consistência interna, a confiabilidade de indicadores, a validade convergente – critério da variância média extraída (AVE) e a validade discriminante – critério das cargas cruzadas – *Fornell-Larcker*. E ainda as etapas da parte formativa: a validade convergente, multicolinearidade e significância e relevância das variáveis. Sendo assim, apresenta-se o modelo hipotético relacional da presente pesquisa:

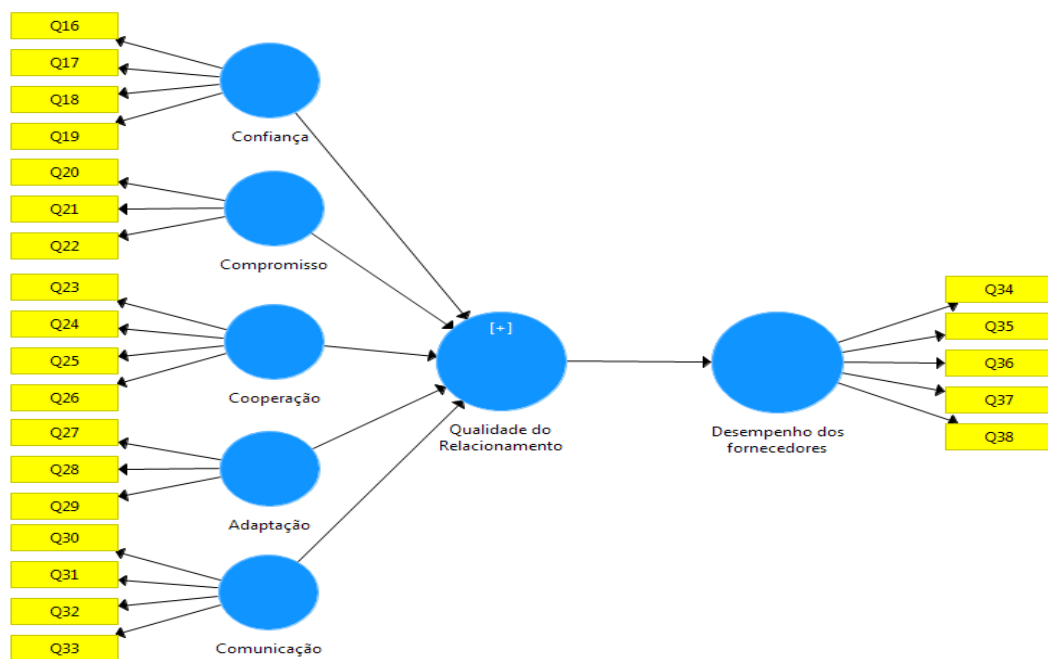


Figura 2: Modelo hipotético relacional – Qualidade de Relacionamento impactando Desempenho dos Fornecedores

Fonte: Elaborado pela autora

#### 4.4.1 Testes do Modelo de Mensuração Reflexivo

##### 4.4.1.1 Consistência Interna

Nesta etapa, o primeiro critério a ser avaliado é o *alpha de Cronbach*, que fornece uma estimativa da confiabilidade com base nas intercorrelações das variáveis observáveis que é interpretado da mesma forma que a confiabilidade composta que varia de 0 a 1. Essa medida de *Alpha de Cronbach* assume que todos os indicadores são igualmente confiáveis ao modelo, ou seja, todos os indicadores têm cargas exteriores iguais (HAIR JR et al., 2014).

Primeiramente, foram consideradas, nesta etapa dos testes de confiabilidade composta, todas as variáveis (HAIR JR et al., 2014). Especificamente, os valores de confiabilidade composta de 0,60-0,70 são aceitáveis em pesquisa exploratória, enquanto que em estágios mais avançados de pesquisa, valores entre 0,70 e 0,90 podem ser considerados satisfatórios. Já os valores acima de 0,90 (e definitivamente > 0,95) não são desejáveis porque indicam que todas as variáveis estão medindo o mesmo fenômeno e, portanto, seria pouco provável que se trate de uma medida válida para o modelo (ROSSITER, 2002). Finalmente, os valores de confiabilidade composta abaixo de 0,60 indicam uma falta de consistência interna.

As análises dos valores da confiabilidade composta assumiram que a Confiança, Cooperação e Comunicação obtiveram valores não desejados superiores a 0,90, como apresentado na Tabela 3, o que demonstra resultados não desejados e, conseqüentemente, as variáveis podem medir o mesmo fenômeno. Assim, objetivando reduzir o valor da confiabilidade composta, fez-se o teste de correlação entre os indicadores das três variáveis, e realizou-se a retirada do indicador CONF4 de Confiança e COOP2 de Cooperação e COMU1 de Comunicação. Em contrapartida, os novos valores de confiabilidade composta (CONF4 = 0,921; COOP2 = 0,898 e COMU1 = 0,912) não ficaram inferiores a 0,90, sofrendo uma pequena alteração no valor de apenas 0,1. Como é recomendado por Hair et al. (2014), as variáveis que não tenham sofrido grandes alterações no valor podem ser mantidas no modelo, além de os valores estarem abaixo de 0,95, conforme expressos pela Tabela 3. Sendo assim, a pesquisadora optou por manter todos os indicadores das respectivas variáveis, tendo em vista a sustentação teórica para sua composição no modelo estrutural do presente trabalho.

**Tabela 3: Teste de Consistência Interna do Modelo de Mensuração**

<b>Variáveis Reflexivas</b>	<b>Confiabilidade Composta (&lt; 0,95)</b>
Adaptação	0,799
Compromisso	0,829
Comunicação	<b>0,937</b>
Confiança	<b>0,939</b>
Cooperação	<b>0,926</b>
Desempenho dos Fornecedores	0,695

Fonte: Dados da pesquisa

Após a validação dessa etapa do modelo, constatou-se que o valor do indicador Q 38 - DESFOR5 (prazo de atendimento) da variável Desempenho dos Fornecedores investigada na pesquisa teria tido uma interpretação contrária por parte dos respondentes, como foi constatado na fase exploratória. Dessa forma, a maioria dos participantes que consideraram serem muito rápidos no Atendimento ao Cliente, comparado ao seu principal concorrente, marcaram a opção 7, bem como o contrário, com o participante que marcou a opção 1, gerando resultado negativo no coeficiente de caminho. Isto evidencia uma possível falta de entendimento da assertiva, por parte do respondente, uma vez que ela foi perguntada de forma

contrária no questionário. Com isso, esse indicador DESFOR5 foi retirado do modelo, conforme são apresentados os valores da Tabela 4.

**Tabela 4: Teste de Consistência Interna do Modelo de Mensuração sem Q38**

<b>Variáveis Reflexivas</b>	<b>Confiabilidade Composta (&lt; 0,95)</b>
Adaptação	0,799
Compromisso	0,829
Comunicação	0,937
Confiança	0,939
Cooperação	0,926
Desempenho dos Fornecedores	0,848

Fonte: Dados da pesquisa

#### 4.4.1.2 Validade Convergente

A validade convergente é uma fase que correlaciona positivamente os indicadores de uma mesma variável. Assim, é preciso, nesta etapa, considerar as cargas exteriores dos indicadores, conhecida como a variação média extraída (AVE). As cargas externas indicam que os indicadores associados têm muito em comum, ou seja, eles evidenciam ter forte relação, o que significa concluir que cada indicador de fato pertence às suas respectivas variáveis latentes. Esta característica também é comumente chamada de confiabilidade do indicador. No mínimo, as cargas externas de todos os indicadores devem ser estatisticamente significativas, considerando valores de Confiabilidade Composta acima de 0,708 (HAIR JR et al., 2014).

Foi apurado nesta etapa que a variância média extraída (AVE) das variáveis do modelo reflexivo explica mais da metade da variação dos seus indicadores, uma vez que todos os valores dos indicadores foram superiores a 0,50, conforme a Tabela 5. Entretanto, os valores das cargas externas dos indicadores COMP2, ADAP2, DESFOR2 e DESFOR3 das variáveis Compromisso, Adaptação e Desempenho dos Fornecedores, respectivamente, foram inferiores ao limite recomendado por Hair et al. (2014).

Ao invés de eliminar automaticamente os indicadores, quando sua carga externa fica abaixo de 0,708, a autora do presente estudo optou por examinar cuidadosamente os efeitos da remoção de cada indicador. Todavia, considerando tais consequências, os indicadores foram mantidos no modelo, pois sua exclusão não alteraria os valores relativos à confiabilidade composta e validade de conteúdo da construção (HAIR JR et al., 2014).

**Tabela 5: Teste de Validade Convergente do Modelo de Mensuração**

<b>Variável</b>	<b>Confiabilidade Composta (&gt; 0,708)</b>	<b>AVE (&gt; 0,5)</b>
Adaptação	ADAP1 = 0,823 <b>ADAP2 = 0,681</b> ADAP3 = 0,756	0,571
Compromisso	COMP1 = 0,888 <b>COMP2 = 0,601</b> COMP3 = 0,851	0,625
Comunicação	COMU1 = 0,931 COMU2 = 0,881 COMU3 = 0,902 COMU4 = 0,834	0,788
Confiança	CONF1 = 0,830 CONF2 = 0,913 CONF3 = 0,898 CONF4 = 0,918	0,793
Cooperação	COOP1 = 0,811 COOP2 = 0,925 COOP3 = 0,848 COOP4 = 0,894	0,758
Desempenho dos Fornecedores	DESFOR1 = 0,826 <b>DESFOR2 = 0,688</b> <b>DESFOR3 = 0,691</b> DESFOR4 = 0,840	0,584

Fonte: Elaborado pela autora.

#### 4.4.1.3 Validade Discriminante

A validade discriminante é a medida na qual uma construção é verdadeiramente distinta de outras construções de padrões empíricos. Nessa fase, apura-se a validade discriminante implicando em uma construção única que capta fenômenos não representados por outras construções do modelo (HAIR et al., 2011). Foram propostos dois testes nesta etapa de validade discriminante, cargas cruzadas - *Cross Loading* e *Fomell-Larcker*.

O primeiro método para avaliar a validade discriminante é examinar as cargas transversais dos indicadores, que consiste basicamente, na análise da carga externa de um indicador de uma variável, devendo ser maior do que todas as suas cargas em outras construções (isto é, as cargas cruzadas) (HAIR et al., 2011). A presença de cargas transversais que excedam às cargas externas dos indicadores representa um problema de validade discriminante (HAIR JR et al., 2014).

O critério *Fornell-Larcker* é uma segunda e mais conservadora abordagem para avaliar a validade discriminante. A sua análise consiste na comparação da raiz quadrada dos valores de AVE com as correlações das outras variáveis. Especificamente, a raiz quadrada de AVE de cada construção deve ser maior do que a sua maior correlação com qualquer outra construção (HAIR JR et al., 2014).

Os resultados mostraram que as cargas transversais associadas às variáveis são superiores a todas as cargas dos seus indicadores em relação às outras variáveis, como demonstradas na Tabela 6. Conclui-se então que as cargas cruzadas demonstraram que os indicadores pertencem mais ao seu grupo do que a outra construção do modelo de mensuração. Outra constatação é que o teste *Fornell-Larcker* demonstrou que as variáveis possuem maior correlação entre eles do que com qualquer outra variável do modelo quando comparadas, como é apresentada na Tabela 7.

