

A GESTÃO ESTRATÉGICA DO SUPRIMENTO E A VANTAGEM COMPARATIVA EM RECURSOS: UM ESTUDO NAS EMPRESAS BRASILEIRAS

*Paulo Renato Sousa*¹

*José Márcio de Castro*²

*Paulo Tarso Vilela de Resende*³

*Osmar Vieira de Souza Filho*⁴

*Gustavo Ferreira Mendes de Souza*⁵

*Paulo Rodrigues Cerqueira*⁶

A partir da avaliação de estudos internacionais que comprovam haver relação entre gestão estratégica do suprimento e a geração de diferenciais competitivos nas empresas, este estudo objetivou analisar o impacto que a implementação de práticas associadas à gestão do desempenho de fornecedores e à colaboração com fornecedores-chave apresenta no desempenho da área de suprimento nas empresas brasileiras. Após o levantamento de dados foi possível constatar os resultados de uma implementação de práticas de gerenciamento do desempenho dos fornecedores adotada em combinação com as práticas de colaboração com fornecedores. O mérito maior deste artigo é conseguir demonstrar a importância da adoção de práticas colaborativas entre organizações, em conjunto com avaliações de desempenho dos fornecedores e com a elaboração de metas para a empresa que irão diferenciá-la no mercado. O método utilizado para examinar os impactos dessa implementação foi a análise das teorias disponíveis sobre o tema, por meio de estudo empírico de caráter descritivo.

Palavras-chave: Gestão Estratégica do Suprimento; Fornecedores; Vantagem Comparativa em Recursos; Compras; Desempenho dos Fornecedores.

THE STRATEGIC MANAGEMENT OF THE SUPPLY AND THE COMPARATIVE ADVANTAGE IN RESOURCES: A STUDY IN BRAZILIAN COMPANIES

Based on the evaluation of international studies that prove the relationship between strategic supply management and the generation of competitive differentials in companies, this study analyzes the impact, on the performance of the supply department in Brazilian companies, of practices associated with supplier performance management and collaboration with key suppliers. Based on primary data, it was possible to check the results of an implementation of supplier performance management practices adopted in combination with the practices of collaboration with suppliers. This article contributes by demonstrating the importance of the adoption of collaborative practices between organizations together with performance evaluations of suppliers and with goals settings for the company that will highlight its market position. Through a descriptive empirical study, available theories on the subject were used to study the impacts of this implementation.

Keywords: Strategic Supply Management; Supplier; Comparative Advantage in Resources; Purchases; Supplier Performance.

¹ Doutor em Administração pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais PUC Minas. Professor do Programa de Mestrado Profissional em Administração – Endereço: Av Princesa Diana 760 , Alphaville, Lagoa dos Ingleses, Nova Lima, MG CEP: 34018-006. Email: paulorenato@fdc.org.br.

² Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo/USP. Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração da PUC Minas (PPGA/PUC Minas). Endereço: Av. Itaipu 525, Dom Cabral – CEP: 30535012 – Belo Horizonte – Minas Gerais. Email: josemarcio@pucminas.br.

³ Doutor em Engenharia de Transportes e Logística pela University of Illinois at Urbana-Champaign, USA. Professor do Programa de Mestrado Profissional em Gestão Estratégica da Fundação Dom Cabral (MPA/FDC). Endereço: Av Princesa Diana 760 , Alphaville, Lagoa dos Ingleses, Nova Lima, MG CEP: 34018-006. Email: pauloresende@fdc.org.br.

⁴ Doutor em Administração pelo CEPEAD, Universidade Federal de Minas Gerais. Endereço Av. Pres. Antonio Carlos, 6627 - FACE - Pampulha, Belo Horizonte, Minas Gerais, CEP 31270-901. Email: osmar.br@gmail.com.

⁵ Mestre em Administração pelo CEPEAD, Universidade Federal de Minas Gerais. Endereço Av. Pres. Antonio Carlos, 6627 - FACE - Pampulha, Belo Horizonte, Minas Gerais, CEP 31270-901. Email: gfmids@hotmail.com.

⁶ Doutorando em Administração pelo PPGA, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Rua Washington Luiz, 855 - Centro Histórico – Porto Alegre – Rio Grande do Sul, CEP: 90010-460. Email: cerqueirameister@gmail.com.

1. Introdução

A pesquisa em *supply chain management* ancora-se predominantemente no paradigma da cooperação, no qual é analisada a interdependência de empresas em ambiente competitivo (TRENT; MONCZKA, 1998; PIRES, 2004; DYER; HATCH, 2006; MONCZKA; PETERSEN, 2009). As empresas, tomadas como uma combinação de recursos organizacionais heterogêneos, de naturezas tangível e intangível, alavancam seus recursos para gerar vantagens competitivas em prol de desempenho financeiro superior (HUGHES; MORGAN, 2007). Nesta forma de compreender processos de geração de valor a clientes, a gestão estratégica do suprimento (GES) destaca-se em sua função compras.

Nos anos recentes, vários artigos acadêmicos apontaram a importância estratégica da área de compras para alavancar a capacidade competitiva das empresas (KHAN; SHENKAR; LEW, 2015; NARAYANAN; NARASIMHAN; SCHOENHERR, 2015; AMBROSE; MARSHALL; LYNCH, 2010; YEUNG, CHENG; LEE, 2015; GONZALEZ-BENITO, 2010; GLOCK, 2016). Antes limitada aos aspectos exclusivamente operacionais, essa função adentra uma resposta estratégica a mudanças ambientais e atua no desenvolvimento e na integração com recursos externos, demandando novo conjunto de habilidades aos profissionais da área.

Conseqüentemente, explicar o desempenho dos negócios passa, cada vez mais, pela compreensão das práticas adotadas pela função compras, que tem sido entendida como recurso estratégico fundamental para atingir altos níveis de qualidade, entregas rápidas e redução de custos (YEUNG; CHENG; LEE, 2015). Nesse sentido, além de gerar eficiência por meio das atividades cotidianas de gestão do fluxo de materiais e informações, a função compras agrega valor às organizações situadas no mercado globalizado, ao desenvolver-se técnica e sistemicamente em colaboração com fornecedores.

As perspectivas para o futuro da função apontam, de maneira consistente, para o aumento da sua contribuição para o sucesso dos negócios (YEUNG; CHENG; LEE, 2015). Tal afirmação surge a partir da tendência, verificada nas empresas, de concentrar seus esforços nas atividades ditas essenciais, onde a geração de valor é mais visível, e terceirizar as outras atividades com fornecedores especializados (TERPEND; KRAUSE, 2015).

Diante disso, o objetivo deste artigo é analisar o impacto da implementação de práticas de compras associadas à gestão do desempenho de fornecedores e de colaboração com fornecedores-chave no desempenho da área de suprimento nas empresas. A partir desta análise, pretende-se avaliar o papel que a função tem desempenhado para o sucesso dos negócios analisados. De maneira mais específica, o que se espera é demonstrar que a GES pode ser uma fonte geradora de diferenciação competitiva, uma vez utilizada para combinar recursos intangíveis em um portfólio cuja imitação seja difícil de ser realizada por concorrentes.

Para tal, foram construídos dois modelos conceituais que sustentaram três conjuntos de hipóteses utilizadas na avaliação da colaboração e da gestão do desempenho entre firmas na área de suprimentos. Essas análises buscam avançar na literatura em *supply chain management* ao investigar como o desenvolvimento dessas duas práticas de compras da GES influencia o desempenho em custo e em nível de serviço, e, conseqüentemente, impulsiona a geração de diferenciação competitiva. Além disso, baseado nos preceitos teóricos da teoria da vantagem em recursos, este estudo contribui com novos dados para a avaliação da implementação de práticas de GES nas relações entre firmas.

