

RELACIONAMENTOS DE MERCADO E PARCERIAS DE LONGO PRAZO SOB A ÓTICA DA FORMAÇÃO DE VALOR: O CASO DA CADEIA PRODUTIVA DO LEITE NO RIO GRANDE DO SUL

Market Relations and Long-Term Partnerships Under the Perspective of Value Creation: the Case of the Milk Production Chain in Rio Grande do Sul, Brazil

RESUMO

Este trabalho resultou de uma pesquisa sobre o processo de formação de valor que constitui a base sobre a qual se articulam os relacionamentos interorganizacionais presentes nas cadeias produtivas agronegóciarias. Elas, por sua vez, compõem-se de diferentes organizações unidas por um componente relacional ainda não muito bem explicado pelas abordagens existentes. O objetivo central consiste na busca de um maior entendimento de como se estabelece o processo de construção de relacionamentos interorganizacionais sob a ótica da formação de valor. A pesquisa desenvolveu-se na cadeia produtiva do leite no Rio Grande do Sul. Como resultado, destaca-se que os relacionamentos de mercado diferem das parcerias de longo prazo, formadas no interior da cadeia produtiva do leite, quanto à atuação de elementos de valor transacional e relacional; os primeiros são mais significativos nos relacionamentos de mercado e os elementos de valor relacional constituem a base das parcerias de longo prazo.

Heron Sérgio Moreira Begnis
Universidade de Santa Cruz
heron@unisc.br

Eugenio Ávila Pedrozo
Universidade Federal do Rio Grande do Sul
eapedrozo@ea.ufrgs.br

Vania de Fátima Barros Estivaleta
Universidade Federal de Santa Maria
vaniaestivaleta@ufsm.br

Recebido em: 05/05/2015. Aprovado: 16/11/2015.
Avaliado pelo sistema *Double blind review*
Avaliador científico: Daniel Carvalho de Rezende

ABSTRACT

This work is a result of a research on the process of training value that constitutes the foundation over which articulate the interorganizational relations present in the agribusiness production chains. These are comprised of distinct organizations united by a relational component not yet well explained by the existing approaches. The main objective consists of the search for a better understanding of how the construction process of interorganizational relations are established under the perspective of value creation. The research was developed using the milk production chain in Rio Grande do Sul, Brazil. As results, we highlight that the market relations differ from the long-term partnerships formed within the milk production chain regarding the performance of transactional and relational value elements. The first are more significant in market relations, and the relational value elements constitute the foundation of long-term partnerships.

Palavras-chave: Relacionamentos interorganizacionais, valor relacional, confiança.

Keywords: Interorganizational relationships, relational value, trust.

1 INTRODUÇÃO

As rápidas transformações no ambiente competitivo e a própria noção multidimensional e dinâmica do conceito de competitividade (ESTIVALETE; BEGNIS; MARTINELLI JUNIOR, 2005) dão razão às várias mudanças que vêm ocorrendo no campo das organizações. Tais mudanças têm levado as organizações a adotar iniciativas que perpassam a dimensão individual. Muitas vezes, estas iniciativas culminam no estabelecimento de relações de cooperação, embasadas na constatação de que uma série

de necessidades não pode ser supridas individualmente pelas empresas.

Ao participarem de relacionamentos horizontais em redes, as empresas passaram a desenvolver capacidades e competências (aprendizado) de modo muito mais rápido aumentando (AMATO NETO, 2000), assim, seu poder de competitividade por meio da obtenção de novas oportunidades de negócios. Frente à influência do ambiente competitivo, muitas organizações acabam por estabelecer relacionamentos interorganizacionais (RIOS) de diversos formatos e características (TODEVA, 2006).

Este entendimento é fundamental uma vez que o processo de criação de valor afeta diretamente a competitividade das organizações (BRITO; BRITO, 2012). Cabe, ainda, destacar que as pequenas empresas são as que mais recorrem aos RIOs, na forma de redes horizontais, redes de cooperação empresarial (GRONUM; VERREYNNE; KASTELLE, 2012; VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008) ou centrais de negócios (SOUZA, 2004). Face a esta realidade, enfatiza-se a necessidade de um maior entendimento sobre o processo de formação de valor, envolvido nos relacionamentos horizontais entre organizações, inseridas em cadeias ou redes como um dos aspectos que pode garantir a permanência das empresas no mercado onde atuam.

Assim, uma questão importante, tanto do ponto de vista teórico como prático, emerge: *Quais os elementos que agem neste processo de formação de valor por meio de relacionamentos interorganizacionais?* No sentido de procurar responder a este questionamento, este trabalho foi realizado com o objetivo de analisar os RIOs na Cadeia Produtiva do Leite no Rio Grande do Sul, procurando identificar a presença e atuação de diferentes elementos no processo de formação de valor nestes relacionamentos.

Cabe salientar que a noção de valor, considerada neste trabalho, segue sua amplitude econômica, envolvendo tanto critérios objetivos, representados pelos atributos do produto (valor transacional), como um conjunto de benefícios intangíveis (FLINT; WOODRUFF; GARDIAL, 2002; WOODRUFF, 1997; WOODRUFF; SCHUMANN; GARDIAL, 1993; ZEITHAML, 1988) que ultrapassam a noção objetiva de valor e operam, no campo dos RIOs, compondo o que pode ser entendido como formação de valor relacional.

Portanto, levando em consideração seu objetivo, este trabalho procura, em um primeiro momento, apresentar uma discussão sobre o conceito de valor sob a perspectiva de quem consome uma mercadoria. Com base neste conceito de valor para o consumidor, desenvolve-se o quadro referencial teórico (*framework*) deste trabalho, pretendendo estabelecer, com base na literatura, os elementos e mecanismos que estão presentes nos RIOs e que determinam ou colaboram na formação de valor (criação, transferência e percepção de valor) com base nestes relacionamentos.

Após apresentado o referencial teórico que dá sustentação ao trabalho, apresenta-se a metodologia empregada na pesquisa. Na seção subsequente, a da análise dos resultados, procura-se verificar a importância e a atuação dos diferentes elementos de valor nos relacionamentos comerciais ou de mercado e nas parcerias de longo prazo.

Esta seção, igualmente, trata das inter-relações entre as diferentes dimensões e elementos comuns de valor presentes nas parcerias de longo prazo entre organizações da Cadeia Produtiva do leite no Rio Grande do Sul. O trabalho é finalizado com algumas considerações gerais sobre os resultados apresentados e suas limitações, bem como algumas sugestões para pesquisas futuras.

2 A NOÇÃO DE VALOR SOB A PERSPECTIVA DO CONSUMIDOR

O conceito de valor tem se tornado importante para o entendimento do comportamento do consumidor (FLINT; WOODRUFF; GARDIAL, 2002). A noção de valor engloba a forma como os agentes percebem o valor criado, transferido e recebido. Portanto, no seu sentido econômico mais amplo, valor é um conceito abstrato e carregado de subjetividade.

A avaliação de uma mercadoria, por parte de quem a consome, parte de um nível representado pelos atributos intrínsecos do produto e evolui na direção dos benefícios do produto para o consumidor (atributos extrínsecos), que representa um nível mais complexo, associados aos valores pessoais e subjetivos (ZEITHAML, 1988). Deste modo, forma-se a percepção de valor por parte de quem consome um produto, o que depende do quadro de valores pessoais de referência do indivíduo (SPRENG; MACKENZIE; OLSHAVSKY, 1996; ZEITHAML, 1988).

No nível mais simples dos atributos intrínsecos, os produtos são avaliados, de acordo com a sua qualidade objetiva (GARVIN, 1987), que pode ser verificável e mensurável pela comparação com um padrão pré-estabelecido. Sob este aspecto, salienta-se a percepção do consumidor/cliente sobre as características técnicas do produto, a marca, o preço/custo, os serviços de apoio, o tempo de entrega e a qualidade (PARASURAMAN, 1997; SIMPSON; SIGUAW; BAKER, 2001; ULAGA, 2003).

De acordo com Zeithaml (1988), é a percepção que afeta o comportamento dos agentes em relação ao valor e não os atributos de um bem em si. Assume-se, desta forma, o conceito de valor, enquanto valor percebido é representado pela avaliação global dos consumidores (clientes de negócios ou usuários finais) sobre a qualidade de um produto, baseada na percepção do que é recebido e do que é dado. No mesmo sentido, Edward e Cyrus (1993) enfatizam que o valor não é apenas criado, mas percebido e distribuído por um processo de formação de valor que envolve, pelo menos, a participação de dois atores, um produtor (ou fornecedor) e um consumidor (ou cliente).