**Tabela 6: Primeiro Teste de Validade Discriminante do Modelo de Mensuração -  
*Cross Loading***

	Adaptação	Compromisso	Comunicação	Confiança	Cooperação	Desempenho dos Fornecedores
<b>CONF1</b>	0,165	0,522	0,498	<b>0,830</b>	0,556	0,249
<b>CONF2</b>	0,216	0,636	0,560	<b>0,913</b>	0,690	0,213
<b>CONF3</b>	0,133	0,567	0,468	<b>0,898</b>	0,556	0,180
<b>CONF4</b>	0,119	0,629	0,496	<b>0,918</b>	0,617	0,360
<b>COMP1</b>	0,186	<b>0,888</b>	0,554	0,681	0,590	0,308
<b>COMP2</b>	0,373	<b>0,601</b>	0,351	0,340	0,467	0,161
<b>COMP3</b>	0,287	<b>0,851</b>	0,595	0,506	0,524	0,180
<b>COOP1</b>	0,174	0,515	0,553	0,578	<b>0,811</b>	0,288
<b>COOP2</b>	0,368	0,646	0,712	0,670	<b>0,925</b>	0,153
<b>COOP3</b>	0,468	0,572	0,592	0,554	<b>0,848</b>	0,119
<b>COOP4</b>	0,330	0,586	0,765	0,569	<b>0,894</b>	0,202
<b>ADAP1</b>	<b>0,823</b>	0,336	0,373	0,100	0,347	-0,024

	Adaptação	Compromisso	Comunicação	Confiança	Cooperação	Desempenho dos Fornecedores
<b>ADAP2</b>	<b>0,681</b>	0,260	0,103	0,017	0,118	0,136
<b>ADAP3</b>	<b>0,756</b>	0,182	0,348	0,231	0,332	0,208
<b>COMU1</b>	0,364	0,600	<b>0,931</b>	0,430	0,610	0,431
<b>COMU2</b>	0,423	0,616	<b>0,881</b>	0,524	0,575	0,411
<b>COMU3</b>	0,344	0,625	<b>0,902</b>	0,641	0,810	0,319
<b>COMU4</b>	0,309	0,431	<b>0,834</b>	0,399	0,678	0,313
<b>DESFOR1</b>	0,029	0,301	0,324	0,162	0,133	<b>0,826</b>
<b>DESFOR2</b>	0,004	0,130	0,180	0,068	0,127	<b>0,688</b>
<b>DESFOR3</b>	0,031	0,169	0,117	0,061	0,035	<b>0,691</b>
<b>DESFOR4</b>	0,208	0,220	0,443	0,365	0,248	<b>0,840</b>

Fonte: Dados da pesquisa

**Tabela 7: Segundo Teste de Validade Discriminante do Modelo de Mensuração - *Fornell Larcker***

	Adaptação	Compromisso	Comunicação	Confiança	Cooperação	Desempenho dos Fornecedores
<b>Adaptação</b>	<b>0,756</b>					
<b>Compromisso</b>	0,337	<b>0,790</b>				
<b>Comunicação</b>	0,406	0,645	<b>0,887</b>			
<b>Confiança</b>	0,179	0,663	0,569	<b>0,890</b>		
<b>Cooperação</b>	0,387	0,668	0,758	0,682	<b>0,870</b>	
<b>Desempenho dos fornecedores</b>	0,130	0,280	0,414	0,282	0,216	<b>0,764</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Por fim, pode-se concluir da etapa de validação do modelo de mensuração que os resultados dos testes obtidos no IBM SPSS 19.0 confirmam empiricamente a validade conceitual do questionário aplicado aos fornecedores. Entretanto, vale ressaltar que a assertiva DESFOR5 (Q38), que trata da variável prazo de entrega foi retirada do modelo, tendo em vista que, possivelmente, os entrevistados podem ter cometido certo equívoco no seu entendimento. Essa confusão pode ser justificada pela inversão da escala, assim pode-se constatar uma contribuição dessa pesquisa aos futuros pesquisadores que estudam o tema Qualidade de Relacionamento associada à variável prazo de entrega, uma vez que deve existir um cuidado especial no momento de mensurá-la, mantendo assim sua escala na mesma ordem que as demais variáveis do questionário. Com base nos testes realizados, a Figura 3 representa o modelo estrutural com os ajustes feitos nas etapas do teste de mensuração.

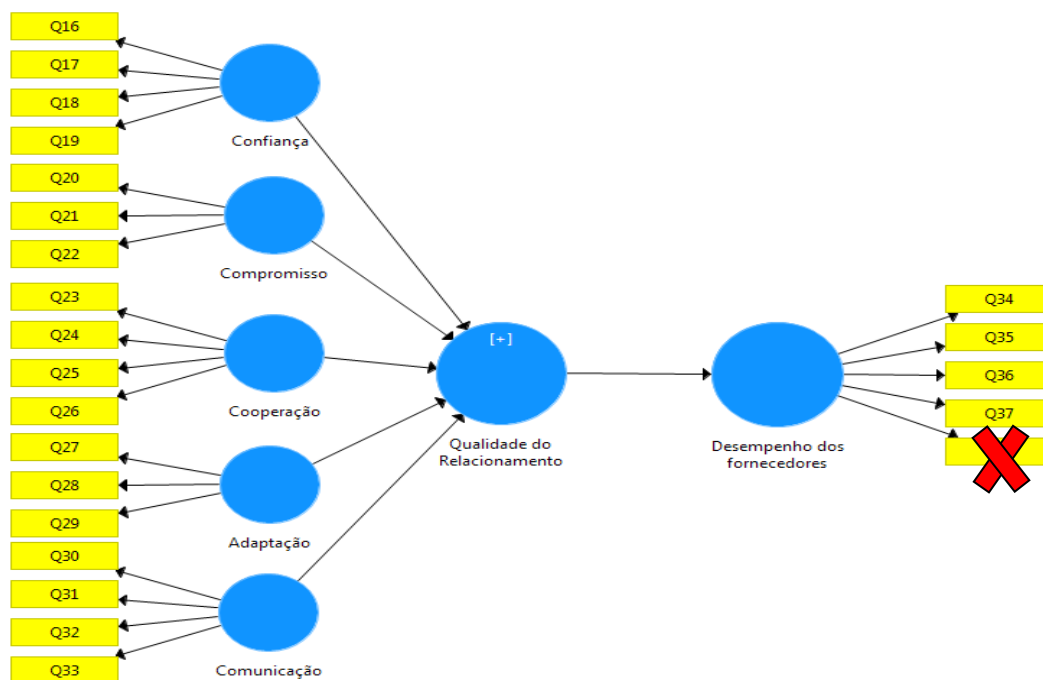


Figura 3: Modelo hipotético relacional sem Q38 – Qualidade de Relacionamento impactando Desempenho dos Fornecedores

Fonte: Elaborado pela autora

## 4.5 ANÁLISE CONFIRMATÓRIA DOS TESTES DO MODELO ESTRUTURAL

Essa seção consiste na análise do modelo estrutural que representa os modelos de caminho sustentados pela teoria. Sendo assim, a avaliação dos resultados do modelo estrutural permite determinar o quão bem os dados empíricos sustentam a teoria e, portanto, garante, empiricamente, sua confirmação (HAIR JR et al., 2014). Como se trata de um modelo formativo, logo contará com a etapa de avaliação da colinearidade (tolerância e fator de variação da inflação - VIF), em seguida a determinação dos coeficientes de caminho e dos coeficientes de determinação ( $R^2$ ).

### 4.5.1 Colinearidade

Ao contrário dos testes reflexivos, que devem apresentar alta correlação, não são esperados os mesmos aspectos entre as variáveis do modelo de mensuração de formativo. Na



verdade, a alta correlação entre duas variáveis, também conhecida como colinearidade, pode ser considerada problemática do ponto de vista metodológico e interpretativo. Note-se, portanto, que quando há mais de duas variáveis nesta situação, esse caso é chamado de multicolinearidade (HAIR JR et al., 2014).

Para avaliar o nível de colinearidade, os pesquisadores devem calcular a tolerância que representa a quantidade de variância de uma variável formativa, que por sua vez não foi explicada pelas outras variáveis do mesmo grupo (HAIR JR et al., 2014), bem como a medida relativa à colinearidade conhecida como o fator de variação da inflação (VIF), definida como a recíproca da tolerância.

Dessa forma, foram realizados os testes de correlação e colinearidade, como apresentado na Tabela 8. Segundo Hair, Ringle e Sarstedt (2011) o valor da tolerância deve ser inferior a 0,20 ou VIF superior a 5, respectivamente, o que indicaria um grave problema em relação à colinearidade.

**Tabela 8: Teste de Colinearidade**

<b>Qualidade de Relacionamento</b>	
<b>Adaptação</b>	1,269
<b>Compromisso</b>	2,311
<b>Comunicação</b>	2,630
<b>Confiança</b>	2,267
<b>Cooperação</b>	3,192

Fonte: Dados da pesquisa

Observou-se nenhuma ocorrência de alta colinearidade, já que todos eles apresentaram VIF menor do que 5, demonstrando com isso que todas as variáveis não são convergentes (iguais) e nem mensuram a mesma coisa. Logo não foi necessário apresentar o teste de correlação para tais variáveis formativas.

#### **4.5.2 Avaliação da Composição das Variáveis de Qualidade de Relacionamento**

Depois de executar o algoritmo PLS-SEM, as estimativas são obtidas por meio de relações estabelecidas no modelo estrutural (isto é, os coeficientes de caminho), que representam as possíveis relações entre as variáveis. Dessa forma, os coeficientes de caminho

são padronizados em valores entre -1 e + 1. Esses valores próximos de + 1 representam relações positivas (e o contrário para valores negativos) que são quase sempre considerados estatisticamente significativos (ou seja, diferente de zero na população). Baseado nesta afirmação, quanto mais próximos os coeficientes são de zero, mais fracas serão as relações. Portanto, os valores que apresentam valores próximos de zero são, geralmente, não significativos (isto é, não é significativamente diferente de zero) (HAIR JR et al., 2014).

Na Figura 4 os coeficientes de caminho do modelo estrutural podem ser observados por meio dos coeficientes de regressão padronizados, que indicam quanto cada variável exógena afeta a variável latente endógena, quando esta última aumenta uma unidade.

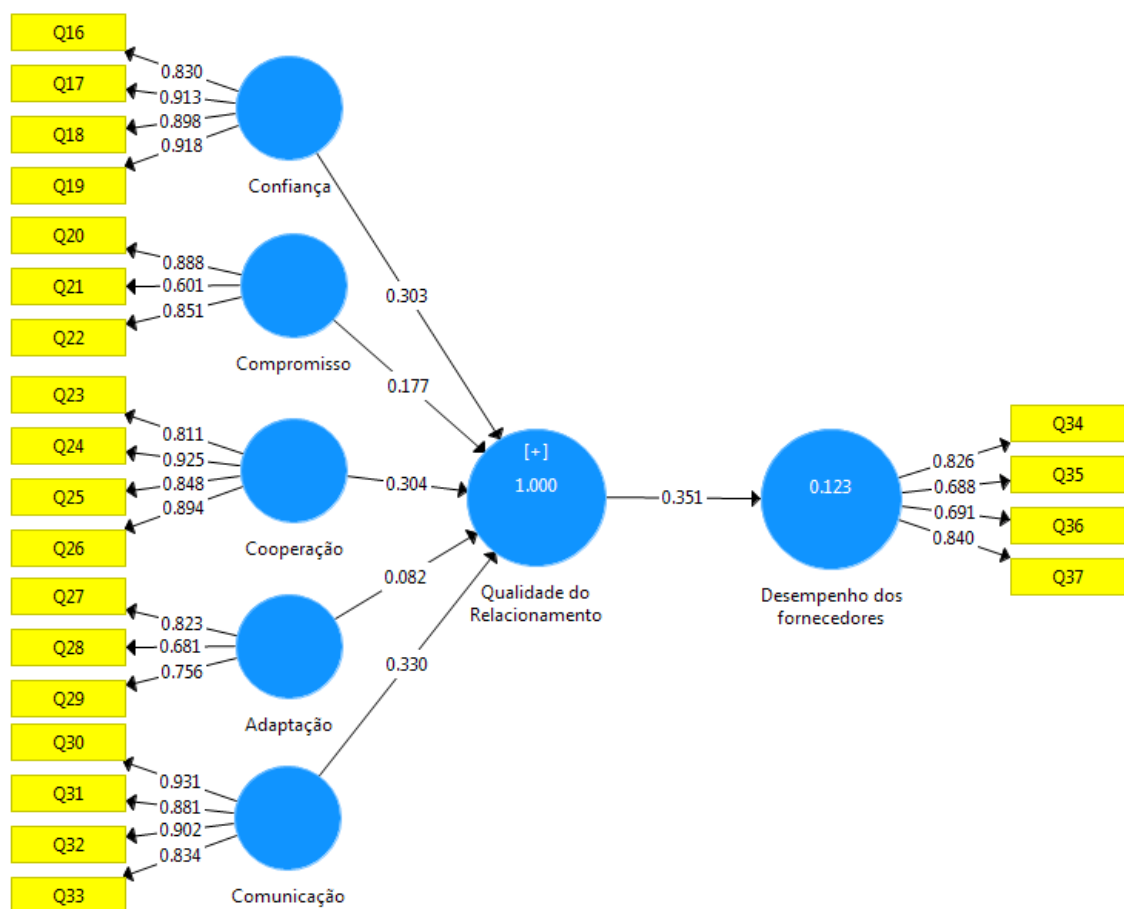


Figura 4: Avaliação do Modelo estrutural de Qualidade de Relacionamento e Desempenho dos Fornecedores – coeficientes – PLS Algorithm  
Fonte: Dados da pesquisa

Para o teste de determinação dos coeficientes de caminho, o algoritmo utilizado foi da técnica *bootstrap* que realiza um tipo de reamostragem aleatória na qual os dados originais são repetidamente processados com substituição para estimação do modelo. Esta técnica fornece não apenas os “melhores” coeficientes estimados, mas também sua variabilidade

esperada, ou seja, utilizada para avaliar a significância (o valor) das correlações no modelo de mensuração e das regressões no modelo estrutural.

Na execução da técnica *bootstrap*, foi utilizado o valor de 5000 simulações aleatórias. Os resultados do teste t dependem do número de questionários respondidos. Para uma amostra de 87 respondentes, foi considerado um intervalo de Confiança de 95% e significância de 0,05, o que corresponde a um valor de corte de 2,05 para o t de *Student*. Assim sendo, se o resultado do teste t fosse igual ou superior a 2,05, a hipótese seria rejeitada, ou seja, seria estatisticamente significativo (LEVINE, STEPHAN, KREHBIEL, 2008).