O texto está dividido em cinco seções, incluída esta introdução. A próxima seção apresenta a base conceitual referente à GES, e, em seguida, é apresentada a metodologia do estudo. Na seção 4, os resultados são apresentados e discutidos. Por fim, na seção 5, são apresentadas as considerações finais e as sugestões para futuros estudos.

2. Abordagem teórica e hipóteses de pesquisa

2.1. A Gestão Estratégica do Suprimento (GES)

De acordo com Yeung, Cheng e Lee (2015), a tradição da pesquisa em *supply chain management* aponta que estudos referentes à GES sempre foram importantes, mas, nos anos 2000, destacou-se o real papel estratégico desempenhado pela área de compras. O paradigma atual de competição baseia-se na reformulação da maneira como as empresas se relacionam, moldada pelo ambiente competitivo no qual elas operam e pela compreensão da interdependência existente entre elas (NARAYANAN; NARASIMHAN; SCHOENHERR, 2015; CHRISTOPHER, 2011).

Em virtude de sua natureza de intermediação entre empresas e fornecedores, e considerando-se esse cenário de interdependência entre os elos em cadeias de suprimentos, o gerenciamento adequado da função compras representa uma das formas mais factíveis para se alavancar a operação de uma empresa e, conseqüentemente, criar diferenciais competitivos substanciais (LUZZINI et al., 2015; GONZALEZ-BENITO, 2010; AMBROSE; MARSHALL; LYNCH, 2010). Porém, nem todas as empresas são capazes de perceber ou utilizar esse potencial.

Tradicionalmente, compras sempre foi considerada uma função meramente executora de atividade, cujo conteúdo principal era determinado por outras funções nas empresas. Portanto, mantinha uma relação de subordinação funcional, especialmente com as funções de marketing, de finanças e de operações (BURT; DOBLER; STARLING, 2003; LYSSONS; FARRINGTON, 2006).

No recente cenário de negócios, a função compras passou a ser visualizada como sendo responsável por responder às mudanças ambientais, podendo até mesmo estimular a criação dessas mudanças (GLOCK, 2016; KHAN; SHENKAR; LEW, 2015; YEUNG; CHENG; LEE, 2015). Uma estratégia efetiva para a função compras é aquela que permite o acesso a recursos externos que apoiem a busca por consistência entre as capacidades internas e a vantagem competitiva das empresas (MONCZKA et al., 2012).

Estruturas tradicionais que, historicamente, caracterizaram a função compras devem dar lugar a organizações responsivas, ou seja, adaptativas e inovadoras em sua forma, aptas a responder rapidamente a pressões competitivas e a desafios impostos pelos clientes, capazes de mover pessoas e informações facilmente além de suas fronteiras, e prontas a obter aprimoramento contínuo (MONCZKA et al., 2012).

Essa nova visão para a função compras considera a necessidade de um novo conjunto de habilidades para os profissionais da área, consistentes com o crescimento de importância das estratégias de suprimento nas operações de qualquer empresa (YEUNG; CHENG; LEE, 2015). De tais profissionais, espera-se desempenho que contribua para a contínua redução dos custos, para o aprimoramento da qualidade dos produtos, e para a combinação de alto nível de disponibilidade com investimento cada vez menor em estoque (MONCZKA et al., 2012). Ainda, é papel dos executivos em compras educar as demais funções da organização

sobre a importância da gestão do suprimento e dos fornecedores (TERPEND; KRAUSE, 2015; AMBROSE; MARSHALL; LYNCH, 2010).

A gestão da função compras na perspectiva estratégica, portanto, lida com um escopo maior do que a perspectiva operacional. Trata-se de um processo multifuncional, não se restringindo aos membros diretamente ligados ao departamento formal de compras (MONCZKA et al., 2012), que visa a assegurar o gerenciamento, o desenvolvimento e a integração com o conjunto de atividades e com a estrutura de recursos dos fornecedores (LUZZINI et al., 2015). Seu propósito é obter vantagem competitiva ligada a efeitos de redução de custos, de desenvolvimento de tecnologia, de melhoramento da qualidade, de redução do tempo de ciclo e de melhoramento da capacidade de entrega, a fim de atender às necessidades dos clientes (GONZALEZ-BENITO, 2010).

Ramsay (2001) defende que a GES contribui para a obtenção de vantagens competitivas duradouras a partir de quatro fontes importantes (ver Figura 1):

a) Heterogeneidade funcional, refere-se às diversas características que distinguem a organização da GES entre empresas concorrentes, tais como tamanho e características da equipe, habilidades, experiências, tecnologia disponível e poder de compra.

b) Informações imperfeitas sobre a concorrência, derivada da ambiguidade causal (RAMSAY, 2001), ou seja, da incapacidade de uma empresa determinar precisamente se uma concorrente atingiu uma vantagem competitiva a partir da GES e/ou como tal vantagem foi realmente obtida.

c) Mobilidade imperfeita dos recursos, ou seja, a indisponibilidade de acesso a determinados recursos por parte de concorrentes, especialmente aqueles intangíveis, tais como a habilidade em gerenciar relacionamentos com fornecedores e os resultados obtidos a partir de tais relacionamentos.

d) Limitada atratividade da imitação, geralmente associada à insuficiência de incentivos financeiros ou a custos excessivos de imitação. Segundo Ramsay (2001), tais fontes de vantagem competitiva são plenamente verificáveis no atual ambiente de atuação das empresas e de organização da área de suprimento.

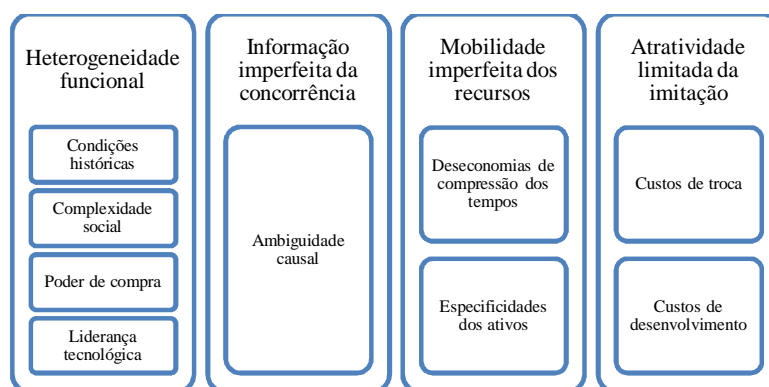


Figura 1 – Fontes de vantagens competitivas duradouras a partir da GES
Fonte: Ramsay (2001).

2.2. A Teoria da Vantagem em Recursos (R-A-T)

Uma proposição teórica que se encaixa de maneira consistente nesse entendimento é a chamada Teoria Baseada na Vantagem em Recursos, aqui chamada R-A-T, a partir das iniciais do nome da teoria em inglês – Resource Advantage Theory. De acordo com Alderson (1965), o desenvolvimento de teorias é uma consequência esperada de qualquer esforço para se aprimorarem as práticas. Portanto, é válido afirmar que é por meio do desenvolvimento e da aplicação da teoria que a prática pode ser aprimorada.

A R-A-T propõe que empresas são a combinação de recursos heterogêneos, de naturezas tangível e intangível, e de mobilidade imperfeita; também propõe que o conjunto de recursos tidos ou administrados pela empresa pode significar vantagem comparativa em recursos, levando-a ao alcance de retornos superiores em relação a seus concorrentes (SEGGIE; GRIFFITH, 2008; HUNT; DAVIS, 2008).

Os teóricos da R-A-T argumentam que os recursos organizacionais são alavancados para gerar vantagens competitivas resultantes em desempenho financeiro superior (HUGHES; MORGAN, 2007). Recursos no âmbito da R-A-T são as entidades tangíveis e intangíveis disponíveis para a empresa e que lhe permitem produzir, de maneira eficiente e ou efetiva, uma oferta de mercado que tenha valor para seus segmentos de mercado atendidos (HUNT; MORGAN, 1997). As categorias de recursos são sete: financeiros, humanos, organizacionais, físicos, relacionais, informacionais e legais.

