

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS  
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS  
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO

Marina Bastos Carvalhais Barroso

**INSTRUMENTOS DE GOVERNANÇA INTERORGANIZACIONAIS E A  
SATISFAÇÃO DO CLIENTE: LÓGICA DE CORRESPONDÊNCIA DE PADRÕES  
APLICADA AO SERVIÇO DE FRETAMENTO**

Belo Horizonte

2022

Marina Bastos Carvalhais Barroso

**INSTRUMENTOS DE GOVERNANÇA INTERORGANIZACIONAIS E A  
SATISFAÇÃO DO CLIENTE: LÓGICA DE CORRESPONDÊNCIA DE PADRÕES  
APLICADA AO SERVIÇO DE FRETAMENTO**

Dissertação apresentada ao Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

**Orientador:** Prof. Dr. Ricardo Silveira Martins

**Co-orientador:** Prof. Dr. Jonathan Simões Freitas

Belo Horizonte

2022

#### Ficha catalográfica

B277i Barroso, Marina Bastos Carvalhais.  
2022 Instrumentos de governança interorganizacionais e a satisfação do cliente [manuscrito]: lógica de correspondência de padrões aplicada ao serviço de fretamento/ Marina Bastos Carvalhais Barroso. – 2022.

132 f.

Orientador: Ricardo Teixeira Veiga.

Coorientador: Jonathan Simões Freitas.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Minas Gerais, Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração.

Inclui bibliografia (f. 107-115) e apêndices.

1. Relações interorganizacionais - Teses. 2. Administração – Teses. I. Veiga, Ricardo Teixeira. II. Freitas, Jonathan Simões. III. Universidade Federal de Minas Gerais. Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração. IV. Título.

CDD: 658



UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS  
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS  
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**ATA DE DEFESA DE DISSERTAÇÃO**

ATA DA DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE Mestrado em Administração da Senhora **MARINA BASTOS CARVALHAIS BARROSO**, REGISTRO Nº 741/2022. No dia 03 de fevereiro de 2022, às 14:00 horas, reuniu-se remotamente, por videoconferência, a Comissão Examinadora de Dissertação, indicada pelo Colegiado do Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração do CEPEAD, em 03 de janeiro de 2022, para julgar o trabalho final intitulado "**Instrumentos de governança interorganizacionais e a satisfação do cliente: lógica de correspondência de padrões aplicada ao serviço de fretamento**", requisito para a obtenção do **Grau de Mestre em Administração**, linha de pesquisa: **Estratégia, Mercadologia e Operações**. Abrindo a sessão, o Senhor Presidente da Comissão, Prof. Dr. Ricardo Silveira Martins, após dar conhecimento aos presentes o teor das Normas Regulamentares do Trabalho Final, passou a palavra à candidata para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores com a respectiva defesa da candidata. Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença da candidata e do público, para julgamento e expedição do seguinte resultado final:

APROVAÇÃO

REPROVAÇÃO

O resultado final foi comunicado publicamente à candidata pelo Senhor Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o Senhor Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 03 de fevereiro de 2022.

Prof. Dr. Ricardo Silveira Martins

ORIENTADOR - CEPEAD/UFMG

Prof. Dr. Jonathan Simões Freitas

Coorientador - CEPEAD/UFMG

Prof. Dr. Noel Torres Júnior

CEPEAD/UFMG

Prof. Dr. Raoni Barros Bagno

DEP/UFMG

Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Aline Rodrigues Fernandes

UFES



Documento assinado eletronicamente por **Ricardo Silveira Martins, Chefe de departamento**, em 03/02/2022, às 16:42, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Jonathan Simoes Freitas, Professor do Magistério Superior**, em 03/02/2022, às 16:42, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Noel Torres Junior, Professor do Magistério Superior**, em 03/02/2022, às 16:42, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Raoni Barros Bagno, Professor do Magistério Superior**, em 03/02/2022, às 16:43, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Aline Rodrigues Fernandes, Usuário Externo**, em 03/02/2022, às 16:43, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 5º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site [https://sei.ufmg.br/sei/controlador\\_externo.php?acao=documento\\_conferir&id\\_orgao\\_acesso\\_externo=0](https://sei.ufmg.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0), informando o código verificador **1167378** e o código CRC **9D48F47F**.

Ao meu avô,  
que apaixonado pelo transporte  
hoje me guia.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus e aos Espíritos do Senhor que iluminam meus caminhos e buscam a cada dia abrir os olhos aos cegos, grupo em que me incluo. Agradeço a oportunidade de, por meio deste breve período de estudo, evoluir ligeiramente no âmbito intelectual e moral.

Ao Samuel, meu amor, agradeço pela força que você me deu durante esta jornada. Mesmo sem entender completamente o meu interesse neste processo, forneceu apoio incondicional, não só neste desafio, mas em tantos outros. Você traz sentido para minha vida.

A minha mãe, que me acompanha e me enche de amor em todos os momentos. Obrigada por sempre me guiar nos momentos de ansiedade e insegurança. Sou grata por sempre me motivar a aprender e permitir a realização deste mestrado, compreendendo a importância desta caminhada. Ao meu pai, à Rose e às minhas irmãs pela leveza e pela celebração de cada conquista.

Ao Professor Raoni, que se tornou uma inspiração e despertou em mim o interesse pela academia. Agradeço de todo meu coração pela oportunidade de ser parte do NTQI. Obrigada por, mesmo em áreas distintas, ser minha referência no âmbito acadêmico.

Ao Professor Ricardo, pelo privilégio de ser sua orientanda. Obrigada pela confiança, paciência e pela oportunidade de aprender logística com um educador reconhecido não apenas pela academia, mas também pelo meio empresarial. Um agradecimento especial também ao professor Jonathan, que me fez sair da zona de conforto e “atravessar a rua” para a administração. Hoje vejo a importância desta caminhada para que eu pudesse ver os problemas empresariais por diferentes perspectivas. Obrigada pela atenção, pelos ensinamentos e pela profunda contribuição neste trabalho.

Aos meus amigos e familiares que trazem alegria para minha vida, torcendo por cada vitória. Aos colegas do mestrado e do UrbLog, que deixaram esta trajetória ainda mais rica, em especial à Laysse, a Paula e o Bernardo.

À UFMG, a coordenação, os funcionários e os professores do CEPEAD, por permitirem a realização desta pesquisa. Em especial ao Professor Noel, membro da banca que realizou contribuições importantes para a elaboração desta dissertação desde o início.

Finalmente, agradeço às pessoas que tornaram, na prática, por meio da disponibilidade, interesse em agregar e refletir durante as entrevistas, esta dissertação possível. Obrigada a toda a equipe que entendeu meus momentos de dedicação exclusiva. Espero que de alguma forma o meu aprendizado possa voltar para cada um de vocês.

## RESUMO

O presente estudo tem como objetivo geral compreender como configurações de instrumentos de governança interorganizacionais explicam a satisfação do serviço de fretamento corporativo, na perspectiva do fornecedor do serviço. O trabalho aborda especificamente a perspectiva do ator com menos poder da díade em um contexto produção de serviço, fenômeno de importância crescente, mas ainda não plenamente estudado e compreendido. Desta forma, a unidade de análise são os relacionamentos interorganizacionais entre cliente e fornecedor de serviços de fretamento. Para isso, foi adotada a lógica de correspondência de padrões, sendo o desenvolvimento da teoria desencadeado por compatibilidades e incompatibilidades entre os padrões teóricos e os padrões observados. Nos procedimentos metodológicos, no campo empírico estudado, as unidades de observação foram funcionários de uma empresa fornecedora do serviço de fretamento corporativo. Os dados foram coletados a partir de entrevistas estruturadas pela Técnica de Grade de Repertório e foram analisados por técnicas qualitativas, utilizando a Análise de Conteúdo de Honey e Análise de Coincidências (CNA). Os fornecedores ressaltaram a importância de instrumentos de governança interorganizacionais informais para a satisfação do serviço de fretamento. Os resultados evidenciam que a presença de cultura organizacional voltada para o estabelecimento de um relacionamento de parceria e determinação de nível de serviço adequado são as causas da alta satisfação do serviço. Salienta-se que, para compreender os relacionamentos interorganizacionais, deve-se considerar os relacionamentos interpessoais construídos entre funcionários das empresas da díade. Estes achados oferecem como principais contribuições teóricas o enfoque no fornecedor da díade, perspectiva do ator mais fraco e consideração das relações interpessoais no contexto do relacionamento interorganizacional. Ademais, sugere como implicações gerenciais que o cliente deve conhecer as especificidades do serviço ofertado e limitações do fornecedor, enquanto o fornecedor deve compartilhar informações com o cliente para permitir que ele compreenda as particularidades das atividades realizadas.

**Palavras-chave:** Produção de serviços. Instrumentos de governança interorganizacionais. Satisfação do serviço. Grade de Repertório. Análise de Coincidências.

## ABSTRACT

The general objective of the present study is to understand how configurations of interorganizational governance instruments explain service satisfaction from the provider perspective. The work focuses on the actor with less power in a service context, a phenomenon of growing importance that is not yet fully studied and understood. The adoption of the pattern matching logic allowed the theory development to emerge from compatibilities and incompatibilities between the theory and observation. In the methodological procedures, the empirical field studied were employees of a company providing the corporate charter service. The data collection was conducted based on the Repertory Grid Technique. The study was qualitative, using Honey Content Analysis and Coincidence Analysis (CNA). The suppliers highlighted the importance of informal interorganizational governance instruments for the satisfaction of the charter service. The results show that an organizational culture aimed at establishing a partnership relationship and determining the appropriate level of service are causes of high service satisfaction. Therefore, it is necessary to consider the interpersonal relationships built between employees of the companies in the dyad to understand interorganizational relationships. These findings offer as main theoretical contributions the focus on the dyad supplier, the weaker actor perspective, and consideration of interpersonal relationships in the context of interorganizational relationships. Furthermore, it suggests as managerial implications that the customer must know the specifics of the service offered and the supplier's limitations. The supplier must share information with the customer to allow them to understand the particularities of the activities performed.

**Keywords:** Supply network. Interorganizational governance instruments. Service satisfaction. Repertory Grid. Coincidence Analysis.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Tipos de contrato .....	31
Figura 2 - Modelo de desenvolvimento cultural e desempenho da rede .....	42
Figura 3 - Modelo de caminho da pesquisa .....	54
Figura 4 – Exemplo de Grade de Repertório .....	63
Figura 5 - Estrutura da Análise de Conteúdo de Honey .....	67
Figura 6 - Exemplo lista de coincidências .....	69
Figura 7 - Escala Likert satisfação do serviço .....	72
Figura 8 - Padrão observado pela correlação entre construtos .....	77
Figura 9 - Orientações simbologia CNA .....	84
Figura 10 - Matriz estratégica de clientes e fornecedores .....	95
Figura 11 - Interpretação do Modelo de Análise .....	97
Figura 12 - Atributos-chave do Modelo de Análise .....	98
Figura 13 - Aspectos do Modelo de Análise e a satisfação do serviço .....	99

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Análise estatística do construto satisfação do serviço .....	72
Tabela 2 – Correlação entre os construtos fornecidos pelos boundary spanners .....	73
Tabela 3 - Categorias dos construtos elencados .....	78
Tabela 4 - Exemplo Análise de Honey .....	80
Tabela 5 - Análise de Honey para as principais categorias de satisfação do serviço .....	82
Tabela 6 - Construtos das categorias resultantes da análise de Honey .....	82
Tabela 7 – Frequência das categorias nas soluções da CNA.....	85
Tabela 8 - Resultados principais das CNAs .....	85
Tabela 9 – Resultado da CNA agregada.....	93
Tabela 10 - Grade de repertório I .....	116
Tabela 11 - Grade de repertório II .....	116
Tabela 12 - Grade de repertório III.....	117
Tabela 13 - Grade de repertório IV .....	118
Tabela 14 - Grade de repertório V .....	118
Tabela 15 - Grade de repertório VI .....	119
Tabela 16 - Grade de repertório VII .....	120
Tabela 17 - Grade de repertório VIII.....	120
Tabela 18 - Grade de repertório IX .....	121
Tabela 19 - Grade de repertório X.....	122
Tabela 20 - Grade de repertório XI .....	123
Tabela 21 - Grade de repertório XII .....	123
Tabela 22 - Grade de repertório XIII.....	124
Tabela 23 - Grade de repertório XIV.....	124
Tabela 24 - Grade de repertório XV .....	125

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Palavras-chave utilizadas na revisão sistemática .....	17
Quadro 2 - Passo a passo da revisão sistemática .....	18
Quadro 3 - Síntese das principais perspectivas teóricas .....	26
Quadro 4 - Características dos contratos .....	33
Quadro 5 - Síntese de possíveis benefícios e consequências do uso excessivo de IGI-Fs .....	34
Quadro 6 - Síntese de possíveis benefícios e consequências do uso excessivo de IGI-Is .....	35
Quadro 7 - Aspectos do contexto do relacionamento interorganizacional .....	37
Quadro 8 - Dimensões determinantes ao nível de desempenho do fornecedor .....	38
Quadro 9 - Tipos de incerteza no relacionamento interorganizacional .....	40
Quadro 10 - Tipos de confiança no relacionamento interorganizacional .....	44
Quadro 11 - Tipos de oportunismos no relacionamento interorganizacional .....	46
Quadro 12 - Fontes de poder no relacionamento interorganizacional .....	48
Quadro 13 - Tipologia Tangpong et al. (2015) do poder concentrado no cliente. ....	49
Quadro 14 - Critérios de qualidade do estudo de caso .....	57
Quadro 15 - Características relevantes dos entrevistados .....	71
Quadro 16 - Construtos relevantes para a satisfação do serviço .....	81
Quadro 17 - Proposições dos boundary spanners administrativos .....	87
Quadro 18 - Proposições dos boundary spanners focados na operação do transporte .....	88
Quadro 19 - Proposições dos entrevistados focados em gestão de pessoal .....	88
Quadro 20 - Proposição do entrevistado focado em contabilidade .....	89
Quadro 21 - Proposições dos entrevistados da recepção .....	90
Quadro 22 - Proposição do entrevistado da qualidade .....	90
Quadro 23 – Proposições dos entrevistados focados na operação do transporte.....	91
Quadro 24 - Aspectos relevantes na perspectiva do fornecedor do serviço de fretamento .....	92
Quadro 25 - Categorização dos construtos elencados .....	126

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>14</b>
<b>1.1 Problema e importância .....</b>	<b>15</b>
<b>1.2 Objetivos da pesquisa .....</b>	<b>19</b>
<b>1.3 Justificativa .....</b>	<b>20</b>
<b>2. REVISÃO DE LITERATURA .....</b>	<b>24</b>
<b>2.1 Perspectiva interpessoal .....</b>	<b>26</b>
<b>2.2 Relação cliente-fornecedor.....</b>	<b>28</b>
2.2.1 Colaboração na rede de suprimentos.....	29
<b>2.3 Instrumentos de Governança .....</b>	<b>30</b>
2.3.1 Formal .....	31
2.3.2 Informal .....	34
2.3.3 Relação instrumentos formais e informais .....	36
<b>2.4 Contexto do relacionamento .....</b>	<b>37</b>
2.4.1 Duração do relacionamento.....	38
2.4.2 Incerteza .....	39
2.4.3 Cultura organizacional .....	41
2.4.4 Confiança.....	43
<b>2.5 Riscos e desafios do relacionamento .....</b>	<b>45</b>
2.5.1 Oportunismo.....	46
2.5.2 Poder.....	47
2.5.3 Perspectiva cliente e perspectiva fornecedor.....	51
<b>2.6 Modelo de Análise.....</b>	<b>53</b>
<b>3. METODOLOGIA .....</b>	<b>55</b>
<b>3.1 Estudo de caso.....</b>	<b>56</b>
<b>3.2 Coleta de dados .....</b>	<b>59</b>
3.2.1 Observação participante .....	59
3.2.2 Leitura de documentos .....	61
3.2.3 Entrevistas .....	61
3.2.3.1 Técnica Grade de Repertório.....	62
<b>3.3 Análise de dados.....</b>	<b>66</b>
3.3.1 Análise de Conteúdo de Honey .....	66
3.3.2 Análise de Coincidências .....	68
<b>4. RESULTADOS .....</b>	<b>71</b>
<b>4.1 Análise da Grade de Repertório.....</b>	<b>71</b>
4.1.1 Correlação entre os construtos .....	73
4.1.2 Análise de múltiplas grades.....	77
4.1.3 Análise de Honey .....	79
<b>4.2 Análise de Coincidências.....</b>	<b>83</b>
4.2.1 Padrão geral de causa e efeito .....	92
<b>5. DISCUSSÕES.....</b>	<b>95</b>
<b>5.1 Implicações gerenciais .....</b>	<b>103</b>
<b>6. CONCLUSÕES.....</b>	<b>105</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>107</b>

<i>APÊNDICE A – Dados coletados nas entrevistas</i> .....	<i>116</i>
<i>APÊNDICE B – Categorização</i> .....	<i>126</i>

## 1. INTRODUÇÃO

O acirramento da concorrência tem feito com que muitas empresas diversifiquem as suas atividades para sobreviverem atendendo à grande diversidade de demandas dos mercados. Para aumentar a flexibilidade, ganhar agilidade e proporcionar valor aos funcionários e aos clientes, a terceirização tem sido uma ferramenta estratégica de grande alcance (LOVELOCK *et al.*, 2011). Os serviços de transporte são atividades típicas executadas por essas empresas terceirizadas, que se integram e responsabilizam por atividades e processos (GOLICIC; MENTZER, 2011).

O presente estudo adota a definição de serviço da Teoria de Serviços Unificada de Sampson e Froehle (2009). A teoria delinea os processos de serviço e identifica as principais semelhanças entre empresas de serviço aparentemente díspares. Neste caso, o processo de produção de serviço é definido como aquele que depende das entradas do cliente. Insumos do próprio cliente são evidentes em serviços que envolvem coprodução ou presença física do cliente, seus pertences tangíveis ou suas informações. O fretamento contínuo, também denominado fretamento corporativo, é um serviço terceirizado contratado por uma empresa para o transporte de seus funcionários. Assim, nesse serviço há o processamento de pessoas, no qual os clientes participam fisicamente do sistema, sendo importante que os processos sejam elaborados da perspectiva do que acontece com o passageiro (LOVELOCK *et al.*, 2011).

Maior extensão de contato com o cliente permite que haja customização do serviço. Ao extremo, como ocorre no serviço de fretamento, o trabalho é customizado de forma que na prática o cliente compra a *expertise* requerida para elaboração e solução do seu problema específico (LOVELOCK, 1983). No fretamento, o cliente escolhe diversas características do serviço, que envolvem desde a seleção do ônibus, com as especificações mecânicas, de segurança, número de lugares, ar-condicionado, acessibilidade e banheiro, até o nível de serviço, como idade da frota, telemetria, critérios de seleção de motoristas, variabilidade de rota, dentre outros. A customização permite que o serviço satisfaça as necessidades específicas do cliente, gerando, por outro lado, diversos desafios na gestão do serviço. Geralmente, maiores níveis de contato são acompanhados de menor controle gerencial e, conseqüentemente, menor eficiência do sistema (WEMMERLOV, 1989).