Tais considerações permitem que o conceito amplo de valor possa ser empregado na análise dos RIOs. Porém, deve-se considerar que a aplicação do conceito de valor, para o consumidor em relacionamentos interfirmas, envolve o entendimento de firmas orientadas pelo mercado, tal como definido por Slater (1997). A orientação para o mercado exige que as organizações inseridas em redes, cadeias ou outros tipos de arranjos interorganizacionais devem considerar diferentes níveis de interdependência e interesses no processo de formação de valor para seus clientes e consumidores. Mesmo focados em resultados decorrentes das dimensões objetivas de valor, a pesquisa neste campo reconhece o papel dos RIOs como fonte de criação de valor para o consumidor (ULAGA; EGGERT, 2006).

3 FORMAÇÃO DE VALOR POR MEIO DE RELACIONAMENTOS INTERFIRMAS: MODELO TEÓRICO

No campo dos RIOs, entende-se que o processo de formação de valor envolve duas etapas. A primeira etapa ocorre internamente nas firmas produtoras de insumos, matérias-primas e bens e tem seu início na identificação das atividades de valor (PORTER, 1989). Conforme Evans e Berman (2001) envolvem aspectos como a produção, a oferta, as remessas, o atendimento ao consumidor e as vendas. Contudo, muitas possibilidades de criação de valor não podem ser efetivadas na esfera simples das transações (WALTER; RITTER, 2003). A segunda etapa é de base relacional, representando a obtenção de rendas (DYER; SINGH, 1998) ou, de forma mais geral, a formação de valor pelo próprio relacionamento entre as firmas (MADHOK; TALLMAN, 1998). É nesta etapa de formação de valor que se sustenta a constituição e solidificação das parcerias de longo prazo entre as organizações.

Assim, pode-se considerar que o processo de formação de valor divide-se em dois subprocessos complementares e inter-relacionados: a formação de valor transacional e a formação de valor relacional. O valor transacional é formado pela conjunção de atributos intrínsecos, de baixo nível de abstração e complexidade, os quais estão relacionados diretamente com as características físicas dos bens vinculados aos critérios objetivos da qualidade. Já o valor relacional é formado pela conjunção de atributos extrínsecos de alto nível de abstração e complexidade, diretamente associado aos valores pessoais e/ou relacionais. Tais considerações levam ao entendimento de que uma parceria de negócios de longo prazo somente se solidifica quando há a presença de elementos relacionais de criação, transferência e percepção de valor.

Por outro lado, quando não há formação de valor relacional, o contato entre estas duas firmas configura-se apenas em uma relação comercial simples, alicerçada em atributos de baixo nível de valor (critérios objetivos da qualidade do bem em si). De forma complementar, pode-se afirmar que parcerias mais fortes são aquelas que apresentam um maior nível de formação de valor, envolvendo elementos relacionais, que transcendem o bem físico objeto da transação. A formação de valor relacional é um processo complexo que implica no entrelaçamento e compartilhamento de capacidades centrais das firmas formando um sistema de valor que é maior do que o somatório das capacidades individuais de cada firma.

Trazendo esta discussão para o campo dos RIOs verticais ou verticalizados, no segmento do agronegócio, torna-se possível expandir o entendimento tradicional de cadeia produtiva (ARENA; RAINELLI; TORRE, 1991; LABONNE, 1987; MONTIGAUD, 1991, 1992; MORVAN, 1985; RAINELLI et al., 1991). Deste modo, este tipo de arranjo interorganizacional pode ser entendido como um “sistema de valor” que compreende o processo de criação e transferência de valor, desde a indústria de insumos até o consumidor final. Ou seja, uma cadeia produtiva do agronegócio representa mais do que a soma de cada um de elos individuais.

Com referência, em Kothandaraman e Wilson (2001), seria possível afirmar que em relacionamentos do tipo comprador-vendedor (relacionamentos entre os elos da cadeia produtiva), o foco se desloca das firmas individuais para cadeias (ou redes) de valor que criam e transferem este valor para o consumidor final.

Singh e Koshy (2011), ao desenvolverem estudos numa amostra de 249 pequenas e médias empresas indianas, revelaram que a orientação ao cliente do tipo comprador-vendedor conduz diretamente para o desenvolvimento de criação de valor e relacionamento com os clientes. Estes mesmos autores evidenciam o impacto do estudo, realizado para as pequenas e médias empresas emergentes, uma vez que lança luz sobre como as empresas fornecedoras podem aproveitar sua força de vendas para potencializar a criação de valor com seus clientes.

Assim, dentro da perspectiva de cadeia produtiva, formada por diversos RIOs (de mercado ou na forma de parcerias de longo prazo), a organização que se coloca à jusante assume o papel de cliente/consumidor e será ela que fará o julgamento sobre o valor recebido que foi transferido pela firma a montante. A esta, por sua vez, cabe a tarefa individual de criar valor nos seus atributos básicos (valor intrínseco, transacional ou de mercado). A partir de

então, forma-se a base do relacionamento e passa-se para a segunda etapa da formação de valor: a criação de valor relacional, o qual determinará a essência e a solidificação de uma parceria de longo prazo entre duas firmas diferentes.

De acordo com Ploetner e Ehret (2006), parcerias são diferentes de relacionamentos pontuais, porque elas exigem a resistência dos parceiros em abusar de seu poder, requerem um alto nível de confiança e o cultivo de normas comuns, entre outros elementos. Por causa disso, os RIOS configurados, sob a forma de cadeias, podem ser vistos como sistemas voltados à formação de valor, tendo como referência o consumidor final.

Por outro lado, reconhecendo-se que o valor derivado de um relacionamento interorganizacional pode ser diferente, conforme a perspectiva do ofertante de valor, do receptor do valor ou de atores externos ao relacionamento (SIMPSON; SIGUAW; BAKER, 2001), alguns elementos comuns do processo de formação de valor de base relacional podem ser identificados na literatura. Das e Teng (1998) concentram-se na questão da confiança.

Também estudando os RIOS, Cetindamar, Çatay e Basmaci (2005) afirmam que existem três principais barreiras para a cooperação interfirmas: a diferença entre os objetivos de cooperar, a avaliação sobre os riscos e benefícios e a falta de confiança. Porém, a falta de confiança é apontada como a mais importante razão entre as dificuldades em estabelecer a cooperação. Acrescenta-se a isto o fato de que a apropriação do valor, gerada nos relacionamentos interfirmas, pode não ser apropriada de forma equitativa e a explicação deste fato, ainda, não foi adequadamente explicada pela literatura especializada (ADEGBESAN; HIGGINS, 2010). No entanto, a cooperação se torna possível, quando as partes envolvidas compartilham objetivos e têm clara noção de como os resultados se distribuem (LOU, 2008b). Por consequência, são requeridos elevados níveis de confiança entre os parceiros (RYU; MIN; ZUSHI, 2008), sem a qual não ocorrerá a formação de valor transacional (NESS; HAUGLAND, 2005; RYSEL; RITTER; GEMÜNDEN, 2004). Laços de confiança, desenvolvidos no processo de interação entre as empresas, aceleram o fluxo de conhecimento e atuam como um mecanismo de governança informal (MU; PENG; LOVE, 2008).

Para Suh e Kwon (2006), é seguro afirmar que o sucesso de uma cadeia de suprimentos repousa sobre o grau de confiança que cada organização deposita no parceiro. No estudo desenvolvido por estes autores, destaca-se que qualquer lacuna ou falta de confiança gera um desequilíbrio de informação entre os parceiros, provocando uma distribuição desigual dos resultados entre os parceiros e

o próprio rompimento da parceria. Mas, para que a confiança seja estabelecida, é fundamental a interação entre os parceiros. Ulaga (2003), por exemplo, fala das interações pessoais, destacando a comunicação, a solução conjunta de problemas e o estabelecimento de objetivos comuns. Subjacente ao processo de cooperação é a comunicação entre os parceiros, porque cabe a ela socializar as informações relevantes. Comunicação, especialmente a sua abertura e bidirecionalidade, é necessária para garantir a tomada de decisão participativa (HAUSMAN; JOHNSTON; OYEDELE, 2005). O processo de comunicação interpessoal trabalha no sentido de superar os problemas derivados da racionalidade limitada dos agentes envolvidos em arranjos cooperativos (AGARWAL; CROSON; MAHONEY, 2010). Desta forma, a efetiva comunicação entre empresas parceiras (facilitada pelas tecnologias de informação) tem um efeito direto na formação de valor relacional (RAI et al., 2012).