Hunt e Morgan (1997) indicam que uma vantagem competitiva em recursos existe quando o sortimento de recursos de uma empresa habilita-a a produzir uma oferta ao mercado que, em relação àquelas oferecidas por concorrentes, são percebidas por alguns segmentos de mercado como tendo valor superior, e/ou que podem ser oferecidas a menor custo.

De maneira consistente, a R-A-T pode ser utilizada para descrever e explicar o papel estratégico que a GES vem desempenhando nas empresas (HUNT; DAVIS, 2008). O estudo dos recursos disponíveis – mais notadamente os recursos intangíveis associados aos relacionamentos e a políticas de ação da área de suprimento das empresas, dentro do modelo teórico da R-A-T – oferece rico arcabouço teórico para o exame das questões ligadas às práticas de suprimento nas empresas e a cadeias de suprimento.

2.3. Modelos da pesquisa e hipóteses

A Figura 2 apresenta os dois modelos conceituais desta pesquisa, que relacionam dois construtos entendidos como antecedentes fundamentais para a GES – monitoramento de fornecedores e colaboração com fornecedores – com o desempenho das firmas em custo e nível de serviço, respectivamente denominados Modelo 1 e Modelo 2.

O que se busca avaliar é a existência, ou não, de relacionamentos entre a implementação de tais construtos e a percepção do desempenho nas empresas.

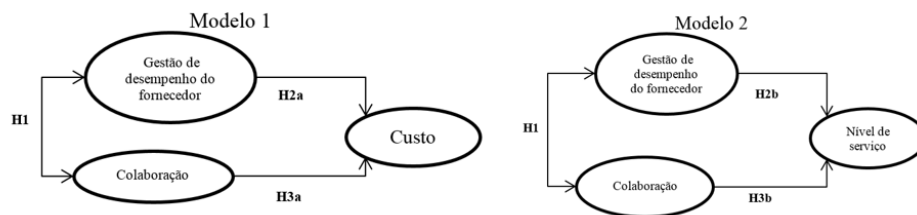


Figura 2 – Modelo conceitual da pesquisa

Fonte: Elaboração própria.

De acordo com Ramsay (2001), é possível alcançar vantagens competitivas a partir das atividades de suprimento, desde que estas sejam executadas em uma perspectiva estratégica. Aqui pode-se fazer adicionamento baseado nos pressupostos da R-A-T: é possível alcançar tais vantagens, desde que suprimento seja um conjunto de práticas capazes de promover a combinação de recursos habilitados a promover diferenciação competitiva.

São especialmente os recursos, ou capitais, de ordens relacional, informacional e organizacional, todos de natureza intangível, que permitem que a GES, por meio dos planos e da execução, contribua para a geração dos diferenciais competitivos para as empresas.

O capital relacional inclui o estoque de relacionamentos com os fornecedores (HUNT; DAVIS, 2008). Um relacionamento somente é considerado um recurso quando ele produz algum tipo de contribuição para o valor oferecido a segmentos de clientes (SEGGIE; GRIFFITH, 2008). Segundo a literatura especializada em relacionamentos interorganizacionais, via colaboração com o grupo de fornecedores-chave, as empresas estão conseguindo obter diferenciais competitivos e aumentar o valor ofertado e entregue aos segmentos de clientes-chave (MONCZKA et al., 2012; DYER; HATCH, 2006; SPEKMAN; CARRAWAY, 2006).

O capital organizacional inclui as políticas, as rotinas e as competências da empresa (HUNT; DAVIS, 2008). Tais recursos são distintos dos demais recursos, uma vez que inexistem de maneira independente da empresa. São fundamentalmente as capacidades e competências que permitem que a empresa consiga atender aos níveis de serviço e de eficiência demandados por segmentos de mercado. No âmbito da GES, referem-se, por exemplo, às competências de gerenciamento dos fornecedores e de aprendizado com esses, e ao próprio gerenciamento da base de fornecedores. Entram em cena aspectos de coordenação das cadeias de suprimento, entendidos como um conjunto de mecanismos que afetam positivamente o desempenho da cadeia de suprimento. Isto ocorre quando são promovidos, respectivamente, o alinhamento da estrutura de preços do fornecedor com os incentivos ao cliente para a otimização do sistema, buscando a maximização do lucro total das partes envolvidas, e o aumento no comprometimento dos membros da cadeia de suprimento (FUGATE; SAHIN; MENTZER, 2006).

Um dos mecanismos de coordenação mais utilizado é o compartilhamento de informações com os fornecedores sobre o comportamento da demanda, dos pedidos, dos níveis de estoque, dos planos de produção e dos dados de ponto de venda, dentre outros (HOYT; HUQ, 2000; GADDE; HAKANSSON, 2001; ARSHINDER; KANDA; DESHMUKH, 2008). Tal compartilhamento é viabilizado, entre outras coisas, pelo uso intensivo de tecnologias da informação (GONZALEZ-BENITO, 2010), consideradas outro mecanismo importante de coordenação nas cadeias de suprimento (SANDERS, 2001).

O capital informacional é constituído pelo estoque de informações possuído e administrado pela empresa, em relação a seus próprios produtos e serviços e àqueles adquiridos de fornecedores, além de aos produtos e serviços dos concorrentes (HUNT; DAVIS, 2008). Uma das maneiras mais importantes de se combinarem distintas informações e conhecimentos com a base de fornecedores é por meio do desenvolvimento conjunto de novos produtos (MONCZKA et al., 2012).

Considerando-se esses aspectos relativos aos recursos intangíveis gerenciados pela área de suprimento, a seguir serão formuladas as proposições que levam à elaboração das hipóteses de pesquisa.

2.4. Gestão do desempenho dos fornecedores e colaboração com fornecedores como prática de GES

Um relacionamento se desenvolve entre duas empresas à medida que se coordenam algumas atividades desempenhadas por elas, que combinações entre os recursos são estabelecidas e que vínculos entre esses atores são formados (LUZZINI et al., 2015).

Christopher (2011) aponta como requisito para relacionamentos colaborativos o entendimento de que se deve considerar o fornecedor como uma extensão da empresa-cliente, com ênfase em um fluxo contínuo e em canal de suprimentos interligado de ponta a ponta. As fronteiras entre as empresas deixam de ser claras. Elas mantêm sua identidade legal, suas cultura, estrutura e estratégias próprias, porém reduzem sua liberdade de ação à medida que fortalecem seus vínculos com outras organizações (SPEKMAN; CARRAWAY, 2006).

Colaboração é o processo pelo qual dois ou mais parceiros adotam um alto nível de cooperação intencional para manter um relacionamento de negócios ao longo do tempo (MONCZKA et al., 2012). A ênfase na colaboração representa uma mudança no gerenciamento tradicional, apoiada na confrontação e no poder de barganha (DYER; HATCH, 2006). O princípio subjacente é que será melhor, para todos os membros, se a ênfase estiver orientada para a resolução conjunta dos problemas, de modo a aprimorar a eficiência e a eficácia geral.

Relacionamentos colaborativos são personalizados, com base na confiança mútua, no relacionamento aberto e no compartilhamento de riscos e de ganhos (LAMBERT; COOPER; PAGH, 1998), pautados pela crença na reputação, na competência, na força ou na sinceridade do parceiro de negócios (MONCZKA et al., 2012), e no entendimento de que o relacionamento será benéfico para ambos, mesmo que isso não possa ser garantido (SLACK, 2012).