A crescente terceirização acelerou a necessidade de coordenar os processos da rede de suprimentos, uma vez que a organização fica mais dependente dos fornecedores, tornando essencial a implantação de instrumentos de governança (CROXTON *et al.*, 2001). Segundo Pilbeam *et al.* (2012), a governança é exercida por instrumentos que coordenam a participação

das organizações nos produtos da rede. Assim, os instrumentos de governança são sistemas de valores e estruturas formais e informais que apoiam e sustentam a cooperação entre as organizações que participam da rede de suprimentos para atingir objetivos comuns (PILBEAM *et al.*, 2012). Os instrumentos formais são aqueles especificados anteriormente, como padrões, processos, estruturas organizacionais formais e contratos. Já os informais incorporam o ambiente social, incluindo normais sociais, valores, estruturas sociais e compartilhamento de informações.

Os instrumentos permitem que as empresas estabeleçam os parâmetros de operação da rede, determinando os processos, responsabilidades, custos, atribuições, margens e padrões tecnológicos das demais empresas da rede (MARTINS, 2019). Não existe uma fórmula para a seleção destes instrumentos, pois os resultados gerados dependem do contexto. Assim, fatores que englobam o ambiente, como globalização, mudança organizacional, incerteza, risco e regulamentação; e os atores, com histórico de relacionamento e características da parceria, interferem no relacionamento estabelecido entre cliente-fornecedor (PILBEAM *et al.*, 2012). “A colaboração é um tema emergente e um guia para os relacionamentos, por isso muitos estudiosos dedicam-se a entendê-la e a torná-la mais prática” (MARTINS, 2019, p. 72).

### **1.1 Problema e importância**

As condições precárias de transporte público e o interesse pelas melhorias das condições de trabalho têm estimulado o mercado de serviços de fretamento contínuo corporativo para o transporte de funcionários no Brasil (CNT, 2017; VASCONCELLOS, 2012). De acordo com a CNT (2017), o fretamento contínuo se caracteriza pelo caráter coletivo e privado, ou seja, o serviço atende às necessidades de deslocamento de vários usuários que fazem parte de um grupo específico e predeterminado. Os passageiros possuem origem ou destino em comum, no caso a empresa contratante, e o preço é definido em contrato e independe da ocupação do veículo.

Um serviço clássico do fretamento é o atendimento ao roteiro diário casa-trabalho-casa, conhecido como mobilidade pendular, que tem viagem diária com mesmo horário, origem e destino. A mobilidade pendular é elemento central na compreensão de dinâmicas regionais de integração urbana (PEREIRA; HERRERO, 2009), o que enfatiza a necessidade de estudos na área. Este fenômeno é composto por três processos socioespaciais: concentração urbana, saturação urbana e desconcentração produtiva. A desconcentração produtiva, impulsionada por vantagens na logística, incentivos fiscais e restrições ambientais, é a origem da modalidade de

transporte de fretamento (PEREIRA; HERRERO, 2009). O distanciamento de polos industriais e de serviços distantes das áreas centrais dos centros urbanos faz com que grande parte dos trabalhadores não sejam atendidos por transporte público. Os primeiros registros desse tipo de fretamento no Brasil estão vinculados ao estabelecimento da indústria automobilística no ABC Paulista na década de 1960 (VASCONCELLOS, 2012).

O transporte em regime de fretamento contínuo engloba vantagens do transporte privado individual e do transporte coletivo público que beneficiam os usuários, empresa contratante e sociedade (CNT, 2017). As maiores vantagens para os usuários são tidas com a eliminação de custos com combustível, estacionamento e pedágio; o aproveitamento do tempo da viagem; a possibilidade de estabelecimento de vínculos interpessoais (*networking*); a pontualidade; a redução do estresse e do desgaste pessoal; o conforto (LIMA, 2003); a redução de faltas; o atendimento personalizado; a conveniência de horários; a flexibilidade de roteiros e uma maior segurança (VASCONCELLOS, 2012).

Do ponto de vista da empresa contratante, os principais benefícios são: redução de custos com infraestrutura, principalmente estacionamento; maior interação entre os funcionários; pontualidade dos funcionários; valorização da imagem da empresa; diferencial no recrutamento; redução de faltas; ganho de produtividade; facilidade para flexibilizar turnos; operação 24 horas por dia (PINTO, 2012) e atendimento de locais isolados. Já os benefícios mais eminentes para a sociedade são: criação de empregos diretos; melhoria da mobilidade urbana pela redução do espaço viário utilizado por passageiro; diminuição das áreas necessárias para estacionamento; redução do número de acidentes e redução da emissão de poluentes.

Assim, o fretamento é interpretado como uma solução de longo prazo para problemas de transporte e é associado à ideia de tornar mais eficiente as formas como as pessoas se deslocam (CANALES; LEAL, 2012). Os benefícios sociais são tamanhos que cidades como São Francisco e Nova Iorque incentivam a adoção do serviço de fretamento pela legislação local (LEAL, 2012a; LEAL, 2012b).

No fretamento corporativo, a empresa fornecedora se envolve com diversas empresas clientes que determinam os instrumentos de governança da relação. Esses diferentes instrumentos adicionam complexidade ao serviço customizado e interferem na satisfação do serviço, que engloba qualidade, custo, flexibilidade, velocidade e confiabilidade do transporte. Neste contexto, esta dissertação busca responder à seguinte problemática: como os instrumentos de governança podem ser configurados para explicar a satisfação do serviço de fretamento corporativo pela perspectiva do fornecedor do serviço?

O presente trabalho adota a lógica de correspondência de padrões, *flexible pattern matching*, com o objetivo de identificar e descrever padrões com o máximo de precisão possível. De acordo com Bouncken *et al.* (2021), essa lógica consiste na combinação da lógica de dedução e indução, permitindo alto rigor e flexibilidade. Além disso, é adequada para exploração e desenvolvimento de teoria, sendo o desenvolvimento da teoria desencadeado por incompatibilidades entre os padrões teóricos e os padrões observados ou pelo surgimento de padrões observados inesperados. Desta forma, a correspondência de padrões tem o propósito de explorar como as inconsistências e quebras derivadas do processo de correspondência podem ajudar a problematizar e desenvolver teorias ou conhecimento de como as consistências podem ajudar a testar ou expandir os limites contextuais de teorias existentes (BOUNCKEN *et al.*, 2021).

A revisão sistemática da literatura de relacionamento cliente-fornecedor foi realizada para atestar a importância do estudo para a literatura existente e guiar o referencial teórico. O processo de revisão da literatura é uma ferramenta fundamental para a pesquisa em administração (TRANFIELD; DENYER; SMART, 2003). Ela é utilizada para gerenciar a diversidade de conhecimentos em uma investigação acadêmica específica. O objetivo da condução da revisão de literatura neste estudo é permitir mapeamento e avaliação do território intelectual existente para desenvolver ainda mais esse conhecimento.

A revisão foi realizada com base nas diretrizes sugeridas por Tranfield, Denyer e Smart (2003). Primeiramente foi definida a base de dados como sendo o *Web of Science*. Essa base foi selecionada por ser um catálogo digital de periódicos indexados que contém informações de pesquisas multidisciplinares de alta qualidade das principais revistas especializadas em ciências, ciências sociais, artes e humanística (THOMSON CORPORATION, 2004).

Em seguida, foram definidas as palavras-chave para o levantamento de documentos na base de dados. As palavras-chaves foram embasadas nas utilizadas por Pilbeam *et al.* (2012) devido à relevância desse estudo para a área e a similaridade do tópico estudado. Ademais, foi especificada a necessidade de englobar o termo governança no tópico, dada sua importância para a pesquisa. São apresentadas no Quadro 1 a lista de palavras-chave combinadas por conectores booleanos (AND, OR, NOT) para a identificação dos trabalhos. O uso de asteriscos garante a inclusão de possíveis variações do termo.

*Quadro 1 - Palavras-chave utilizadas na revisão sistemática*

<b>Governança</b>		<b>Rede</b>		<b>Fornecimento</b>		<b>Publicações não relevantes</b>
Governance	AND	Network	OR	AND	Supply	OR
					AND	Public* OR

Aliance OR	Procurem* OR	“Global value chain” OR
Consort* OR	Chain OR	Project* OR
Partner* OR	Vertical	Ethic* OR
Collab*		Blockchain

Fonte: elaborado pela autora.

A pesquisa se restringiu às categorias “*management*” e “*business*”, de 2010 a janeiro de 2021, diante a relevância atual do tema. A análise de resultados do Web of Science mostra um crescimento expressivo do número de publicações a partir de 2015. O levantamento resultou em 428 documentos do banco de dados do Web of Science (Quadro 2). Ademais, foram selecionados 14 títulos que ou são relevantes dentro das referências dos artigos selecionados na etapa anterior ou foram indicados pelo orientador. Essa adição foi importante, pois nem todos os artigos estão disponíveis na base de dados pesquisada e trabalhos podem utilizar outros termos ou terem sido publicados antes do recorte temporal da revisão.

*Quadro 2 - Passo a passo da revisão sistemática*

<b>Identificação</b>	Fontes identificadas pela pesquisa na base de dados Total: 428
<b>Triagem</b>	Revisão de títulos e abstract Exclusão de documentos sem relação com o fenômeno de pesquisa Total: 191
<b>Elegibilidade</b>	Revisão completa do texto Exclusão de documentos sem relação com o fenômeno de pesquisa Total: 83
<b>Inclusão</b>	Adição de documentos Total: 97

Fonte: elaborado pela autora.

Para garantir a relevância dos trabalhos e a confiabilidade dos resultados, foram desenvolvidos critérios de inclusão e exclusão. O foco do trabalho é na relação cliente-fornecedor no nível díade, não englobando artigos que estudam os múltiplos atores das redes. Ademais, é critério para inclusão a abordagem de instrumentos de governança. Foram selecionados apenas periódicos da área de administração e gestão, visando a exclusão de artigos não correlatos com o tema. Outros critérios de exclusão determinados foram artigos focados em: redes de suprimentos de manufatura ou TI, dada a grande diferença entre serviços de transporte e esses; parcerias que envolvem instituições públicas; sustentabilidade social, visto o grande número de artigos que estudam governança neste contexto; rede de suprimentos globais, que abordam a relação entre cliente-fornecedor em países diferentes; e parcerias para desenvolvimento de produto, projetos e inovação. Por fim, foram selecionados apenas estudos escritos em inglês ou português.

A revisão sistemática permitiu a observação de alguns pontos pertinentes a esse trabalho. Primeiramente, a maioria dos artigos faz um recorte dos aspectos da relação cliente-fornecedor, como confiança (eg. CHEN; CHEN; WU, 2017; SUSANTY; SIRAIT; BAKHTIAR, 2018; RYCIUK; NAZARKO, 2020), compartilhamento de informações (eg. ZHANG *et al.*, 2012; LIU *et al.*, 2017; JEN *et al.*, 2019) e poder (eg. PROSMAN; SCHOLTEN; POWER, 2016; REIMANN; KETCHEN, 2017; CARSON; GHOSH, 2019). O segundo é que apenas quatro artigos trataram a perspectiva do papel do indivíduo no relacionamento interorganizacional (TANGPONG; HUNG; LI, 2014; EKANAYAKE; CHILDHOUSE; SUN, 2017; DURACH; MACHUCA, 2018; DEKKER *et al.*, 2019). O terceiro ponto é que foram encontrados apenas quatro artigos que consideram diretamente a perspectiva do ator mais fraco (HABIB; BASTL; PILBEAM, 2015; CHEN; CHEN; WU, 2017; BRITO; MIGUEL, 2017; BROOKS *et al.*, 2017). Por fim, o quarto ponto é o fato de que nenhum dos trabalhos propõe a identificação de uma abordagem qualitativa robusta para o reconhecimento de relações causais entre os instrumentos de governança e o contexto da díade cliente-fornecedor com o desempenho. Portanto, a revisão das publicações sobre governança na rede de suprimentos corrobora a necessidade de aprofundamento da temática escolhida.

## 1.2 Objetivos da pesquisa

Diante desta problemática, propõe-se como objetivo geral da pesquisa compreender como configurações de instrumentos de governança interorganizacionais explicam a satisfação do serviço de fretamento corporativo, na perspectiva do fornecedor do serviço. Relacionados ao objetivo geral, propõem-se os seguintes objetivos específicos:

- Identificar os fatores levados em consideração pelos especialistas no serviço para fazer sentido de instrumentos de governança definidos pela empresa cliente;
- Identificar padrões e diferenças entre enquadramentos sobre instrumentos de governança de organizações diferentes;
- Reconhecer regularidades causais entre os instrumentos de governança contexto da díade cliente-fornecedor enquadrados pelos especialistas no serviço com a satisfação do serviço.

### 1.3 Justificativa

A simplificação dos processos entre empresas é a próxima grande fronteira para reduzir custos, melhorar a qualidade e agilizar as operações (CROXTON *et al.*, 2001). Dessa forma, torna-se essencial o estudo da gestão da rede de suprimentos, que pode ser definida como:

“A gestão das relações na rede de organizações, desde os clientes finais até os fornecedores originais, utilizando processos comerciais multifuncionais essenciais para criar valor para os clientes e outras partes interessadas” (LAMBERT, 2014, p. 2).

Assim, a rede de suprimentos é gerida *link a link* (LAMBERT; ENZ, 2016). A implementação do gerenciamento da rede de suprimentos envolve a identificação dos principais membros da rede, processos-chave desses membros, e o tipo de integração aplicável a cada elo. Ademais, para obter-se um gerenciamento bem-sucedido, é necessária a coordenação de atividades dentro da empresa e dentre seus membros, com o objetivo de criar o máximo de valor para toda a rede (CROXTON *et al.*, 2001).

Para obter uma boa coordenação, Lambert e Enz (2016) propõem uma estrutura composta por oito processos: gestão de relacionamento com cliente; gestão de relacionamento com fornecedor; gestão dos serviços ao cliente; gestão de demanda; atendimento do pedido; gestão do fluxo de produção; desenvolvimento do produto e comercialização e gestão de devoluções. Os dois primeiros processos evidenciam a necessidade de a empresa desenvolver relacionamentos próximos com seus principais clientes e fornecedores para ter sucesso a longo prazo (LAMBERT; ENZ, 2016). Dado o espelhamento desses processos (CROXTON *et al.*, 2001), a gestão de relacionamento com fornecedor será utilizada para exemplificar a gestão desses relacionamentos. Assim, segundo Lambert e Enz (2016), relacionamentos próximos são desenvolvidos com um subconjunto de fornecedores com base no valor que eles fornecem à organização ao longo do tempo. Os termos do relacionamento são definidos em contrato com cada fornecedor-chave, sendo que para fornecedores menos críticos é oferecido um contrato padrão, não negociável (LAMBERT; ENZ, 2016). Dessa forma, Martins (2019) enfatiza que relacionamentos de parceria geralmente são estabelecidos com fornecedores que possam oferecer diferenciais e competências complexas para a empresa cliente.

Segundo Martins (2019), nos relacionamentos com alto nível de comprometimento, o interesse coletivo é priorizado, devido à relativa segurança que a rede proporciona ao permitir que a empresa alcance resultados que sozinha não obteria. Assim, o sucesso corporativo envolve estreita colaboração entre parceiros para projetar e gerenciar processos, gerando saltos

de eficiência para a rede de suprimentos como um todo (CROXTON *et al.*, 2001). Este relacionamento, a colaboração entre empresas, pode ser definido como:

“Um processo mutuamente compartilhado onde duas ou mais empresas exibem compreensão mútua e uma visão compartilhada, e as empresas em questão concordam voluntariamente em integrar recursos humanos, financeiros ou técnicos para atingir objetivos coletivos” (RICHEY *et al.*, 2012, p. 35).

No entanto, nem todas as relações cliente-fornecedor são colaborativas. Tangpong *et al.* (2015), por exemplo, afirmam que a diferença de poder na relação cliente-fornecedor pode gerar exploração ou colaboração. Em concordância, Richey *et al.* (2012) enfatizam a existência de sérias barreiras que impedem a colaboração entre empresas ao explorar os meios operacionais de promoção de colaboração de varejistas com fornecedores para obter maior agilidade do serviço de logística. Os resultados de seu estudo indicam que níveis mais altos de flexibilidade do cliente resultam em maior colaboração da díade. Assim, os clientes devem entender as capacidades e as limitações de seus fornecedores parceiros.

Já Bonatto, De Resende e Pontes (2020) classificam os instrumentos de governança em relacionais e contratuais. Assim, com foco nos relacionais, identificam flexibilidade, compartilhamento de informações e solidariedade. As categorias foram desenvolvidas pelos autores com base em uma revisão da literatura e evidenciam a necessidade de estudos mais aprofundados dos instrumentos de governança relacional. Ainda, os autores evidenciam sete fatores contextuais que influenciam os instrumentos: história do relacionamento, incerteza ambiental, risco, interdependência, cultura, poder e confiança. Diante desses fatores, o histórico de relacionamento positivo é considerado o mais importante para a construção de confiança, sendo um dos mais difíceis de influenciar na prática. Dessa forma, Bonatto, De Resende e Pontes (2020) indicam que o emprego da confiança como variável mediadora entre fatores contextuais e instrumentos de governança pode explicar a falta de consenso na literatura sobre a relação dos instrumentos e o desempenho da rede.

Da mesma forma, Pilbeam *et al.* (2012) identificam uma tendência de adoção de instrumentos formais em circunstâncias dinâmicas e instáveis que resultam em coordenação, controle, viabilidade e desempenho; enquanto instrumentos informais tendem a ser adotados quando existe um histórico de relacionamento anterior entre o cliente e o fornecedor.

Ainda com o interesse em compreender os mecanismos que interferem no estabelecimento de um relacionamento colaborativo entre cliente-fornecedor, Yang *et al.* (2020) estudam o impacto da qualidade do relacionamento com o fornecedor na redução do oportunismo e na promoção da cooperação entre empresas da rede de suprimentos. O estudo indica que a qualidade do relacionamento desempenha um papel significativo na redução do

oportunismo e no aumento da cooperação entre os atores. Ademais, a especificidade do contrato, como moderador, fortalece o efeito da qualidade do relacionamento com o fornecedor em restringir comportamentos oportunistas. No entanto, a especificidade do contrato não fortalece a conexão entre a qualidade do relacionamento e a cooperação entre díades cliente-fornecedor.

No caso do fretamento corporativo, o estabelecimento de contratos tem a função de planejamento da gestão da variabilidade. As condições para a prestação do serviço, como pagamento, itinerários e especificações dos veículos, por exemplo, são estabelecidas no contrato firmado entre cliente-fornecedor. Embora o Poder Público não interfira no contrato, é obrigatória sua apresentação para a emissão do alvará de prestação do serviço (BARBOSA, 2012).