Simpson, Siguaw e Baker (2001) trabalham a questão do “valor social” e concentram-se no comprometimento entre os parceiros, envolvendo comunicação, benefícios originados do relacionamento e custos de rompimento. Especificamente sobre critérios que poderiam ser considerados como atributos de alto nível, Simpson, Siguaw e Baker (2001) apresentam alguns fatores relacionais igualmente centrados no comprometimento: comportamentos comprometidos; comportamentos confiáveis; valores éticos; normas cooperativas; comunicação informativa, pontual e inteligente; contato gerencial frequente e profissionalismo. Wu e Cavusgil (2006) reforçam a importância do comprometimento entre as organizações na geração de valor, por meio dos relacionamentos estabelecidos, pelo compromisso organizacional, para a construção de uma relação mutuamente benéfica, as empresas podem transformar seus recursos idiossincráticos em resultados positivos (WU; CAVUSGIL, 2006). Assim como a confiança, o comprometimento tem um significativo impacto na criação de valor, por influência da comunicação oportuna, a troca regular de informações corretas, a boa gestão e a coordenação das atividades entre as empresas (WALTER; RITTER, 2003).

Kothandaraman e Wilson (2001) destacam a questão do compartilhamento, tanto de tecnologias como de informações. Por fim, Walter, Ritter e Gemünden (2001) mostram que um relacionamento interorganizacional possui duas funções básicas: as funções diretas do relacionamento (lucro, volume e salvaguarda) e as funções indiretas do relacionamento (inovação, exploração, mercado e acesso). As funções diretas estariam associadas a atributos de níveis inferiores de complexidade e as funções indiretas

seriam tipicamente geradoras de valor relacional e estariam associadas aos atributos superiores. Para que isto ocorra, as firmas precisam construir relacionamentos próximos, nos quais exista o compartilhamento de informações relevantes, especialmente sobre as preferências e desejos dos consumidores finais (ROLLINS; PEKKARINEN; MEHTÄLÄ, 2011). Processo este facilitado pelas tecnologias de informação e comunicação (TONG et al., 2008).

Também, é possível perceber que estas funções trabalhadas por Walter, Ritter e Gemünden (2001) possuem uma base voltada aos resultados obtidos com base no relacionamento. Em outras palavras, o processo de formação de valor por meio de RIOs, também, possui um elemento diretamente associado à compensação esperada (balanço positivo entre os recursos investidos e os resultados obtidos) em virtude dos esforços organizacionais envolvidos (DYER; SINGH, 1998). Os esforços envolvidos nos relacionamentos podem ser compensados pela obtenção de uma vantagem competitiva sustentável, adquirida por meio do próprio relacionamento, dado que este oferece uma grande quantidade de barreiras à imitação, como a interconexão de ativos interorganizacionais, a própria dificuldade de encontrar parceiros, a indivisibilidade dos recursos compartilhados e do ambiente institucional (RITALA; ELLONEN, 2010).

Em síntese, o processo de formação do valor relacional pode ser explicado, de acordo com Begnis, Pedrozo e Estivalet (2006), pela atuação de elementos relacionais de mais elevado nível de abstração e complexidade, associados à percepção de valor de ordem subjetiva (os seis C's). Tais elementos, possivelmente, estão interconectados e interagem retroativamente sobre o processo de formação de valor, reforçando a sua interpretação como fenômeno complexo (Figura 1).

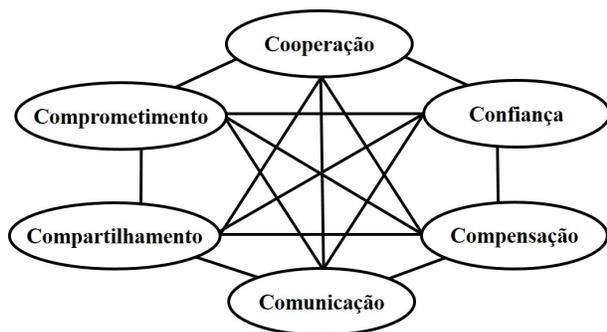


FIGURA 1 – Os Seis C's do Processo de Formação de Valor Relacional

Fonte: Begnis, Pedrozo e Estivalet (2006)

Desta forma, parte-se do entendimento de que o processo de formação de valor relacional está sustentado na atuação de pelo menos seis elementos: cooperação (KOTHANDARAMAN; WILSON, 2001; LUO, 2008a, 2008b; NIELSEN, 1988), confiança (CETINDAMAR; ÇATAY; BASMACI, 2005; DAS; TENG, 1998; KOTHANDARAMAN; WILSON, 2001; LUO, 2008a; NESS; HAUGLAND, 2005; PLOETNER; EHRET, 2006; RYSEL; RITTER; GEMÜNDEN, 2004; RYU; MIN; ZUSHI, 2008; WALTER; RITTER, 2003), compensação (DYER; SINGH, 1998; RITALA; ELLONEN, 2010; WALTER; RITTER; GEMÜNDEN, 2001), comunicação (AGARWAL; CROSON; MAHONEY, 2010; HAUSMAN; OYEDELE; JOHNSTON, 2005; RAI et al., 2012; ULAGA, 2003), compartilhamento (KOTHANDARAMAN; WILSON, 2001; ROLLINS; PEKKARINEN; MEHTÄLÄ, 2011; TONG et al., 2008; MU; PENG; LOVE, 2008) e comprometimento (RYSEL; RITTER; GEMÜNDEN, 2004; SIMPSON; SIGUAW; BAKER, 2001; WALTER; RITTER, 2003; WUA; CAVUSGIL, 2006).

Com base nestes conceitos e elementos, estrutura-se o quadro teórico referencial (*framework*) que subsidia a pesquisa cujos resultados são apresentados neste artigo. Com referência neste *framework*, busca-se entender o processo de formação de valor, reforçando a sua interpretação como fenômeno complexo possível de ser observado nos RIOs. Especificamente sobre o processo de formação de valor nos RIOs, coloca-se a base de constituição de uma cadeia produtiva. Por causa disso, uma cadeia produtiva pode ser vista como um sistema voltado à formação de valor transacional e relacional, tendo como referência o consumidor final.

4 METODOLOGIA

Segundo a forma como foi estruturada, a presente pesquisa é de caráter exploratório/descritivo. A população-alvo está representada por um conjunto composto por 55 organizações agroindustriais de laticínios em operação no Rio Grande do Sul. Este conjunto de organizações foi identificado, baseado nos registros constantes no Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento – MAPA, no Cadastro Industrial do Rio Grande do Sul, organizado e disponibilizado pela Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul – FIERGS e complementado por intermédio de consulta na lista telefônica. Deste modo, optou-se por utilizar a população e não apenas uma amostra desta, objetivando-se ampliar a representatividade dos dados e informações coletados.

Para a realização da pesquisa, optou-se pelo agro-negócio do leite, porque esse se apresenta como uma das estruturas mais complexas dentro do setor agroindustrial. Além disso, em termos de relações sistêmicas e estruturas de governança, destaca-se que a coordenação deste setor está a cargo da indústria de laticínios (BRANDÃO, 2001; FERREIRA; ABRANTES; PEREZ, 2008; JANK; GALAN, 1998; SOUZA, 1999).

Para a coleta dos dados foi realizada uma *survey*, com o emprego de um questionário estruturado (fechado). Nesta pesquisa, optou-se por coletar os dados e informações por um corte transversal (*cross-section*), mesmo considerando que as respostas dadas pelos gestores refletem o seu processo acumulativo de aprendizagem e conhecimento sobre o fenômeno em foco. A fase de aplicação da pesquisa de levantamento estendeu-se durante o período de 29 de março a 03 de julho de 2006. Destaca-se, também, que as respostas dos gestores assumem uma condição binária (0 ou 1), pois o respondente deveria marcar, dentre os critérios ou elementos de valor elencados, apenas os seis que entendesse como essenciais no caso de uma parceria de longo prazo. As variáveis medidas pelo questionário dizem respeito à importância atribuída pelos gestores sobre diferentes critérios ou elementos de valor (Quadro 1), associados aos produtos e suas respectivas transações (valor comercial, transacional ou de mercado) e associados ou derivados do relacionamento com outras organizações, tanto pressupondo uma relação simples de mercado como no caso de uma parceria de longo prazo.