Com base nos resultados apresentados na Tabela 9, conclui-se que a variável Adaptação é confirmada com 95% de Confiança, assim como as demais variáveis. Logo, todas as variáveis de primeira ordem foram aprovadas de maneira significativa na composição da variável de segunda ordem – Qualidade de Relacionamento.

**Tabela 9: Teste de Determinação dos Coeficientes de Caminho dos Determinantes de Qualidade de Relacionamento**

Relação estrutural	Amostra Original	Média Amostral	Desvio padrão	t value	p value	Relação significativa
Adaptação -> Qualidade de Relacionamento	0,082	0,086	0,031	2,631	<b>0,009*</b>	Sim
Compromisso -> Qualidade de Relacionamento	0,177	0,180	0,023	7,577	<b>0,000*</b>	Sim
Comunicação -> Qualidade de Relacionamento	0,330	0,341	0,062	5,351	<b>0,000*</b>	Sim
Confiança -> Qualidade de Relacionamento	0,303	0,280	0,049	6,236	<b>0,000*</b>	Sim
Cooperação -> Qualidade de Relacionamento	0,304	0,305	0,036	8,555	<b>0,000*</b>	Sim

Fonte: Dados da pesquisa

\*valores significativos  $p < .05$ .

No geral, os resultados sinalizam que todas as variáveis – Confiança, Compromisso, Cooperação, Adaptação e Comunicação –, demonstram uma considerável representação nos relacionamentos estudados, e, por conseguinte, confirmam as conclusões de pesquisas anteriores sobre o desenvolvimento positivo das relações fornecedor-cliente (YEN; BARNES, 2011). A primeira análise consiste na confirmação quanto à validade do modelo de medição do instrumento de coleta acerca das variáveis pesquisadas.

Quanto a variável Confiança e com base nas evidências, pode-se afirmar que as relações estudadas são reforçadas por laços fortes. Isto aponta relações estáveis e intensas nas interações e nas trocas de informações, e consequentemente, associam-se pontos positivos

quanto à redução das incertezas e clima organizacional favorável como defendeu Naude e Buttle (2000) e Nyaga, Whipple e Lynch (2011).

Em relação à variável Compromisso, observa-se que os relacionamentos de longo prazo, constituídos pelo Compromisso dos parceiros, são mantidos, segundo a percepção e confirmação dos fornecedores, por garantirem um conjunto de esforços entre os envolvidos, ou seja, os fornecedores acreditam que investir esforços na relação vale a pena quando os mesmos conseguem unir forças – bilateral, para assegurar sua continuidade, bem como o sucesso do relacionamento (MORGAN; HUNT, 1994; NYAGA et al., 2011).

Quanto à variável Cooperação e de maneira análoga, os resultados reiteram que as empresas estão dispostas a cooperar por meio dessas ações conjuntas em prol do objetivo mútuo, ou seja, cooperam em benefício da relação (ANDERSON; NARUS, 1990; MORGAN; HUNT, 1994; POWERS; REAGAN, 2007).

A variável Adaptação foi avaliada como um atributo importante na composição da Qualidade de Relacionamento. Sendo assim, os fornecedores, mesmo neste caso, se mostraram dispostos a mudar, a fim de atender às necessidades específicas do seu cliente, o que é convergente ao relatado por Woo e Ennew (2004). Logo, fica evidente em seu trabalho a motivação por parte do fornecedor em direcionar ações aos processos que podem representar consideráveis investimentos as partes, o que geraria, por sua vez, a presença de ajustes necessários, a fim de garantir a competitividade dos parceiros ao longo prazo (WOO; ENNEW, 2004; FYNES et al., 2005).

Ao tratar da variável Comunicação, comprovou-se que esse atributo é importante para a relação interorganizacional, conforme percepção dos fornecedores. Eles consideram fundamental a qualidade da Comunicação, o compartilhamento de informações e a participação dos envolvidos nas relações de sucesso, o que evidencia a garantia da alta Qualidade de Relacionamento por meio da Comunicação eficaz entre os parceiros (MOHR; SPEKMAN, 1994).

Logo, confirmam-se estatisticamente todas as hipóteses teóricas: “a”, “b”, “c”, “d” e “e”, tendo em vista que foi rejeitada a hipótese nula (H<sub>0</sub>), a qual indica que os valores apresentados não são significativamente diferentes de zero. Conforme pode ser observado, as variáveis: Confiança, Compromisso, Cooperação, Adaptação e Comunicação foram confirmadas empiricamente, ou seja, compõem a Qualidade de Relacionamento.

**☑ Os Determinantes que compõem a Qualidade de Relacionamento:**

**Ha: Confiança;**

**Hb: Compromisso;**

**Hc: Cooperação;**

**Hd: Comunicação;**

**He: Adaptação.**

#### **4.5.3 Impacto da Qualidade de Relacionamento no Desempenho dos Fornecedores**

Esta seção irá testar a hipótese teórica H1, já apresentada. Sendo assim, ao avaliar o coeficiente de caminho da variável latente exógena Qualidade de Relacionamento com relação à variável latente endógena Desempenho dos Fornecedores, confirma-se um valor estatisticamente positivo igual a 0,351, conforme é evidenciado na Tabela 10. Este valor representa um sinal positivo acerca do coeficiente angular da reta de regressão que indica uma reta de regressão com inclinação, como foi previsto no objetivo do presente estudo. Deste modo, à medida que a Qualidade de Relacionamento estabelecida entre cliente e fornecedor aumenta, existe um crescimento também na variável Desempenho dos Fornecedores.

**Tabela 10: Teste de Determinação dos Coeficientes de Caminho do Modelo**

##### **Estrutural**

<b>Relação estrutural</b>	<b>Amostra Original</b>	<b>Média Amostral</b>	<b>Desvio padrão</b>	<b>t value</b>	<b>p value</b>	<b>Relação significativa</b>
<b>Qualidade de Relacionamento -&gt; Desempenho dos Fornecedores</b>	0,351	0,368	0,081	4,335	<b>0,000*</b>	<b>Sim</b>

Fonte: Dados da pesquisa

\*valores significativos  $p < 0,05$ .

Como é apresentada na Tabela 10, a hipótese de que o impacto é positivo foi confirmada empiricamente, ou seja, conforme previsto na literatura. Esse resultado corrobora com as evidências do estudo de Srinivasan, Mukherjee e Gaur (2011), em que é encontrado um valor de coeficiente de caminho significativo igual a 0,16 e 0,67 para dois grupos analisados. Além de corroborar com a plataforma teórica do presente estudo, a Teoria da Troca Social (HOMANS, 1958; THIBAUT; KELLEY, 1959; BLAU, 1964; CROPANZANO, 2005).

De forma convergente o trabalho de Nyaga, Whipple e Lynch (2011) também sustentou a hipótese de que a Qualidade de Relacionamento impacta positivamente o Desempenho, entretanto foi analisada a relação colaborativa sob a percepção tanto do comprador quanto do fornecedor. Os resultados indicam que o impacto da Qualidade de Relacionamento no desempenho é significativamente diferente entre amostras entre compradores e fornecedores. Ao serem analisados os coeficientes de caminho obtidos, pode-se concluir que o impacto da Qualidade de Relacionamento no desempenho é maior na amostra dos fornecedores ( $b = 0,765$ ) do que na amostra dos compradores ( $b = 0,506$ ) com base na satisfação. Além disso, o Compromisso da relação também varia entre comprador ( $b = 0,743$ ) e fornecedor ( $b = 0,754$ ). Percepções de Compromisso, enquanto um indicador significativo da Qualidade de Relacionamento, para ambos os casos, variou de força entre compradores e fornecedores em relações de colaboração.

No trabalho de Yen e Barnes (2011), os autores realizam uma análise de variância (ANOVA) entre três tipos de relacionamento – emergente, de maturidade e declínio, na qual foram identificadas diferenças significativas associadas com quatro construções para os três grupos de relacionamento ( $p \leq 0,05$ ). As variáveis de destaque para o presente estudo são Cooperação (F-valor 4,89,  $p = 0,01$ ) e Confiança interpessoal (F-valor 3,22,  $p = 0,04$ ), que compõem a Qualidade de Relacionamento. A primeira evidencia diferenças significativas em diferentes fases de relações. Os dados parecem desenvolver-se em uma direção linear positiva quando uma relação de negócios evolui a partir da emergente a maturidade e declínio estágios - sugerindo que os compradores consideram a Cooperação fundamental nas relações maduras e de declínio do que na fase emergente. A segunda variável representa uma direção linear positiva entre estágios emergentes e de maturidade e, em seguida, diminui entre a maturidade e estágios em declínio. Isto sugere que os compradores de Taiwan consideram Confiança interpessoal mais importante nas relações de maturidade do que emergente.

Logo, confirma-se estatisticamente a hipótese teórica - H1, tendo em vista que foi rejeitada a hipótese nula ( $H_0$ ), a qual indica que os valores apresentados são significativamente diferentes de zero. Conforme pode ser observado, este fato foi confirmado empiricamente, ou seja, a Qualidade de Relacionamento impacta positivamente o Desempenho dos Fornecedores. Este resultado corrobora com os achados anteriormente na literatura pesquisada.

- ☑ **H1: A Qualidade de Relacionamento impacta positivamente o Desempenho dos Fornecedores.**

#### **4.5.4 Relevância da Qualidade de Relacionamento para o Desempenho dos Fornecedores (análise do R<sup>2</sup>)**

O R<sup>2</sup>, ou coeficiente de determinação, é a medida mais comumente utilizada para avaliar o modelo, representando a acurácia preditiva do mesmo, como também os efeitos conjuntos dos construtos exógenos sobre determinado construto endógeno, ou seja, ele “[...] representa o montante de variância dos construtos endógenos explicada por todos os construtos exógenos ligados a ele [...]” (HAIR et al., 2014, p. 174).

O R<sup>2</sup> varia de 0 a 1, sendo que, quanto mais próximo a 1, maior a acurácia preditiva. Conforme ainda recomenda (HAIR et al., 2014), a determinação de valores de referência para o coeficiente de determinação não é algo fácil de ser feito, visto que isso depende da complexidade do modelo e da disciplina pesquisada.

O coeficiente de determinação (R<sup>2</sup>) ajustado da variável endógena Desempenho dos Fornecedores foi apresentado na Tabela 11 com o respectivo valor percentual de 11,3%, atendendo às seguintes classificações segundo Hair, Ringle e Sarstedt (2011): 0,75 – substancial; 0,50 – moderado 0,25 – fraco.

**Tabela 11: Teste de Determinação dos coeficientes de determinação (R<sup>2</sup>) do modelo estrutural**

<b>Variáveis Latentes</b>	<b>R<sup>2</sup> ajustado</b>
Desempenho dos Fornecedores	0,113

Fonte: Dados da pesquisa

A correlação presente na relação entre as variáveis apresentadas é uma análise importante ao estudo, tendo em vista que ela possibilita verificar a sensibilidade da Qualidade de Relacionamento em relação ao Desempenho dos Fornecedores, e de onde devemos esperar uma correlação positiva, ou seja, que os aumentos inerentes à Qualidade de Relacionamento acarretam também o aumento do Desempenho dos Fornecedores. Baseado nos resultados e definições a respeito do coeficiente de determinação (R<sup>2</sup>) ajustado pode-se inferir a reta de

regressão com baixo grau de ajustamento, sendo que somente 11,3% da variação da variável endógena Desempenho dos Fornecedores pode ser explicada pela Qualidade de Relacionamento, medida pelo  $R^2$  ajustado (0,113).

Todavia, vale ressaltar que os 88,7% podem ser explicados por outras variáveis ambientais, ou fatores internos à gestão da organização, ou ainda, a outras relações estabelecidas com os fornecedores ou concorrentes da Empresa-cliente. Sendo assim, a Qualidade de Relacionamento estabelece melhor nível dos resultados voltados ao desempenho organizacional dos fornecedores em apenas 11,3%, sendo os 88,7% influenciados por meio do maior grau de capacidade da organização em atender à demanda em outros fatores organizacionais e ambientais.

O resultado encontrado vai de encontro com o trabalho de Nyaga, Whipple e Lynch (2011), tendo em vista que os autores apresentaram os valores do coeficiente de determinação igual a 0,503 e 0,504 em dois dos grupos. Todavia, houve um caso apresentando 0,186, em um dos grupos que o valor do coeficiente de determinação corrobora com os resultados da presente pesquisa, o que evidencia uma reta de regressão com baixo grau de ajustamento.