Informações são compartilhadas de forma mais aberta, para permitir que cada organização-membro da cadeia de suprimentos possa vê-las e reagir de maneira apropriada e imediata, a fim de eliminar atrasos e ineficiências (HUTT; SPEH, 2009). Dessa forma, podem trabalhar juntos em questões como a redução de custos no suprimento ou o incremento da funcionalidade do produto, com o cliente geralmente monitorando e medindo o desempenho do fornecedor (LUZZINI et al., 2015). A partir desse cenário, o foco da GES deve envolver a gestão e passa, inevitavelmente, pela combinação entre colaborar com a base de fornecedores e com a gestão do desempenho dessa base de fornecedores. Assim, formula-se a primeira hipótese da pesquisa:

Hipótese 1. A implementação de práticas de gestão do desempenho dos fornecedores está positivamente relacionada à implementação de práticas de colaboração com fornecedores. A gestão do desempenho dos fornecedores é um construto que engloba as

práticas de medição do desempenho, a avaliação desse desempenho pela área de suprimento, o estabelecimento de metas a partir dos resultados, e a retroalimentação das informações do desempenho aos fornecedores.

2.5. Gestão do desempenho dos fornecedores e o desempenho da área de suprimento

Para Monczka et al. (2012), a avaliação, a seleção e a mensuração contínua da performance da base de fornecedores constituem um dos mais importantes processos desempenhados nas organizações hoje em dia. Seus objetivos principais são reduzir o risco associado aos processos de aquisição e maximizar o valor global obtido pela empresa cliente. Uma rede de fornecedores adequada e competente é uma importante competência essencial de uma empresa (LUZZINI et al., 2015) e afeta positivamente o desempenho da área de suprimento das firmas (GONZALEZ-BENITO, 2010).

Para avaliar o impacto que a implementação das práticas de gestão do desempenho dos fornecedores exerce sobre o desempenho da área de suprimento, este último construto foi dividido em duas categorias: custo de aquisição dos materiais e nível de serviço dos fornecedores.

As seguintes duas hipóteses foram formuladas para a análise da relação entre gestão do desempenho dos fornecedores e desempenho da área de suprimento:

Hipótese 2a. A implementação de práticas de gestão do desempenho dos fornecedores afeta positivamente o desempenho das empresas em termos do custo de aquisição dos materiais.

Hipótese 2b. A implementação de práticas de gestão do desempenho dos fornecedores afeta positivamente o desempenho das empresas em termos do nível de serviço dos fornecedores.

2.6. Colaboração com fornecedores e desempenho da área de suprimento

Relacionamentos colaborativos são mantidos com um grupo seletivo de fornecedores considerados estratégicos, com os quais se adota uma perspectiva de longo prazo para a duração dos relacionamentos. O primeiro benefício importante a partir dessa visão refere-se à qualidade do relacionamento que será mantido com uma base enxuta de fornecedores estratégicos.

As consequências de relacionamentos qualitativamente superiores com um grupo seletivo de fornecedores são apontadas por Monczka et al. (2012): tendência a um menor índice de problemas relacionados à qualidade e à entrega; melhor acesso à tecnologia de ponta; e possibilidade de redução do custo dos produtos, a partir da inserção do fornecedor durante o processo de desenvolvimento dos novos produtos. Segundo Lindgreen et al. (2013), essa última consequência afetará principalmente os custos indiretos. Além do mais, eliminam-se os custos incorridos em se promover a competição entre fornecedores, que estão relacionados à prospecção de potenciais fornecedores, a procedimentos de cotação e de aquisição, e a processos de avaliação de fornecedores.

Para Monczka et al. (2012), manter relacionamentos de qualidade com fornecedores apresenta custo. Sempre que houver interesse em se aprofundar o relacionamento com determinado fornecedor ou com grupo de fornecedores, recursos deverão ser alocados a esse

processo, o que será um fator limitador do número de relacionamentos simultâneos que uma empresa poderá manter.

Uma segunda vantagem relacionada à colaboração com uma base enxuta de fornecedores vem da economia de escala proporcionada pelo maior volume de compras alocado a cada fornecedor individualmente. Isso porque os custos fixos de produção poderão ser diluídos por volume maior de produtos, apoiados por contratos de fornecimento com horizonte de prazo mais longo, possibilitando também melhores condições para investimentos em aumento ou em melhoria da capacidade produtiva por parte dos fornecedores.

Outra vantagem importante refere-se a uma provável redução do risco no fornecimento. Uma base enxuta de fornecedores estratégicos gerenciados em ambiente pautado na colaboração entre as partes levará à redução do risco de fornecimento. Monczka et al. (2012) apontam que essa aproximação entre as empresas beneficia o desempenho de ambas em relação à qualidade do produto ou do serviço, à velocidade de atendimento e ao preço pago pelo item. Restará o risco de ruptura no fornecimento, causado por interrupções nos processos desempenhados por um fornecedor, provocadas por fatores alheios à interferência da empresa cliente.

As seguintes duas hipóteses foram formuladas para a análise da relação entre colaboração com fornecedores estratégicos e desempenho da área de suprimento:

Hipótese 3a. A implementação de práticas de colaboração com fornecedores afeta positivamente o desempenho das empresas em termos do custo de aquisição dos materiais.

Hipótese 3b. A implementação de práticas de colaboração com fornecedores afeta positivamente o desempenho das empresas em termos do nível de serviço dos fornecedores.

3. Metodologia

Este é um estudo empírico de caráter descritivo, que visa a avaliar as relações entre a GES, as práticas de gestão do desempenho dos fornecedores e de colaboração com esses últimos, e o desempenho em custo e em nível de serviço da área de suprimento em empresas brasileiras.

O estudo está baseado nos preceitos teóricos da Teoria da Vantagem em Recursos. O método de pesquisa descritiva, segundo Mattar (1996), é indicado quando a investigação visa a descrever as características de um fenômeno, a apresentar estimativas sobre comportamentos de uma população específica, ou a verificar a relação entre variáveis.

3.1. Amostra

A população-alvo da presente pesquisa é formada por empresas localizadas no Brasil de todos os setores de atividade.

A amostragem foi definida pelo critério de acessibilidade e extraída de um conjunto de empresas vinculadas a bases de dados com 2.500 empresas cadastradas de uma das mais importantes e melhores escolas de negócios do mundo, de acordo o Financial Times (2019), e líder do *ranking* na América Latina por vários anos.

A amostragem utilizada foi do tipo não probabilística, quando, sem que se use suporte estatístico, o pesquisador é responsável pela definição do tamanho da amostra a ser utilizada para a pesquisa.

As unidades de observação escolhidas foram os gerentes de compras ou responsáveis pela gestão da base de fornecedores nas empresas.

As unidades de análise são as práticas de gestão de compras adotadas pelos gestores que compõem as unidades de observação. A prática de se basear nas informações fornecidas por informantes-chave nas áreas da empresa relacionadas ao objetivo do estudo é comum em pesquisas organizacionais (CHEN; PAULRAJ; LADO, 2004).

3.2. Coleta de dados

Os itens que compõem os construtos teóricos foram desenvolvidos com base em revisão da literatura. Eles foram medidos em escala Likert de cinco pontos, cujos extremos foram “discordo totalmente” (1) e “concordo totalmente” (5).

Em relação à variável dependente desempenho, os respondentes indicaram as mudanças percebidas no desempenho nos últimos três anos. Tendo como base o objetivo de se avaliar a implementação de práticas de GES e o desempenho da área de suprimento na empresa, como ponto de partida para a elaboração de práticas de compras adotou-se o estudo de Monczka et al. (2012). Foram contempladas as seguintes categorias de perguntas: a) grau de implementação atual das práticas de compras; b) percepção do desempenho da área de suprimento da empresa; e c) caracterização da empresa.

Ao final do esforço de pesquisa de campo, 166 questionários foram respondidos, vindos de empresas de diferentes setores, listados a seguir com os respectivos números de respostas em parênteses: atacado ou varejo (12), agronegócio (14), indústria automotiva (13), bens de capital (6), bens de consumo (24), indústria de construção (13), química ou petroquímica (10), prestadoras de serviço (35), e outros (39). As empresas também foram segmentadas entre prestadoras de serviço e indústrias, com participações respectivas de 39% e de 61%.