O conjunto de variáveis foi definido de acordo com o modelo teórico descrito na seção anterior. As variáveis transacionais foram definidas observando a percepção de valor na sua qualidade objetiva (GARVIN, 1987) e características técnicas do produto (PARASURAMAN, 1997; SIMPSON; SIGUAW; BAKER, 2001; ULAGA, 2003). Já, as variáveis relacionais foram definidas com base em desdobramentos do modelo dos seis C's do Processo de Formação de Valor Relacional (BEGNIS; PEDROZO; ESTIVALETE, 2006).

Para testar a sua validade e a confiabilidade, o questionário foi submetido a um pré-teste e passou por um painel de três especialistas. O questionário foi aplicado por meio eletrônico e respondido por um dos principais gestores (nível de direção) das organizações pesquisadas, depois de um contato prévio por telefone, em que os gestores foram informados dos objetivos da pesquisa e convidados a responder o questionário eletrônico. Esta forma de condução da *survey* representa uma adaptação da técnica CATI – *Computer-Assisted Telephone Interviewing* (KROSNICK, 1999).

Sobre o processo de condução de *surveys* via e-mail ou Internet, Schonlau, Fricker e Elliott (2001) argumentam que ele possibilita a obtenção de respostas de maneira rápida e com baixo custo operacional. Além disso, o emprego deste recurso aumenta a taxa de resposta ou retorno dos questionários. Nesta pesquisa, a taxa de retorno dos questionários respondidos alcançou 75% da população alvo. No total, 41 empresas responderam o questionário,

QUADRO 1 – Elementos de Valor Transacional e Relacional

Elementos de Valor Transacional (EVT)	Elementos de Valor Relacionais (EVR)
E1- Características técnicas dos produtos E3- Marca E4- Preço ou custo de aquisição E8- Confiabilidade no desempenho do produto E9- Serviços de apoio E12- Conformidade do produto com os padrões estabelecidos E13- Tempo de processamento e entrega dos pedidos E22- Custo decorrente de um eventual rompimento da parceria E23- Redução dos custos de negociação	E2- Conjunto de valores éticos da empresa E5- Nível de confiança E6- Profissionalismo dos gestores E7- Capacidade tecnológica e inovativa E10- Compartilhamento de informações estratégicas E11- Possibilidade de acessar novos mercados E14- Contato frequente com os gestores E15- Conhecimento sobre o mercado consumidor final E16- Objetivos e metas comuns entre as empresas E17- Política de redução continuada dos custos E18- Possibilidade de expansão dos lucros da empresa E19- Empenho em cooperar e desenvolver ações conjuntas E20- Nível de comprometimento com as ações conjuntas E21- Foco na satisfação das necessidades do consumidor E24- Relacionamentos com outras organizações E25- Possibilidade de aprendizado conjunto

Fonte: Elaborado pelos autores com base no *framework* proposto e no referencial teórico

dentre as quais 49% estavam representadas por pequenos laticínios, 29% por médias e grandes empresas e 22% por cooperativas.

O tratamento e a análise dos dados e informações originados da *survey* foi realizado utilizando-se uma abordagem estatística (estatística descritiva, análise de correlação e testes de diferenças entre médias). A análise de correlação empregou o coeficiente de correlação de Pearson (r) o qual é uma medida de associação linear entre variáveis. Este coeficiente varia de -1 a 1 e o sinal sugere a direção positiva ou negativa do relacionamento e o seu valor indica a magnitude da relação entre as variáveis (RENDER; STAIR; HANNA, 2010). Na análise desenvolvida, a interpretação dos coeficientes de Pearson seguiu a recomendação de Field (2009), os quais definem que valores menores do que 0,10 são considerados fracos, moderados entre 0,30 e 0,50 e acima de 0,50 são fortes, ou de grande efeito. Os testes de diferenças entre médias foram realizados, tomando-se como referência a estatística t de Student, para verificar se existe diferença estatística relevante em relação à determinada variável (FIELD, 2009). De modo geral, a análise desenvolveu-se com atenção aos objetivos específicos da pesquisa e em relação ao *framework* teórico.

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste item, são apresentados e discutidos os resultados da pesquisa de levantamento. Inicialmente apresentam-se os resultados da *survey* relacionados ao objetivo de verificar a existência e atuação de diferentes elementos de valor agindo na base de relacionamentos comerciais ou de mercado e de parcerias de longo prazo. No caso de uma simples relação comercial ou de mercado, os elementos de valor puramente transacionais são considerados como mais relevantes, como se visualiza no Quadro 2.

Quando se observam as estatísticas descritivas acerca dos elementos envolvidos em um relacionamento comercial simples ou de mercado, percebe-se o destaque dado ao preço ou custo de aquisição como critério de valor mais significativo. Este elemento foi indicado por 61% dos gestores entrevistados na questão específica que tratava de relacionamentos de mercado. Outros três elementos de valor transacional colocam-se como os mais exigidos: o tempo de processamento e entrega de pedidos, as características do produto envolvido na transação e a confiabilidade no seu desempenho. Estes achados reforçam o entendimento de que relacionamentos tópicos de mercado (EVANS; BERMAN, 2001) são sustentados na perspectiva objetiva de valor

QUADRO 2 – Principais Elementos de Valor Exigidos Relacionamentos de Mercado

Elementos de Valor			Indicações	Frequência Relativa (%)
1°	Preço ou custo de aquisição	EVT	25	61,0
2°	Tempo de processamento e entrega dos pedidos	EVT	20	48,8
3°	Características técnicas dos produtos	EVT	18	43,9
4°	Confiabilidade no desempenho do produto	EVT	17	41,5
5°	Possibilidade de expansão dos lucros da sua empresa	EVR	16	39,0
6°	Nível de confiança	EVR	12	29,3
7°	Redução dos custos de negociação	EVT	11	26,8
	Serviços de apoio	EVT	10	24,4
8°	Conformidade do produto com os padrões estabelecidos	EVT	10	24,4
	Objetivos e metas comuns entre as empresas	EVR	10	24,4
	Conjunto de valores éticos da empresa	EVR	9	22,0
9°	Marca	EVT	9	22,0
	Foco na satisfação das necessidades do consumidor	EVR	9	22,0
	Capacidade tecnológica e inovativa	EVR	8	19,5
10°	Possibilidade de acessar novos mercados	EVR	8	19,5
	Empenho em cooperar e desenvolver ações conjuntas	EVR	8	19,5

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa

(GARVIN, 1987; PARASURAMAN, 1997; SIMPSON; SUGAWA; BAKER, 2001; ULAGA, 2003).

Também elementos de valor relacional são indicados como importantes nas relações comerciais simples entre organizações. A possibilidade de se alcançar uma maior lucratividade, por meio do relacionamento, o nível de confiança envolvido e a existência de objetivos e metas comuns entre as organizações são vistos como desejáveis, mesmo considerando uma típica transação comercial ou de mercado (DAS; TENG, 1998; KOTHANDARAMAN; WILSON, 2001; PLOETNER; EHRET, 2006).

A redução nos custos de negociação, o oferecimento de serviços de apoio ou pós-venda e a conformidade dos produtos com os padrões exigidos compõem os elementos de cunho transacional mais indicados como importantes nos relacionamentos de mercado. Com isso, verifica-se a predominância de critérios ou elementos de valor transacional apontados como os mais importantes ou necessários, quando se considera apenas um relacionamento comercial ou de mercado, sem o estabelecimento de compromissos de longo prazo.

De acordo com os dados da pesquisa, uma relação comercial simples ou de mercado, sustenta-se, basicamente, em critérios como: preço ou custo de aquisição, tempo de processamento e entrega dos pedidos, características técnicas dos produtos, confiabilidade no desempenho do produto, possibilidade de expansão dos lucros por meio do relacionamento, nível de confiança e redução dos custos de negociação.

Na mesma direção da análise anterior, a *survey* igualmente tratou de investigar quais critérios ou elementos de valor que seriam indispensáveis quando se tem a situação de uma parceria de longo prazo. De acordo com o Quadro 03, dos 13 elementos de valor que assumem maior número de indicações, oito são de caráter relacional. Isto sinaliza que, nos RIOs de longo prazo, emerge a formação de valor relacional que atua na consolidação destes relacionamentos. No entanto, elementos de valor transacional ou de mercado, também, são apontados como importantes, pois os relacionamentos entre organizações, normalmente, têm como referência inicial a transação que envolve um produto ou serviço em especial.