Para tanto, são elencados outros estudos que evidenciam a influência dessas outras variáveis com o propósito de concluir se o valor do coeficiente de determinação ( $R^2$ ) é definido como baixo ou não. Segundo apontam os resultados do estudo de Yen e Barnes (2011), que convergem com os resultados do presente estudo, os coeficientes de determinação das variáveis compõem a Qualidade de Relacionamento – Confiança, Compromisso, Comunicação e Cooperação –, apresentam valores: 0,02; 0,26; 0,07 e 0,02, respectivamente. Essas evidências apresentam valores que vão ao encontro dos resultados do presente estudo, tendo em vista que os coeficientes representam medidas consideradas baixas, entretanto apenas Compromisso foi significativo em ambos os grupos analisados.

Especificamente, os resultados dessa fase da pesquisa sugerem que a percepção dos fornecedores sobre a Qualidade de Relacionamento associada ao Desempenho é significativamente forte nas relações estabelecidas entre fornecedor e cliente, apesar do desempenho não sofrer um aumento considerável quando influenciado por relações baseadas em qualidade.

Vale ressaltar que o coeficiente de determinação ( $R^2$ ) foi considerado baixo de acordo com a literatura. É possível inferir ainda que, pode existir uma possível limitação referente ao viés da base de dados obtida pelo questionário aplicado à população de fornecedores da



Empresa-cliente, quando se apuraram respostas concentradas entre 6 e 7 ao serem avaliadas as variáveis que compõem a Qualidade de Relacionamento e Desempenho dos Fornecedores. Esse fato reforça a ideia de que não se pode concluir que o impacto da Qualidade de Relacionamento no Desempenho dos Fornecedores é baixo, em virtude dessa constatação.

#### 4.6 EFEITO MODERADOR DOS COMPONENTES DE BPM

Esta seção irá testar a hipótese teórica central do presente estudo – H2, já apresentada. Essa hipótese diz respeito ao efeito moderador que consiste em uma terceira variável “Componentes de BPM”, que possivelmente pode alterar a relação direta entre as outras duas variáveis relacionadas – Qualidade de Relacionamento e Desempenho dos Fornecedores. Tal comportamento em relação às duas variáveis é modificado com base no nível de moderação (HAIR et al., 2009). A Figura 5 apresenta o modelo estrutural com a variável moderadora “Componentes de BPM”.

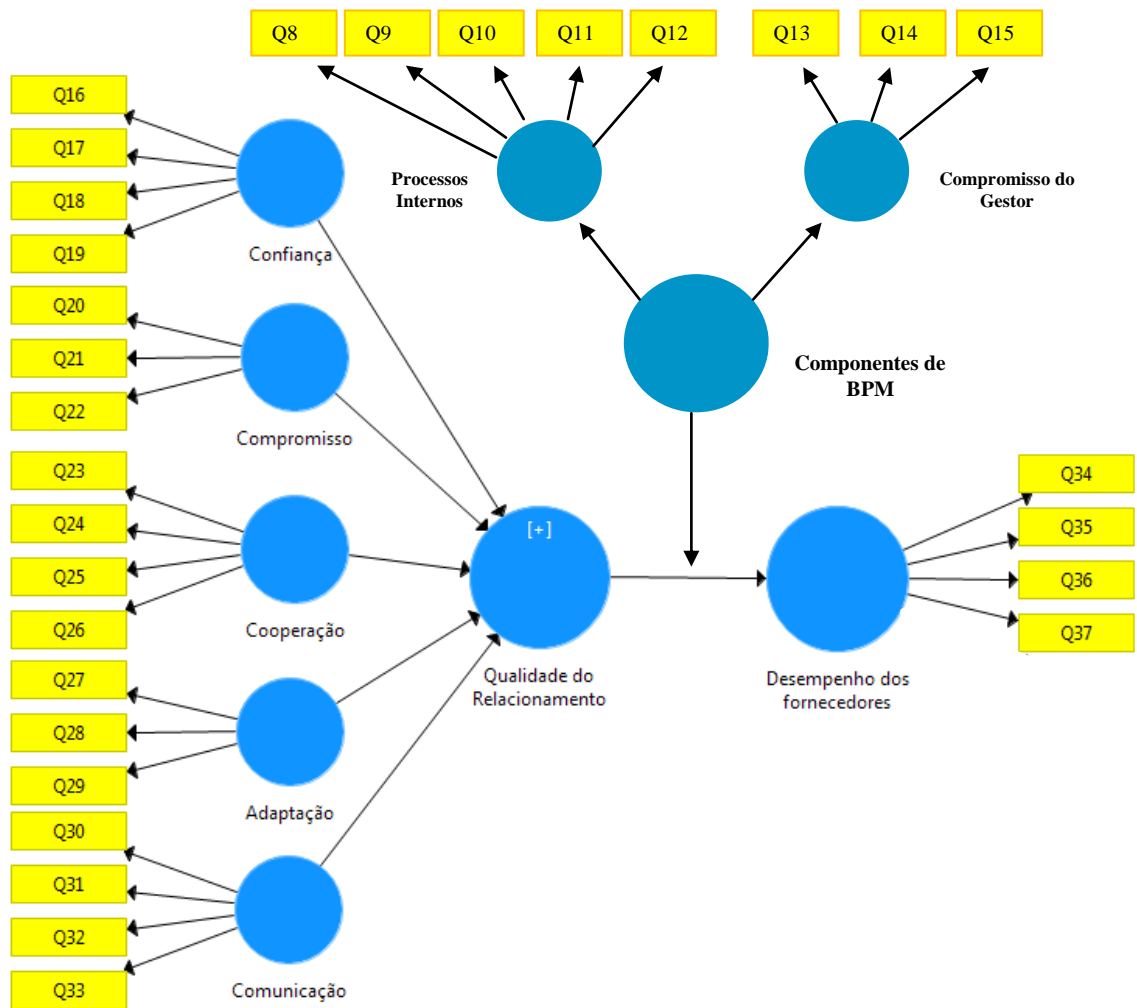


Figura 5: Modelo estrutural com variável moderadora “Componentes de BPM”  
 Fonte: Dados da pesquisa

#### 4.6.1 Etapa de Validação do Modelo de Mensuração da Variável Moderadora

A seguir, conforme ilustrado na Figura 6, é representada a variável moderadora com suas respectivas variáveis mensuráveis, a fim de realizar os testes de mensuração apresentados nas próximas seções.

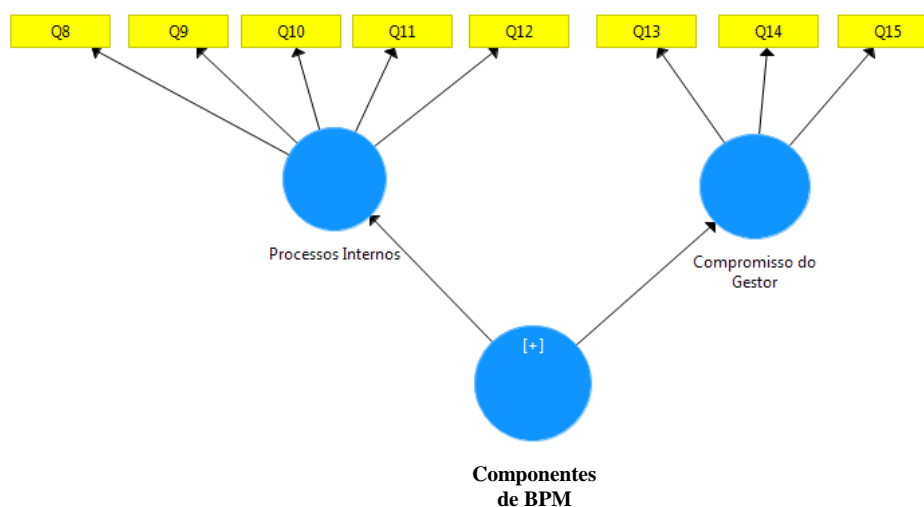


Figura 6: Modelo da variável moderadora de caráter reflexivo  
 Fonte: Dados da pesquisa

#### 4.6.1.1 Consistência Interna

**Tabela 12: Teste de Consistência interna do modelo de mensuração de “Componentes de BPM”**

Variável Reflexiva	Confiabilidade Composta (< 0,95)
<b>Compromisso do Gestor</b>	<b>0,917</b>
<b>Processos Internos</b>	0,849

Fonte: Dados da pesquisa

As análises dos valores da confiabilidade composta assumiram que a variável Compromisso dos Gestores obteve um resultado não desejado por assumir um valor superior a 0,90, como apresentado na Tabela 12 e, conseqüentemente, isso significa que a variável pode medir o mesmo fenômeno. Entretanto, o valor de 0,917 ainda se encontra inferior a 0,95, que seria o limite definitivamente não aceitável. Além disso, como é recomendado por Hair et al. (2014), as variáveis que não tenham sofrido grandes alterações no valor podem ser mantidas no modelo, justamente por apresentarem os valores inferiores a 0,95, conforme expressos pela Tabela 12. Sendo assim, a pesquisadora optou por manter todos os indicadores da variável, tendo em vista a sustentação teórica para sua composição no modelo estrutural do presente trabalho.

#### 4.6.1.2 Validade Convergente

Essa fase consiste na análise da variância média extraída (AVE) das variáveis que explica mais da metade da variação dos seus indicadores, uma vez que todos os valores dos indicadores foram superiores a 0,50, conforme é apresentado na Tabela 13. Entretanto, os valores das cargas externas dos indicadores PROINT (Q10) e PROINT (Q12) das variáveis Processos Internos, foram inferiores a 0,708 (HAIR JR et al., 2014).

**Tabela 13: Teste de Validade Convergente do modelo de mensuração de “Componentes de BPM”**

Variável	Confiabilidade Composta (> 0,708)	AVE (> 0,5)
<b>Processos Internos</b>	PROINT (Q8) = 0,760	0,530
	PROINT (Q9) = 0,771	
	<b>PROINT (Q10) = 0,667</b>	
	PROINT (Q11) = 0,766	
	<b>PROINT (Q12) = 0,669</b>	
<b>Compromisso do Gestor</b>	COMPGE (Q13) = 0,897	0,786
	COMPGE (Q14) = 0,943	
	COMPGE (Q15) = 0,815	

Fonte: Dados da pesquisa

Ao invés de eliminar automaticamente os indicadores, quando sua carga externa fica abaixo de 0,708, a autora do presente estudo optou por examinar cuidadosamente os efeitos da remoção de cada indicador. Sendo assim, os indicadores foram mantidos no modelo, pois sua exclusão não alteraria os valores relativos à confiabilidade composta e validade de conteúdo da construção (HAIR et al., 2014).

#### 4.6.1.3 Validade Discriminante

A validade discriminante é a medida na qual uma construção é verdadeiramente distinta de outras construções de padrões empíricos. Nessa fase, apura-se a invalidez discriminante que implica em uma construção única que capta fenômenos não representados

por outras construções do modelo (HAIR et al., 2011). Foram propostos dois testes nesta etapa de validade discriminante, cargas cruzadas - *Cross Loading* e *Fomell-Larcker*.

O primeiro método para avaliar a validade discriminante é examinar as cargas transversais dos indicadores, que consiste basicamente, na análise da carga externa de um indicador de uma variável que deve ser maior do que todas as suas cargas em outras construções (isto é, as cargas cruzadas) (HAIR et al., 2011). A presença de cargas transversais que excedam as cargas externas dos indicadores representa um problema de validade discriminante (HAIR JR et al., 2014).

O critério *Fomell-Larcker* é uma segunda e mais conservadora abordagem para avaliar a validade discriminante. A sua análise consiste na comparação da raiz quadrada dos valores de AVE com as correlações das outras variáveis. Especificamente, a raiz quadrada de AVE de cada construção deve ser maior do que a sua maior correlação com qualquer outra construção (HAIR JR et al., 2014).

Os resultados evidenciam que apenas o indicador PROINT (Q12) apresenta a carga transversal associada às variáveis inferior aos indicadores em relação às outras variáveis, como demonstradas na Tabela 14. Conclui-se que neste caso especificamente a carga cruzada demonstrará que os indicadores pertencem mais a outro grupo do que à sua própria construção no modelo de mensuração. Entretanto, partindo para outra constatação e mais conservadora, desta etapa, o teste *Fomell-Larcker* demonstrou que as variáveis possuem maior correlação entre elas do que com qualquer outra variável do modelo quando comparadas, como é apresentada na Tabela 15.

Segundo recomenda Hair et al. (2014, p. 107)

Caso os critérios não sejam atendidos, o pesquisador poderá optar pela remoção dos indicadores a partir de cada construção, na tentativa de atender aos critérios. No entanto, a remoção dos indicadores deve ser realizada com cuidado, uma vez que a eliminação de um ou mais indicadores, poderá melhorar a Confiança e validade discriminante, mas ao mesmo tempo poderá diminuir a validade do conteúdo das medições.

Sendo assim, a pesquisadora optou por manter o indicador Q12 no modelo de mensuração.