Assim, cada contrato possui características específicas estabelecidas pela interação cliente-fornecedor. Do ponto de vista da empresa de fretamento, o contrato é uma forma de administrar os clientes, sendo necessário planejamento para administrar incertezas inerentes ao serviço (MORRIS; FREI, 2013). No entanto, de acordo com Frei (2006), no contexto do serviço este desafio é muito mais sutil. Não seria sábio eliminar toda a variabilidade, pois os clientes julgam a qualidade de sua experiência em grande parte pela acomodação da variabilidade por eles introduzida. Assim, há a possibilidade de favorecer a eficiência ou o atendimento prestado (MORRIS; FREI, 2013).

De acordo com Alvim (1984), geralmente o contrato de fretamento possui garantia entre as partes, na qual as obrigações mútuas são descritas e há o estabelecimento de multas, consideradas devido à sua caracterização disciplinadora na operação dos serviços. No entanto, nos contratos examinados pelo autor, há um grande número de tópicos referentes aos encargos da fornecedora. O principal motivo é que a maioria dos contratos são confeccionados pelo departamento jurídico da empresa cliente, “que busca submeter a contratada a um conjunto extenso e abrangente de regras” (ALVIM, 1984, p. 79). O poder do cliente nesta relação gera o desafio de manutenção e fornecimento de diversos serviços de fretamento distintos e flexíveis, de acordo com as necessidades da empresa cliente.

Portanto, empresas de fretamento são parte da governança de diversas redes de suprimentos. A complexidade destes relacionamentos na rede de suprimentos, principalmente devido à necessidade de entradas por parte do cliente, torna necessária a adequação do serviço prestado de acordo com os instrumentos de governança definidos pela empresa contratante. Dessa forma, lidar com os diversos instrumentos de governança é um desafio para a satisfação do serviço de fretamento, uma vez que é a empresa fornecedora que possui *expertise* no serviço.

Esse estudo busca compreender como configurações de instrumentos de governança interorganizacionais explicam a satisfação do serviço pela perspectiva da empresa que fornece o serviço de fretamento corporativo. Ainda, o estudo busca preencher a lacuna teórica de instrumentos de governança em serviços e agregar à literatura de rede de suprimentos ao focar na perspectiva da empresa fornecedora da díade, menos poderosa, sendo a cliente que define os instrumentos de governança. Por fim, o trabalho pretende contribuir com a utilização de metodologias qualitativas robustas, comumente não empregadas nesta área; a adoção de uma epistemologia fenomenológica, com foco em funcionários de uma fornecedora de fretamento corporativo e o reconhecimento de regularidades causais entre os instrumentos de governança identificados e a satisfação do relacionamento.

## 2. REVISÃO DE LITERATURA

Perspectivas teóricas melhoram a descrição, explicação e predições de fenômenos complexos. A revisão sistemática realizada indica que as principais perspectivas teóricas utilizadas nos estudos dos relacionamentos interorganizacionais são a Teoria da Economia dos Custos de Transação e a Visão Baseada em Recursos.

A Teoria da Economia dos Custos de Transação trata dos custos que incorrem da governança das transações econômicas, sendo que esses custos diferem entre os modos de coordenação (KEMBRO; SELVIARIDIS; NESLUND, 2014). Segundo Rodríguez-López e Diz-Comesaña (2016), a teoria concentra-se em prever a forma de estrutura de governança e o grau de integração interorganizacional examinando as características da transação. Dessa forma, possui como foco a busca pelas estruturas mais eficientes, que geram a maior transação econômica na relação interorganizacional (EKANAYAKE; CHILDERHOUSE; SUN, 2017).

As principais características das transações são sua frequência, compartilhamento de informações e os investimentos específicos. Essas variáveis têm efeitos positivos no grau de integração, pois favorecem a confiança e os controles informais. Um pressuposto é que os atores agem oportunisticamente à luz da racionalidade limitada e da assimetria de informação. Uma forma de mitigar os riscos percebidos de oportunismo é estabelecer contratos formais que protejam os investimentos específicos de ativos (KEMBRO; SELVIARIDIS; NESLUND, 2014). Assim, a teoria destaca a importância do contrato e de regras formais entre parceiros comerciais para proteção contra oportunismo e conflito (LIMINEAU; HENDERSON, 2012).

Por outro lado, a Visão Baseada em Recursos se concentra nos recursos internos da empresa como unidade primária de análise e sugere que as organizações que possuem recursos valiosos, raros, inimitáveis ou insubstituíveis desenvolvem e mantêm uma vantagem sobre os concorrentes (KEMBRO; SELVIARIDIS; NESLUND, 2014). Ou seja, o foco da perspectiva é impulsionado pela heterogeneidade sustentada de recursos (STEINER *et al.*, 2017). Assim, as empresas que carecem de recursos ou capacidades competitivas internas específicas podem usar vínculos interorganizacionais para superar essa deficiência, acessando recursos não disponíveis em sua própria empresa (STEWART; ZACHARIA; ARTIS, 2012). A relação interorganizacional é, então, uma oportunidade para que a empresa obtenha recursos preferenciais (EKANAYAKE; CHILDERHOUSE; SUN, 2017).

A teoria prevê que a qualidade da parceria pode servir como um recurso relacional estratégico para a firma focal, podendo gerar resultados de desempenho superiores (SRINIVASAN; MUKHERJEE; GAUR, 2011). Na rede de suprimentos, o acesso aos recursos

é resultado de um processo de seleção de parceiros com recursos e capacidades de aprendizagem organizacional complementares (STEINER *et al.*, 2017). Assim, o relacionamento interorganizacional pode ser uma fonte de vantagem competitiva, uma vez que tais parcerias são difíceis de replicar (SRINIVASAN; MUKHERJEE; GAUR, 2011).

No entanto, as perspectivas teóricas utilizadas para o estudo do relacionamento interorganizacional não se limitam à Teoria da Economia dos Custos de Transação e à Visão Baseada em Recursos. A diversidade teórica presente nos estudos interorganizacionais indica a presença de múltiplas dimensões no relacionamento cliente-fornecedor. Assim, de acordo com os fundamentos teóricos de cada estudo, diferentes dimensões do relacionamento e seus efeitos sobre o desempenho organizacional são considerados (KARATZAS; JOHNSON; BASTL, 2016). Outras teorias empregadas nos estudos interorganizacionais são: Teorias de Governança Relacional, Teoria da Dependência de Recursos e Teoria da Agência.

As Teorias de Governança Relacional são aplicadas para lidar com as limitações da Teoria da Economia dos Custos de Transação. Isso ocorre pois, ao invés focarem no comportamento oportunista, essas teorias supõem que a confiança orienta os relacionamentos interpessoais e interorganizacionais (KEMBRO; SELVIARIDIS; NESLUND, 2014). A crescente busca das empresas por cooperação com alguns fornecedores confiáveis enfatiza a utilização dessas teorias.

Neste contexto, a governança relacional é um instrumento informal que regula a relação interorganizacional por meio de um conjunto de normas que circunscrevem o comportamento aceitável entre os parceiros de troca. A perspectiva de governança relacional sugere que conforme clientes e fornecedores realizam transações satisfatórias ao longo do tempo, normas relacionais de flexibilidade, participação e solidariedade são estabelecidas (LIMINEAU; HENDERSON, 2012). Esses instrumentos mantêm a relação de troca unida, desde que os parceiros considerem que continuar o acordo é melhor que encerrá-lo (KEMBRO; SELVIARIDIS; NESLUND, 2014).

De acordo com Kembro, Selviaridis e Neslund (2014), a Teoria da Dependência de Recursos, similarmente à Teoria da Contingência, reconhece que não existe uma maneira ideal de projetar uma organização, pois estruturas e processos devem combinar com os ambientes interno e externo. Assim, prevê que o comportamento organizacional é adaptado ao contexto no qual a organização está inserida. Ademais, pressupõe que as organizações dependem do ambiente externo para obter recursos e buscam formas alternativas de acessar esses recursos enquanto tentam se manter autônomas das demais organizações. A dependência é considerada

uma função da criticidade do recurso e da disponibilidade de fornecedores ou clientes alternativos.

Desta forma, o Quadro 3 apresenta uma síntese das principais teorias adotadas no estudo do relacionamento interorganizacional em redes de suprimentos.

*Quadro 3 - Síntese das principais perspectivas teóricas*

<b>Teoria</b>	<b>Pressuposto</b>
Teoria da Economia dos Custos de Transação	Governança com o objetivo de minimizar os custos de transação.
Visão Baseada em Recursos	Governança com o objetivo de acessar recursos valiosos de outras empresas.
Teorias de Governança Relacional	Governança com o objetivo de criação de alguns relacionamentos de parceria.
Teoria da Dependência de Recursos e Teoria da Contingência	Governança ideal depende do contexto interno e externo da organização.

Fonte: elaborado pela autora.

## **2.1 Perspectiva interpessoal**

Embora o relacionamento interorganizacional dependa de indivíduos, os acadêmicos geralmente adotam o nível organizacional de análise para examiná-lo (DEKKER *et al.*, 2019). Segundo Ekanayake, Childerhouse e Sun (2017), as teorias dominantes aplicadas para entender a colaboração da rede de suprimentos não explicam as relações interorganizacionais completamente. Ambas as teorias adotam uma lente macro, organizacional, negligenciando as complexidades comportamentais individuais envolvidas nessas relações.

As alianças são formadas no contexto do relacionamento e se desdobram por meio de micro e macro interações contínuas (EKANAYAKE; CHILDERHOUSE; SUN, 2017). Assim, o nível organizacional fornece apenas uma visão agregada dos controles relacionais entre grupos de indivíduos que refletem uma visão organizacional (DEKKER *et al.*, 2019). O nível micro, por sua vez, presume que as relações interorganizacionais estão inseridas em redes de relações individuais, sendo as pessoas elos organizacionais do relacionamento (EKANAYAKE; CHILDERHOUSE; SUN, 2017). Desta forma, as conexões interpessoais são “lubrificantes sociais”, sendo que as habilidades interpessoais afetam o nível organizacional (DURACH; MACHUCA, 2018).

Os estudos na área de gerenciamento de operações comportamentais destacam a importância das questões comportamentais na gestão da rede de suprimentos, uma vez que o sucesso da implementação de várias operações e ferramentas, técnicas e políticas da rede dependem em grande parte da compreensão dos comportamentos humanos. O exame dos

efeitos dos fatores humanos no desempenho dos sistemas contribuiu significativamente para a literatura de rede de suprimentos, que tradicionalmente tem se concentrado em decisões racionais e otimização (TANGPONG; HONG; LI, 2014).

Segundo Tangpong, Hong e Li (2014), as propriedades da ação dos agentes humanos, crenças, personalidades, atitudes e propriedades da governança dos sistemas, normas sociais, poder, dependência e formas de relacionamento influenciam-se mutuamente ao longo do tempo. Os sistemas modelam os agentes, criando inércia e perpetuação das propriedades do sistema, à medida que os agentes ajustam-se para agir de maneira consistente com os sistemas existentes. Por outro lado, os agentes também moldam os sistemas, o que tende a reforçar ainda mais os sistemas existentes quando os agentes e os sistemas permanecem em equilíbrio, criando ciclos de feedback de autorreforço. Entretanto, o sistema pode mudar pela introdução de novos agentes ou pela mudança do pessoal. Portanto, os projetos da rede de suprimentos e as decisões de pessoal são de fato inseparáveis.

A empresa se comunica por funcionários individuais, os denominados *boundary spanners*, designados para gerenciar as trocas com o ambiente externo, principalmente com outras organizações. O comportamento relacional desses funcionários é crítico na gestão bem-sucedida do relacionamento cliente-fornecedor, podendo ajudar a evitar os altos custos dos controles interorganizacionais mais formais (DEKKER *et al.*, 2019). Esses indivíduos criam laços sociais além das fronteiras organizacionais, sendo capazes de transmitir influência e representar percepções, expectativas e ideias de um lado para o outro (EKANAYAKE; CHILDERHOUSE; SUN, 2017). Assim, por meio de interações repetidas, eles compartilham representações e informações, gerenciam conflitos, resolvem problemas conjuntos e desenvolvem conhecimento (DEKKER *et al.*, 2019), além de as relações pessoais criadas facilitarem a produção de confiança (EKANAYAKE; CHILDERHOUSE; SUN, 2017).

Considerando uma análise micro das relações interorganizacionais, somente porque um *boundary spanner* sente confiança ou compromisso com um parceiro não significa que outro funcionário da mesma empresa tenha essa percepção. Assim, é interessante considerar a perspectiva de diferentes funcionários que gerenciam relacionamentos interorganizacionais. Indivíduos de diferentes níveis gerenciais ou departamentos, por exemplo, possivelmente têm percepções diferentes de um mesmo relacionamento (GOLICIC; MENTZER, 2011).

## 2.2 Relação cliente-fornecedor

A vantagem competitiva de uma empresa depende da rede de relacionamentos em que a empresa está inserida. Portanto, é necessário que haja um gerenciamento adequado da rede de suprimentos com o gerenciamento dos principais processos de negócios (CROXTON, 2001). Dentre esses processos, os principais para a relação cliente-fornecedor são a gestão do relacionamento com clientes e a gestão do relacionamento com fornecedores.

A gestão do relacionamento com fornecedores é o processo que define como uma empresa interage com seus fornecedores. Como o nome sugere, essa é uma imagem espelhada do gerenciamento de relacionamento com o cliente. Assim como uma empresa precisa desenvolver relacionamentos com seus clientes, também precisa fomentar relacionamentos com seus fornecedores.

A implementação do gerenciamento da rede de suprimentos envolve a identificação dos membros com os quais é fundamental vincular, os processos a serem vinculados a cada um desses membros-chave e o nível de integração que se aplica a cada elo do processo (CROXTON, 2001). A orientação para o relacionamento varia do operacional ao estratégico, considerando as condições de mercado e objetivos organizacionais (STEWART; ZACHARIA; ARTIS, 2012). Assim, é necessário que as empresas entendam quais relacionamentos devem ser gerenciados a distância e quais devem ser movidos para um estilo de parceria (KEMBRO; SELVIARIDIS; NASLUND, 2014).

Gionnocaro e Capaldo (2017) resumem a caracterização em termos do grau de integração vertical, grau de colaboração, grau de centralização do processo de tomada de decisão e distribuição do poder de barganha. Quando o grau de integração vertical é alto, apenas uma empresa conduz a evolução na direção desejada. O grau de colaboração é a extensão em que as empresas estão comprometidas com os relacionamentos, compartilham informações e cooperam entre si, buscando objetivos comuns. Assim, o nível alto está relacionado ao alcance de objetivos comuns, sendo que no baixo nível cada empresa busca seu próprio interesse. O grau de centralização é a medida em que o processo de tomada de decisão é governado por uma única empresa da rede. Alternativamente, a rede pode ser organizada de forma descentralizada, caracterizada pela existência de múltiplos tomadores de decisão. A distribuição do poder de barganha refere-se à existência de uma empresa líder na rede, com o poder de impulsionar a rede na direção desejada. Quando o poder de barganha é assimetricamente distribuído em toda a rede, a empresa focal influencia sua evolução. Por outro lado, quando o poder de barganha

está simetricamente distribuído por toda a rede, nenhuma empresa tem o poder de influenciar sua evolução na direção dos seus próprios interesses.

### **2.2.1 Colaboração na rede de suprimentos**

Em um relacionamento colaborativo as empresa cooperam, atuando de forma conjunta, de comum acordo, em prol de objetivos comuns, que de outra forma seriam inviáveis ou onerosos. Assim, se expressa por meio de uma seleção conjunta de mecanismos de resolução de conflitos que surgem como resultado de interesses conflitantes, uma divisão pouco clara de responsabilidades, riscos e benefícios, abuso de poder e fluxo inadequado de informações (RYCIUK; NAZARKO, 2020).

Apesar da proliferação de alianças, muitas falham em atender às expectativas dos parceiros (BREKALO; ALBERS, 2016). Uma relação cooperativa requer confiança, compartilhamento de informações, tomada de decisão mútua (MONIOS; BERGQVIST, 2015), socialização, cooperação, compartilhamento de riscos e recompensas entre os parceiros da rede de suprimentos e monitoramentos dos resultados (BREKALO; ALBERS, 2016). Ademais, as relações cooperativas são explicadas por equilíbrio de poder, capital relacional, investimentos específicos e complementaridade das capacidades organizacionais das empresas (CHASSAGNON, 2014).

De acordo com Richey, Adams e Dalela (2012), maior flexibilidade das partes resulta em níveis mais altos de colaboração. Assim, as empresas devem se concentrar mais em ser boas clientes para seus fornecedores. Os autores não sugerem que a empresa sacrifique seus interesses pelos dos fornecedores. No entanto, aprender as capacidades e as limitações de seus fornecedores parceiros e trabalhar com eles para acomodar e superar essas limitações está ligado a níveis mais altos de colaboração e aos benefícios que essa colaboração oferece.

Em concordância, Brekalo e Albers (2016) afirmam que o desempenho das alianças verticais depende principalmente da capacidade de o cliente e o fornecedor se familiarizarem e se entrelaçarem. O ajuste operacional entre cliente-fornecedor, conhecimento dos negócios do outro, capacidade de aliança do cliente e flexibilidade operacional do fornecedor estão entre os principais fatores que facilitam o sucesso da aliança vertical. O ajuste operacional facilita a seleção de parceiros valiosos, o que aumenta a probabilidade de maior grau de colaboração, flexibilidade operacional e adaptabilidade da aliança, que contribuem para o sucesso da aliança (BREKALO; ALBERS, 2016). A seleção de parceiros com qualidades específicas conduz à construção de relacionamentos cooperativos (CHASSAGNON, 2014). Ademais, a integração

do fornecedor no negócio do cliente facilita a customização dos serviços prestados e melhora a reputação do fornecedor.

Além disso, a perspectiva de longo prazo, adotada em relacionamentos colaborativos, ajuda a reduzir o comportamento oportunista e melhorar o compromisso nesses relacionamentos (BARUA; MANI, 2014). Assim, segundo Richey, Adams e Dalela (2012), a colaboração foi citada como um dos elementos mais importantes na alavancagem de redes de suprimentos para obter vantagem competitiva. Todavia, o gerenciamento eficaz da rede é difícil de ser alcançado.

### **2.3 Instrumentos de Governança**

Governança envolve as regras, estruturas e instituições que orientam, regulam e controlam a rede de suprimentos (CRISAN; PARPUCEA; ILIES, 2011). A governança tem basicamente duas funções: a coordenação e o controle entre os membros da rede de suprimentos (BORTECINE; ISMAIL, 2017). Assim, os instrumentos de governança interorganizacionais (IGIs) regulam as relações entre empresas para o alcance de eficácia e eficiência (BORTECINE; ISMAIL, 2017).