Quanto ao porte, utilizou-se a classificação de faturamento disponibilizada pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) (BNDES, 2015); nela, 36 empresas com faturamento maior que R\$ 3,6 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões foram consideradas como médias, e 130 com faturamento maior que R\$ 300 milhões foram consideradas de grande porte.

Não se fez necessária a realização de testes estatísticos referentes ao enviesamento decorrente das não respostas, tendo-se em vista que apenas cinco casos apresentaram dados ausentes, os quais foram eliminados das análises posteriores. Posteriormente, procedeu-se à análise de casos extremos, conhecidos como *outliers*. Foram excluídos quatro *outliers* da amostra a partir do critério da distância Mahalanolis, testados com base na distribuição qui-quadrado e levando em conta nível de significância de 0,001, considerado conservador (HAIR et al. 2005). Após esses dois procedimentos a amostra inicial de 166 casos foi reduzida para 157.

3.3. Medidas

Para avaliar o construto “colaboração”, os respondentes foram solicitados a avaliar o grau de implementação das seguintes práticas de compras: a) investir em relações de longo prazo com os fornecedores estratégicos; b) compartilhar previsão de vendas e planos de produção com os fornecedores estratégicos de maneira transparente; e c) integrar os fornecedores estratégicos no desenvolvimento de novos produtos, processos ou serviços da empresa.

Os aspectos usados para avaliar a implementação de práticas relacionadas ao construto teórico “gestão do desempenho dos fornecedores” foram os seguintes: a) medir e avaliar o desempenho dos fornecedores; b) estabelecer metas de desempenho para os fornecedores; e c) comunicar aos fornecedores as avaliações de desempenho realizadas pela empresa.

O construto “desempenho em custos” da área de suprimento da empresa respondente foi medido pela avaliação do comportamento perceptual dos seguintes indicadores: a) redução do custo de aquisição dos materiais ou serviços; b) redução nos níveis de estoque dos materiais adquiridos; e c) aumento da qualidade dos materiais ou serviços adquiridos.

O construto “desempenho em nível de serviço” dos fornecedores da empresa respondente foi medido pela avaliação do comportamento perceptual dos seguintes indicadores: a) redução do tempo de atendimento; b) aumento das entregas pontuais; e c) redução da falta de materiais na operação da empresa.

3.4. Análise do modelo de mensuração

Neste tópico será avaliada a extensão da fidedignidade das medições realizadas. Em outras palavras, será avaliada a capacidade do instrumento de coleta de dados em mensurar os construtos latentes oriundos da teoria subjacente (NETEMEYER; BEARDEN; SHARMA, 2003). Para tanto, foram analisadas a unidimensionalidade, a confiabilidade e as validades convergente e divergente do instrumento de pesquisa.

De forma a verificar a unidimensionalidade, foi realizada análise fatorial com os itens do questionário. A unidimensionalidade implica que os itens do questionário devem estar altamente relacionados uns com os outros, formando um único conceito (HAIR JR. et al., 2005). Destaca-se que foram analisados separadamente os itens relacionados às práticas de GES e as medidas de desempenho em suprimento.

A partir da análise fatorial para as práticas de GES, emergiram dois fatores com cargas fatoriais acima de 0,70, sendo que todos os indicadores apresentaram cargas fatoriais significativas em seu respectivo construto como proposto no modelo estrutural (ver Tabela 1). Ressalta-se que foi utilizado o método de extração por componentes principais e o método Varimax para a rotação da solução fatorial. Para a definição do número de fatores, foi utilizado o critério do Eigenvalue, que diz respeito à quantidade de variância explicada por um fator: somente fatores que apresentaram Eigenvalue maiores que 1 foram considerados como significantes (HAIR JR. et al., 2005).

Como se pode observar, as cargas fatoriais se mantiveram acima de 0,70, mostrando uma boa adequação da solução fatorial (HAIR JR. et al., 2005). A solução fatorial conseguiu

explicar 74,57% da variância total dos dados, superior ao limite mínimo proposto por Hair Jr. et al. (2005) de 60%, o que indica que os itens selecionados conseguem explicar uma parcela considerável da variação existente. Ademais, as comunalidades – ou seja, a quantia total de variância que um item original compartilha com todos os outros incluídos na análise – apresentaram magnitude superior ao limite inferior de 0,40 (HAIR JR. et al., 2005).

Tabela 1 – Análise Fatorial para as práticas de GES

	Código	Communalities	Cronbach's alpha	Factor loadings	
				F1	F2
Gestão do desempenho dos fornecedores	impl1	0,737	0,84	0,799	
	impl2	0,764		0,842	
	impl3	0,776		0,856	
Colaboração	impl4	0,664	0,81		0,736
	impl5	0,758			0,835
	impl6	0,776			0,864
Eigenvalue				2,293	2,181
% of variance				38,221	36,353
Cumulative % of variance				38,221	74,574

Fonte: Elaboração própria.

Além disso, a partir da medida Alfa de Cronbach, procurou-se avaliar a confiabilidade das escalas utilizadas. Como se pode observar na Tabela 2, os valores obtidos para essa medida encontram-se acima do limite inferior de 0,70 proposto por Malhotra (2006), sendo que valores acima de 0,80, como observados nesta pesquisa, representam uma boa confiabilidade do instrumento de coleta de dados (NUNNALLY, 1978).

A Tabela 2 apresenta os resultados obtidos para a análise fatorial referente às medidas de desempenho.

Tabela 2 – Análise Fatorial para as medidas de desempenho

	Código	Communalities	Cronbach's alpha	Factor loadings	
				F1	F2
Custo	Des1	0,797	0,76	0,891	
	Des2	0,685		0,782	
	Des3	0,634		0,671	
Nível de serviço	Des4	0,683	0,72		0,735
	Des5	0,711			0,821
	Des6	0,558			0,740
Eigenvalue				2,043	2,024
% of variance				34,053	33,738
Cumulative % of variance				34,053	67,791

Fonte: Elaboração própria.

Os indicadores propostos para mensurar o desempenho em suprimentos também apresentaram cargas fatoriais significativas em seu respectivo construto, como proposto no modelo estrutural. As cargas fatoriais se mantiveram acima de 0,70, com apenas o indicador Des3 (Redução de estoques) violando esse pressuposto, todavia ainda se encontrando acima do limite inferior de 0,50 proposto por Hair Jr. et al. (2005). A solução fatorial conseguiu explicar 67,79% da variância total dos dados. As comunalidades mensuradas ficaram acima de 0,50 e os Alfas de Cronbach foram calculados acima de 0,70. Assim, pode-se verificar que os quatro construtos analisados apresentam unidimensionalidade e confiabilidade.

Por fim, realizou-se a avaliação da validade convergente das medidas, buscando-se identificar os indicadores de um construto que realmente são adequados para medir as dimensões latentes de interesse. Também foi verificada a validade divergente, que avalia se os construtos efetivamente medem diferentes aspectos do fenômeno de interesse (HAIR JR. et al., 2005). Para tanto, foi analisada a matriz de correlação entre os indicadores, sendo que valores maiores para as correlações entre os indicadores de um mesmo construto indicam boa validade convergente, e valores inferiores entre indicadores de diferentes construtos indicam boa validade discriminante. A Tabela 3 apresenta os resultados obtidos.