**Tabela 14: Primeiro Teste de Validade Discriminante do modelo de mensuração de Gestão de Processos de Negócio - *Cross Loading***

	Processos Internos	Compromisso do Gestor
<b>PROINT (Q8)</b>	<b>0,760</b>	0,410
<b>PROINT (Q9)</b>	<b>0,771</b>	0,494
<b>PROINT (Q10)</b>	<b>0,667</b>	0,367
<b>PROINT (Q11)</b>	<b>0,766</b>	0,604
<b>PROINT (Q12)</b>	<b>0,669</b>	0,691
<b>COMPGE (Q13)</b>	0,672	<b>0,897</b>
<b>COMPGE (Q14)</b>	0,713	<b>0,943</b>
<b>COMPGE (Q15)</b>	0,514	<b>0,815</b>

Fonte: Dados da Pesquisa

**Tabela 15: Segundo Teste de Validade Discriminante do modelo de mensuração de Gestão de Processos de Negócios - *Fomell Larcker***

	Compromisso do Gestor	Processos Internos
<b>Compromisso do Gestor</b>	<b>0,887</b>	
<b>Processos Internos</b>	0,720	<b>0,728</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Com base nos testes realizados, a Figura 7 representa o modelo estrutural com os ajustes feitos nas etapas do teste de mensuração da variável moderadora “Componentes de BPM”, que será utilizado no teste de moderação.

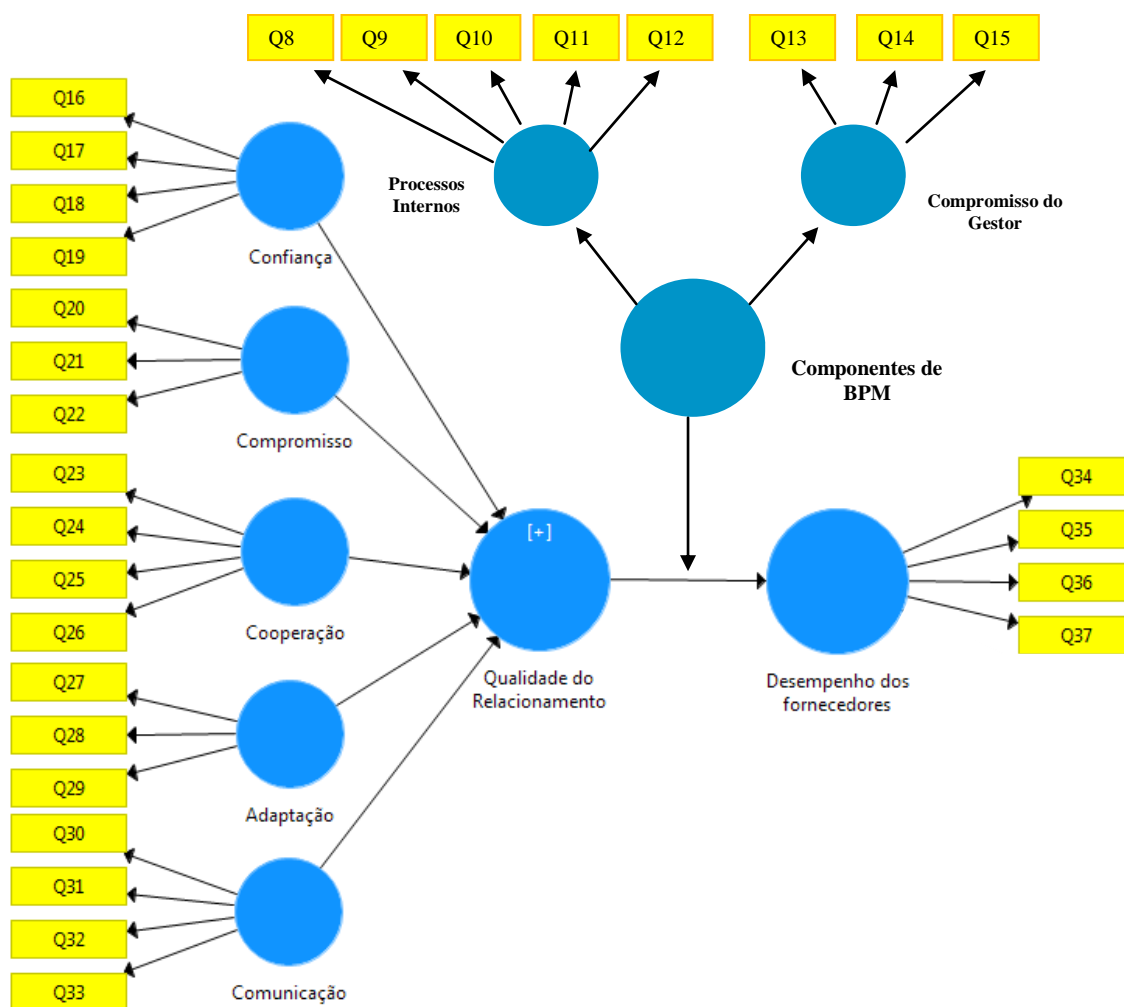


Figura 7: Modelo estrutural com variável moderadora “Componentes de BPM”  
 Fonte: Dados da pesquisa

#### 4.6.2 Avaliação do Efeito Moderador da variável “Componentes de BPM”

Nesta seção será avaliado o efeito moderador da variável “Componentes de BPM” sobre a relação entre as variáveis: Qualidade de Relacionamento e Desempenho dos Fornecedores.

Com intuito de apurar o possível efeito moderador da variável “Componentes de BPM”, foi realizado o estágio referente à abordagem “dois estágios”; esse método é oferecido automaticamente pelo software *SmartPLS* (HAIR et al., 2014, p. 263). Esse procedimento, aplicado ao modelo de mensuração reflexivo, colabora no entendimento da interação da variável moderadora sobre com a variável independente ou exógena, no caso Qualidade de Relacionamento.

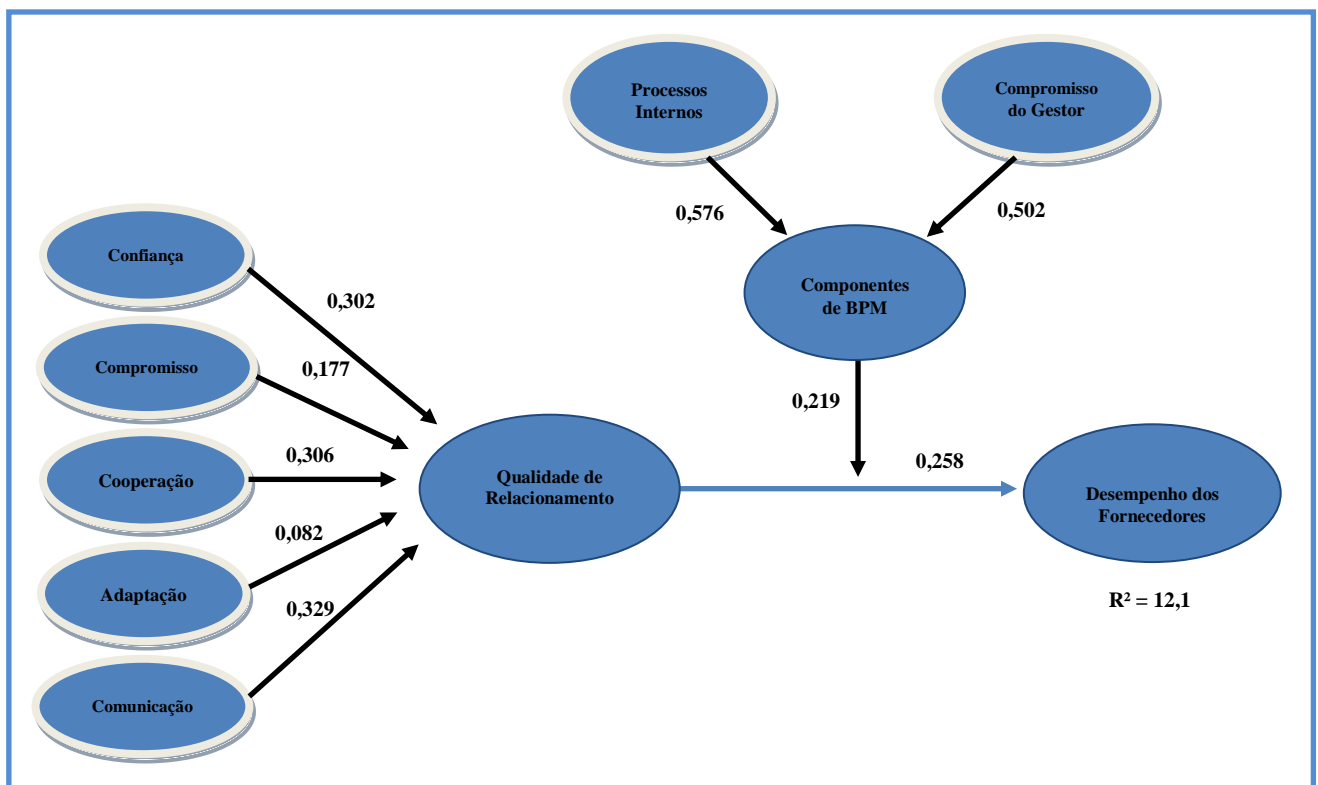


Figura 8: Coeficiente e variâncias observadas do modelo estrutural com efeito moderador  
Fonte: Elaborado pela autora.

Como recomenda Hair et al. (2014, p. 270), o processo de interação entre as variáveis apresentadas é explicado pela nova relação entre Qualidade de Relacionamento e Desempenho dos Fornecedores com valor de 0,258, conforme é apresentado na Figura 3. Dessa forma, quando os Componentes de BPM forem intensificados, a Qualidade do Relacionamento não se torna tão importante para explicar o Desempenho dos Fornecedores. Contudo, tais conclusões só serão verdadeiras, quando o termo de interação for significativo. Por conseguinte, recorre-se ao procedimento de *Bootstrapping*, que realiza o teste de significância para a relação entre a variável moderadora e o Desempenho dos Fornecedores.

**Tabela 16: Teste de Determinação dos coeficientes de caminho do efeito moderador**

	Amostra Original	Média Amostral	Desvio padrão	t value	p value	Relação significativa
<b>Componentes de BPM_MODERADOR -&gt; Desempenho dos Fornecedores</b>	<b>0,014</b>	<b>0,031</b>	<b>0,145</b>	<b>0,098</b>	<b>0,922</b>	<b>Não</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Com base no p value igual a 0,922 ( $p \leq 0,05$ ), conforme é apresentado na Tabela 16, “Componentes de BPM” não demonstra ter um efeito moderador significativo na relação



entre Qualidade de Relacionamento e Desempenho dos Fornecedores. Pode-se afirmar que não existe significância estatística na moderação da variável “Componentes de BPM”. No tocante à intensidade da relação, verifica-se que tanto a Qualidade de Relacionamento e o Desempenho dos Fornecedores não variam significativamente ao serem consideradas interferências dos Componentes de BPM por parte dos fornecedores. Dessa forma, a partir dos resultados obtidos, pode-se inferir que, pode existir uma possível limitação referente ao viés da base de dados obtida pelo questionário aplicado a população de fornecedores da Empresa-cliente, como já foi mencionado na seção anterior.

Portanto, com base nos resultados, rejeita-se estatisticamente a hipótese teórica central - H2, tendo em vista que não foi rejeitada a hipótese nula (H0), a qual indica que o valor apresentado não é significativamente diferente de zero. Sendo assim, essa hipótese não foi confirmada empiricamente, ou seja, “Componentes de BPM” não modera a relação entre as variáveis Qualidade de Relacionamento e Desempenho dos Fornecedores, ou seja, “Componentes de BPM” não altera a força desta relação.

**H2: “Componentes de BPM” tem efeito positivo na relação direta entre Qualidade de Relacionamento e Desempenho dos Fornecedores.**

#### 4.7 RESUMO DA AVALIAÇÃO DAS HIPÓTESES

Nesta seção, foi realizada a validação das hipóteses estabelecidas no presente estudo, bem como os resultados encontrados nas análises. O Quadro 3 apresenta as hipóteses e os resultados obtidos.

Quadro 3 – Teste das Hipóteses

Hipóteses	Resultado
H1: A Qualidade de Relacionamento impacta positivamente o Desempenho dos Fornecedores.	Confirmada
Os Determinantes que compõem a Qualidade de Relacionamento: Ha: Confiança; Hb: Compromisso; Hc: Cooperação; Hd: Adaptação ; He: Comunicação.	Confirmadas
H2: Os Componentes de BPM moderam a relação direta entre Qualidade de Relacionamento e Desempenho dos Fornecedores.	Não Confirmada

Fonte: Dados da pesquisa

## 5 CONCLUSÃO

O presente estudo buscou, em seus procedimentos quantitativos, analisar o impacto presente na relação entre a variável Qualidade de Relacionamento e o Desempenho dos Fornecedores, bem como confirmar empiricamente, os Determinantes mais recorrentes na literatura que compõem a Qualidade de Relacionamento. Além disso, como objetivo central, buscou-se analisar a possível moderação dos Componentes de BPM na relação direta entre as duas variáveis.