Pilbeam, Alvarez e Wilson (2012) definem IGI como sistema de valor e estrutura formal e informal que apoia e sustenta a cooperação e a colaboração entre as organizações que participam de uma rede de suprimento para atingir objetivos comuns. São salvaguardas que as empresas os implementam para governar as trocas interorganizacionais, minimizar a exposição ao oportunismo e proteger os investimentos específicos de transações (HUANG; CHIU, 2018).

Os IGIs fornecem foco e motivação aos parceiros em um relacionamento da rede de suprimentos, podendo ser regras e acordos formais e informais, projetados para controlar e dirigir o comportamento dos parceiros (IM; RAI; LAMBERT, 2019). A escolha do modo de governança afeta a natureza e a extensão da coordenação entre as empresas, bem como a capacidade das empresas de explorar seu ambiente (AGGARWAL; SIGGERLKOW; SINGH, 2011). Assim, identificar os IGIs apropriados para condições específicas é uma consideração dominante.

De acordo com Alvarez, Pilbeam e Wilding (2010), normalmente os IGIs são categorizados em instrumentos formais e informais de coordenação. Os mecanismos de acordo formal incluem congruência de metas, estrutura de coordenação, acordo colaborativo e alinhamento de incentivos, enquanto os mecanismos de acordo informal incluem compromisso e confiança (IM; RAI; LAMBERT, 2019).

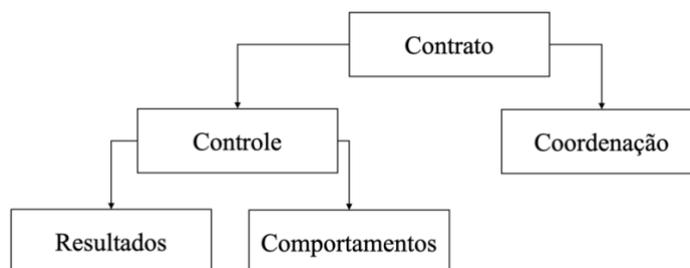
### 2.3.1 Formal

O instrumento de governança interorganizacional formal (IGI-F) é constituído de padrões, processos, estruturas organizacionais formais e contratos preestabelecidos (PILBEAM; ALVAREZ; WILSON, 2012), sendo o principal o contrato. Contratos consistem em cláusulas de acordo entre duas ou mais partes que especificam as transações ou os serviços a serem realizados (JEN *et al.*, 2020). Podem ser simples ou complexos, sendo os simples adequados para trocas padrão. Já os contratos complexos servem para estabelecer uma relação de autoridade entre firmas de forma integrada, envolvendo o uso de termos e cláusulas que especificam direitos e obrigações mútuas com sanções legais no caso de descumprimento (KRISHNAN; GEYSKENS; STEENKAMP, 2016).

Independentemente da qualidade do relacionamento, os parceiros devem elaborar contratos detalhados que especifiquem os direitos e responsabilidades das partes para coordenar atividades, resolver conflitos potenciais, planejar transações futuras, ajustar estratégias corporativas para responder às mudanças no ambiente e fornecer proteção legal para as partes participantes (HUANG; CHENG; TSENG, 2014). Assim, os IGI-Fs facilitam os relacionamentos pelo estabelecimento explícito das expectativas e responsabilidades de cada parceiro, incluindo valores de pagamento, termos de produção e entrega e especificações de controle de qualidade, obrigando os parceiros a contribuir com recursos específicos para o relacionamento (ADAMS; GRAHAM, 2017).

Segundo Limineau e Henderson (2012), os contratos podem abranger controle ou coordenação (cf. figura 1). O controle está enraizado nas diferenças de motivação e interesse. Os contratos dão às firmas a opção de sancionar um parceiro que não consegue ou não deseja cumprir os termos mutuamente acordados. Em uma disputa, tais disposições de controle permitem e encorajam as partes a considerarem seus direitos e responsabilidades potenciais.

Figura 1 - Tipos de contrato



Fonte: adaptada de Limineau e Henderson (2012).

Assim, por um lado, as cláusulas de controle contratual poupam tempo e recursos das partes na busca de soluções que integrem os interesses de ambas, diminuindo a probabilidade de uma estratégia de negociação cooperativa. Ademais, as sanções e as penalidades do controle contratual fazem com que as partes sejam mais propensas a usar ameaças, argumentos persuasivos ou punições, que apoiam o uso de uma estratégia de negociação competitiva (LUMINEAU; HENDERSON, 2012). Por outro lado, adicionar cláusulas de controle contratual a um contrato pode reduzir o risco de deserção dispendiosa ou apropriação indébita devido à facilidade de detectar e lidar com divergências dos termos acordados na troca. Além disso, incentiva o cumprimento das obrigações contratuais e pode ajudar a resolver disputas por meio de mecanismos de monitoramento ou cláusulas penais (LUMINEAU; QUÉLIN, 2012).

O controle pode ser orientado para os resultados ou para os comportamentos. Os contratos orientados para o comportamento são preferencialmente utilizados quando os procedimentos usados para atingir os resultados são observáveis e o investimento em sistemas de monitoramento de comportamento é eficaz. Já quando a observabilidade é limitada, contratos orientados a resultados podem ser escolhidos para alinhar interesses e evitar ações ocultas.

O controle baseado em comportamento reprime a criatividade e incentiva os fornecedores a agir de forma oportunista enquanto tentam permanecer autônomos. Em contraste, os mecanismos de controle baseados em resultados intervêm menos, pois não há avaliação ou monitoramento intrusivo de processos específicos, mantendo o senso de autonomia dos fornecedores (CROSNO; DAHLSTROM; MANOLIS, 2015). No entanto, na coprodução de serviços pode haver ambiguidade dos próprios resultados. Essa ambiguidade induz um comportamento não colaborativo do cliente, o que resulta em oportunismo do provedor de serviço. Isso revela um paradoxo em que o comportamento do cliente com o objetivo de conter o oportunismo do provedor de serviços induz esse mesmo oportunismo. Neste contexto, a orientação para resultados como um elemento de governança contratual formal dificulta, ao invés de complementar, a confiança e pode minar a eficácia (STEINBACH; WALLENBURG; SERVIARIDIS, 2018).

Já a função de coordenação do contrato surge das limitações cognitivas dos indivíduos. Refere-se à organização de prioridades e programas para o futuro, à observação dos desejos e expectativas das partes da transação e ao ajuste de comportamentos individuais para acomodar as funções selecionadas para um esforço mútuo. Assim, incentiva a comunicação e o

compartilhamento de informações entre o cliente e o fornecedor e, conseqüentemente, facilita a convergência de expectativas (LIMINEAU; HENDERSON, 2012).

Independentemente do tipo, segundo Vlachos (2020), os contratos entre empresas são incompletos, frequentemente ambíguos, dinâmicos e a concepção do contrato é considerada um processo complexo. As implicações destas características dos contratos, segundo o autor, são apresentadas no Quadro 4:

Quadro 4 - Características dos contratos

Característica	Implicação
Incompletude	Expõe as empresas a oportunismo e conflitos com parceiros comerciais.
Ambigüidade	Torna sua interpretação dependente de fatores contextuais.
Dinamismo	Os contratos podem evoluir ao longo do tempo.
Complexidade de concepção	É necessária consideração de um grande número de fatores durante o processo de concepção do contrato, como padrões de desempenho, estratégia da empresa, ambiente de negócios, o tipo de serviço ou bens contratados e o próprio processo de tomada de decisão.

Fonte: adaptado de Vlachos (2020).

Não é possível a elaboração de um contrato que inclua situações totalmente contingentes. Assim, devido à incompletude contratual, há negociações frequentes, que, além de caras, levam a comportamentos oportunistas. Para evitar o oportunismo, custos adicionais são acumulados por ambas as partes para renegociar e revisar os contratos que protegem seus interesses comerciais (CHO; BONN; TERRELL, 2019).

Desta forma, um determinante importante dos custos de transação são a escolha do nível de especificidade do contrato. A especificidade do contrato aumenta os custos de contratação *ex ante* e reduz os problemas de transação *ex post*. Ademais, Yang *et al.* (2020) consideram que um contrato detalhado implica desconfiança entre os parceiros da troca, o que exerce um efeito negativo na qualidade do relacionamento. Assim, há um *trade-off* entre os custos iniciais de contratação, a confiança e os problemas de transação.

Segundo Huang, Cheng e Tseng (2014) há uma relação positiva entre o controle formal e o desempenho corporativo. IGI-Fs têm sido defendidos em condições de alta especificidade de ativos, como uma proteção contra comportamento oportunista e um auxílio para a prevenção do compartilhamento de conhecimento involuntário entre organizações (ALVAREZ; PILBEAM; WILDING, 2010). No entanto, a adoção excessiva de controle formal pode não impedir o comportamento oportunista, mas limitar a autonomia do parceiro e sinalizar falta de confiança, o que reduz o desempenho cooperativo. Ademais, o desempenho pode diminuir com o uso intensivo de IGI-F pelo gasto significativo de tempo e recursos dos parceiros comerciais no monitoramento do acordo (HUANG; CHENG; TSENG, 2014).

A rigidez é outra desvantagem da governança excessivamente formal. Contingências inesperadas são sempre uma possibilidade, sendo o IGI-F insuficientemente flexível para lidar com mudanças ambientais frequentes. Além disso, o controle formal dá às firmas parceiras pouca margem de manobra para perseguir objetivos de longo prazo à custa de metas de curto prazo específicas (HUANG; CHENG; TSENG, 2014). Assim, a adesão muito estrita a um contrato legal cria conflitos e outros comportamentos disfuncionais (LUU; CADEAUX; NGO, 2018). O Quadro 5 sintetiza alguns dos possíveis benefícios da adoção equilibrada dos IGI-Fs, assim como as consequências negativas de seu uso excessivo.

*Quadro 5 - Síntese de possíveis benefícios e consequências do uso excessivo de IGI-Fs*

<b>Benefícios</b>	<b>Consequências do uso excessivo</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definição dos direitos e responsabilidades das partes;</li> <li>• Planejamento de transações futuras;</li> <li>• Fornecimento de proteção legal;</li> <li>• Redução do risco de deserção dispendiosa;</li> <li>• Facilidade de detectar divergências dos termos acordados na troca;</li> <li>• Contenção do oportunismo;</li> <li>• Incentivo ao compartilhamento de informações.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maior propensão a negociação competitiva, com ameaças e punições;</li> <li>• Limitação da autonomia do parceiro;</li> <li>• Sinalização de falta de confiança;</li> <li>• Gasto excessivo de tempo e recurso com contrato e monitoramento;</li> <li>• Falta de flexibilidade;</li> <li>• Indução ao oportunismo.</li> </ul>

Fonte: elaborado pela autora.

### **2.3.2 Informal**

Já os sistemas sociais informais englobam instrumentos de coordenação caracterizados por relacionamentos, em vez de estruturas burocráticas (ALVAREZ; PILBEAM; WILDING, 2010). Assim, incorporam o ambiente social, que engloba normas sociais, valores, estruturas sociais e compartilhamento de informações (PILBEAM; ALVAREZ; WILSON, 2012).

O instrumento de governança interorganizacional informal (IGI-I) regula a troca por um conjunto de normas que circunscrevem o comportamento aceitável entre os parceiros de troca. Os controles relacionais não são escolhidos, projetados ou implementados diretamente, e sim construídos passo a passo durante repetidas trocas (DEKKER *et al.*, 2019). Conforme clientes e fornecedores realizam transações satisfatórias ao longo do tempo, normas relacionais de flexibilidade, participação e solidariedade são estabelecidas. Flexibilidade se refere ao ajuste das partes para acomodar mudanças no ambiente ou necessidades das partes. Participação

refere-se à disposição das partes em investir no relacionamento e compartilhar informações. Finalmente, solidariedade se refere à expectativa de que as partes ajam para o aumento do benefício mútuo (LIMINEAU; HENDERSON, 2012).

Dessa forma, a natureza informal e flexível dos IGI-Is permite que as empresas em relacionamentos colaborativos façam ajustes sem a necessidade de adequações contratuais (ADAMS; GRAHAM, 2017). Ademais, dentre os benefícios estão a inserção social, a comunicação aberta e a confiança, que podem mitigar a probabilidade de oportunismo e melhorar o desempenho cooperativo. Assim, os IGI-Is aumentam a eficiência das relações cliente-fornecedor, pois os problemas são mais propensos a serem identificados, examinados e resolvidos abertamente (HUANG; CHENG; TSENG, 2014). Os IGI-Is influenciam direta e positivamente a qualidade do relacionamento e a aprendizagem interorganizacional, e, conseqüentemente, o valor do relacionamento. Mutualidade, solidariedade, orientação de longo prazo, integridade de papéis e flexibilidade influenciam diretamente as dimensões da qualidade do relacionamento, que são confiança, satisfação econômica, satisfação social e comprometimento (YEH; 2016).

Além disso, os IGI-Is podem ter um efeito moderador sobre a necessidade de mecanismos contratuais formais. As normas sociais podem impedir um parceiro de se comportar de forma oportunista por medo de possíveis sanções relacionadas à reputação ou à exclusão. Desta forma, quando o monitoramento e os IGI-Fs são difíceis e caros, e existe confiança, pode ser usada como a principal forma de governança (ALVAREZ; PILBEAM; WILDING, 2010).

No entanto, Bonatto, De Resende e Pontes (2020) enfatizam a variedade de instrumentos informais, sendo que os diferentes instrumentos de governança relacional têm efeitos distintos no desempenho da rede de suprimentos. Ao depender muito de IGI-Is para controlar os relacionamentos, a empresa se expõe a altos riscos de oportunismo (LUU; CADEAUX; NGO, 2018). Ademais, os aspectos relacionais raramente atuam como único modo de governança da rede de suprimentos, porque a incorporação excessiva gera inércia negativa e desempenho inferior. Isso é causado principalmente pela redução da capacidade de ser objetivo e de tomar decisões eficazes (SWIERCZEK, 2020). Assim como os IGI-Fs, os IGI-Is possuem possíveis benefícios da adoção equilibrada e conseqüências negativas de seu uso excessivo, sintetizados no Quadro 6.

*Quadro 6 - Síntese de possíveis benefícios e conseqüências do uso excessivo de IGI-Is*

Benefícios	Conseqüências do uso excessivo
------------	--------------------------------

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento da flexibilidade;</li> <li>• Disposição em investir no relacionamento;</li> <li>• Confiança;</li> <li>• Incentivo ao compartilhamento de informações;</li> <li>• Contenção do oportunismo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inércia negativa;</li> <li>• Redução da objetividade;</li> <li>• Indução ao oportunismo.</li> </ul>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fonte: elaborado pela autora.

### 2.3.3 Relação instrumentos formais e informais

Embora a análise de formas individuais de governança seja frequentemente encontrada na literatura, na realidade a escolha não é frequentemente entre um ou outro instrumento, mas sim entre um conjunto particular de mecanismos e outra combinação alternativa (ALVAREZ; PILBEAM; WILDING, 2010). Assim, os acordos formais são o quadro de referência no qual uma aliança opera e as interações informais são a cola que mantém a aliança unida.

Para que as empresas em relacionamentos colaborativos interorganizacionais colham as vantagens do compartilhamento de recursos, devem estruturar os relacionamentos de forma eficaz por meio de formas de governança. Então, caso o controle formal seja intensivo, o controle social se torna um fator de apoio que repara os danos causados ao desempenho cooperativo, e vice-versa (HUANG; CHENG; TSENG, 2014; ARGYRES; BERCOVITZ; ZANARONE, 2020).

Como enfatizado pelos estudos apresentados, em geral os instrumentos de governança em conjunto levam a um maior desempenho do relacionamento e da rede de suprimentos. Esse desempenho geralmente está associado a expressões como sucesso, eficácia, satisfação, melhorias, lucratividade e produtividade. No entanto, medidas de desempenho operacional relacionadas ao processo, como eficiência, satisfação, prazo de entrega, qualidade, giro de estoque, flexibilidade, previsibilidade, fluxo de informações, aumento da capacidade de produção, redução do *lead time* e confiabilidade, não representam o desempenho na íntegra. Complementarmente, o desempenho relacional refere-se à satisfação com o relacionamento, abrangendo medidas como continuidade do relacionamento, comprometimento e afinidade com o parceiro (BONATTO; DE RESENDE; PONTES, 2020).

Em suma, IGI-Is baseados em confiança e salvaguardas informais podem levar à criação de maior valor; enquanto a falta de confiança e o oportunismo podem ser controlados por IGI-F (BRITO; MIGUEL, 2017). Ademais, à medida que as fontes de complexidade aumentam em

um relacionamento, um conjunto maior e mais misto de mecanismos de coordenação é estabelecido (ALVAREZ; PILBEAM; WILDING, 2010).

## 2.4 Contexto do relacionamento

O fenômeno da interdependência relacionamento-desempenho é causalmente complexo e dependente do contexto. Assim, o desempenho superior pode ser o resultado de receitas causais alternativas, ou seja, diferentes configurações de dimensões de relacionamento e fatores contextuais (KARATZAS; JOHNSON; BASTL, 2016). Certos construtos, que buscam explicar a intensidade e a estrutura do relacionamento interorganizacional, são aplicáveis em certas situações, o que causa uma "proliferação de construtos" (GOLICIC; MENTZER, 2011). Instrumentos formais e informais produzem resultados, dependendo do contexto (PILBEAM; ALVAREZ; WILSON, 2012). Este contexto envolve diversos aspectos que podem ser classificados em ambiente e circunstâncias dos atores, como mostrado no Quadro 7:

*Quadro 7 - Aspectos do contexto do relacionamento interorganizacional*

<b>Ambiente</b>	<b>Atores</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Globalização;</li> <li>• Mudança organizacional;</li> <li>• Incerteza;</li> <li>• Imprevisibilidade e risco;</li> <li>• Regulação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Histórico de relacionamento;</li> <li>• Características da parceria.</li> </ul>

Fonte: adaptado de Pilbeam, Alvarez e Wilson (2012).

Cada relação cliente-fornecedor é qualificada por condições particulares de troca, não sendo assertivo o uso de instrumentos de governança interorganizacionais (IGIs) de forma padronizada em todas as relações que compõem a rede. Segundo Pilbeam, Alvarez e Wilson (2012), em geral os instrumentos de governança interorganizacionais informais (IGI-Is) tendem a ser adotados em contextos em que existem relações anteriores entre os atores. Já os instrumentos de governança interorganizacionais formais (IGI-Fs) são adotados em circunstâncias dinâmicas e instáveis definidas como arriscadas, incertas, imprevisíveis ou durante a mudança organizacional. Dessa forma, os gestores devem primeiro avaliar os fatores contextuais e o tipo de confiança em torno do relacionamento e, em seguida, escolher os instrumentos de governança mais adequados para o resultado esperado (BONATTO; DE RESENDE; PONTES, 2020).