Os três primeiros elementos de valor considerados essenciais nas parcerias de longo prazo são relacionais, representados pelo nível de confiança, pelo foco no consumidor final e pelo conjunto de valores éticos da organização. Na sequência, são apontados outros três elementos de valor transacional como importantes componentes de uma parceria de longo prazo. Estes elementos estão diretamente

associados ao objeto do relacionamento, configurando-se na confiabilidade no desempenho do produto, nas suas características técnicas e no seu preço ou custo de aquisição. Estes elementos podem estar associados a outro elemento de valor e relacional, a compensação (DYER; SINGH, 1998; RITALA; ELLONEN, 2010). Também, são apontados como elementos essenciais, a conformidade do produto com os padrões estabelecidos e o tempo de processamento e entrega dos pedidos.

Os demais elementos de valor que podem ser considerados relevantes (com mais de 20% de frequência relativa de indicações) são todos de ordem relacional (Quadro 3). A possibilidade de expansão dos lucros da empresa representa uma forma de compensação pelos esforços empreendidos na formação da parceria de longo prazo e os demais elementos estão relacionados ao comportamento ou atitude organizacional (possibilidade de acessar novos mercados, política de redução continuada dos custos e conhecimento sobre o mercado).

Na análise das estatísticas descritivas, percebe-se que o nível de confiança no parceiro foi o único elemento de valor apontado como essencial por mais da metade das organizações pesquisadas (56%), o que já havia sido defendido por Das e Teng (1998), Kothandaraman e Wilson (2001) e Ploetner e Ehret (2006), entre outros. Baseando-se neste resultado, pode-se inferir que a confiança é o elemento fundamental de valor quando se trata de um relacionamento interorganizacional duradouro e capaz de gerar valor para as organizações envolvidas. Tal constatação encontra referências nos trabalhos de Cetindamar, Çatay e Basmacı (2005) e Ploetner e Ehret (2006).

Comparando os elementos apontados como essenciais para a composição de um relacionamento simples de mercado e o estabelecimento de uma parceria de longo prazo entre organizações, surgem como critérios significativos em comum: as características técnicas dos produtos, o preço ou custo de aquisição, o nível de confiança, a confiabilidade no desempenho do produto, o tempo de processamento e entrega dos pedidos e a possibilidade de expansão dos lucros pelos relacionamentos. Isto leva ao entendimento de que tanto nos relacionamentos comerciais ou de mercado como nas parcerias de longo prazo os elementos formadores de valor associados ao produto em si (valor transacional) assim como os elementos ligados ao processo de formação de valor derivados do próprio relacionamento estão presentes e agem na formação de valor para o cliente/consumidor.

QUADRO 3 – Principais Elementos de Valor Indispensáveis para as Parcerias

Elementos de Valor			Indicações	Frequência Relativa (%)
1º	Nível de confiança	EVR	23	56,1
2º	Foco na satisfação das necessidades do consumidor	EVR	20	48,8
3º	Conjunto de valores éticos da empresa	EVR	19	46,3
4º	Confiabilidade no desempenho do produto	EVT	18	43,9
5º	Características técnicas dos produtos	EVT	16	39,0
6º	Preço ou custo de aquisição	EVT	14	34,1
	Profissionalismo dos gestores	EVR	14	34,1
	Conformidade do produto com os padrões estabelecidos	EVT	14	34,1
	Possibilidade de expansão dos lucros da sua empresa	EVR	14	34,1
7º	Possibilidade de acessar novos mercados	EVR	12	29,3
	Tempo de processamento e entrega dos pedidos	EVT	12	29,3
8º	Política de redução continuada dos custos	EVR	11	26,8
9º	Conhecimento sobre o mercado consumidor final	EVT	10	24,4
10º	Capacidade tecnológica e inovativa	EVT	7	17,1

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa

Por outro lado, seria possível afirmar que uma parceria de longo prazo se distingue de um relacionamento simplesmente comercial (de mercado) em razão da importância atribuída aos elementos de base relacional e transacional. Há, portanto, a distinção na forma de valor criado, tal como já discutido por Dyer e Singh (1998), Madhok e Tallman (1998) e Walter e Ritter (2003). Nos relacionamentos simples de mercado ou comerciais, o elemento de valor mais significativo é de cunho transacional e está representado pelo preço ou custo de aquisição dos bens que são objeto da transação. De outro lado, ao se tratar de uma parceria ou relacionamento de longo prazo entre organizações, o elemento de valor mais significativo que emerge é a confiança na organização parceira. Portanto, tomando-se como referência os resultados da *survey*, entende-se que existe uma diferente atuação de elementos de valor transacionais e relacionais quando se tem parcerias de longo prazo ou simples relacionamentos de mercado entre organizações agroindustriais do agronegócio do leite no do Rio Grande do Sul.

De forma complementar, foi possível testar estatisticamente esta situação, verificando a existência de diferença estatística entre as médias das respostas dadas pelos gestores, utilizando-se o Teste-t, para os dois grupos de respostas, presumindo-se variâncias diferentes. Como resultado, tem-se que existe diferença estatística nas respostas dadas em relação aos seguintes elementos de valor:

conjunto de valores éticos da empresa, preço ou custo de aquisição, nível de confiança, profissionalismo dos gestores, serviços de apoio, foco na satisfação e atendimento das necessidades do consumidor final, redução dos custos de negociação e quantidade e qualidade dos relacionamentos com outras organizações.

Os resultados do teste indicaram que existe diferença no que se considera uma parceria de longo prazo no que se configura como um relacionamento comercial. Esta diferença se dá, principalmente, em virtude da atuação ou percepção dos elementos de valor relacional nas parcerias de longo prazo e de elementos de valor transacional nos relacionamentos de mercado. Esta constatação reforça o pressuposto inicial da pesquisa de que o processo de formação de valor tem sua base transacional e relacional (DYER; SINGH, 1998; MADHOK; TALLMAN, 1998; WALTER; RITTER, 2003).

Com vistas a aprofundar a análise sobre a formação de valor em parcerias de longo prazo, sob a perspectiva dos gestores das agroindustriais do leite no Rio Grande do Sul, os dados da *survey*, também, permitiram considerar as inter-relações entre as diferentes dimensões e elementos de valor que atuam nos RIOS. Isto pode ser observado com referência no coeficiente de correlação apresentado entre os elementos de valor envolvidos em uma parceria de longo prazo voltada à formação de valor.

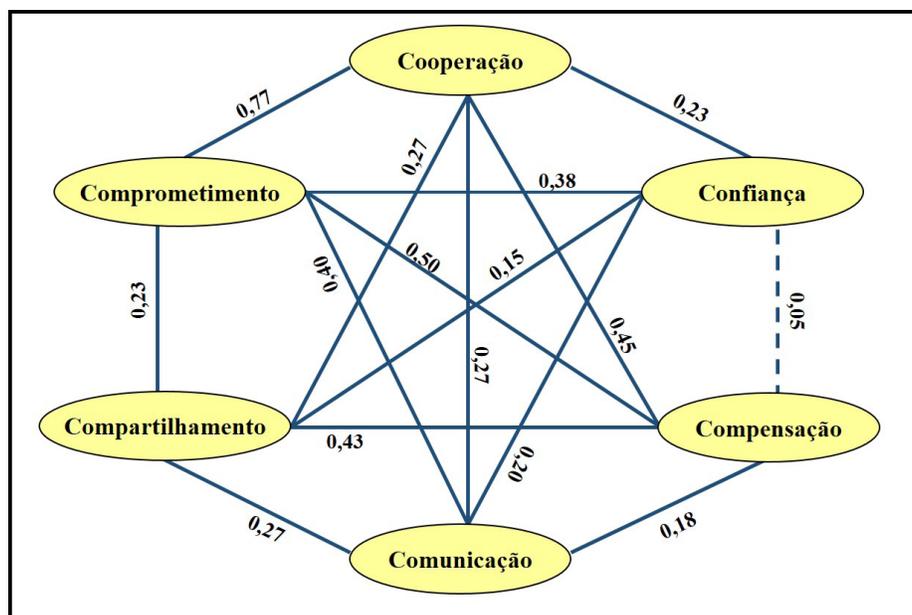
Foi identificado que as correlações assumem coeficientes diferentes de zero na quase totalidade dos cruzamentos entre cada indicador, critério ou elemento de valor transacional ou relacional. Os poucos coeficientes de correlação que se mostraram negativos, também, indicam correlações muito fracas. Isto é um indicativo de que estes elementos que atuam na formação de valor em parcerias de longo prazo apresentam algum grau de inter-relação. Porém, dadas as respostas obtidas na *survey*, apenas alguns destes elementos apresentam uma correlação considerada de intermediária a forte.