Foram realizados testes, que consistiram na validação do modelo de mensuração, por meio da modelagem de equações estruturais, a fim de confirmar a validade de conteúdo e empírico do questionário aplicado aos fornecedores. Todavia, pode-se constatar uma contribuição dessa investigação aos futuros pesquisadores que estudam o tema Qualidade de Relacionamento associada à variável Prazo de entrega, uma vez que deve existir um cuidado especial no momento de mensurá-la, mantendo assim sua escala na mesma ordem que as demais variáveis do questionário. Dessa forma, os principais resultados do trabalho confirmam os objetivos propostos, sendo apresentados a seguir.

A primeira conclusão consiste na validação instrumento de coleta, assim como a validade de conteúdo das variáveis pesquisadas quanto à sua delimitação e que foram testados e confirmados empiricamente neste.

De fato, a Qualidade de Relacionamento é representada pela Confiança, Compromisso, Cooperação, Adaptação e Comunicação estabelecidas na relação entre a Empresa cliente e seus respectivos fornecedores, uma vez que todas as hipóteses não foram rejeitadas por haver impacto significativo ( $p\text{-valor} < 0,05$ ). Desta maneira, pode-se concluir ainda que todos os Determinantes foram confirmados com nível de Confiança de 95% na composição de uma relação baseada na qualidade, ou seja, esses Determinantes apresentados na literatura foram confirmados efetivamente neste estudo, sendo então subsidiada na literatura referenciada com o aporte teórico empregado de maneira coesa.

Ao ser considerada a relação de impacto entre Qualidade de Relacionamento e Desempenho dos Fornecedores referente à relação estudada entre a Empresa cliente e seus respectivos fornecedores, conclui-se que o valor encontrado é estatisticamente significativo igual a 0,351. Essa evidência representa que a Qualidade de Relacionamento subsidiada na

literatura referenciada é importante para o desempenho dos fornecedores, no que diz respeito aos seus resultados financeiros, bem como seus resultados operacionais envolvendo as atividades de negócio.

Outra constatação é que 11,3% da variação do Desempenho dos Fornecedores é explicada pela variação da Qualidade de Relacionamento. Isto demonstra que níveis superiores de desempenho, tanto financeiro quanto operacional das empresas fornecedoras, possivelmente, são provenientes de relações baseadas em relações com níveis superiores de qualidade. Todavia, vale ressaltar que os 88,7% podem ser explicados por outras variáveis ambientais ou fatores internos a respeito da gestão da organização, ou ainda, sobre outras relações estabelecidas com os fornecedores ou concorrentes da Empresa-cliente. Sendo assim, a Qualidade de Relacionamento estabelece melhor nível dos resultados voltados ao desempenho organizacional dos fornecedores em apenas 11,3%, sendo os 88,7% influenciados por meio do maior grau de capacidade da organização em atender à demanda em outros fatores organizacionais e ambientais que não foram apresentados na literatura referenciada.

Dessa maneira, com base em todos os resultados acerca das relações entre as variáveis estudadas, pode-se induzir que o melhor relacionamento entre organizações que possuem altos níveis de qualidade na relação estabelecida corrobora, preponderantemente, com o melhor Desempenho dos Fornecedores. Tal evidência revela a existência de uma interação entre a Qualidade de Relacionamento nas relações interorganizacionais entre cliente e fornecedor referente ao Desempenho dos Fornecedores.

A hipótese alusiva à constatação de uma possível moderação dos Componentes de BPM, que tinha como objetivo maximizar a relação da hipótese H1, testada e comprovada, foi refutado, ou seja, não existe uma influência da gestão dos processos dos fornecedores na determinante na intensificação da influência da qualidade da relação no desempenho dos fornecedores. Os resultados evidenciam que, tanto a Qualidade de Relacionamento, quanto o Desempenho dos Fornecedores não variam significativamente ao serem consideradas interferências da gestão de processos de negócios ( $p$ -valor: 0,922,  $p \leq 0,05$ ). Diante disto, infere-se que não existe influência dos aspectos voltados à gestão em relação as interação interorganizacionais. Logo, a afirmação que as habilidades técnicas específicas do gestor podem garantir o desenvolvimento das relações colaborativas, não é verdadeira no presente estudo.

Com base nos dados obtidos e analisados no presente estudo, enuncia-se uma contribuição para as ciências administrativas de forma teórica e empírica. Sob o ponto de vista teórico, as principais contribuições do presente estudo foram, primeiramente, a delimitação e a definição conceitual acerca dos Determinantes que configuram a Qualidade de Relacionamento interorganizacional, bem como seu impacto no Desempenho dos Fornecedores a partir de uma construção teórico-empírica; posteriormente, o aprimoramento do instrumento de coleta aplicado.

No que tange à parte empírica, as principais contribuições do presente estudo foram os resultados obtidos nesta pesquisa e que reforçam a importância da qualidade presente nas relações interorganizacionais como aporte para o aprimoramento do Desempenho dos Fornecedores.

Por fim, vale ressaltar, com base na Teoria da Troca Social, que gestores devem ter uma atenção especial ao decidirem seus parceiros de negócio, uma vez que essa decisão estratégica influenciará diretamente nos resultados finais, tanto materiais quanto simbólicos. Essa ação de troca gerará aspectos positivos presentes na relação, como coordenar com eficiência as atividades e desenvolver a capacidade de transmitir comportamentos fundamentais ao relacionamento de sucesso, com ganhos mútuos. Essa afirmação é convergente com a base teórica proposta ao tratar do esforço e dedicação do parceiro em desenvolver estratégias de gestão que fomentem o crescimento contínuo e a manutenção das relações bem sucedidas.

## 5.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

A seguir são elencadas algumas das limitações decorrentes do desenvolvimento do presente estudo.

- a) Tema: Assim como a maioria das teorias comportamentais, a Teoria da Troca Social, que foi o aporte teórico para o modelo apresentado, possui alguns pontos críticos em estudos acadêmicos. Esse problema é reconhecido, principalmente, em pesquisas com compreendem testar modelos nomotéticos em interações sociais, uma vez que é considerado difícil de capturar com precisão cada variável importante na composição do modelo proposto no estudo (CROPANZANO; MITCHELL, 2005). Ainda contata-

se que existe certa dificuldade entre pesquisadores, quanto ao domínio conceitual das variáveis envolvidas nos estudos da base teórica (BAGOZZI, 1975). Da mesma maneira o objetivo que envolve a moderação que possui caráter exploratório, ou seja, não foi comprovado empiricamente na literatura, merece ser repetido por outros estudos, a fim de identificar fatores para a formação da variável em questão, e que, sobretudo, sejam adequados à realidade das empresas brasileiras que forem o objeto da pesquisa, bem como, também, os sujeitos-participantes da pesquisa.

- b) Modelo adotado: Vale ressaltar que foram coletados com base em um modelo que, em parte, não foi testado anteriormente, assumindo um estágio prematuro de desenvolvimento. Assim, sobre a identificação do valor e da importância das informações decorrentes dos dados desta pesquisa, entretanto, a assertiva DESFOR5 (Q38), que representa a variável Prazo de Atendimento foi retirada do modelo, tendo em vista que, possivelmente, os entrevistados podem ter cometido certo equívoco quanto ao seu entendimento. Essa confusão pode ser justificada pela inversão da escala. Dessa maneira, é preciso realizar novos estudos que fortaleçam a base teórica sobre a variável moderadora “Componentes de BPM”.
- c) Amostra: É importante dizer que devido à limitação no número de amostras, não foi possível realizar uma visão descritiva e comparativa entre os grupos de fornecedores quanto ao porte ou tempo de relacionamento com a Empresa-cliente, criando assim, diferentes subamostras. Por conseguinte, essa análise proporcionaria uma melhor compreensão às construções fundamentais das relações, que por sua vez, poderiam mudar ao longo do tempo e da fase das relações estabelecidas, sendo utilizadas as análises de variância (ANOVA) nos testes.

## 5.2 RECOMENDAÇÕES PARA FUTUROS ESTUDOS

Em relação à compreensão sobre o tema, foi realizada a análise do modelo estrutural entre as variáveis Qualidade de Relacionamento, Desempenho dos Fornecedores e Componentes de BPM. Entretanto, assim como qualquer estudo científico, esse trabalho proporciona, até por uma lacuna conceitual ou empírica, que outras pesquisas futuras deem continuidade ao tema.

Quanto à variável moderadora testada e não confirmada no presente estudo e que possui um escopo não vislumbrado em pesquisas anteriores, vale ressaltar que futuros trabalhos devam abordar essa variável a partir de critérios associados aos contextos contingenciais e de gestão internos à organização, principalmente, sendo abordada pela percepção tanto do comprador, quanto do fornecedor em uma relação interorganizacional.

Conclui-se que futuras pesquisas detenham uma população maior de investigados em relação às variáveis estudadas, como um grupo maior de empresas fornecedoras de diferentes regiões do país, possibilitando a realização de inferências estatísticas que propiciem uma visão mais apurada e precisa sobre a qualidade estabelecida nas relações das empresas brasileiras, podendo-se, ainda, estratificá-las, conforme seus segmentos de atuação, número de funcionários e participação ou não de capital estrangeiro. Isto possibilitaria a identificação dos segmentos que possuem relações baseadas na qualidade mais consolidada, permitindo assim a adoção de mecanismos específicos para determinada região do Brasil ou ao porte da empresa fornecedora.

## REFERÊNCIAS

- ADNER, R.; HELFAT, C. E. "Corporate Effects and Dynamic Managerial Capabilities." **Strategic Management Journal**, v. 24, n. 10, p. 1011–25, 2003.
- ANDERSON, E. ; WEITZ, B. The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels. **Journal of Marketing Research**, v. 29, n. 1, p. 18–34, 1992.
- ANDERSON, J. C.; NARUS, J. A. Toward a better understanding of distribution channel working relationships. **Industrial marketing: A german-american perspective**, p. 320–336, 1986.
- ANDERSON, J.; NARUS, J. A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. **Journal of Marketing**, v. 54, n. 1, p. 42–58, 1990.
- ARMISTEAD, C.; HARRISON, A.; ROWLANDS, P. Business process re-engineering: lessons from operations management. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 15, n. 12, p. 46–58, 1995.
- ARMISTEAD, C.; MACHIN, S. Implications of business process management for operations management. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 17, n. 9, p. 886–898, 1997.
- BAGOZZI, R. P. The Journal of Marketing. , v. 39, n. 4, p. 32–39, 1975.
- BARNEY, J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, 1991.
- BLAU, P. M. **Exchange and power in social life**. 5th ed. New Brunswick and London:, 1964.
- BLOIS, K. J. Trust in Business To Business Relationships : an Evaluation of Its Status. **Journal of Management Studies**, v. 36, n. March, p. 197–215, 1999. Disponível em: <<http://web.a.ebscohost.com.ezproxy.mmu.ac.uk/ehost/detail?sid=16f99d68-f79d-4868-ad12-8559da4e2f41@sessionmgr4002&vid=1&hid=4209&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtOGl2ZQ==#db=buh&AN=2151566>>. .
- BRENNAN, R. ; TURNBULL, P. W. **Adaptations in buyer-seller relationships**. Oxford: Network Dynamics in International Marketing, 1998.
- BRIGHAM, E. F. ; GAPENSKI, L. C. ; EHRHARDT, M. C. **Administração Financeira: teoria e prática**. 1 ed. ed. São Paulo, 2001.
- BROCKE, J. VOM; ROSEMAN, M. Hammer, M. What is business process management? **Handbook on Business Process Management: Introduction, Methods and Information Systems**. p.3–16, 2010. Springer, Berlin.
- BRONZO, M.; RESENDE, P. T. V. DE; OLIVEIRA, M. P. V. DE; et al. Improving performance aligning business analytics with process orientation. **International Journal of Information Management**, v. 33, n. 2, p. 300–307, 2013. Elsevier Ltd. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2012.11.011>>. .
- CHANDLER, A. D. **Strategy and structure**. [S.l.]: MIT Pres, 1962.
- CHOONG, K. K. **Are PMS meeting the measurement needs of BPM? - a literature review**. 2013.
- CHRISTOPHER, M.; HOLWEG, M. "Supply Chain 2.0": managing supply chains in the era of turbulence. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v.

41, p. 63–82, 2011.

CHURCHILL JR., G. A. A paradigm for developing better measures of marketing constructs. **Journal of Marketing Research**, 1979.

CROPANZANO, R. Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. **Journal of Management**, v. 31, n. 6, p. 874–900, 2005.

CROPANZANO, R.; MITCHELL, M. Social exchange theory: An interdisciplinary review. **Journal of Management**, v. 31, n. 6, p. 874, 2005.