Segundo Bonatto, De Resende e Pontes (2020), a literatura aponta sete fatores contextuais que influenciam o uso de instrumentos de governança relacional em uma rede de suprimentos: história do relacionamento, incerteza ambiental, risco, interdependência, cultura, poder e confiança. Quando positivo, o histórico de relacionamento entre os parceiros é considerado um dos fatores mais importantes para a construção de confiança; porém é o fator determinante mais difícil de se influenciar na prática, visto que não pode ser desenvolvido rapidamente e nem comprado.

Há diferentes configurações de relacionamento e fatores contingentes que levam ao alto desempenho. Dimensões do relacionamento, apresentadas no Quadro 8, são importantes para determinar o nível de desempenho do fornecedor de serviço. No entanto, sua função varia em diferentes configurações (KARATZAS; JOHNSON; BASTL, 2016). Assim, um relacionamento não relacional não necessariamente leva a um pior desempenho, pois o tamanho do fornecedor pode compensar, por exemplo, o impacto presumivelmente negativo de uma estrutura de governança não relacional.

*Quadro 8 - Dimensões determinantes ao nível de desempenho do fornecedor*

<b>Dimensões do relacionamento</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Normas cooperativas;</li> <li>• Troca de informações;</li> <li>• Formalização e integração operacional;</li> <li>• Suporte de contrato;</li> <li>• Dependência financeira do fornecedor;</li> <li>• Garantia da atividade;</li> <li>• Tamanho da empresa.</li> </ul>

Fonte: adaptado de Karatzas, Johnson e Bastl (2016).

#### **2.4.1 Duração do relacionamento**

É importante ressaltar que o contexto, com fatores contingentes e externos, está em constante modificação. Consequentemente, os IGI's não devem ser tratados como uma variável fixa, determinada no início de um relacionamento. Assim, as organizações devem ajustar os instrumentos para apoiar os objetivos, que também variam conforme o relacionamento evolui (ALVAREZ; PILBEAM; WILDING, 2010).

Segundo Chassagnon (2014), a duração do relacionamento e do contrato entre empresas é fator que explica a cooperação entre as empresas da rede. Relacionamentos de longo prazo criam confiança entre as empresas, o que aumenta a propensão dos parceiros a cooperar. Assim,

à medida que as relações entre as empresas melhoram ao longo do tempo, os riscos diminuem (CRUZ, 2011). No entanto, de acordo com Limineau e Henderson (2012), o número de transações anteriores pode não necessariamente levar a uma experiência relacional cooperativa. Devido a investimentos em ativos específicos, altos custos de troca ou posição monopolística do parceiro, às vezes não é possível substituir um parceiro de troca não cooperativo. Logo, parceiros não cooperativos ou não confiáveis podem não ser necessariamente eliminados durante repetidas renovações de contrato.

Ainda, Huang e Chiu (2018) afirmam que aplicar a perspectiva do ciclo de vida nas relações interorganizacionais permite explorar os padrões de desenvolvimento e as características dos relacionamentos interorganizacionais. Na fase de exploração, IGI-Fs têm impacto positivo no desempenho da cooperação. Já quando o relacionamento passa para as fases de acumulação e maturidade, IGI-Is são positivamente associados ao desempenho colaborativo, enquanto os impactos dos IGI-Fs são insignificantes. Na fase de declínio, ambos os instrumentos possuem impacto insignificante, pois quando não se podem esperar trocas interorganizacionais repetidas, as probabilidades de comportamento oportunista aumentam independentemente do IGI adotado (HUANG; CHIU, 2018).

De modo a evitar o declínio de relacionamentos de longo prazo, perdoar é importante quando as ações se relacionam de maneira imperfeita com os resultados. O perdão é especialmente importante em ambientes de incerteza. Níveis mais altos de perdão estão associados a níveis mais altos de colaboração e relacionamentos mais estáveis, menos propensos a serem encerrados por causa de um mau desempenho acidental. Menos perdão, por meio de um nível de desempenho mais exigente, tem como consequência um efeito de incentivo para que a outra parte trabalhe mais e um efeito de rescisão oposto para que seja mais provável que o relacionamento seja encerrado. Assim, essas preocupações conflitantes devem ser equilibradas (VANNERSTE; FRANK, 2014).

#### **2.4.2 Incerteza**

De acordo com Barua e Mani (2014), a incerteza pode ser categorizada como relacional e de tarefa. A incerteza relacional envolve o poder de barganha da empresa, confiança mútua e interdependência relacional. Já a incerteza de tarefa compreende a complexidade e a modularidade da tarefa terceirizada. Bonatto, De Resende e Pontes (2020) dividem a incerteza de tarefa em incerteza tecnológica, com foco interno, e incerteza de mercado, que envolve fatores externos às organizações, dando origem a três tipos de incerteza, a tecnológica (produto

e processo), a mercadológica (incerteza de demanda) e a comportamental (oportunismo). O Quadro 9 foi elaborado de forma a facilitar o entendimento dos tipos de incerteza no relacionamento organizacional.

*Quadro 9 - Tipos de incerteza no relacionamento interorganizacional*

<b>Categoria</b>	<b>Explicação da Categoria</b>	<b>Subcategoria</b>	<b>Tipo de Incerteza</b>
Relacional	Poder de barganha, confiança e interdependência.	Oportunismo	Incerteza comportamental
Tarefa	Complexidade e modularidade da tarefa.	Tecnológica	Incerteza de produto e processo
		Mercado	Incerteza ambiental e de demanda

Fonte: adaptado de Barua e Mani (2014) e Bonatto, De Resende e Pontes (2020).

A incerteza ambiental se manifesta pela dificuldade em prever mudanças externas fora do controle dos parceiros de troca. Resulta de mudanças ambientais difíceis de prever, como volatilidade do mercado e mudanças regulatórias. Essa incerteza requer decisões rápidas e responsivas dos parceiros. Portanto, é vital que eles se envolvam no compartilhamento e no processamento preciso de novas informações sobre o meio ambiente e que concordem com respostas apropriadas às mudanças ambientais (KRISHNAN; GEYSKENS; STEENKAMP, 2016). Ademais, a incerteza ambiental têm implicações diferentes sobre a cooperação de acordo com a dependência das empresas. A incerteza ambiental tem menos implicações em empresas de maior poder, pois elas podem encaminhar esse risco da incerteza para fornecedores menores. Ao contrário, para parceiros com menos poder no relacionamento, a incerteza ambiental tem maiores implicações sobre a cooperação (BONATTO; DE RESENDE; PONTES, 2020).

Já a incerteza comportamental surge, principalmente, devido à possibilidade de não divulgação, disfarce ou distorção de informações pelos parceiros. Na presença dessa incerteza, existe um potencial para ganhos oportunistas pela deturpação de capacidade, renegação de promessas previamente acordadas ou não cumprimento intencional de responsabilidades por parte de qualquer um dos parceiros (KRISHNAN; GEYSKENS; STEENKAMP, 2016).

Logo, a incerteza desempenha um papel fundamental na determinação de quais IGI são mais apropriados à situação particular (ALVAREZ; PILBEAM; WILDING, 2010). Em contextos de incerteza, a relação entre IGI e desempenho é mais forte quando os parceiros usam os IGI-Is junto com IGI-Fs. Especificamente, os IGI-Is podem mitigar a necessidade de monitoramento dispendioso e permitir que a divisão de trabalho e as estruturas de comunicação

construídas pelos IGI-Fs operem efetivamente no fornecimento de respostas bem coordenadas às mudanças ambientais (KRISHNAN; GEYSKENS; STEENKAMP, 2016).

As empresas precisam adquirir conhecimento valioso de diversas fontes quando confrontadas com demandas de mercado incertas e competição intensa (LIU *et al.*, 2017). Assim, o compartilhamento de informações, extensão em que uma empresa se envolve com a troca de informações com um parceiro específico durante seu relacionamento (LUU; CADEAUX; NGO, 2018), é uma variável-chave.

Há uma ampla gama de meios de compartilhamento de informações, como contato pessoal, telefone, e-mail e *softwares*. Os avanços tecnológicos aprimoraram significativamente a capacidade de gerenciar o compartilhamento de informações na rede de suprimentos. No entanto, construir, implementar e integrar a transmissão eletrônica nas redes requer grandes investimentos. Ademais, algumas informações são melhor compartilhadas por meio do contato pessoal. Portanto, é crítico determinar os meios específicos de compartilhamento de cada informação e estabelecer a arquitetura de troca adequada (KEMBRO; SELVIARIDIS; NASLUND, 2014). A transferência de conhecimento possui como dimensões a credibilidade, grau em que o conhecimento transferido é confiável, e a quantidade, grau em que o conhecimento transferido é suficiente e completo (LIU *et al.*, 2017).

A troca de conhecimento entre os parceiros é extremamente difícil de alcançar, uma vez que muitas vezes requer relacionamentos próximos entre as partes (HADOKO; BERSNEN; NUGROHO, 2018). Além disso, as empresas podem relutar em se tornar muito próximas e compartilhar conhecimento com seus parceiros para proteger sua base de conhecimento única. A aplicação de IGI-Fs adequados pode ajudar a reduzir a percepção dos riscos de investimento do relacionamento, mas pode inibir a interação social necessária para permitir a troca efetiva de conhecimentos tácitos. Embora os IGI-Is sejam uma alternativa para promoção da troca de conhecimento, também tem suas desvantagens, incluindo potencial vazamento de conhecimento (HADOKO; BERSNEN; NUGROHO, 2018).

### **2.4.3 Cultura organizacional**

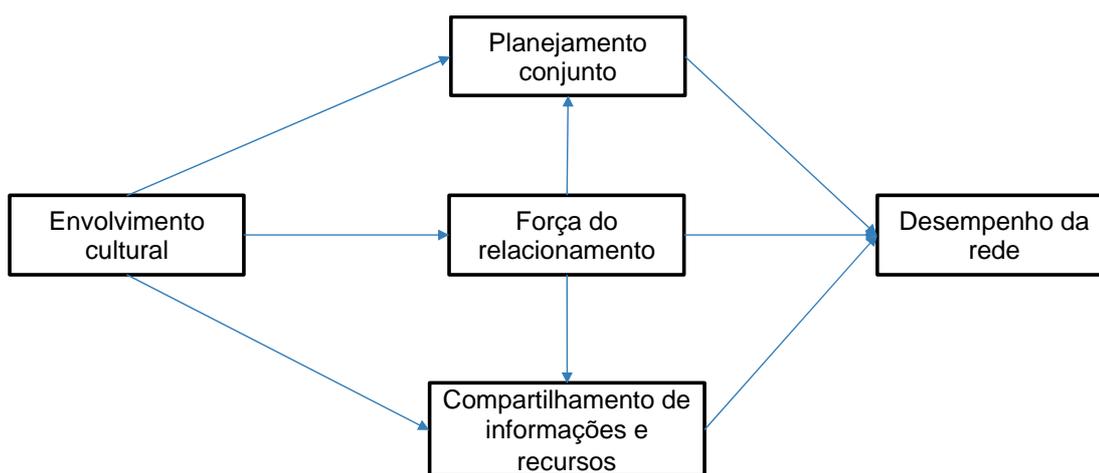
A cultura compartilhada é talvez o elemento mais importante que distingue a colaboração das formas tradicionais de relacionamento. No entanto, é frequentemente ignorada ou vista como um elemento que reflete confiança, compromisso e lealdade; embora esses elementos sejam uma consequência da cultura. A cultura pode ser definida como valores, crenças, ideias e símbolos compartilhados que definem como as empresas conduzem suas

atividades comerciais no dia a dia e, portanto, a personalidade da empresa ou o relacionamento. Assim, para uma empresa ser orientada para o relacionamento, ela deve se esforçar para criar uma cultura interna adequada que influencie significativamente a integração da rede de suprimentos (KUMAR *et al.*, 2016).

O envolvimento cultural reflete a abertura na comunicação, compartilhamento de conhecimento e habilidades, compartilhamento mútuo de riscos e recompensas e aprendizagem organizacional conjunta. Assim, cria um ambiente onde o conhecimento flui livremente e os funcionários são recompensados por tomar iniciativas e responsabilizados por suas ações, mas não punidos por resultados inesperados. Desta forma, o envolvimento cultural minimiza o medo de riscos e transbordamento de conhecimento (KUMAR *et al.*, 2016). No geral, a cultura torna os parceiros compatíveis em características comportamentais, linguísticas e intencionais.

Portanto, para sustentar iniciativas colaborativas, as organizações não podem simplesmente sobrepor a colaboração às estratégias corporativas. A força do relacionamento, ou seja, a abertura, o compartilhamento de riscos e recompensas e a atitude de aprendizagem motivam diretamente as empresas a compartilhar suas informações e recursos privados, o que aumenta a força do relacionamento na forma de confiança, compromisso e lealdade, o que novamente aumenta o compartilhamento de recursos e de informações, cruciais para a colaboração (KUMAR *et al.*, 2016). O modelo conceitual resultante é ilustrado na Figura 2.

Figura 2 - Modelo de desenvolvimento cultural e desempenho da rede



Fonte: adaptado de Kumar *et al.* (2016).

Embora necessários para fortalecer os relacionamentos colaborativos, valores, atitudes e padrões de comportamento compartilhados levam um longo período para se desenvolver e não se pode esperar que mudem rapidamente (KUMAR *et al.*, 2016), o que gera resistência à colaboração interorganizacional. Ademais, Macedo *et al.* (2021) ressaltam que os

relacionamentos em uma rede de suprimentos são conduzidos e praticados por indivíduos. Os indivíduos que estão nas organizações integrantes da rede de suprimentos personificam as relações interorganizacionais no nível micro, conferindo-lhes características afetivas e profissionais. Desta forma, além de imersos na cultura organizacional, os indivíduos também possuem características próprias que orientam seus comportamentos e ações. Essas características são apresentadas na personalidade, que indica padrões de comportamento, atitudes e emoções típicos de um determinado indivíduo. Assim, embora a cultura organizacional não seja determinante, ela influencia a maneira como os indivíduos agem na rede de suprimentos.

#### **2.4.4 Confiança**

A fé na integridade moral e na competência dos parceiros faz parte da confiança, que é a disposição para confiar nos outros. A fé na integridade moral do parceiro é um fenômeno dinâmico de longo prazo, desenvolvido e influenciado por repetidas interações colaborativas (CHEN *et al.*, 2016). Assim, a confiança é desenvolvida a partir de transações anteriores com o parceiro ou transferida, quando um terceiro conecta duas empresas (ALVAREZ; PILBEAM; WILDING, 2010). Na prática a confiança não é estática, sofrendo alterações de acordo com a situação de colaboração. É reforçada ou alterada, com base em mudanças no contrato, na repartição de benefícios ou na forma de colaboração (CHEN *et al.*, 2016). Quanto mais os parceiros de troca confiam uns nos outros, mais confiante cada um sentirá que o outro irá cooperar de boa fé e cuidar de sua parceria, ao invés de se comportar de forma oportunista (HUANG; CHENG; TSENG, 2014; JEN *et al.*, 2020).

Há dois tipos de confiança, baseada na integridade ou na benevolência. Na confiança baseada na integridade, os parceiros de troca confiam que nenhum dos lados se envolverá em um comportamento de interesse próprio, pois isso violaria os princípios que os parceiros consideram aceitáveis. Isso inclui aspectos como a crença de que o parceiro tem um forte senso de justiça e que suas ações são congruentes com suas palavras (KRISHNAN; GEYSKENS; STEENKAMP, 2016). Esse tipo de confiança engloba a confiança contratual, fundada em uma ética universal desenvolvida por meio da socialização e da educação para que os indivíduos cumpram suas promessas e, conseqüentemente, que as organizações cumpram acordos escritos ou orais (PILBEAM; ALVAREZ; WILSON, 2012).

No caso da confiança baseada na benevolência, há confiança de que o parceiro não vai se comportar de maneira egoísta pela crença de que o outro quer fazer o certo, não sendo apenas

motivado pelo lucro. Assim, os parceiros levarão em consideração os interesses uns dos outros ao tomar decisões (KRISHNAN; GEYSKENS; STEENKAMP, 2016). Esse tipo de confiança engloba a confiança de boa vontade. Essa é baseada na expectativa mútua de compromisso com o outro, em que uma organização fará mais pelo outro do que o necessário e o especificado na confiança contratual (PILBEAM; ALVAREZ; WILSON, 2012).

Para Pilbeam, Alvarez e Wilson (2012), além da confiança contratual e de boa vontade, há a confiança na competência. Essa confiança baseia-se na crença de que uma organização possui a capacidade técnica e gerencial para entregar os bens ou serviços desejados. A competência é baseada em habilidades que podem ser desenvolvidas por meio de treinamento e aprendizagem. Os tipos de confiança são sintetizados no Quadro 10.

*Quadro 10 - Tipos de confiança no relacionamento interorganizacional*

<b>Tipo</b>	<b>Explicação</b>
Contratual	Crença de que o parceiro cumpre acordos escritos e orais.
Boa vontade	Crença de que o parceiro faz o que é certo, sem agir de modo egoísta ou apenas motivado pelo lucro.
Competência	Crença de que o parceiro possui a capacidade técnica e gerencial para entregar os bens e serviços desejados.

Fonte: adaptado de Pilbeam, Alvarez e Wilson (2012).

Embora a confiança seja necessária, possui alguns efeitos negativos, como o aprisionamento de relacionamentos improdutivos de alta confiança. Ademais, em relacionamentos colaborativos, a alta confiança pode levar a estar “perto demais para se sentir confortável” e à vulnerabilidade em relação a um fornecedor (DELBUFFALO, 2012). Além disso, a redução da necessidade de monitorar uns aos outros pode resultar em julgamentos falhos e não adequação a mudanças ambientais (KRISHNAN; GEYSKENS; STEENKAMP, 2016).

Por outro lado, a confiança é destacada por Chen *et al.* (2016) como a consideração básica da relação de colaboração. A importância de tal variável é tal que Bonatto, De Resende e Pontes (2020) indicam que o emprego da confiança como variável mediadora entre fatores contextuais e instrumentos relacionais pode explicar a falta de consenso na literatura sobre o efeito positivo ou negativo de diferentes contextos na governança relacional e no desempenho de redes de suprimento. De uma perspectiva econômica, a confiança interorganizacional aumenta o valor da transação de uma troca colaborativa, influenciando positivamente a amplitude, a profundidade e a longevidade da colaboração. Esses benefícios são possíveis, pois

a confiança cria um ambiente em que as empresas excedem os requisitos mínimos do relacionamento para aumentar a probabilidade de benefícios mútuos (DELBUFALO, 2012).