Assim, procurando-se entender especificamente as correlações entre os elementos de valor transacionais, foram identificadas como significativas apenas as correlações entre o oferecimento de serviços de apoio, a conformidade do produto com os padrões estabelecidos e o custo decorrente de um eventual rompimento da parceria. A correlação existente entre estes elementos de valor transacional explica-se pela percepção dos gestores de que perder parceiros comerciais que lhes garantam serviços de apoio ou pós-venda e produtos adequados aos padrões estabelecidos pela firma cliente representam um custo importante. É o reconhecimento de que se forma valor transacional, baseado na continuidade do relacionamento comercial que tem por base o intercâmbio de bens que se mostram compatíveis com as expectativas

de qualidade dos clientes e que trazem consigo serviços ou vantagens adicionais.

Quando a análise dos elementos de valor transacional e relacional passa a considerar conjuntamente as correlações entre todos estes elementos, observam-se várias interações (Figura 2). Alguns elementos essencialmente relacionais de formação de valor, também, apresentam forte correlação entre si. Um exemplo a ser apresentado refere-se às inter-relações verificadas entre o nível de comprometimento dos parceiros com as ações conjuntas, a possibilidade de a parceria colaborar para a expansão dos lucros das organizações e a disponibilidade e empenho apresentado pelas organizações em cooperar.

Por outro lado, o nível de confiança no parceiro não apresentou nenhuma forte correlação com os demais elementos de valor relacional ou transacional, o que merece ser melhor investigado, pois a literatura coloca a confiança como elemento fundamental nos relacionamentos interorganizacionais (DAS; TENG, 1998; KOTHANDARAMAN; WILSON, 2001; NESS; HAUGLAND, 2005; PLOETNER; EHRET, 2006; RYSEL; RITTER; GEMÜNDEN, 2004; WALTER; RITTER, 2003). Neste sentido, é possível observar que a confiança está mais fortemente inter-relacionada com outros elementos que descrevem a postura,



o comportamento e a atitude das organizações frente ao seu relacionamento com firmas parceiras. Estes elementos, igualmente de caráter relacional, compreendem o profissionalismo dos gestores, o conhecimento sobre o mercado consumidor final, a construção de objetivos e metas comuns entre as firmas e um perfil de organização orientada pelo mercado, sinalizado pelo foco na satisfação e no atendimento das necessidades do consumidor final.

O nível de confiança é um dos elementos relacionais de valor apontado pelos gestores entrevistados como sendo essencial quando se considera uma parceria duradoura. No entanto, este elemento, de acordo com as respostas obtidas na *survey*, não se mostra fortemente inter-relacionado com os demais. Disso resulta o entendimento de que um maior nível de confiança não está fortemente relacionado com a compensação derivada da parceria, nem com o compartilhamento de informações e a comunicação entre os parceiros ou com a intenção de cooperar. A confiança entre os parceiros está um pouco mais fortemente correlacionada com o comprometimento entre as organizações envolvidas na parceria. Em outras palavras, confiança e comprometimento são elementos de formação de valor que atuam conjuntamente. Um nível maior de comprometimento entre as organizações parceiras está associado a um maior nível de confiança.

Já, a cooperação entre os parceiros está fortemente correlacionada com o comprometimento, indicando que as organizações envolvidas em uma parceria de longo prazo cooperam mais à medida que cresce o comprometimento em suas ações conjuntas e que maior cooperação, também, está associada a um comprometimento mais efetivo entre os parceiros. O comprometimento dos parceiros com as ações conjuntas que envolvem a parceria apresenta uma significativa correlação com a comunicação entre as organizações, representada pelo contato frequente entre seus gestores. Isto significa que um contato frequente, sistemático e de qualidade entre os gestores colabora para o maior comprometimento com as ações conjuntas decorrentes ou objeto da parceria de longo prazo.

O modelo teórico, ainda, considera a possibilidade de formação de valor relacional por meio da compensação esperada frente aos esforços empregados na condução deste relacionamento. Observando os coeficientes de correlação associados à compensação, percebe-se que esta apresenta uma maior inter-relação com o nível de comprometimento com as ações conjuntas, com a disponibilidade e empenho dos parceiros em cooperar e a desenvolver ações conjuntas e com o compartilhamento de informações.

Assim, com base nestas constatações, não é possível afirmar que os elementos que atuam na formação de valor relacional estão fortemente inter-relacionados. Mas tais elementos apresentam algum grau de inter-relacionamento e mostram-se, de alguma forma, complementares, já que apresentaram coeficientes positivos de correlação entre si. Por outro lado, também, não é possível afirmar que estes elementos carreguem aspectos antagônicos, dado que em nenhum caso de correlações negativas entre estes elementos de valor relacional, foi observado, o que significaria a existência de uma relação inversa entre estes.

Além das interações entre os elementos de valor relacional, outras correlações se mostraram interessantes, vistas considerando alguns elementos de valor transacional. A primeira destas inter-relações observadas se dá entre a marca e a possibilidade de acesso a novos mercados por intermédio do relacionamento com o parceiro. Esta correlação se explica sob a perspectiva de formação de valor relacional. Ou seja, o relacionamento com um parceiro que possua uma marca forte no mercado possibilita que a organização que tenha esta empresa no seu portfólio de parceiros possa mais facilmente acessar outras organizações de seu interesse. De outro lado, a possibilidade de acessar novos mercados, com base no relacionamento com um dado parceiro, também, é um mecanismo de formação de valor na medida em que a própria organização se torna mais conhecida e mais visível no mercado. Observações neste sentido também foram demonstradas por Walter, Ritter e Gemünden (2001).

Ainda entre elementos de valor transacional, destaca-se que a capacidade tecnológica e inovativa do parceiro mostrou-se inter-relacionada com os serviços de apoio ofertados, o conhecimento sobre o mercado consumidor final, a existência de objetivos e metas comuns entre os parceiros e o custo decorrente do rompimento da parceria. Disso depreende-se que a perda de um parceiro com este perfil assume um custo considerável, pois estes elementos de valor estão fortemente correlacionados segundo a perspectiva dos gestores.

Outra correlação interessante é a apresentada entre os seguintes elementos de base transacional: o compartilhamento de informações estratégicas entre os parceiros, a existência de objetivos e metas comuns entre as organizações, o conhecimento do mercado, um comportamento voltado à redução de custos e a possibilidade de aprendizado conjunto. Com estes resultados, é possível supor que há um processo de geração de valor relacional, baseado nas inter-relações formadas por estes elementos, mesmo que entendidos como transacionais. Do mesmo modo, o

contato frequente entre os gestores das organizações parceiras está correlacionado com a quantidade e qualidade dos relacionamentos que cada um dos parceiros mantém com outras organizações. Comunicação ágil e eficiente entre gestores e um perfil voltado à formação de parcerias de longo prazo são elementos que se inter-relacionam no processo de formação de valor em RIOs. Este tipo de inter-relação já havia sido destacado por Simpson, Siguaw e Baker (2001) e Ulaga (2003).

Além disso, sobre as correlações entre os elementos de valor, de modo geral, é necessário destacar a existência de uma interação entre elementos de ordem transacional e relacional. Também, é importante esclarecer que alguns coeficientes negativos foram identificados, no entanto, não foram analisados por apresentarem um indicativo de correlação muito fraca entre estes elementos de valor. Por fim, sobre a análise de correlação, cabe salientar que esta não mostra relações determinísticas entre os elementos de valor, mas apenas permite afirmar que estes estão interconectados por intermédio de uma relação linear entre seus coeficientes de variação. Quando se dá maior importância para um dos elementos, os demais, também, ganham em importância no processo de formação de valor, o que é indicado pelos seus respectivos coeficientes de correlação.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados da pesquisa apontam para a presença e atuação de um conjunto de elementos, composto tanto de valor relacional como transacional nos relacionamentos interorganizacionais (RIOs), na indústria de laticínios do Rio Grande do Sul. Tais achados reforçam o entendimento da formação de valor nos RIOs que ocorre em dois momentos (WALTER; RITTER, 2003), ou em duas esferas complementares, na esfera simples das transações, em que o valor é identificado pela qualidade objetiva dos bens e serviços transacionados (GARVIN, 1987) e na esfera dos relacionamentos, em que a obtenção de rendas (DYER; SINGH, 1998) ou a formação de valor decorre do próprio (MADHOK; TALLMAN, 1998). Em termos de valor relacional, a confiança desponta como o mais significativo. O conjunto de valores éticos das organizações, assim como aqueles que caracterizam a orientação para o mercado, figura como elementos de valor relacional essenciais. Os elementos de valor transacional, também, estão presentes e atuantes nos relacionamentos enfocados na pesquisa. De forma destacada, emergem as características técnicas dos produtos transacionados, a expectativa ou certeza do seu bom desempenho, em alguma medida, o preço ou o custo de aquisição.