Tabela 3 – Matriz de correlação entre os indicadores

	impl1	impl2	impl3	impl4	impl5	impl6	Des1	Des2	Des3	Des4	Des5	Des6
impl1	1,00											
impl2	0,63	1,00										
impl3	0,64	0,65	1,00									
impl4	0,48	0,44	0,43	1,00								
impl5	0,44	0,44	0,38	0,57	1,00							
impl6	0,42	0,34	0,37	0,56	0,64	1,00						
Des1	0,20	0,22	0,23	0,30	0,21	0,38	1,00					
Des2	0,28	0,27	0,23	0,38	0,23	0,42	0,56	1,00				
Des3	0,29	0,19	0,35	0,32	0,38	0,50	0,51	0,49	1,00			
Des4	0,36	0,26	0,31	0,34	0,35	0,38	0,37	0,44	0,51	1,00		
Des5	0,17	0,09	0,21	0,13	0,13	0,26	0,25	0,38	0,42	0,61	1,00	
Des6	0,11	0,06	0,12	0,08	0,17	0,23	0,21	0,30	0,36	0,39	0,40	1,00
	impl1	impl2	impl3	impl4	impl5	impl6	Des1	Des2	Des3	Des4	Des5	Des6
Mean	3,71	3,16	3,31	3,40	3,39	3,66	4,28	4,08	3,43	3,41	3,42	3,69
SD	1,19	1,19	1,36	1,19	1,30	1,12	0,82	0,88	0,98	0,85	0,86	0,86
Violations	-	-	-	-	-	-	-	-	2,00	1,00	1,00	-

Fonte: Elaboração própria.

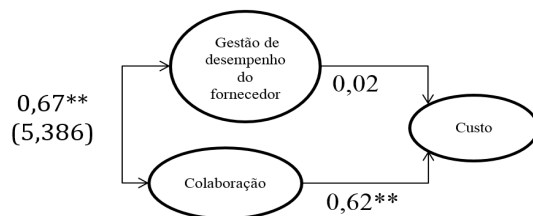
Os valores destacados no interior dos retângulos indicam as correlações intraconstruto para os quatro construtos analisados neste artigo. Os menores valores são observados no construto Nível de Serviço. No entanto, esses valores são significativamente diferentes de zero ($p < 0,01$), o que indica a existência de validade convergente. Já em relação à validade divergente observam-se alguns desvios, ou seja, indicadores que apresentam correlações maiores com indicadores de outros construtos. Isso ocorre principalmente entre os indicadores referentes aos construtos de desempenho, os quais não são analisados em um

mesmo modelo estrutural. Todavia, dado que as violações são pontuais, pode-se inferir que haja validade discriminante.

De maneira geral, a análise do modelo de mensuração indicou que o instrumento de coleta de dados apresenta boa confiabilidade e que a solução fatorial é adequada e apresenta validade convergente e discriminante. Os indicadores utilizados nesta pesquisa são apresentados no Apêndice. A seguir, procede-se à análise do modelo estrutural.

3.5. Análise do modelo estrutural

Procurando-se verificar se os construtos se comportam de acordo com a rede de relacionamento estabelecida no modelo de pesquisa – conhecida como cadeia nomológica, na qual cada relacionamento estabelecido representa uma hipótese fundamentada a partir da teoria subjacente – utilizou-se a metodologia de modelagem de equações estruturais por meio do software AMOS 16.0. Como método de estimação optou-se pela Máxima Verossimilhança. A Figura 3 traz os resultados obtidos para o Modelo 1.



** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

Figura 3 – Resultados da Metodologia de equações estruturais para o Modelo 1

Fonte: Elaboração própria.

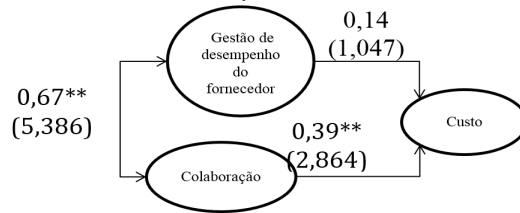
Primeiramente, apresentam-se as medidas de ajuste do modelo. A medida Root Mean Standard Error of Approximation (RMSEA) se baseia na análise dos quadrados dos resíduos ponderados pelos graus de liberdade do modelo. Valores menores do que 0,08 são considerados aceitáveis (JORESKOG; SORBOM, 1986; HAIR JR. et al., 2005).

A medida Goodness of Fit Index (GFI) pode ser interpretada como percentual das correlações da matriz de entrada, que é explicado pelo modelo proposto, em que valores superiores a 0,90 são recomendáveis. Já a medida Comparative Fit Index (CFI) compara o modelo existente com o modelo nulo, que assume que as variáveis no modelo não são correlacionadas. Essa medida é mais adequada quando se trabalha com um modelo em construção e com mostra relativamente pequena. Para essa medida valores superiores a 0,90 também são desejáveis (HAIR JR. et al., 2005).

O teste do Modelo 1 apresentou as seguintes medidas de ajuste: GFI = 0,938, CFI = 0,959, RMSEA = 0,08. Tais resultados indicam um bom ajuste entre o modelo proposto e os dados coletados. O modelo dá suporte à Hipótese 1, cujo coeficiente mensurado é 0,67 e significativo ao nível de 0,01. Isso indica que há correlação significativa entre a colaboração e a gestão de desempenho do fornecedor.

Já em relação à análise do impacto da GES no desempenho em suprimentos, observa-se que a dimensão colaboração apresenta impacto significativo no desempenho relacionado a custo, na medida em que apresenta coeficiente de magnitude 0,62 e significativo ao nível de 0,01, o que corrobora a hipótese H3a.

Por outro, a hipótese H2a não foi suportada: não se observou relação estatisticamente significativa entre a gestão de desempenho do fornecedor e o desempenho em custo. A Figura 4 apresenta os resultados obtidos para o Modelo 2.



** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

Figura 4 – Resultados da Metodologia de equações estruturais para o Modelo 2

Fonte: Elaboração própria.

O Modelo 2 apresentou, como resultados para as medidas de ajuste, GFI = 0,956, CFI = 0,989 e RMSEA = 0,04, os quais indicam um bom ajuste do modelo. Nessa análise corroborou-se H3b, demonstrando haver relação estatisticamente significativa entre práticas de colaboração no relacionamento com fornecedores e o desempenho em relação ao nível de serviço. Já a hipótese H2b foi rejeitada.

4. Discussão e Implicações

Os resultados da pesquisa apontaram os impactos positivos dos recursos de natureza intangível, com destaque para os fluxos de informações, para a elevação da área de GES ao estatuto de área estratégica. A partir da implementação de práticas de gestão do desempenho do fornecedor, foi confirmado desenvolvimento do desempenho por parte das empresas em nível de serviço dos fornecedores, assim como de relacionamentos colaborativos de qualidade, em especial nas empresas que mantêm uma base enxuta de fornecedores estratégicos.

Porém, a implementação dessas duas práticas de GES parece não gerar impacto na redução de custo de aquisição de materiais, portanto, não afeta o desempenho em custo. Isso faz com que sejam questionados os efeitos da gestão do desempenho dos fornecedores no desempenho da área de GES. Porém, verificou-se que a adoção isolada dessa ferramenta estratégica decorre de vínculos de fraca intensidade, demandando não somente estratégias que integrem diferentes práticas da GES, mas que busquem uma integração mais efetiva com os fornecedores.

Os resultados do estudo apontam a existência de vínculos positivos e significativos entre a implementação de práticas de gestão do desempenho dos fornecedores e de colaboração com eles. A gestão do desempenho dos fornecedores e a colaboração com fornecedores estratégicos são práticas voltadas para reforçar os vínculos com eles no longo prazo e apoiam o estabelecimento de canais de comunicação de maior eficácia (PAULRAJ; CHEN, 2007). Tais canais de comunicação são cruciais no desenvolvimento de diferenciação em relação a competidores, uma vez que geram inteligência de mercado fornecedor e, conseqüentemente, conhecimento aplicável à prática dos negócios.