CROSBY, L. A.; EVANS, K. R.; COWLES, D. Relationship quality in services selling: An interpersonal influence perspective. **Journal of Marketing**, v. 54, n. 3, p. 68–81, 1990.

DAY, G. S. The of Market-Drive Capabilities Organizations. **Journal of Marketing**, v. 58, n. 4, p. 37–52, 1994.

DWYER, R. F. ; SCHURR, P. H. ; OH, S. Developing buyer-seller relationships. **Journal of Marketing**, v. 51, n. 2, p. 11–27, 1987.

EMERSON, R. M. Social Exchange Theory. **Annual Review of Sociology**, v. 2, p. 335–362, 1976.

FYNES, B.; BÚRCA, S. DE; MANGAN, J. The effect of relationship characteristics on relationship quality and performance. **International Journal of Production Economics**, v. 111, p. 56–69, 2008.

FYNES, B.; BÚRCA, S. DE; MARSHALL, D. Environmental uncertainty, supply chain relationship quality and performance. **Journal of Purchasing and Supply Management**, v. 10, p. 179–190, 2004.

FYNES, B.; VOSS, C.; BÚRCA, S. DE. The impact of supply chain relationship quality on quality performance. **International Journal of Production Economics**, v. 96, p. 339–354, 2005.

GALLEAR, D.; GHOBADIAN, A.; CHEN, W. Corporate responsibility, supply chain partnership and performance: An empirical examination. **International Journal of Production Economics**, v. 140, n. 1, p. 83–91, 2012. Elsevier. Disponível em: <<http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0925527312000187>>. Acesso em: 27/3/2014.

GARVIN, D. A. What does “product quality” really mean? **Sloan Management Review**, v. 26, n. (1), p. 25–43, 1984.

GEYSKENS, I.; STEENKAMP, J.-B. E. ; KUMAR, N. Generalizations about trust in marketing channel relationships using meta-analysis. **International Journal of Research in Marketing**, v. 15, p. 223–248, 1998.

GITMAN, L. J. **Princípios de administração financeira**. 7th ed. São Paulo, 2002.

GRIFFITH, D. A.; HARVEY, M. G.; LUSCH, R. F. Social exchange in supply chain relationships: The resulting benefits of procedural and distributive justice. **Journal of Operations Management**, v. 24, n. 2, p. 85–98, 2006.

GULATI, R.; SYTCH, M. Dependence asymmetry and joint dependence in interorganizational relationships: effects of embeddedness on a manufacturer’s performance in procurement relationships. **Administrative Science Quarterly**, v. 52, n. 1, p. 32–69, 2007. Disponível em: <<http://www.atypon-link.com/JGSCU/doi/abs/10.2189/asqu.52.1.32>>. .

GUNDLACH, G. T.; ACHROL, R. S.; MENTZER, J. T. The Structure of Commitment in Exchange. **Journal of Marketing**, v. 59, n. 1, p. 78–92, 1995. American Marketing Association.



- HAIR, J. F.; HULT, G. T. M.; RINGLE, C. M.; SARSTEDT. **A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)**. 1st ed. Thousand Oaks, California: Sage Publications, 2014.
- HAIR, J. F. J.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. **Análise multivariada de dados**. 6ª edição ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- HAIR, J. F. J.; HULT, G. T. M.; SARSTEDT, M. PLS-SEM: Indeed a silver bullet. **Journal of Marketing Theory and Practice**, , n. 19, p. 139–151, 2011.
- HAKANSSON, H. Methodology. **International marketing and purchasing of industrial goods**, p. 28–56, 1982. Disponível em: <<http://scholar.google.com/scholar?hl=en&btnG=Search&q=intitle:International+Marketing+and+Purchasing+of+Industrial+Goods#2>>. .
- HAMMER, M. .; CHAMPY, J. **Re-engineering the Corporation**. New York, NY: Free Press, 1993.
- HO, C.-F. A contingency theoretical model of manufacturing strategy. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 16, n. 5, p. 74–98, 1996.
- HOMANS, G. C. Social Behavior as Exchange. **American Journal of Sociology**, v. 63, n. 6, p. 597–606, 1958.
- HUNG, Y. R. Business process management as competitive advantage: a review and empirical study. **Total Quality Management and Business Excellence**, v. 17, n. 1, p. 21–40, 2006.
- HUNTLEY, J. K. Conceptualization and measurement of relationship quality: Linking relationship quality to actual sales and recommendation intention. **Industrial Marketing Management**, v. 35, p. 703–714, 2006.
- HUO, B.; SELEN, W.; YEUNG, J. H. Y.; ZHAO, X. Understanding drivers of performance in the 3PL industry in Hong Kong. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 28, n. 8, p. 772–800, 2008.
- HUTT, M. D. .; SPEH, T. W. **Business marketing management: B2B**. 10th ed. South-Western.: Thomson, 2010.
- JAP, S. D.; MANOLIS, C.; WEITZ, B. A. Relationship Quality and Buyer–Seller Interactions in Channels of Distribution. **Journal of Business Research**, v. 46, n. 98, p. 303–313, 1999.
- KOUFTEROS, X.; PENG, X. D.; TEIXEIRA, R. ORGANIZATIONAL STRUCTURE , INTEGRATION , AND MANUFACTURING PERFORMANCE : A Rafael Teixeira. **Journal of Operations and Supply Chain Management**, v. 5, n. 1, p. 69–81, 2012.
- LEE, E.; HAN, S.; NAM, H. U.; RHO, J. J. Building capabilities via suppliers’ effective management of relationships. **Industrial Marketing Management**, v. 42, n. 5, p. 805–813, 2013. Elsevier Inc. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.01.003>>. .
- LEE, J. J.; CAPELLA, M. L.; TAYLOR, C. R.; LUO, M. M.; GABLER, C. B. The financial impact of loyalty programs in the hotel industry: A social exchange theory perspective. **Journal of Business Research**, v. 67, n. 10, p. 2139–2146, 2014. Elsevier Inc. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.04.023>>. .
- LEECH, N., BARRET, K., MORGAN, G. A. SPSS for intermediate statistics: use and interpretation. **New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates**, v. 2e., 2005.
- LEVINE, STEPHAN, KREHBIEL, B. **Estatística: Teoria e Aplicações**. 5ª edição ed. Rio de Janeiro: LTC, 2008.

- LI, S.; RAGU-NATHAN, B.; RAGU-NATHAN, T. S.; SUBBA RAO, S. The impact of supply chain management practices on competitive advantage and organizational performance. **Omega**, v. 34, n. 2, p. 107–124, 2006.
- LIU, Y. .; LI, Y. .; TAO, L. .; WANG, Y. Relationship stability, trust and relational risk in marketing channels: Evidence from China. **Industrial Marketing Management**, v. 37, n. 4, p. 432–446, 2008.
- LOCKAMY, A.; MCCORMACK, K. The development of a supply chain management process maturity model using the concepts of business process orientation. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 9, n. 4, p. 272–278, 2004.
- LUI, S. S.; NGO, H.; HON, A. H. Y. Coercive strategy in interfirm cooperation: Mediating roles of interpersonal and interorganizational trust. **Journal of Business Research**, v. 59, n. 4, p. 466–474, 2006. Disponível em: <<http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0148296305001189>>. .
- MARCONI, M. DE A.; LAKATOS, E. M. Técnicas de pesquisa. In: Atlas (Ed.); . 4. ed. ed., 1999. São Paulo.
- MEIER, H.; VÖLKER, O.; FUNKE, B. Industrial Product-Service Systems (IPS2). **The International Journal of Advanced Manufacturing Technology**, v. 52, n. 9-12, p. 1175–1191, 2011. Disponível em: <<http://link.springer.com/10.1007/s00170-010-2764-6>>. .
- MOHR, J.; SPEKMAN, R. Characteristics of partnership success: partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution. **Strategic Management Journal**, v. 15, n. June 1993, p. 135–152, 1994.
- MONCZKA, R. M.; CALLAHAN, T. J.; NICHOLS, E. L. Predictors of relationships among buying and supplying firms. **International journal of physical distribution & logistics management**, v. 25, p. 45 –59, 1995.
- MORGAN, R. M.; HUNT, S. D. The Commitment-Thrust Theory of Relationship Marketing. **Journal of Marketing**, v. 58, n. 3, p. 20–38, 1994.
- NÄSLUND, D. Lean, six sigma and lean sigma: fads or real process improvement methods? **Business Process Management Journal**, v. 14, n. 3, p. 269–287, 2008.
- NAUDE, P.; BUTTLE, F. Assessing relationship quality. **Industrial Marketing Management**, v. 29, p. 351–361, 2000. Disponível em: <<http://search.proquest.com/docview/204478570?accountid=10297>>\n<[http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2010.09.015](http://metalib.dmz.cranfield.ac.uk:9003/cranfield?url_ver=Z39.88-2004&rft_val_fmt=info:ofi/fmt:kev:mtx:journal&genre=article&sid=ProQ:ProQ:abiglobal&title=Assessing+relationship+quality&title=> . .</a></p>
<p>NDUBISI, N. O. Conflict handling, trust and commitment in outsourcing relationship: A Chinese and Indian study. <b>Industrial Marketing Management</b>, v. 40, n. 1, p. 109–117, 2011. Elsevier Inc. Disponível em: <<a href=)>. .
- NEELY, A.; GREGORY, M.; PLATTS, K. Performance measurement system design: A literature review and research agenda. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 15, n. 4, p. 80–116, 1995.
- NEELY, A.; MILLS, J.; PLATTS, K.; et al. Performance measurement system design: developing and testing a process-based approach. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 20, n. 10, p. 1119–1145, 2000.
- NYAGA, G. N.; WHIPPLE, J. M.; LYNCH, D. F. Relationship Quality and Performance Outcomes : Achieving a Sustainable Competitive Advantage. **Supply Chain Management**, v.

32, n. 4, p. 345–360, 2011.

OLIVEIRA, M. P. V. *Análise Estrutural de Construtos e Relação entre Maturidade e Desempenho Logístico.* , 2006.

OLIVER, C. 12-determinants of interorganizational relationships integration.pdf. **Journal of Management Review**, v. 15, n. 2, p. 241–265, 1990.

PALMATIER, R. W. Interfirm Relational Drivers of Customer Value. **Journal of Marketing**, v. 72, p. 76–89, 2008.

PETERSEN, K. J.; HANDFIELD, R. B.; RAGATZ, G. L. Supplier integration into new product development: Coordinating product, process and supply chain design. **Journal of Operations Management**, v. 23, n. 3-4, p. 371–388, 2005.

POWERS, T. L.; REAGAN, W. R. Factors influencing successful buyer-seller relationships. **Journal of Business Research**, v. 60, p. 1234–1242, 2007.

QIAN, L. Market-based supplier selection with price, delivery time, and service level dependent demand. **International Journal of Production Economics**, v. 147, p. 697–706, 2014. Elsevier. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.ijpe.2013.07.015>>. .

RAUYRUEN, P.; MILLER, K. E. Relationship quality as a predictor of B2B customer loyalty. **Journal of Business Research**, v. 60, n. 1, p. 21–31, 2007. Disponível em: <<http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S014829630600138X>>. Acesso em: 2/4/2014.

RING, P. S. ; VEN, A. H. VAN DE. Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. **The Academy of Management Review**, v. 19, n. 1, p. 90–118, 1994.

RING, P. S.; VEN, A. H. VAN DE. Structuring Cooperative Relationships Between Organizations. **Strategic Management Journal**, v. 13, p. 483–498, 1992.

ROSSITER, J. R. The C-OAR-SE procedure for scale development in marketing. **International Journal of Research in Marketing**, v. 19, p. 305–335, 2002.

SIKDAR, A.; PAYYAZHI, J. A process model of managing organizational change during business process redesign. **Business Process Management Journal**, v. 20, n. 6, p. 971–998, 2014. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/BPMJ-02-2013-0020>>. .

SIRMON, D. G.; HITT, M. A. Contingencies within dynamic managerial capabilities: Interdependent effects of resource investment and deployment on firm performance. **Strategic Management Journal**, v. 30, n. 13, p. 1375–1394, 2009.

SKINNER, B. . Science And Human Behavior. , p. 461, 1953. Disponível em: <[http://books.google.com/books?hl=en&lr=lang\\_en&id=Pjjknd1HREIC&pgis=1](http://books.google.com/books?hl=en&lr=lang_en&id=Pjjknd1HREIC&pgis=1)>. .

SKINNER, W. The focused factory. **Harvard Business Review**, v. 52, p. 113–121, 1974.

ŠKRINJAR, R.; TRKMAN, P. Increasing process orientation with business process management: Critical practices'. **International Journal of Information Management**, v. 33, n. 1, p. 48–60, 2013.

SPANYI, A. **More for Less: The Power of Process Management**. Tampa, FL: Meghan-Kiffer Press, 2008.