É interessante destacar que, sob a ótica da formação de valor, parcerias e relações comerciais ou de mercado são arranjos interorganizacionais distintos. Nas parcerias, os elementos de valor relacional são percebidos como mais relevantes. Nos relacionamentos de mercado, os elementos de base transacional são determinantes. Isto reforça a proposição de que há dois momentos distintos à formação de valor (DYER; SINGH, 1998) em RIOs.

Os elementos de valor relacional atuam no sentido de aproximar as organizações em termos dos seus objetivos comuns e a confiança assume papel central no processo de formação de valor relacional nas parcerias. O que se mostra em conformidade com as afirmações de Ploetner e Ehret (2006). O valor relacional, também, é formado à medida que as parcerias trazem certa compensação às organizações envolvidas, seja por meio do acesso a certos mercados ou fornecedores e melhoria da imagem, entre outras questões, tal como já haviam salientado Walter, Ritter e Gemünden (2001). Nas parcerias, há a formação de valor que está além da dimensão do produto objeto da transação e que derivam, portanto, do próprio contato mais próximo entre as organizações envolvidas. Logicamente, a formação de valor nas parcerias, também, ocorre na dimensão física dos produtos, mercadorias ou serviços, uma vez que são eles que acabam por dar a razão inicial da construção do relacionamento. Há, assim, também, a formação de valor nas parcerias, envolvendo a dimensão transacional, derivada dos atributos físicos dos produtos e de critérios objetivos de qualidade.

Já, nos relacionamentos de mercado, é a percepção sobre critérios objetivos de qualidade e de elementos de valor que emergem dos atributos intrínsecos dos bens que compõem o conjunto básico de elementos de formação de valor. Relacionamentos de mercado ou comerciais envolvem a formação de valor na dimensão dos produtos e dos serviços (SLATER, 1997; ULAGA; EGGERT, 2006; WALTER; RITTER; GEMÜNDEN, 2001). Caracterizam-se, portanto no entendimento sobre as atividades básicas de criação de valor que ocorrem internamente nas firmas e que são oferecidas como proposta de valor para os clientes ou consumidores.

A pesquisa, também, considerou as inter-relações entre os diferentes elementos de valor nas suas dimensões transacional e relacional. Neste sentido, a análise indicou que os elementos de valor, que atuam na formação de valor em parcerias de longo prazo, apresentam algum grau de inter-relação. Foram identificadas fortes correlações, inclusive, entre elementos de valor de dimensão transacional com elementos de valor de dimensão relacional. Esta constatação indica que o processo de formação de valor em parcerias ultrapassa a dimensão dos atributos físicos do produto e

as questões específicas de qualidade objetiva (EDWARD; CYRUS, 1993), avançando em direção à dimensão relacional (DYER; SINGH, 1998; MADHOK; TALLMAN, 1998). Elementos de valor transacional e relacional interagem no processo de formação de valor nos RIOS de longo prazo no agronegócio do leite no Rio Grande do Sul.

Assim, frente à questão inicialmente proposta de identificar quais os elementos que agem no processo de formação de valor nos RIOS, os resultados da pesquisa, especificamente sobre os elementos de valor relacional, reforçaram a presença do mecanismo de complementaridade e auto reforço destes elementos, não sendo possível afirmar que estes possam apresentar algum tipo de antagonismo. Considerando o conjunto de elementos de valor relacional, as relações complementares mais significativas foram identificadas entre a cooperação e o comprometimento, entre o comprometimento e a compensação e entre cooperação e a compensação.

Do ponto de vista teórico, os resultados da pesquisa possibilitaram reforçar as proposições teóricas (*framework*), o que significa um avanço no entendimento do processo de composição de RIOS, voltados à formação de valor nas cadeias produtivas do agronegócio. Do ponto de vista aplicado ou gerencial, acredita-se que esta pesquisa trouxe alguns avanços sobre o entendimento do processo de formação de valor por meio de RIOS, apontando elementos básicos para a sua configuração.

Porém, destaca-se como uma das principais limitações da pesquisa o fato de analisar os RIOS apenas do ponto de vista das agroindústrias de laticínios do Rio Grande do Sul, o que implica na impossibilidade de generalização dos resultados para o conjunto de organizações que formam a cadeia produtiva do leite. Ainda, considerando estas próprias limitações, uma sugestão para novos trabalhos seria a de expandir a base de coleta de dados e informações, envolvendo organizações que se posicionam em diferentes segmentos da cadeia produtiva do leite. No mesmo sentido, pesquisas envolvendo outras cadeias produtivas ou outros segmentos do agronegócio poderiam contribuir para a consolidação do modelo teórico, permitindo, inclusive, a construção de uma escala de elementos multidimensionais de valor que poderia se converter em uma ferramenta gerencial mais aplicada à avaliação dos RIOS.

7 REFERÊNCIAS

ADEGBESAN, J. A.; HIGGINS, M. J. The intra-alliance division of value created through collaboration. **Strategic Management Journal**, Chicago, v. 32, p. 187-211, 2010.

AGARWAL, R.; CROSON, R.; MAHONEY, J. T. The role of incentives and communication in strategic alliances: an experimental investigation. **Strategic Management Journal**, Chicago, v. 31, p. 413-437, 2010.

AMATO NETO, J. A. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas**. São Paulo: Atlas, 2000.

ARENA, R.; RAINELLI, M.; TORRE A. Filières et découpages productifs. In: ARENA, R. et al. (Ed.). **Traité d'économie industrielle**. 2. ed. Paris: Economica, 1991. p. 239-250.

BEGNIS, H. S. M.; PEDROZO, E. Á.; ESTIVALETE, V. de F. B. Formação de valor através de relacionamentos interorganizacionais: reconhecendo o valor de uma parceria de negócios. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 30., 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006. 1 CD-ROM.

BRANDÃO, A. S. P. Aspectos econômicos e institucionais da produção de leite no Brasil. In: VILELA, D.; BRESSAN, M.; CUNHA, A. S. (Ed.). **Cadeia de lácteos no Brasil: restrições ao seu desenvolvimento**. Brasília: MCT/CNPq; Juiz de Fora: EMBRAPA Gado de Leite, 2001. p. 39-72.

BRITO, R. P. de; BRITO, L. A. L. Vantagem competitiva e sua relação com o desempenho: uma abordagem baseada em valor. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 3, p. 360-380, 2012.

CETINDAMAR, D.; ÇATAY, B.; BASMACI, O. S. Competition through collaboration: insights from an initiative in the Turkish textile supply chain. **Supply Chain Management**, Framingham, v. 10, n. 4, p. 238-240, 2005.

DAS, T. K.; TENG, B. Managing risks in strategic alliances. **Academy of Management Review**, Briarcliff Manor, v. 13, n. 4, p. 50-62, 1998.

DYER, J. H.; SINGH, H. The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. **Academy of Management Review**, Briarcliff Manor, v. 23, n. 4, p. 660-679, 1998.