Para Hunt e Davis (2008), vantagens comparativas em recursos podem ser geradas pela maneira como a área de GES combina suas práticas de modo a gerar modelos

heterogêneos de gestão, sendo importante que as práticas de GES viabilizem a disponibilização de recursos para as respectivas operações. A combinação entre esses dois conjuntos de práticas – gestão do desempenho e dos relacionamentos colaborativos com fornecedores – gera diferenciais competitivos para as empresas, uma vez que torna mais difícil a imitação da estratégia de suprimento por parte de competidores (CHEN; PAULRAJ; LADO, 2004). Tal combinação de práticas produz o que Hunt e Davis (2008) chamam de heterogeneidade do conjunto de recursos.

A partir do quadro estruturado da R-A-T, é possível compreender as dinâmicas que permitem a contribuição de determinadas áreas funcionais, ou de conjunto de políticas e de práticas, para a diferenciação competitiva das empresas. Apenas quando se incorpora a perspectiva de outras categorias de recursos, como os relacionais (relacionamentos com áreas funcionais e fornecedores), informacionais (pesquisas do mercado fornecedor), organizacionais (políticas, rotinas e competências), legais (contratos com fornecedores) e humanos (qualificação da equipe gestora e executora), é que se obtêm as condições para a geração de diferenciais competitivos a partir da GES.

A partir dos resultados da pesquisa, foi possível verificar a existência de vínculos de fraca intensidade entre a implementação de práticas de gestão do desempenho dos fornecedores e o desempenho da área de suprimento em custo e nível de serviço. Portanto, parece não haver uma relação direta que comprove que a gestão do desempenho dos fornecedores produz efeitos relevantes no desempenho da área de GES, e as hipóteses H2a e H2b não se confirmaram.

Uma possível explicação para isso pode ser que o conjunto de práticas de gestão do desempenho dos fornecedores, isoladamente, não seja suficiente para afetar de maneira relevante o desempenho em custo e nível de serviço. Ao contrário, talvez se possa identificar uma influência – ainda que indireta – no desempenho da área de suprimento na interferência que tal conjunto de práticas exerce no aprimoramento dos relacionamentos com os fornecedores. Assim, é possível inferir que empresas que adotam práticas de gestão do desempenho dos fornecedores, mas que não avançam em direção à adoção de relacionamentos colaborativos com tais fornecedores, podem falhar em alcançar padrões de desempenho superiores.

Para Ogden et al. (2005), gerenciar uma rede de fornecedores capaz de obter desempenho superior é uma importante competência essencial de uma empresa. Para Monczka et al. (2012), a avaliação, a seleção e a mensuração contínua do desempenho dos fornecedores estimulam a redução dos riscos associados aos processos de aquisição e maximizam o valor global obtido pela empresa. Mas, novamente, parece ser na combinação de tais iniciativas com outras, como as aqui investigadas relativas aos relacionamentos colaborativos com os fornecedores, que as empresas poderão atingir resultados superiores em termos de valor gerado.

Vários pesquisadores têm sugerido que o compartilhamento de informações é uma prática importante para gerar impactos positivos no desempenho das empresas (KHAN; SHENKAR; LEW, 2015; AMBROSE; MARSHALL; LYNCH, 2010; YEUNG; CHENG; LEE, 2015; GONZALEZ-BENITO, 2010; GLOCK, 2016). Segundo Paulraj e Chen (2007), o fluxo de informações entre fornecedores e clientes é igualmente importante ao fluxo de materiais nas cadeias de suprimento, e a implementação de práticas de colaboração como forma de aprimorar o fluxo de informações é fator de diferenciação em relação a competidores. De

acordo com Hunt e Davis (2008), esse é um dos fatores a contribuir para elevar a área de GES a *status* de área estratégica. A confirmação da condição de verdadeiras para as hipóteses H3a e H3b apoia tais entendimentos, reforçando que a implementação de práticas colaborativas com fornecedores afeta positivamente o desempenho em custo e em nível de serviço da área de GES.

A R-A-T oferece uma maneira estruturada de examinar a gestão dos relacionamentos entre clientes e fornecedores, área que é elemento central nos estudos do papel estratégico da área de suprimento nas empresas e nas cadeias de suprimento. Apesar de a R-A-T focar a firma individual de maneira crescente e consistente, estudos têm demonstrado que as ligações entre empresas podem ser uma fonte de vantagem competitiva. Expandir o uso da R-A-T para as relações entre firmas permite a investigação da estrutura e utilização das combinações de recursos por meio das empresas.

5. Conclusões e Sugestões de Pesquisas Futuras

Este estudo permitiu concluir que a GES, quando implementa práticas de gestão do desempenho dos fornecedores, associa a essas práticas a mudança no padrão de relacionamentos, com eles, adotando perspectiva colaborativa. Ainda, o estudo sugere que tal combinação de práticas afeta positivamente o desempenho da área de suprimento. Entre os impactos positivos, destaca-se o aumento dos fluxos de recursos intangíveis, como informações, e o desenvolvimento do desempenho por parte das empresas em nível de serviço e de relacionamentos colaborativos de qualidade, em especial nas empresas que mantêm uma base enxuta de fornecedores estratégicos.

Sob o ponto de vista do arcabouço teórico utilizado para este estudo, tendo como base os preceitos da teoria da vantagem em recursos, a combinação entre esses dois conjuntos de práticas, denominados gerenciamento do desempenho dos fornecedores e colaboração com fornecedores, tende a contribuir para a formação de uma estratégia de suprimento que gere diferenciais competitivos. Isto porque torna mais difícil a imitação e viabiliza, de modo mais eficaz, o acesso a recursos possuídos por fornecedores.

Um elemento central na R-A-T é que o papel da gerência é reconhecer, entender, criar, selecionar, implementar e modificar estratégias centradas na criação de dinâmicas competitivas que são provocadoras de desequilíbrios (HUNT; DAVIS, 2008). Tal elemento é bastante aplicável no estudo da efetividade da GES, uma vez que permite a avaliação das dinâmicas competitivas da execução de determinadas práticas de suprimento sob condições competitivas.

A implementação isolada dessas duas práticas de GES parece não gerar impacto na redução de custo de aquisição de materiais, portanto, não afeta o desempenho em custo. Isso faz com que sejam questionados os efeitos da gestão do desempenho dos fornecedores no desempenho da área de GES. Porém, verificou-se que a adoção isolada dessa ferramenta estratégica decorre em vínculos de fraca intensidade, demandando não somente estratégias que integrem diferentes práticas da GES, mas que busquem uma integração mais efetiva com os fornecedores.

Nesse sentido, sob o ponto de vista prático, as atividades de gestão do desempenho dos fornecedores, quando avaliadas de maneira isolada, não parecem ser capazes de provocar tais efeitos positivos e diretos no desempenho. Essa constatação dá suporte ao entendimento

de que é na combinação de diferentes práticas implementadas que a GES pode gerar diferenciais competitivos.

Algumas limitações devem ser apontadas para este estudo, que podem proporcionar oportunidades para futuros estudos. O modelo proposto para o estudo pode ser adjetivado como parcimonioso, o que é simultaneamente uma vantagem e uma restrição. Esta última característica surge da constatação de que algumas variáveis não utilizadas no modelo podem de alguma maneira influenciar os resultados, tais como a existência de diferentes mecanismos de monitoramento e de gestão do desempenho dos fornecedores e de intensificação das práticas colaborativas. Ainda, a inter-relação dos construtos analisados com outros construtos, como a comunicação Interorganizacional, pode ser explorada de maneira a enriquecer a discussão das práticas de GES. Outra limitação desta pesquisa é a amostra de empresas utilizadas: tendo sido extraída da base de empresas cadastradas na escola de negócios, os resultados da pesquisa são generalizáveis apenas às empresas incluídas neste banco de dados.