A literatura sugere diferentes abordagens para impulsionar a confiança na rede de suprimentos, tais como: relacionamentos repetidos (ARAL; BAKOS; BRYNJOLFSSON, 2018; HOLTGRAVE; NIENABER; FERREIRA, 2017); recursos comprometidos conforme planejado, mudanças de procedimento operacional e sistema de informação voltado à melhoria da comunicação (CHEN *et al.*, 2016) e investimento em ativos específicos e recursos humanos dedicados ao relacionamento (HANDFIELD, 2019). Ademais, Holtgrave, Nienaber e Ferreira (2017) afirmam que os controles normativos, que englobam treinamento mútuo, socialização e interação pessoal, podem ser usados para construir confiança e promover o desempenho no início do relacionamento.

A confiança interorganizacional é desenvolvida com base na avaliação de credibilidade das entidades e os benefícios esperados da cooperação. No caso de falta de experiência anterior, o papel central no estabelecimento de confiança é dado à marca, reputação, estabilidade financeira, referências e recomendações. Em caso de falta de opinião ou má reputação de uma empresa, a probabilidade de estabelecimento de confiança é baixa (RYCIUK; NAZARKO, 2020).

## **2.5 Riscos e desafios do relacionamento**

As relações cliente-fornecedor colaborativas são desafiadoras, pois ao mesmo tempo que facilitam a redução do risco, geram risco pela possibilidade de exploração oportunista decorrente da dependência (TSAI *et al.*, 2012). A ocorrência de comportamento oportunista, choques culturais e excessos contratuais podem minar os relacionamentos colaborativos e aumentar o risco de ruptura nos relacionamentos. Assim, o acompanhamento dos riscos dos relacionamentos pode oferecer oportunidades para antecipar e evitar consequências indesejáveis à empresa (DOS SANTOS; DE OLIVEIRA, 2019).

Segundo Lui e Ngo (2010), as principais formas de risco para o desenvolvimento da orientação de longo prazo são a incerteza do mercado e a especificidade do ativo. Quanto aos riscos de especificidade do ativo, os recursos específicos de relacionamento são investimentos específicos dedicados exclusivamente a outra empresa (CHOI; HARA, 2018). Assim, os investimentos específicos são dedicados a um determinado parceiro e não podem ser facilmente transferidos para outras entidades, perdendo valor quando a cooperação é encerrada. Os investimentos em ativos específicos aumentam a importância do relacionamento, reduzem o

risco de comportamentos oportunistas e aumentam a confiança e o comprometimento. Por outro lado, tais investimentos podem fortalecer a dependência da parte investidora e, portanto, aumentar o risco de comportamento oportunista da outra parte (RYCIUK; NAZARKO, 2020). Ademais, como a empresa que efetuou o investimento tem mais interesse em manter a parceria, a outra pode expropriar o valor do ativo, fugir da responsabilidade ou maximizar seu próprio ganho.

### 2.5.1 Oportunismo

O comportamento oportunista é uma razão bem conhecida para o fracasso dos relacionamentos colaborativos entre cliente-fornecedor. O comportamento oportunista difere significativamente da prática comercial normal, como negociações difíceis e busca de confrontos, que são expressões de comportamento competitivo que se baseiam em valores e normas compartilhados. O comportamento egoísta não é problemático, mas a noção de astúcia, como mentir, roubar, trapacear, enganar, distorcer ou confundir, é. Assim, para detectar o oportunismo, deve-se avaliar se determinado comportamento é contrário às normas explícitas ou relacionais da relação em que ele ocorre (GELDERMAN; SEMEIJN; VERHAPPEN, 2019).

O comportamento oportunista é marcado pela busca do interesse próprio por meio da violação de promessas implícitas ou explícitas (CHENG; CHEN, 2016). No entanto, esse comportamento influencia negativamente a qualidade e o desempenho do relacionamento, aumentando os custos tanto para o explorador quanto para o explorado (LUU; CADEAUX; NGO, 2018). Assim, a ação oportunista para ganhos próprios, gera custos para o próprio oportunista.

Gelderman, Semeijn e Verhappen (2019) agrupam as manifestações de oportunismo em três categorias: violação das normas relacionais; violação de acordos contratuais, com não conformidades e quebra de contrato, e violação dos padrões gerais de decência comum, como mostrado no Quadro 11. Essas manifestações são desencadeadas por gatilhos distintos e diversos. Dentre os gatilhos encontram-se pressão interna por reduções de preços recusadas pelo parceiro, problemas de qualidade não resolvidos, comportamento inadequado e provocativo de representantes e oportunidades inesperadas de dinheiro fácil.

*Quadro 11 - Tipos de oportunismos no relacionamento interorganizacional*

Violação	Explicação	Exemplo
----------	------------	---------

Normas relacionais	Consiste em pressionar o parceiro a se comportar de uma determinada maneira. Jogar duro, ameaçar fornecedores e comportamentos relacionados não são considerados apropriados em negociações com fornecedores estratégicos.	Ameaçar com fornecedores inexistentes; Exagerar problemas e fazer demandas desnecessárias.
Acordos contratuais	A empresa não honra acordos, o que causa problemas para o parceiro. Assim, a empresa mostra que tem vantagem e que está no controle do relacionamento.	Fazer com que o fornecedor fabrique produtos e não realizar o pedido; Não pagar o preço total após entrega.
Padrões gerenciais	Manifestações brutais de natureza pessoal, incluindo comportamentos imorais e inadequados, ou seja, de intimidação. Sentimentos de ódio e vingança podem desempenhar um papel importante nesse tipo de comportamento.	Fazer o fornecedor pagar por custos desnecessários; Vazar informações confidenciais para os concorrentes do fornecedor.

Fonte: adaptado de Gelderman, Semeijn e Verhappen (2019).

O oportunismo pode ser visto como um traço comportamental incorporado nos atores econômicos (LUMINEAU; QUÉLIN, 2012). Mesmo indivíduos confiáveis podem ser indignos de confiança dependendo dos incentivos. Em muitos casos, o oportunismo é impulsionado pela alta gestão ou pela cultura da empresa. Geralmente, os indivíduos agem de forma oportunista de acordo com instruções explícitas de seus superiores, sentem-se pressionados para obter resultados de curto prazo ou são obrigados a seguir procedimentos e protocolos impraticáveis. No entanto, em alguns casos, o comportamento oportunista parece ser uma escolha consciente do indivíduo, com base em uma avaliação equilibrada de riscos e consequências ou com intenção de vingança, motivada por sentimentos e emoções negativas em relação a um representante da outra empresa (GELDERMAN; SEMEIJN; VERHAPPEN, 2019).

### 2.5.2 Poder

Poder é definido como a capacidade de uma empresa de influenciar as ações e decisões de outra empresa (CRISAN; PARPUCEA; ILIES, 2011). Assim, principalmente sobre a posse e acesso a recursos críticos, as empresas da rede de suprimentos procuram controlar umas às outras (HABIB; BASTL; PILBEAM, 2015).

Segundo Reimann e Ketchen (2017), há dois tipos predominantes de poder. O poder mediado é aquele deliberadamente e propositalmente usado por meio de incentivos e recompensas ou coercivamente, pela ameaça de punição em caso de descumprimento dos pedidos. Já o poder não mediado é criado apenas pela percepção da outra parte e é difícil de controlar diretamente. Esse tipo de poder pode ser oriundo do desejo de uma parte de se identificar com o parceiro de troca, denominado poder de referência; da apreciação da experiência da outra parte, denominado poder do especialista; ou pela percepção sobre a legitimação da outra parte, por meio legal, hierárquico ou contratual, intitulado poder legítimo.

Os poderes mediado e não mediado são provenientes de cinco fontes: recompensa, coerção, legitimação, referência e especialização (HUO; FLYNN; ZHAO, 2017). As definições das diferentes fontes de poder são apresentadas no Quadro 12.

*Quadro 12 - Fontes de poder no relacionamento interorganizacional*

<b>Tipo</b>	<b>Fonte</b>	<b>Definição</b>
Mediado	Recompensa	A parte mais poderosa promete resultados positivos ou a remoção de resultados negativos à outra.
	Coerção	A parte mais poderosa ameaça produzir resultados aversivos ou deixar de produzir resultados positivos à outra.
	Legitimação	A parte menos poderosa acredita que o parceiro tem autoridade sobre ele, com base em seu papel, posição organizacional ou relação contratual.
Não mediado	Referência	A parte menos poderosa quer se identificar e ser semelhante à outra.
	Especialização	A parte menos poderosa acredita que o parceiro sabe o que é melhor a fazer em uma situação particular, em comparação com seu próprio conhecimento.

Fonte: adaptado de Huo, Flynn e Zhao (2017).

Bortecine e Ismail (2017) caracterizam a rede de suprimentos em dois tipos: a dominante, com relação de poder assimétrica, e a de parceria igualitária. Na rede dominante, uma empresa central apoia o sistema. Já na rede de parceria igualitária não existe uma estrutura de controle de uma empresa dominante. Kahkonen (2014) destaca que em geral o poder aumenta à medida que diminui a distância do mercado final. Assim, empresas próximas aos clientes finais são menos dispostas a formar relacionamentos de colaboração com fornecedores.

Em condições de poder equilibrado, o instrumento de governança interorganizacional informal (IGI-I) é eficiente. No entanto, quando o poder é desequilibrado, os arranjos informais favorecem ineficientemente a empresa poderosa (CARSON; GHOSH, 2019). Similarmente, Bonatto, De Resende e Pontes (2020) defendem que os instrumentos de governança relacional são preferidos em contextos com pouca assimetria de poder.

As relações de poder assimétricas resultam de uma empresa precisar dos recursos de outra empresa mais do que o contrário, devido à importância do recurso ou a dificuldade de encontrar fontes alternativas para ele. A empresa mais poderosa pode usar seu poder para reivindicar uma parcela maior do valor disponível na troca ou reter seletivamente e conceder acesso aos recursos em troca de termos favoráveis (REIMANN; KETCHEN, 2017). Assim, a diferença de dependência entre as empresas dita o poder de um ator sobre o outro, e consequentemente a forma do relacionamento (KAHKONEN, 2014). No entanto, o desequilíbrio de poder na relação cliente-fornecedor não implica automaticamente dificuldades. O poder pode fornecer uma coordenação eficaz das relações de troca. Os problemas apenas

surtem quando o ator mais forte explora e faz mau uso da posição de poder, prejudicando os objetivos de negócio do mais fraco (HABIB; BASTL; PILBEAM, 2015).

O grau em que este diferencial de poder é explorado pela empresa mais poderosa depende da probabilidade de o diferencial se desgastar com o tempo e de se os executivos valorizam a colaboração em vez da dominação. Ademais, a quantidade de dependência compartilhada também precisa ser considerada. Se a parte mais fraca ainda tem algum poder sobre a parte mais forte, a parte mais forte tem algo a perder se o relacionamento se desfizer. Portanto, em relacionamentos com alta dependência mútua, a parte mais forte é menos inclinada a usar agressivamente seu poder (REIMANN; KETCHEN, 2017).

Assim, Tangpong *et al.* (2015) afirmam que a diferença de poder na relação cliente-fornecedor pode gerar exploração ou colaboração. De acordo com a concentração de poder, dependência e investimentos específicos de transação, os autores definem uma tipologia para a análise da relação cliente-fornecedor. Em casos de concentração de poder no cliente, a empresa fornecedora possui alta dependência econômica da empresa cliente. Assim, a relação, de acordo com a tipologia de Tangpong *et al.* (2015), pode ser de fornecedor cativo e comprador dominante ou colaboração liderada pelo comprador, representados no Quadro 13:

Quadro 13 - Tipologia Tangpong *et al.* (2015) do poder concentrado no cliente.

<b>Características</b>	<b>Fornecedor cativo e comprador dominante</b>	<b>Colaboração liderada pelo comprador</b>
<b>Relacionalismo</b>	Baixo	Alto
<b>Uso do poder</b>	Barganha	Liderança e coordenação
<b>Ganhos</b>	Unilaterais	Rede de suprimentos
<b>No geral</b>	Relacionamento competitivo	Relacionamento de parceria

Fonte: Adaptado de Tangpong *et al.* (2015).

Na primeira, marcada pelo baixo relacionalismo entre as partes, a empresa cliente, poderosa, exerce seu poder de barganha para seus ganhos unilaterais. A continuidade do relacionamento depende, portanto, da capacidade da fornecedora em atender os termos de troca da empresa cliente. Esse relacionamento é competitivo e adversário por natureza. Já a segunda possibilidade, colaboração liderada pelo comprador, é marcada por fortes atributos relacionais. A empresa cliente utiliza seu poder como base para sua liderança no gerenciamento e coordenação de trocas com os fornecedores. Assim, a empresa cliente evita exercer seu poder para ganhos financeiros imediatos, buscando ganhos mútuos da colaboração com um relacionamento voltado a longo prazo (KAHKONEN, 2014). Logo, a assimetria de poder

requer uma governança mais complexa, quando comparada com contextos de equidade de poder, dado os objetivos de interdependência distintos entre cliente-fornecedor (BRITO; MIGUEL, 2017).

Se a parte mais poderosa usa seu poder disponível em grande medida, isso pode levar a percepções de injustiça, ressentimento, impotência, desconfiança e desligamento do relacionamento pelo parceiro mais fraco (REIMANN; KETCHEN, 2017; BROOKS *et al.*, 2017). Embora as sanções sejam prejudiciais para o comportamento colaborativo da rede de suprimentos, elas desempenham um papel importante quando as normas subjacentes de governança da rede são perturbadas (NAIR *et al.*, 2018). Assim, o poder é exercido coercitivamente em muitos setores (BROOKS *et al.*, 2017).

A maior parte da literatura sobre poder em relações interorganizacionais é escrita a partir da perspectiva do ator mais forte, que lidera e controla o relacionamento (HABIB; BASTL; PILBEAM, 2015). No entanto, é de extrema importância a compreensão da perspectiva do ator mais fraco nestes relacionamentos. Normalmente os fornecedores são os mais fracos e se consideram impotentes diante de clientes poderosos, que têm acesso a informações de oferta e demanda e influência política substancial em relação a eles. As práticas são vistas como atos orquestrados por clientes para controlar e suprimir os fornecedores, em vez de operações normativas ou resultado de pressões competitivas. Segue-se um processo de acomodação pelo qual os fornecedores se resignam a seguir as regras do jogo, a fim de permanecer parte do jogo (BROOKS *et al.*, 2017).

Diante dessas situações, torna-se essencial saber como o ator mais fraco pode mitigar os efeitos negativos da sua dependência. De acordo com Kull e Ellis (2016), isso é possível por meio da adoção de estruturas relacionais mais próximas às atividades de integração. A codependência aumenta os custos de saída relacionais do ator mais poderoso, leva a uma distribuição mais equitativa de poder entre as empresas e atenua os efeitos negativos da dependência unilateral. No entanto, a integração interorganizacional pode ser difícil, sendo uma atividade de aprendizagem intensiva, que tem a aquisição de conhecimento específico como facilitador essencial.

Da mesma forma, Habib, Bastl e Pilbeam (2015) identificam opções estratégicas disponíveis para um ator mais fraco neutralizar o domínio do mais forte. As opções estratégicas são colaboração, compromisso, diversificação, coalizão e saída. Ao optar pela colaboração, o ator mais fraco tenta reduzir o desequilíbrio de poder aumentando a importância de seus recursos para o ator mais forte. Ao adotar essa estratégia, o ator mais fraco tenta contrabalançar o domínio do poder, enfatizando a importância de seus recursos. Já o objetivo do compromisso

é encontrar uma solução rápida e mutuamente aceitável que satisfaça parcialmente a todos na esperança de obter benefícios mútuos futuros com a continuidade do relacionamento.

Em contraste, em diversificação ou construção de coalizões, o ator mais fraco se afasta do mais forte pela diminuição da importância dos recursos do ator mais forte para si. A diversificação indica a intenção de um ator mais fraco de estabelecer um ou mais relacionamentos de longo prazo além da díade, sem danificar o relacionamento com o ator mais forte. Essa opção permite que o ator mais fraco diminua sua dependência, envolvendo-se com parceiros de negócios alternativos. Similarmente, a coalizão é uma aliança temporária de curto prazo entre atores com objetivos diferentes, como por exemplo concorrentes. Por fim, na estratégia de saída, o ator mais fraco se concentra em encerrar o relacionamento. Sendo assim, esta representa a opção mais radical e ocorre quando os custos esperados de permanecer no relacionamento superam os benefícios (HABIB; BASTL; PILBEAM, 2015).

### **2.5.3 Perspectiva cliente e perspectiva fornecedor**

Além dos desafios relacionados aos riscos de rupturas, oportunismo e assimetria de poder, as diferenças existentes entre as percepções dos clientes e fornecedores dificultam a gestão do relacionamento. Os primeiros se concentram mais nos resultados do relacionamento, enquanto os últimos procuram proteger seus investimentos específicos de transação por meio do compartilhamento de informações e esforço conjunto de relacionamento (NYAGA; WHIPPLE; LYNCH, 2010).

Portanto, Nyaga, Whipple e Lynch (2010) afirmam que a importância dada a alguns dos construtos por empresas clientes e fornecedoras são distintos. O efeito da confiança na satisfação com o relacionamento, por exemplo, varia entre cliente e fornecedor, sendo o impacto significativamente maior para os primeiros. Isso pode refletir um sentimento de injustiça por parte dos fornecedores, indicando que eles percebem que os clientes não retribuem a confiança do fornecedor proporcionalmente (NYAGA; WHIPPLE; LYNCH, 2010).

Há o pressuposto de que relacionamentos colaborativos levem a ganhos mútuos. No entanto, mesmo o ganha-ganha sendo possível, cada parte ganha algo diferente. Essa diferença de benefícios pode gerar uma perspectiva de desigualdade, o que causa desconfiança. A desconfiança pode reduzir os resultados, levando o parceiro a investir menos ou interromper o relacionamento. O comprometimento desproporcional pode resultar em insatisfação, conflito, tendências oportunistas e eventual declínio do relacionamento (NYAGA; WHIPPLE; LYNCH, 2010).

Ademais, segundo Um e Oh (2020), o efeito das interações dos instrumentos de governança interorganizacionais formais e informais é contrastante. Para o cliente, a relação é complementar, enquanto para o fornecedor é substitutiva. Os fornecedores tendem a acreditar que ganham menos do que merecem com a colaboração. Dessa forma, a percepção de desigualdade pode ser a razão pela qual os fornecedores dão mais peso aos IGI-F do que aos IGI-I para sua colaboração. Por meio de contratos formais, os fornecedores mitigam algumas incertezas e garantem um relacionamento contínuo e de longo prazo. Ademais, quando os clientes empregam uma governança relacional para complementar o contrato, os fornecedores podem interpretar erroneamente como um sinal de que não precisam se submeter estritamente às obrigações contratuais. Para uma colaboração bem-sucedida, clientes e fornecedores devem se comunicar, evitando problemas decorrentes de mal-entendidos não intencionais (UM; OH, 2020).