SRINIVASAN, M.; MUKHERJEE, D.; GAUR, A. S. Buyer-supplier partnership quality and supply chain performance: Moderating role of risks, and environmental uncertainty. **European Management Journal**, v. 29, n. 4, p. 260–271, 2011. Elsevier Ltd. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.emj.2011.02.004>>. .

- TANSKANEN, K. Who wins in a complex buyer-supplier relationship? A social exchange theory based dyadic study. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 35, n. 4, p. 577–603, 2015.
- TEECE, D. J. “Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance.” **Strategic Management Journal**, v. 28, n. 13, p. 1319–50, 2007.
- THIBAUT, J. W.; KELLEY, H. H. **The social psychology of groups**. New Brunswick and Oxford:, 1959.
- TRENTIN, A.; PERIN, E.; FORZA, C. Product configurator impact on product quality. **International Journal of Production Economics**, v. 135, n. 2, p. 850–859, 2012. Elsevier. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.ijpe.2011.10.023>>. .
- VENKATRAMAN, N. Strategic orientation of business enterprises: the construct, dimensionality, and measurement. **Management Science**, v. 35, n. 8, p. 942–962, 1989.
- WALTER, A.; MÜLLER, T. A.; HELFERT, G.; RITTER, T. Functions of industrial supplier relationships and their impact on relationship quality. **Industrial Marketing Management**, v. 32, p. 159–169, 2003.
- WEBER, J. A. Partnering with Resellers in Business Markets. **Industrial Marketing Management**, v. 30, p. 87–99, 2001.
- WHEELWRIGHT, S. Manufacturing strategy: defining the missing link. **Strategic Management Journal**, v. 5, p. 77–91, 1984.
- WHITTEN, G. D.; GREEN, W. K. J.; ZELBST, P. J. Triple-A supply chain performance. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 32, n. 1, p. 28–48, 2012.
- WILSON, D. T. An integrated model of buyer–seller relationships. **Journal Academic Marketing Science**, v. 23, n. 4, p. 335–345, 1995.
- WONG, W. P.; HAZLINA AHMAD, N.; MOHD. NASURDIN, A.; MOHAMAD, M. N. The impact of external environmental on business process management and organizational performance. **Service Business**, p. 1–28, 2013.
- WOO, K.; ENNEW, C. T. Business-to-business relationship quality: An IMP interaction-based conceptualization and measurement. **European Journal of Marketing**, v. 38, p. 1252–1271, 2004.
- YEN, D. A.; BARNES, B. R. Analyzing stage and duration of Anglo-Chinese business-to-business relationships. **Industrial Marketing Management**, v. 40, n. 3, p. 346–357, 2011. Elsevier Inc. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2010.08.003>>. .
- YIN, R. K. Applications of Case Study Research. In: Third Edition (Ed.); **SAGE Publications, Inc.**, 2011.
- ZHAO, L.; HUO, B.; SUN, L.; ZHAO, X. The impact of supply chain risk on supply chain integration and company performance: a global investigation. **Supply Chain Management**, v. 18, n. 2, p. 115–131, 2013. Disponível em: <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=88176638&site=ehost-live>>. .
- ZHAO, X.; SUM, C.-C.; QI, Y.; ZHANG, H.; LEE, T. A taxonomy of manufacturing strategies in China. **Journal of Operations Management**, v. 24, n. 5, p. 621–636, 2006.

## APÊNDICES

### APÊNDICE A – CARTA DE APRESENTAÇÃO

Exmº (a) Senhor (a):

Primeiramente agradecemos sua disponibilidade para participar desta pesquisa!

A Qualidade de Relacionamento entre clientes e fornecedores e a gestão dos seus processos de negócios tem sido apontado como fundamental para a Competitividade das Empresas.

Assim, para contribuir com a Competitividade das Empresas Fornecedoras do Cliente XXX, no presente estudo tem por objetivo melhorar o relacionamento entre a sua empresa e a XXX. Também investiga questões relacionadas aos processos de negócios.

Todos os dados dos participantes serão mantidos sob sigilo e não haverá identificação individual dos respondentes.

Serão sorteadas duas garrafas de vinho ao final da pesquisa, caso o participante não consuma bebida alcoólica será destinado um valor em espécie de R\$ 150,00.

Na assinatura deste email segue o contato da pesquisadora responsável pela condução desse estudo, que estará disponível para sanar eventuais dúvidas em relação ao mesmo.

Aqueles que desejarem receber um relatório com os resultados finais deverão informar seu e-mail no último campo do questionário.

Clique no link abaixo para acessar o questionário:

<http://goo.gl/forms/Osv1xu3LcL>

Atenciosamente,

Mestranda: Mariana Amorim de Amaral.

Orientador: Prof. Dr. Hélio Zanquetto Filho.

Programa de Pós-Graduação em Administração.

Universidade Federal do Espírito Santo.

\*Obrigatório

## APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA ACADÊMICA - UFES

Agradecemos sua participação. Salientamos que ela é **MUITO IMPORTANTE** para a conclusão desta pesquisa acadêmica. Esta pesquisa tem por objetivo contribuir para melhoria do relacionamento entre sua empresa e a XXX. Também investiga questões relacionadas aos processos de negócios. Como resultado espera-se contribuir para competitividade das empresas.

O tempo máximo de resposta é de 12 minutos.

NENHUMA informação será utilizada para fins que **NÃO** sejam acadêmicos.

Por favor, selecione sua resposta de acordo com as características da sua empresa.	
1. O maior percentual do seu faturamento tem como fonte...	
<input type="checkbox"/> Produto <input type="checkbox"/> Serviço	
2. Qual o porte da sua empresa? (Receita Operacional Bruta Anual – 2014)	
<input type="checkbox"/> Microempresa - Menor ou igual a R\$ 2,4 milhões <input type="checkbox"/> Pequena empresa - Maior que R\$ 2,4 milhões e menor ou igual a R\$ 16 milhões <input type="checkbox"/> Média empresa - Maior que R\$ 16 milhões e menor ou igual a R\$ 90 milhões <input type="checkbox"/> Média-grande empresa - Maior que R\$ 90 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões <input type="checkbox"/> Grande empresa - Maior que R\$ 300 milhões	
3. Há aproximadamente quanto tempo é fornecedor deste Cliente? (em anos completos, caso não tenha mais de um ano poderá considerar ZERO)	
4. Nos últimos 12 meses, quantas vezes fez vendas para este Cliente (aproximadamente)?	
Favor marcar uma ÚNICA opção.	
*O não preenchimento de alguma questão, inviabiliza toda a pesquisa do ponto de vista quantitativo.	
*Assinale APENAS 1 OPÇÃO, entre 1 ao 7.	
Escala:	
1 – Discordo Totalmente 2 – Discordo em Grande Parte 3 – Discordo em Parte 4 – Neutro (nem concordo e nem discordo) 5 – Concordo em Parte 6 – Concordo em Grande Parte 7 – Concordo Totalmente	
5. Se este Cliente decidir parar de comprar da nossa empresa, considero ele terá facilidade para encontrar outro fornecedor.	1 2 3 4 5 6 7
6. O fornecimento para este Cliente demanda POUCO tempo e argumentação na negociação.	1 2 3 4 5 6 7
7. Os produtos/serviços que fornecemos são MUITO RELEVANTES para os custos deste Cliente.	1 2 3 4 5 6 7
Favor marcar uma ÚNICA opção. Assinale a opção que MELHOR REPRESENTA a realidade atual da gestão dos Processos Internos da sua empresa.	
*O não preenchimento de alguma questão, inviabiliza toda a pesquisa do ponto de vista quantitativo.	

<p>*Assinale APENAS 1 OPÇÃO, entre 1 ao 7.</p> <p>Escala:</p> <p>8 – Discordo Totalmente</p> <p>9 – Discordo em Grande Parte</p> <p>10 – Discordo em Parte</p> <p>11 – Neutro (nem concordo e nem discordo)</p> <p>12 – Concordo em Parte</p> <p>13 – Concordo em Grande Parte</p> <p>14 – Concordo Totalmente</p>	
8. Nossa empresa possui processos de trabalho que estão documentados.	1 2 3 4 5 6 7
9. Nossa empresa possui processos padronizados.	1 2 3 4 5 6 7
10. Nossa empresa possui medidas normativas que avaliam o desempenho dos nossos principais processos.	1 2 3 4 5 6 7
11. Nossa empresa possui habilidades técnicas necessárias que são definidas para executarem as negociações nossos principais processos.	1 2 3 4 5 6 7
12. Nossa empresa fornece capacitação necessária aos gestores para realização de atividade de redesenho dos nossos processos em projetos antigos e novos.	1 2 3 4 5 6 7
13. Nossa empresa incentiva os gestores a usarem os dados de desempenho para administrarem e monitorarem seus processos.	1 2 3 4 5 6 7
14. Nossa empresa incentiva os gestores a administrem e monitorarem os principais processos com seus conhecimentos.	1 2 3 4 5 6 7
15. Nossa empresa incentiva que os gestores tomem decisões para melhorias dos processos.	1 2 3 4 5 6 7
<p>Favor marcar uma ÚNICA opção. Assinale a opção que MELHOR REPRESENTA a realidade atual da sua empresa em relação a XXXXX.</p> <p>*O não preenchimento de alguma questão, inviabiliza toda a pesquisa do ponto de vista quantitativo.</p> <p>*Assinale APENAS 1 OPÇÃO, entre 1 ao 7.</p> <p>Escala:</p> <p>1 – Discordo Totalmente</p> <p>2 – Discordo em Grande Parte</p> <p>3 – Discordo em Parte</p> <p>4 – Neutro (nem concordo e nem discordo)</p> <p>5 – Concordo em Parte</p> <p>6 – Concordo em Grande Parte</p> <p>7 – Concordo Totalmente</p>	
16. Cumprimos os acordos firmados com este Cliente.	1 2 3 4 5 6 7
17. Preocupamo-nos com o sucesso deste Cliente.	1 2 3 4 5 6 7
18. Possuímos os melhores interesses no relacionamento com este Cliente.	1 2 3 4 5 6 7
19. Somos confiáveis.	1 2 3 4 5 6 7
20. Realizamos esforços para manter o relacionamento com este Cliente.	1 2 3 4 5 6 7
21. Entendemos que o investimento no relacionamento de longo prazo com este Cliente deve ser mais importante que a busca por lucros imediatos.	1 2 3 4 5 6 7
22. Estamos comprometidos com este Cliente.	1 2 3 4 5 6 7
23. Estamos dispostos a colaborar com este Cliente a fim de obter uma relação harmoniosa.	1 2 3 4 5 6 7
24. Promovemos o interesse mútuo na relação com este Cliente.	1 2 3 4 5 6 7
25. Estamos interessados em ajudar este Cliente a atingir seus objetivos/metasp de negócios.	1 2 3 4 5 6 7
26. Estimulamos o espírito de trabalho em equipe no relacionamento com este	1 2 3 4 5 6 7

Cliente a fim de solucionar eventuais problemas.	
27. Estamos dispostos a mudar os Processos Internos para alinhá-los aos processos deste Cliente.	1 2 3 4 5 6 7
28. Estamos dispostos a nos reposicionarmos geograficamente para nos alinharmos aos projetos deste Cliente.	1 2 3 4 5 6 7
29. Aceitamos, caso seja necessário, alterar os termos do contrato para não causar prejuízo para ambos.	1 2 3 4 5 6 7
30. Trocamos informação com este Cliente de forma precisa.	1 2 3 4 5 6 7
31. Trocamos informação com este Cliente de forma completa.	1 2 3 4 5 6 7
32. Trocamos informação com este Cliente de forma confiável.	1 2 3 4 5 6 7
33. Trocamos informação com este Cliente de forma adequada.	1 2 3 4 5 6 7
<p>Favor marcar uma ÚNICA opção. Assinale a opção que MELHOR REPRESENTA a realidade atual da sua empresa em relação aos principais concorrentes.</p> <p>*O não preenchimento de alguma questão, inviabiliza toda a pesquisa do ponto de vista quantitativo.</p> <p>*Assinale APENAS 1 OPÇÃO, entre 1 ao 7.</p> <p>Escala:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1 – MUITÍSSIMO menor do que o concorrente</li> <li>2 – Muito menor do que o concorrente</li> <li>3 – Menor do que o concorrente</li> <li>4 – Neutro (nem menor e nem maior)</li> <li>5 – Maior do que o concorrente</li> <li>6 – Muito maior do que o concorrente</li> <li>7 – MUITÍSSIMO maior do que o concorrente</li> </ul> <p>Obs: invertida para o item (DESFOR5) 37.</p>	
34. Nosso crescimento na participação de mercado é:	1 2 3 4 5 6 7
35. Nosso crescimento sobre o lucro é:	1 2 3 4 5 6 7
36. Nosso crescimento sobre o volume das vendas é:	1 2 3 4 5 6 7
37. A qualidade dos nossos produtos/serviços é:	1 2 3 4 5 6 7
38. Nosso prazo de atendimento é:	1 2 3 4 5 6 7