- EDWARD, Z.; CYRUS, O. From transaction cost to transactional value analysis: implications for the study interorganizational strategies. **Journal of Management Studies**, Durham, v. 30, n. 1, p. 131-145, 1993.
- ESTIVALETE, V. de F. B.; BEGNIS, H. S. M.; MARTINELLI JUNIOR, O. O conceito multidimensional e dinâmico de competitividade: uma discussão sob a perspectiva de diferentes correntes teóricas. In: ASAMBLEA ANUAL DEL CLADEA, 40., 2005, Santiago do Chile. **Anais...** Santiago do Chile: CLADEA, 2005. 1 CD-ROM.
- EVANS, J. R.; BERMAN, B. Conceptualizing and operationalizing the business-to-business value chain. **Industrial Marketing Management**, Amsterdam, v. 30, n. 2, p. 135-148, 2001.
- FERREIRA, M. A. M.; ABRANTES, L.; PEREZ, R. Investigação de grupos estratégicos na indústria de laticínios por meio da abordagem multivariada. **RAM, Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 9, n. 2, p. 152-172, 2008.
- FIELD, A. P. **Descobrimo a estatística usando o SPSS**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- FLINT, D. J.; WOODRUFF, R. B.; GARDIAL, S. F. Exploring the phenomenon of customers' desired value change in a business-to-business context. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 66, n. 4, p. 102-117, 2002.
- GARVIN, D. A. Competing on the eight dimensions of quality. **Harvard Business Review**, Cambridge, v. 65, p. 101-109, Nov./Dec. 1987.
- GRONUM, S.; VERREYNNE, M. L.; KASTELLE, T. The role of networks in small and medium-sized enterprise innovation and firm performance. **Journal of Small Business Management**, Malden, v. 50, n. 2, p. 257-282, 2012.
- HAUSMAN, A.; JOHNSTON, W. J.; OYEDELE, A. Cooperative adoption of complex systems: a comprehensive model within and across networks. **Journal of Business & Industrial Marketing**, Bingley, v. 20, n. 4/5, p. 200-210, 2005.
- JANK, M. S.; GALAN, V. B. **Competitivividade do sistema agroindustrial do leite**. São Paulo: PENSA/FIA/FEA/USP, 1998.
- KOTHANDARAMAN, P.; WILSON, D. T. The future of competition: value-creating networks. **Industrial Marketing Management**, Amsterdam, v. 30, n. 4, p. 379-389, 2001.
- KROSNICK, J. A. Survey research. **Annual Review of Psychology**, Palo Alto, n. 50, p. 537-567, 1999.
- LABONNE, M. Sur le concept de filière en économie agroalimentaire. In: SÉMINAIRE INTERDISCIPLINAIRE SUR LES POLITIQUES ALIMENTAIRES, 1985, Montpellier. **Colloques...** Paris: ORSTOM, 1985. p. 137-149.
- LUO, Y. Procedural fairness and interfirm cooperation in strategic alliances. **Strategic Management Journal**, Chicago, v. 29, p. 27-46, 2008a.
- _____. Structuring interorganizational cooperation: the role of economic integration in strategic alliances. **Strategic Management Journal**, Chicago, v. 29, p. 617-637, 2008b.
- MADHOK, A.; TALLMAN, S. Resources, transactions and rents: managing value through interfirm collaborative relationships. **Organization Science**, Dallas, v. 9, n. 3, p. 326-339, 1998.
- MONTIGAUD, J. C. L'analyse des filières agro-alimentaires: méthodes et premiers résultats. **Economies et Sociétés**, Paris, n. 6, p. 59-83, 1992.
- MONTIGAUD, J. C. **Les filières fruits et légumes et la grande distribution: méthodes d'analyse et résultats**. Montpellier: Institut Agronomique Méditerranéen, 1991.
- MORVAN, Y. **Filière de production: fondements d'économie industrielle**. Paris: Economica, 1985.
- MU, J.; PENG, G.; LOVE, E. Interfirm networks, social capital, and knowledge flow. **Journal of Knowledge Management**, Bingley, v. 12, n. 4, p. 86-100, 2008.
- NESS, H.; HAUGLAND, S. A. The evolution of governance mechanisms and negotiation strategies in fixed-duration interfirm relationships. **Journal of Business Research**, Amsterdam, v. 58, p. 1226-1239, 2005.
- NIELSEN, R. P. Cooperative strategy. **Strategic Management Journal**, Chicago, v. 9, n. 4, p. 475-492, 1988.

- PARASURAMAN, A. Reflections on gaining competitive advantage through customer value. **Journal of the Academy of Marketing Science**, New York, v. 25, n. 2, p. 154-161, 1997.
- PLOETNER, O.; EHRET, M. From relationships to partnerships: new forms of cooperation between buyer and seller. **Industrial Marketing Management**, Amsterdam, v. 35, n. 1, p. 4-9, 2006.
- PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 22. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- RAI, A. et al. Interfirm it capability profiles and communications for cocreating relational value: evidence from the logistics industry. **MIS Quarterly**, Minneapolis, v. 36, n. 1, p. 233-262, 2012.
- RAINELLI, M. et al. Les Filière de production: traité d'économie industrielle. In: ARENA, R. et al. (Ed.). **Traité d'économie industrielle**. 2. ed. Paris: Economica, 1991. p. 222-250.
- RENDER, B.; STAIR, R. M.; HANNA, M. E. **Análise quantitativa para administração**. 10. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- RITALA, P.; ELLONEN, H. K. Competitive advantage in interfirm cooperation: old and new explanations. **Competitiveness Review**, Bingley, v. 20, n. 5, p. 367-383, 2010.
- ROLLINS, M.; PEKKARINEN, S.; MEHTÄLÄ, M. Interfirm customer knowledge sharing in logistics services: an empirical study. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, Bingley, v. 41, n. 10, p. 956-971, 2011.
- RYSSEL, R.; RITTER, T.; GEMÜNDEN, H. G. The impact of information technology deployment on trust, commitment and value creation in business relationships. **Journal of Business & Industrial Marketing**, Bingley, v. 19, n. 3, p. 197-207, 2004.
- RYU, S.; MIN, S.; ZUSHI, N. The moderating role of trust in manufacturer-supplier relationships. **Journal of Business & Industrial Marketing**, Bingley, v. 23, n. 1, p. 48-58, 2008.
- SCHONLAU, M.; FRICKER, R. D.; ELLIOTT, M. E. **Conducting research surveys via e-mail and the Web**. Stanford: Rand, 2001.
- SIMPSON, P. M.; SIGUAW, J. A.; BAKER, T. L. A model of value creation: supplier behaviors and their impact on reseller-perceived value. **Industrial Marketing Management**, Amsterdam, v. 30, n. 2, p. 119-134, 2001.
- SINGH, R.; KOSHY, A. Does salesperson's customer orientation create value in B2B relationships?: empirical evidence from India. **Industrial Marketing Management**, Amsterdam, v. 40, n. 1, p. 78-85, 2011.
- SLATER, S. F. Developing a customer value-based theory of the firm. **Journal of the Academy of Marketing Science**, New York, v. 25, n. 2, p. 162-167, 1997.
- SOUZA, M. G. **Centrais de negócios: uma revolução no varejo e na distribuição**. São Paulo: Edições Inteligentes, 2004.
- SOUZA, O. T. **O setor leiteiro: políticas, competitividade e impactos da liberalização comercial nos anos noventa**. 1999. 119 f. Dissertação (Mestrado em Economia Rural) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1999.
- SPRENG, R. A.; MACKENZIE, S. B.; OLSHAVSKY, R. W. A reexamination of the determinants of customer satisfaction. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 60, n. 7, p. 15-32, 1996.
- SUH, T.; KWON, I. G. Matter over mind: when specific asset investment affects calculative trust in supply chain partnership. **Industrial Marketing Management**, Amsterdam, v. 35, n. 2, p. 191-201, 2006.
- TODEVA, E. **Business networks: strategy and structure**. London: Routledge, 2006.
- TONG, P. et al. A typology of interfirm relationships: the role of information technology and reciprocity. **Journal of Business & Industrial Marketing**, Bingley, v. 23, n. 3, p. 178-192, 2008.
- ULAGA, W. Capturing value creation in business relationships: a customer perspective. **Industrial Marketing Management**, Amsterdam, v. 32, n. 8, p. 677-693, 2003.

- ULAGA, W.; EGGERT, A. Value-based differentiation in business relationships: gaining and sustaining key supplier status. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 70, n. 1, p. 119-136, 2006.
- VERSCHOORE, J.; BALESTRIN, A. Fatores relevantes para o estabelecimento de redes de cooperação entre empresas do Rio Grande do Sul. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 12, n. 4, p. 1043-1069, 2008.
- WALTER, A.; RITTER, T. The influence of adaptations, trust, and commitment on value-creating functions of customer relationships. **Journal of Business & Industrial Marketing**, Bingley, v. 18, n. 4/5, p. 353-365, 2003.
- WALTER, A.; RITTER, T.; GEMÜNDEN, H. G. Value creation in buyer-seller relationships: theoretical considerations and empirical results from a supplier's perspective. **Industrial Marketing Management**, Amsterdam, v. 30, n. 4, p. 365-377, 2001.
- WOODRUFF, R. B. Customer value: the next source for competitive advantage. **Journal of the Academy of Marketing Science**, New York, v. 25, n. 2, p. 139-153, 1997.
- WOODRUFF, R. B.; SCHUMANN, D. W.; GARDIAL, S. F. Understanding value and satisfaction from the customer's point of view. **Survey of Business**, Knoxville, v. 29, n. 1, p. 33-40, 1993.
- WUA, F.; CAVUSGIL, T. Organizational learning, commitment, and joint value creation in interfirm relationships. **Journal of Business Research**, Amsterdam, v. 59, p. 81-89, 2006.
- ZEITHAML, V. A. Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 52, n. 3, p. 2-22, 1988.