De acordo com Macedo *et al.* (2021), as organizações tratam de modo diferente seus relacionamentos com clientes e com fornecedores até mesmo na perspectiva interpessoal. Os gestores de vendas ou compras, *boundary spanners*, que atuam na rede de suprimentos, possuem diferentes traços de personalidade. A cultura organizacional é preponderante para o relacionamento com o cliente, quando comparada com o relacionamento com o fornecedor, sendo as relações com os clientes prioritárias dentro da organização. Desta forma, a relação com o fornecedor voltada para a colaboração na rede de suprimentos depende da personalidade do comprador. Já no relacionamento com o cliente, a cultura organizacional é suficiente para conduzir à colaboração da rede de suprimentos. Esse resultado é coerente com as diferenças de objetivo do vendedor e do comprador. O vendedor focaliza sua ação no atingimento de metas de faturamento e lucro, no entanto o comprador é pressionado a negociar melhores condições para a organização.

Dessa forma, o maior desafio atual na rede de suprimentos é gerenciar membros díspares. O desempenho da rede depende em grande parte da coordenação eficiente das atividades dos membros. A falta de coordenação resulta em distorção da demanda, efeito chicote, que aumenta o custo de fabricação; aumento do custo de estoque; aumento do *lead time*; e aumento do custo de transporte e do custo de trabalho, que resultam em uma diminuição na eficiência. Para ter sucesso na coordenação, as empresas precisam concordar com instrumentos comuns de governança da rede para gerenciar o fluxo de informações e de materiais. Esses instrumentos de governança apoiam os processos e estruturam os relacionamentos interorganizacionais de forma a mitigar conflitos e promover a cooperação entre parceiros comerciais (SUSANTY; SIRAIT; BAKHTIAR, 2018).

## 2.6 Modelo de Análise

O princípio central do estudo é a maneira como os relacionamentos interorganizacionais são constituídos de uma rede de relacionamentos interpessoais. Destarte, os grupos de indivíduos refletem uma visão organizacional (DEKKER *et al.*, 2019). Ao considerar as pessoas como elos organizacionais do relacionamento, há um enfoque nos indivíduos responsáveis pelos relacionamentos interorganizacionais, os *boundary spanners*. Desta forma, além de considerar escolhas de controle e controles relacionais no nível da empresa, é considerado o papel-chave do comportamento relacional para o gerenciamento eficaz desses relacionamentos. Assim, o modelo de análise adota um nível misto de análise, levando em consideração os relacionamentos interpessoais, base para o desenvolvimento do controle relacional entre cliente-fornecedor, e o nível organizacional, com instrumentos interorganizacionais.

De forma a adotar uma abordagem interpretativista, as variáveis contextuais e IGI's identificados pela literatura não foram impostos aos entrevistados. De maneira oposta, o delineamento metodológico permitiu que os IGI's relevantes para os entrevistados sobre o tópico delimitado, relacionamento cliente-fornecedor no fretamento corporativo, fossem elucidados por eles para posteriormente serem comparados com os padrões teóricos apresentados. Tanto instrumentos de governança interorganizacionais formais (IGI-Fs), com padrões, processos e contratos (PILBEAM; ALVAREZ; WILSON, 2012); quanto instrumentos de governança informais (IGI-Is), incluindo flexibilidade, solidariedade e compartilhamento de informações (BONATTO, DE RESENDE; PONTES, 2020), poderiam ser mencionados. Dessa forma, buscou-se compreender os significados dos indivíduos sobre o fenômeno estudado.

Ademais, as configurações de instrumentos de governança interorganizacionais que explicam a satisfação do serviço dependem do contexto (KARATZAS; JOHNSON; BASTL, 2016). O contexto, por sua vez, é composto pela história do relacionamento, pela incerteza ambiental, pelo risco, pela interdependência, pela cultura, pelo poder e pela confiança (BONATTO, DE RESENDE; PONTES, 2020). Assim, é importante a compreensão do ambiente e as circunstâncias dos atores que envolvem a estrutura do relacionamento interorganizacional.

Logo, a revisão de literatura permitiu o entendimento de padrões teóricos que, uma vez confrontados com os padrões observados, permitem o desenvolvimento de teoria. O modelo da pesquisa é apresentado na Figura 3. A aplicação do modelo permite a avaliação das combinações das condições do contexto e dos IGI's – formais e informais – para a satisfação do serviço (efeito). Nesta pesquisa a satisfação do serviço é compreendida pela perspectiva do

fornecedor e compõem-se dos objetivos de desempenho do transporte, dentre eles, qualidade, custo, flexibilidade, confiabilidade, velocidade e flexibilidade (MARTINS, 2019).

Figura 3 - Modelo de caminho da pesquisa



Fonte: elaborada pela autora.

Ressalta-se que, apesar de a literatura afirmar que há uma relação de interdependência entre IGI e contexto do relacionamento (KARATZAS; JOHNSON; BASTL, 2016), este estudo pretende avaliar a combinação dessas variáveis para a satisfação do serviço na perspectiva do fornecedor. Não há o objetivo de compreender e mensurar a causalidade mútua entre contexto do relacionamento e IGIs.

### 3. METODOLOGIA

O objetivo desta pesquisa é compreender como configurações de instrumentos de governança interorganizacionais (IGIs) explicam a satisfação do serviço de fretamento corporativo, na perspectiva do fornecedor do serviço. Portanto, consiste em uma pesquisa explicativa, por buscar identificar os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência do fenômeno (GIL, 2002). Assim, tem como propósito construção inicial de teoria, identificando os primeiros conceitos relevantes e a maneira como estão relacionados, apresentando proposições indutivamente formuladas para posterior elaboração e eventual teste em futuras pesquisas (EISENHARDT, 1989).

A pesquisa apresenta uma abordagem qualitativa por focar em um problema de investigação que discute o significado que indivíduos atribuem ao fenômeno do relacionamento interorganizacional. Para estudar este problema, pesquisas qualitativas utilizam da coleta de dados em ambiente natural (CRESWELL; POTH, 2018). Esta abordagem foi escolhida devido à necessidade de estudar um grupo, identificar variáveis que não podem ser facilmente mensuradas e ouvir vozes silenciadas. Em todo o processo de pesquisa qualitativa, os pesquisadores mantêm o foco em apreender o significado que os participantes têm sobre o problema, e não o significado da literatura ou o que o pesquisador traz para a pesquisa (CRESWELL; POTH, 2018).

Segundo Gephart (2004), a pesquisa qualitativa é uma abordagem naturalística interpretativa que enfatiza as qualidades das entidades. Por conseguinte, estuda os fenômenos em seu ambiente, sendo o sentido proveniente dos atores sociais. A importância desse tipo de pesquisa deve-se a fornecer *insights* difíceis de se ter com pesquisas quantitativas, como processos sociais, exemplos e evidências de interações e significados humanos.

O trabalho assume uma epistemologia interpretativista, denominada também como construtivismo social. De acordo com Creswell e Poth (2018), no interpretativismo os indivíduos buscam a compreensão do mundo em que vivem, desenvolvendo significados subjetivos de suas experiências. Assim, pesquisadores interpretativistas procuram descrever e compreender os significados dos indivíduos membros de um grupo e as implicações da divergência de significados na interação social (GEPHART, 2004).

Dessarte, o pesquisador investiga a complexidade dos pontos de vista, em vez de restringi-los. Ademais, uma postura relativista é adotada, de forma que diversos significados são assumidos como existindo e influenciando como as pessoas entendem e respondem ao mundo objetivo (GEPHART, 2004). Desta forma, tem-se a disposição de confiar tanto quanto

possível nas visões dos participantes sobre a situação, sendo o significado forjado em interações interpessoais (CRESWELL; POTH, 2018). Logo, como afirmado por Gephart (2004), a pesquisa interpretativa constrói indutivamente conceitos de ciências sociais utilizando os conceitos dos atores sociais como base.

Portando, nesta pesquisa a unidade de análise são os relacionamentos interorganizacionais entre cliente e fornecedor de serviços de fretamento corporativo. Já as unidades de observação, entidades que serão submetidas ao processo investigatório, são os funcionários especialistas em fretamento corporativo, que realizam processos da gestão do relacionamento com clientes e gestão de serviço aos clientes de uma empresa de viação situada no estado de Minas Gerais.

### **3.1 Estudo de caso**

A estratégia adotada é a realização de um estudo de caso. De acordo com Gil (2002), o estudo de caso consiste em um estudo profundo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir profundidade no conhecimento. Ademais, permite a investigação de fenômenos contemporâneos dentro do seu contexto, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidos (YIN, 2001).

Para estudar instrumentos de governança interorganizacional, é essencial a consideração dos contextos interno e externo à organização (PILBEAM; ALVAREZ; WILSON, 2012). Assim, a aplicação do estudo de caso neste trabalho permite a explicação de variáveis de relacionamentos interorganizacionais, ou seja, de um fenômeno muito complexo que não possibilita a utilização de levantamentos (*surveys*) e experimentos (GIL, 2002).

A unidade-caso estudada é uma organização que realiza serviços de fretamento corporativo. Esse estudo de caso é desenvolvido com o propósito de auxiliar no conhecimento dos IGIs para serviços, mais especificamente, de fretamento corporativo. Assim, embora não haja interesse específico no caso, ele pode ser útil para que os objetivos determinados sejam alcançados.

De forma a permitir aferição do rigor do estudo de caso, é necessária transparência em relação à maneira como a pesquisa foi conduzida e aos métodos que foram utilizados (PEDROSA; NÄSLUND; JASMAND, 2012). Os principais critérios para assegurar o rigor, a confiabilidade e a validade do estudo de caso, segundo Pedrosa, Näslund e Jasmand (2012), são: transferibilidade, medida em que as descobertas se aplicam a outros contextos, por meio da especificação do objetivo teórico; unidade de análise, justificativa da seleção de casos e

número de casos usados; valor da verdade, correspondência entre as realidade construídas pelos informantes e as representadas pelo pesquisador pela descrição do processo de análise de dados e rastreabilidade, documentação do processo de pesquisa e fontes de dados pela transparência das questões do estudo de caso, diretrizes para coleta de dados, número e critérios de seleção de informantes, fontes e tipos de dados coletados e mudanças realizadas durante o processo de pesquisa. As informações relevantes de acordo com os critérios para verificar a qualidade do estudo de caso estão distribuídas como mostrado no Quadro 14.

*Quadro 14 - Critérios de qualidade do estudo de caso*

<b>Critério</b>	<b>Descrição</b>	<b>Verificação</b>
Transferibilidade	Objetivo teórico	1.2 Objetivos da pesquisa
	Unidade de análise	3. Metodologia
	Justificativa de seleção de casos	3.1 Estudo de caso
	Número de estudos de caso usados	3.1 Estudo de caso
Valor da verdade	Descrição precisa do processo de análise de dados	3.3 Análise de dados
Rastreabilidade	Questões do estudo de caso	3.2.3.1 Técnica Grade de Repertório
	Diretrizes para coleta de dados	3.2 Coleta de dados
	Número de informantes e critérios para sua seleção	4. Resultados
	Fontes e tipos de dados a serem coletados	3.2 Coleta de dados
	Mudanças feitas durante o processo de pesquisa	NA

Fonte: adaptado de Pedrosa, Naslund e Jasmand (2012).

Embora o estudo de caso tem sido frequentemente criticado por gerar resultados que são menos generalizáveis do que os métodos quantitativos, Tsang (2014) argumenta que esta afirmação só é válida para generalização dentro da população. Desta forma, defende que os estudos de caso têm méritos sobre os métodos quantitativos em termos de generalização teórica, identificando casos falsificadores e fornecendo informações úteis para avaliar a generalização empírica dos resultados. Em concordância, Bengtsson e Hertting (2014) afirmam que a generalização a partir de casos únicos resulta da contingência de padrões de ação e da interação social em contextos similares, ao invés de baseadas em probabilidade ou determinismo. Assim, o objetivo da pesquisa de caso não é produzir teorias para serem testadas por outros. As teorias produzidas na pesquisa de caso podem certamente ser submetidas a testes adicionais, mas como uma extensão da pesquisa de caso anterior, e não como sua validação. A essência da pesquisa

de caso, de acordo com Ketokivi e Choi (2014), é encontrada na dualidade de ser fundamentada situacionalmente, mas, ao mesmo tempo, buscar um senso de generalidade.

O modo de condução do presente estudo de caso é de elaboração de teoria por se concentrar na lógica contextualizada de uma teoria geral. No entanto, as descobertas empíricas não são antecipadas por meio da formulação *a priori* de proposições (KETOKIVI; CHOI, 2014). Assim, o contexto empírico é explorado com latitude e serendipidade; sendo os dados empíricos usados não apenas para testar uma teoria, mas também para contestá-la. Os esforços de elaboração enfatizam o raciocínio abductivo, que envolve modificar a lógica da teoria geral a fim de reconciliá-la com as idiosincrasias contextuais. Assim, os resultados são discutidos e interpretados em contraste com as teorias estabelecidas (KETOKIVI; CHOI, 2014). Embora o resultado final seja um modelo teórico em um contexto específico, ele foi claramente informado não apenas pelos dados, mas por teorias mais amplas do relacionamento cliente-fornecedor.

Um único caso foi escolhido pelo interesse em compreender o caso com profundidade em toda sua complexidade. De acordo com Barrat *et al.* (2012), os estudos de caso único permitem ao pesquisador capturar com muito mais detalhes o contexto no qual os fenômenos em estudo ocorrem. Ademais, os casos individuais permitem grande profundidade, o que leva os pesquisadores a verem novos relacionamentos e questionar os antigos (VOSS; JOHNSON; GODSELL, 2015).

O caso foi escolhido por diversas razões. A unidade de caso consiste na unidade de negócio de fretamento corporativo de uma empresa de viação, escolhida por apresentar características similares a outras empresas de porte médio a grande do setor. A empresa possui 60 anos de atuação no mercado e, além do serviço de fretamento, realiza o serviço de transporte rodoviário intermunicipal de pessoas no estado de Minas Gerais. No momento da pesquisa, a empresa possuía 480 funcionários e 182 veículos, entre eles ônibus e micro-ônibus.

A seleção do caso foi realizada de forma teórica, ou seja, o caso foi selecionado por ser particularmente adequado para iluminar e ampliar as relações entre construtos (EISENHARDT; GRAEBNER, 2007). Desta forma, critérios especificamente relevantes para o objetivo da pesquisa que levam este caso a ser interessante são o número de contratos de fretamento, o tempo médio de experiência dos funcionários *boudary spanners* e o envolvimento direto da alta gestão nos relacionamentos interorganizacionais. A empresa realizou serviços de fretamento corporativo para 12 empresas nos últimos cinco anos, sendo que no momento da pesquisa possuía quatro clientes de fretamento ativos. O grande número de contratos de fretamento e a *expertise* da empresa no setor permitem a comparação dos instrumentos de governança adotados por diferentes clientes pela perspectiva de especialistas no serviço.

O tempo médio de experiência dos *boundary spanners*, desconsiderando a diretoria, é de cerca de 9,7 anos. Conseqüentemente, é razoável considerar que estes entrevistados possuem experiência em se relacionar com clientes de fretamento corporativo e com o contexto do negócio-caso. A diretoria possui três frentes: a diretoria geral, a de manutenção e a financeira, sendo que as duas primeiras possuem intenso compartilhamento de informações com os clientes corporativos. Deste modo, os dois diretores, incluindo o *CEO* da empresa, foram entrevistados.

Por se tratar de relacionamentos interorganizacionais, ou seja, *business to business*, a alta gestão possui forte atuação. A importância do envolvimento da alta gestão, ou seja, as entrevistas com os principais tomadores de decisão, deve-se à criticidade da contribuição desses agentes para a construção e o teste de teorias (HAMBRICK; MASON, 1984). Desta maneira, o acesso aos diretores permite não só a consideração de construtos ligados ao nível estratégico da organização, mas também de uma visão sistêmica dos níveis operacionais e táticos.

Além dos critérios teóricos de amostragem (EISENHARDT, 1989; EISENHARDT; GRAEBNER, 2007), questões empíricas também levaram à seleção da unidade caso. O acesso privilegiado às pessoas e documentos da unidade de caso durante um longo período, dois anos, de observação participante direta garantiu a riqueza de detalhes necessária para uma análise de caso completa. Segundo Eisenhardt, Graebner e Sonenshein (2016), as abordagens indutivas envolvem uma profunda imersão ao longo do tempo nos fenômenos focais com abertura a muitos tipos de dados ricos. Esses dados raros e densos forneceram percepções únicas que provavelmente não teriam sido possíveis em contextos menos acessíveis.

## **3.2 Coleta de dados**

Segundo Gil (2002, p. 140), “os resultados obtidos no estudo de caso devem ser provenientes da convergência ou da divergência das observações obtidas de diferentes procedimentos”. A utilização de procedimentos diversos torna possível conferir a validade do estudo. O processo de coleta dos dados deste estudo é realizado por meio das etapas principais, leitura de documentos e entrevistas, e de uma etapa pré-coleta de observação participante.

### **3.2.1 Observação participante**

“Os pesquisadores devem se envolver em períodos de pré-coleta de dados de aquisição e desenvolvimento de conhecimento no que diz respeito às características pertinentes do cenário empírico” (GUMUSAY; AMIS, 2021, p.12). Assim, durante esta etapa, com duração de dois anos, a pesquisadora acompanhou as atividades de gestão do relacionamento com clientes

semanalmente, incluindo a realização de reuniões com o *CEO* da empresa para a gestão de conflitos nesses relacionamentos. Ademais, a pesquisadora foi responsável pela elaboração dos treinamentos solicitados pelas empresas clientes e pela revisão de documentos oficiais entregues para os clientes. Este período de observação foi útil para entendimento da cultura da empresa e permitiu à pesquisadora construir confiança com os membros da organização em estudo e adquirir conhecimentos privilegiados (CASSEL; JOHNSON, 2006). Ademais, esta etapa foi relevante por uma preocupação da pesquisadora em não apenas delinear a metodologia para construir um argumento confiável, mas também em se tornar um argumentador confiável com aderência ao campo de pesquisa.

Dessa maneira, a pesquisadora adquiriu a expertise contextual necessária para compreender o contexto e obter *insights* aprofundados sobre o ambiente, enquanto manteve uma distância crítica dele. Segundo Gumusay e Amis (2021), capturar e teorizar a realidade social a partir de ambientes de pesquisa requer que o pesquisador se envolva habilmente com as complexidades sociais do campo. Assim, é colocado em questão a suposição implícita de que diferentes pesquisadores possuem habilidades equivalentes e que, se um processo robusto for seguido, as descobertas e a teoria subsequente serão um reflexo confiável da pesquisa realizada.

No desenvolvimento de teorias na área de gestão, principalmente com a adoção de metodologias qualitativas, é papel do pesquisador inferir o que considera relevante de forma consciente e deliberada, reforçando a importância da compreensão contextual do pesquisador. No entanto, ao mesmo tempo que a proximidade com o campo é elogiada como um princípio da investigação qualitativa, há uma insistência na academia no distanciamento profissional para evitar a “contaminação” dos resultados da pesquisa (LANGLEY; KLAG, 2019). O “paradoxo do envolvimento” é abordado nesta pesquisa por meio do reconhecimento do valor e dos pontos fortes tanto do envolvimento quanto do distanciamento. Assim, busca-se consciência da influência da pesquisadora e das suas implicações nas análises.