Finalmente, este estudo teve como foco as relações diádicas e assumiu a perspectiva dos gestores de suprimento da empresa compradora. O ponto de vista dos fornecedores é importante nas investigações que avaliem as práticas de GES, e estudos que avaliem a implementação das práticas de GES e, especialmente, o impacto delas no desempenho devem ser feitos também sob esse ponto de vista. A oportunidade de comparativos neste sentido é extremamente rica.

Referências

- ALDERSON, W. **Dynamic marketing behavior**: A functionalist theory of marketing. Homewood, Illinois: Irwin, 1965.
- AMBROSE, E.; MARSHALL, D.; LYNCH, D. Buyer supplier perspectives on supply chain relationships. **International Journal of Operations & Production Management**. 30(12), 2010. 1269-1290.
- ARSHINDER A. A.; KANDA, A.; DESHMUKH, S. G. Supply chain coordination: perspectives, empirical studies and research directions. **International Journal of Production Economics**. 115(2), 2008. 316-335.
- BNDES - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social. **Circular 07/2015**. Rio de Janeiro: BNDES, 2015.
- BURT, D.; DOBLER, D.; STARLING, S. **World class supply management**: the key to supply chain management. 7th ed. New Delhi: Tata McGraw-Hill, 2003.
- CHEN, I. J.; PAULRAJ, A.; LADO, A. A. Strategic purchasing, supply management and firm performance. **Journal of Operations Management**, 22(5), 2004. 505-523.
- CHRISTOPHER, M. **Logistics and Supply Chain Management**. 4th ed. Harlow: FT Press, 2011.
- DYER, J. H.; HATCH, N. W. Relation-specific capabilities and barriers to knowledge transfers: creating advantage through network relationships. **Strategic Management Journal**, 27(8), 2006. 701-719.
- FINANCIAL TIMES. **Business Education**. 2019. Disponível em: <<http://rankings.ft.com/businessschoolrankings/rankings>>
- FUGATE, B.; SAHIN, F.; MENTZER, J. T. Supply chain management coordination mechanisms. **Journal of Business Logistics**, 27(22), 2006. 129-161.
- GADDE, L.; HÅKANSSON, H. **Supply network strategies**. Chichester: John Wiley & Sons, 2001.
- GLOCK, C. H. Training suppliers by delegating workers: a decision support model. *Computers & Industrial Engineering*, 93, 2016. 302-309.

- GONZALEZ-BENITO, J. Supply strategy and business performance. **International Journal of Operations & Production Management**, 30(8), 2010. 774-797.
- HAIR JR. et al. **Análise multivariada de dados**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HOYT, J.; HUO, F. From arm's length to collaborative relationships in the supply chain: an evolutionary process. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, 30(9), 2000. 750-764.
- HUGHES, P.; MORGAN, R. E. A resource-advantage perspective of product-market strategy performance and strategic capital in high technology firms. **Journal of Business Research**, 36(4), 2007. 503-517.
- HUNT, S. D.; MORGAN, R. M. Resource-advantage theory: a snake swallowing its tail or a General Theory of Competition? **Journal of Marketing**, 61(4), 1997. 74-82.
- HUNT, S. D.; DAVIS, D. F. Grounding supply chain management in resource advantage theory. **Journal of Supply Chain Management**, 44(1), 2008. 10-21.
- HUTT, M. D.; SPEH, T. W. **Business marketing management: B2B**. 10th ed. Boston: Cengage Learning, 2009.
- JORESKOG, K. G.; SORBOM, D. **LISREL VI: analysis of linear structural relationships by maximum likelihood and least squares methods**. Mooresville, 1986.
- KHAN, Z.; SHENKAR, O.; LEW, Y. K. Knowledge transfer from international joint ventures to local suppliers in a developing economy. **Journal of International Business Studies**, 46(6), 2015. 656-675.
- LAMBERT, D. M.; COOPER, M. C.; PAGH, J. D. Supply chain management: implementation issues and research opportunities. **International Journal of Logistics Management**, 9(2), 1998. 1-19.
- LINDGREEN, A. et al. Go configure the mix of purchasing practices to choose for your supply base. **California Management Review**, 2013. 55(2), 72-96.
- LUZZINI, D. et al. The path of innovation purchasing and supplier involvement into new product development. **Industrial Marketing Management**, 47, 2015. 109-120.
- LYSONS, K.; FARRINGTON, B. **Purchasing and Supply Chain Management**. Edinburg: Pearson, 2006.
- MALHOTRA, N. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing: metodologia e planejamento**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- MONCZKA, R.; PETERSEN, K. **Supply Strategy Implementation: Current states and future opportunities**. 2009. CAPS Research.
- MONCZKA et al. **Purchasing and Supply Chain Management**. 5th ed. Mason: Cengage learning, 2012.
- NARAYANAN, S.; NARASIMHAN R.; SCHOENHERR, T. Assessing the contingent effects of collaborations on agility performance in buyer-supplier relationships. **Journal of Operations Management**, 33-34(1), 2015. 140-154.
- NETEMEYER, R. G.; BEARDEN, W. O.; SHARMA, S. **Scaling procedures: issues and applications**. London: Sage Publications, 2003.
- NUNNALLY, J. C. **Psychometric Theory**. 2nd ed. New York: McGrall-Hill, 1978.
- OGDEN, J. A. et al. Supply management strategies for the future: a Delphi study. **The Journal of Supply Chain Man**, 41(3), 2005. 29-48.
- PAULRAJ, A.; CHEN, I. J. Strategic buyer-supplier relationships, information technology and external logistics integration. **The Journal of Supply Chain Management**, 43(2), 2007. 2-14.
- PIRES, S. R. I. **Gestão da cadeia de suprimentos: conceitos, estratégias, práticas e casos**. São Paulo: Atlas, 2004.
- RAMSAY, J. The resource based perspective, rents, and purchasing's contribution to sustainable competitive advantage. **The Journal of Supply Chain Management**, 37(2), 2001. 38-47.
- SANDERS, N. R. Pattern of information technology use: the impact on buyer-supplier coordination and performance. **Journal of Operations Management**, 26(3), 2001. 349-367.

SEGGIE, S. H.; GRIFFITH, D. A. The resource matching foundations of competitive advantage: an alternative perspective on the globalization of service firms. **International Marketing Review**, 25(3), 2008. 262-275.

SLACK, N. **Operations and process management: principles and practice for strategic impact**. London: Pearson, 2012.

SPEKMAN, R. E.; CARRAWAY R. Making the transition to collaborative buyer.seller relationships: an emerging framework. **Industrial Marketing Management**, 35(1), 2006. 10 -19.

TERPEND, R.; KRAUSE, D. R. Competition Or Cooperation?: Promoting Supplier Performance With Incentives Under Varying Conditions Of Dependence. **Journal of Supply Chain Management**, 51(4), 2015. 29-53.

TRENT, R.J.; MONCZKA, R.M. Purchasing and supply management trends and changes throughout the 1990s. **International Journal of Purchasing and Materials Management**, 34(4), 1998. 2-11.

YEUNG, K.; CHENG, T. C. E.; LEE, P. K. C. Buyers' perceptions on the impact of strategic purchasing on dyadic quality performances. **International Journal Of Production Economics**, 168, 2015. 321-330.

APÊNDICE

Práticas de gestão do desempenho dos fornecedores

Impl1 Medir a avaliar o desempenho

Impl2 Estabelecer metas de desempenho

Impl3 Retrocomunicar avaliações de desempenho

Práticas de colaboração

Impl4 Integrar fornecedores no desenvolvimento de novos produtos

Impl5 Compartilhar planos de produção

Impl6 Investir em relações de longo prazo

Desempenho em custo

Des1 Custo de aquisição

Des2 Qualidade e rendimento

Des3 Níveis de estoque

Desempenho em nível de serviço

Des4 Tempo de atendimento

Des5 Pontualidade

Des6 Índice de faltas