Em concordância com Langley e Klag (2019), a pesquisadora entende que é necessário ter transparência da participação do pesquisador no campo, uma vez que escrever um relato de pesquisa como um pesquisador “invisível” e “objetivo” deixa pouco espaço para o leitor desafiar o papel do pesquisador. O pesquisador qualitativo é inevitavelmente parte da história, no mínimo fazendo escolhas sobre quais ângulos tomar e sobre qual fenômeno específico focar, mencionando ou não sua participação.

A seleção do fenômeno deste trabalho foi influenciada pelo conhecimento prévio da pesquisadora da relevância do fenômeno estudado, relacionamento interorganizacional, no

campo empírico, do fretamento corporativo. Isso se deu pelo contato indireto com o serviço de fretamento ao fazer parte da família proprietária de uma empresa do ramo. O interesse acadêmico da pesquisadora levou à identificação da falta de estudos na área e ao recorte de pesquisa da perspectiva da empresa de fretamento. O problema de pesquisa foi selecionado com base na curiosidade da pesquisadora quanto ao impacto dos instrumentos de governança na satisfação do serviço de fretamento, uma vez que havia a hipótese de imposições do cliente impactarem negativamente o serviço prestado, principalmente pela falta de conhecimento das especificidades desse.

A própria curiosidade e interesse em estudar o fenômeno foram impulsionadores para o contato direto obtido com a observação participante. Esta etapa permitiu à pesquisadora uma compreensão satisfatória do cenário empírico no que tange a imperativos organizacionais, como cultura, campo e história, o que impacta positivamente a teorização (GUMUSAY; AMIS, 2021). A etapa garantiu um acesso profundo e sustentado a pessoas e documentos, porque os membros da organização passaram a ver a pesquisadora como potencial contribuinte para o aprendizado e a eficácia organizacional. Por outro lado, a localização hierárquica da pesquisadora na organização necessariamente introduziu preconceitos no processo de pesquisa. A presença da pesquisadora claramente afetou a forma como os informantes apresentaram informações durante a entrevista, especificamente com uma preocupação com a formalização da linguagem. A estruturação da entrevista foi chave para a possibilidade de reflexão e transparência sobre o próprio impacto da pesquisadora.

### **3.2.2 Leitura de documentos**

Documentos foram coletados para servir como fonte de dados adicional, incluindo propostas comerciais, contratos, planilhas de custeio dos serviços de fretamento e documentos internos. Este pacote de dados multifacetados serviu para a compreensão do contexto do relacionamento, assim como os instrumentos formais jurídicos que o circunscrevem. Essa compreensão se mostrou essencial durante a análise dos dados, principalmente aqueles coletados pelas entrevistas, ao permitir a interpretação da fala dos especialistas no serviço.

### **3.2.3 Entrevistas**

O principal meio de coleta de dados desta pesquisa são as entrevistas, dado o interesse em entender os instrumentos de governança pela perspectiva dos especialistas no serviço. A

entrevista é utilizada, portanto, para ver o tópico de pesquisa da perspectiva do entrevistado e entender como e por que ele passou a ter essa perspectiva particular.

O pesquisador qualitativo não acredita que pode haver uma entrevista sem relacionamento. Assim, o relacionamento é parte do processo de pesquisa, não uma distração dele. O entrevistado é participante da pesquisa, moldando ativamente o curso da mesma, em vez de responder passivamente às perguntas predefinidas do entrevistador (KING, 2004).

As entrevistas foram realizadas de acordo com a técnica Grade de Repertório, que permite a comparação sistêmica dos instrumentos de governança interorganizacionais adotados por diferentes empresas-clientes para a terceirização do serviço de fretamento. A técnica permite compreender o tópico nos próprios termos dos entrevistados.

### 3.2.3.1 Técnica Grade de Repertório

A técnica Grade de Repertório (TGR), *Repertory Grid Technique* em inglês, é uma forma de entrevista estruturada que chega a uma descrição precisa não contaminada pelo próprio ponto de vista do entrevistador. Entrevistas podem ser utilizadas para estudar a relação cliente-fornecedor. No entanto, segundo Goffin *et al.* (2012), perguntas diretas normalmente são respondidas de modo superficial, devido à ambiguidade do tema. Assim, a TGR foi selecionada por permitir um conhecimento mais profundo sobre o relacionamento interorganizacional a partir de uma abordagem indireta sobre o tema.

Muitas ocupações, como tarefas baseadas em habilidades e tarefas cognitivas associadas à tomada de decisões estratégicas por gerentes exigem que as pessoas utilizem sua experiência para tomar decisões com base na intuição e no julgamento subjetivo. A TGR é uma forma poderosa e precisa de tornar explícito o conhecimento tácito (JANKOWICZ, 2001), por meio do mapeamento das representações mentais dos atores.

Um dos pressupostos da técnica é o alternativismo construtivo, ou seja, o postulado de que pessoas diferentes têm maneiras diferentes de interpretar a mesma coisa; também, que uma pessoa, em ocasiões diferentes, pode interpretar a mesma coisa de maneira distinta (JANKOWICZ, 2004). A técnica foi desenvolvida e apresentada pelo pesquisador George Kelly em 1955, em seu trabalho seminal intitulado “*The Psychology of Personal Constructs*” e se apoia na teoria da psicologia da construção pessoal.

A teoria faz afirmações fortes do que conta como evidência; não os “fatos lá fora”, mas a interpretação que as pessoas fazem destes fatos. Com esta teoria como pano de fundo, a TGR tem sido utilizada em uma ampla variedade de aplicações (JANKOWICZ, 2001). Segundo

Goffin *et al.* (2012), a TGR é eficaz em fornecer clareza de forma inequívoca quando a literatura existente falha em definir os construtos-chave. Assim, a técnica é particularmente apropriada em estudos exploratórios em que os construtos não são claros.

Jankowicz (2004) define a TGR como um conjunto de escalas de classificação que usa os próprios construtos do indivíduo como o assunto sobre o qual as classificações são realizadas. Assim, é um procedimento simples de classificação, empregado para obter descrições diretas de como uma pessoa percebe a realidade, em seus próprios termos, com a utilização da linguagem.

A técnica consiste em quatro componentes: tópico, elementos, construtos e notas (Figura 4). Os construtos são a unidade básica de descrição e análise, formados por polos opostos. Por meio do contraste, é possível entender o significado real que o entrevistado confere ao construto (JANKOWICZ, 2004). Ao articular o contraste, o entrevistado deve prover exemplos específicos e concretos. Assim, “confiável e não confiável”, por exemplo, não é um construto, pois não fornece nenhuma indicação do que se entende por “confiável”. A confiabilidade, como qualquer outro atributo, só carrega significado se o contraste que ela implica é compreendido (JANKOWICZ, 2001).

Uma pessoa possui diversos construtos. Assim, o tópico limita o domínio de interesse particular do discurso. Para elicitare construtos sobre um tópico, são utilizados os elementos. O conjunto de elementos é comparado sistematicamente para descobrir os construtos do entrevistado. Ao final da entrevista, cada elemento é avaliado em cada construto, de modo a fornecer uma imagem exata do que a pessoa deseja dizer sobre cada elemento dentro do tópico (JANKOWICZ, 2004).

Figura 4 – Exemplo de Grade de Repertório

Tópico: Relacionamento interorganizacional  
 A. Elementos: Clientes de tratamento corporativo  
 B. Construtos: Definidos pelo entrevistado  
 C. Ratings: Escala de 6 pontos

		(A)										
		1	2	3	4	5	6	7	8	9		
(B)	Confiável	5	4	6	2	5	3	2	1	2	Demandas instáveis	(B)
	As decisões são tomadas conjuntamente	3	5	4	2	3	1	3	4	4	Contrato rígido	
	Parceria	1	5	3	6	4	2	3	2	5	Relacionamento desarmonioso	
	Não há conflitos	2	3	3	3	(C) 4	1	6	5	1	Constantes conflitos	
	Empresa nacional	6	4	3	4	2	4	3	1	5	Empresa multinacional	
	Sempre inclui a perspectiva do fornecedor	1	3	2	6	3	3	3	3	5	Não se preocupa com o fornecedor	
	Em geral, um relacionamento mais próximo	4	4	3	3	3	2	6	1	1	Em geral, um relacionamento mais distante	

Fonte: elaborada pela autora.

A utilização da TGR em pesquisas sobre a gestão de redes de suprimentos tem mostrado o potencial da técnica em permitir que o entrevistado articule sua visão sobre questões

complexas (GOFFIN *et al.*, 2012). Outro ponto interessante sobre a TGR é que ela fornece definições de construtos vinculados ao contexto. Portanto, mesmo que uma palavra igual ou semelhante seja eliciada em estudos diferentes, ela não se refere necessariamente à mesma coisa. Ademais, a TGR é uma abordagem altamente estruturada e, portanto, pode ser facilmente compreendida e aplicada por diferentes pesquisadores. Assim, diante dos pontos levantados, Goffin *et al.* (2012) afirmam que a adição da TGR ao conjunto de ferramentas usadas por pesquisadores de logística e gestão de rede de suprimentos pode ajudar a gerar mais *insights*, sobre os quais teorias mais robustas podem ser baseadas.

Neste estudo, as amostras para a aplicação da TGR consistiram em funcionários da empresa de fretamento selecionados para a entrevista. Na primeira amostra, foram selecionados apenas *boundary spanners* que participam do processo de gestão do relacionamento com os clientes dos últimos 10 serviços de fretamento realizados pela unidade caso. Assim, o tópico selecionado para a aplicação da TGR foi o relacionamento interorganizacional. Os 10 últimos contratos de serviço de fretamento realizados para diferentes empresas-cliente foram os elementos selecionados pela pesquisadora. Ressalta-se que a quantidade de clientes segue a recomendação de Jankowicz (2004) de se utilizar de cinco a doze elementos, por permitir a comparação de casos.

Há um *trade-off* entre o número de elementos e a quantidade de funcionários aptos para a entrevista devido à necessidade do contato direto com os casos. No entanto, devido ao grande número de clientes de fretamento que a empresa possui, todos os *boundary spanners* participaram da gestão do relacionamento com os clientes escolhidos. No total foram conduzidas 15 entrevistas. A amostra inicial resultante é composta de cinco funcionários, com no mínimo nove anos na empresa. Ademais, em um segundo momento, foram selecionados funcionários que participam indiretamente do relacionamento com os clientes e que tenham tido experiência com pelo menos cinco dos últimos contratos de fretamento da empresa. Esse aumento na abrangência permitiu a seleção de 10 outros funcionários. A coleta de dados ocorreu em sala reservada em instalação da empresa unidade de caso, com exceção de uma entrevista realizada virtualmente. O espaço foi reservado para não haver distrações durante a condução da técnica. As entrevistas ocorreram no período de um mês, compreendendo junho e julho de 2021. Ademais, as reuniões foram realizadas no horário de trabalho dos funcionários mediante disponibilidade e autorização da gerência. No total conduziram-se 15 entrevistas com duração entre 60 e 105 minutos, totalizando 20 horas.

Antes da aplicação da técnica, foi explicado brevemente aos entrevistados, com a utilização de uma apresentação padrão elaborada pela pesquisadora, o funcionamento da TGR.

É enfatizado que o intuito é descobrir como o entrevistado pensa sobre os elementos, por meio de uma comparação sistemática. Dessa forma, não há uma resposta correta ou errada (JANKOWICZ, 2004)

Em seguida, após o entendimento do objetivo da entrevista e da técnica, o procedimento é iniciado. Primeiramente, são escolhidos aleatoriamente três elementos e é solicitado que o entrevistado os compare. O atributo elencado é escrito em um lado da grade. Posteriormente, é questionado sobre o oposto deste atributo, de forma a expressar contraste. O pesquisador deve entender o que o contraste expressa, organizando o construto de modo que o aspecto positivo esteja à esquerda e o negativo à direita, de acordo com a opinião do entrevistado. O lado esquerdo indica o extremo 1 da escala e o direito o 6 da escala. O entrevistado então fornece uma nota de 1 a 6, de acordo com o construto, para cada elemento. Esse procedimento é realizado até que o máximo de construtos possível seja elencado sobre o tópico em questão. O objetivo é obter entre oito e doze construtos por entrevistado (JANKOWICZ, 2004).

Por fim, todos os entrevistados foram solicitados a considerar dois construtos padrão, denominados "resumo geral" e projetados para resumir a posição individual do entrevistado em relação ao tópico como um todo. Estes construtos permitiram que o entrevistado desse uma nota para cada elemento de acordo com “no geral - permite satisfação do serviço”, no geral - dificulta a satisfação do serviço” e “no geral - parceria – no geral, concorrência”.

Deste modo, seguindo o exemplo proposto na Figura 4, primeiramente é enfatizado o tópico, relacionamento interorganizacional, e os elementos escolhidos pela pesquisadora, clientes de fretamento corporativo. Dentre os clientes selecionados são escolhidos três aleatoriamente, os clientes A, E e F, por exemplo. Então o entrevistador questiona: “o que dois desses elementos têm em comum que os diferenciam do terceiro?”. O entrevistado pode afirmar que os clientes A e F são mais confiáveis que o cliente E. Se o entrevistado afirma que ser confiável é um atributo positivo em uma empresa-cliente no contexto do relacionamento interorganizacional, a palavra “confiável” é escrita do lado esquerdo da grade, caso contrário é escrita do lado direito. Em seguida, é questionado o contrário de confiável e o entrevistado afirma que é “a realização de demandas instáveis”. É solicitado que o entrevistado dê notas para todos os clientes quanto à dicotomia “confiável” e “demandas instáveis”. Quanto mais confiável for o cliente, mais próximo de 1 deve ser a nota, pois quanto mais demandas instáveis ele fizer mais perto de 6 é a nota. O entrevistado fornece uma nota para cada cliente naquele construto. O procedimento se repete até que o entrevistado não forneça mais nenhum construto sobre o tema.

### 3.3 Análise de dados

O resultado da coleta de dados é um conjunto de grades, ou seja, matrizes, cada uma com os construtos de cada entrevistado. O significado capturado na grade é expresso em palavras e números. As palavras expressam e comunicam o construto. Já os números caracterizam os elementos com respeito aos vários construtos da grade (JANKOWICZ, 2004).

Primeiramente, a análise dos dados foi realizada por procedimentos que permitem a análise de relacionamentos dentro de uma única grade, usados para identificar os fatores e padrões levados em consideração pelos fornecedores do serviço para fazer sentido de instrumentos de governança definidos pela empresa cliente. A análise consistiu no cálculo da correlação entre os construtos da mesma grade com a utilização do pacote OpenRepGrid do *software R*.

A correlação de Kendall e Spearman são não paramétricas e amplamente utilizadas nas ciências aplicadas. No entanto, a medida de correlação de Kendall foi escolhida por ser mais robusta e ligeiramente mais eficiente do que a correlação de classificação de Spearman, tornando-a o estimador preferível de ambas as perspectivas (CROUX; DEHON, 2010).

#### 3.3.1 Análise de Conteúdo de Honey

Neste estudo foram elaboradas diferentes grades, cada qual com os construtos elencados por cada entrevistado. Então, é necessário agregar os diferentes construtos, de forma a analisar os vários significados presentes nas grades como um todo; mas, ao mesmo tempo, preservar o máximo possível dos significados pessoais dos diferentes entrevistados (JANKOWICZ, 2004). Para isso, os construtos foram categorizados.

“A categorização de construtos fornece a técnica mais importante para analisar mais de uma grade, sendo usada para indicar como um grupo, ou amostra, de pessoas constrói algum tópico de interesse comum e, por implicação, para dizer algo sobre como os membros individuais do grupo se comparam uns aos outros” (JANKOWICZ, 2004, p. 88).

A Análise de Conteúdo é uma técnica em que os construtos de todos os entrevistados são agrupados e categorizados de acordo com os significados que expressam. As categorias são derivadas dos próprios construtos, pela técnica de *bootstrapping*. Ao reconhecer semelhanças e dissimilaridades nos construtos, os significados são agregados como semelhantes ou como diferentes (JANKOWICZ, 2004). Ao final desse procedimento, é realizado um teste de confiabilidade pelo envolvimento de um segundo avaliador, até que seja alcançado um acordo.

Desta forma, é possível agregar os diferentes significados expressos em um conjunto de grades em afirmações gerais sobre a amostra como um todo. No entanto, a utilização das classificações de elementos disponíveis nas grades originais não é abordada pela Análise de Conteúdo tradicional. De modo a responder a essa necessidade, Honey (1979) desenvolveu uma técnica que agrega diferentes construtos de uma amostra e permite a utilização de alguns dos significados individuais transmitidos pelas avaliações de cada pessoa (JANKOWICZ, 2004).

De acordo com Jankowicz (2004), a análise de conteúdo de Honey rotula cada construto com dois índices que refletem a extensão em que as classificações do construto particular correspondem às classificações do construto "em geral", Figura 5. O primeiro índice é a pontuação de similaridade. O segundo índice, denominado H-I-L, *high, intermediate and low level*, reflete o fato de que as pessoas diferem em suas pontuação de similaridade típicas. As diferentes faixas de pontuação de similaridade dos entrevistados estão relacionadas às diferentes métricas pessoais.

Deste modo, o procedimento de Honey reconhece que as pontuações de similaridade são relativas e, além de observar seu valor percentual real, observa se esse valor é colocado entre os valores alto, intermediário ou baixo para aquele indivíduo em particular. Para cada entrevistado as similaridades entre os construtos são divididas em três níveis. Assim, para um entrevistado com valores de similaridade entre 80% e 95%, um construto com similaridade 80% estaria no nível baixo. Já para um entrevistado com valores de similaridade que variam entre 40% e 80%, um construto com similaridade de 80% estaria no nível alto.

Figura 5 - Estrutura da Análise de Conteúdo de Honey

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Similaridade	H-I-L
Confiável – Demandas instáveis	5	4	6	2	5	3	2	1	2	28%	Intermediário
Contrato rígido – Decisões conjuntas	3	5	4	2	3	1	3	4	4	28%	Alto
Relacionamento desarmonioso - Parceria	1	5	3	6	4	2	3	2	5	35%	Alto
Em geral	4	4	3	3	3	2	6	1	1		

Fonte: elaborado pela autora.

Segundo Rojon, Mcdowall e Saunders (2018), as categorias que compreendem predominantemente os construtos de nível alto e intermediário são mantidas, o que forma um modelo inicial, dado que os participantes individuais as consideram importantes. Categorias com mais construções baixas do que altas são descartadas, pois os participantes não as associam fortemente ao tópico.

Assim, é possível reter a riqueza individual ao agregar construtos pessoais ao nível do grupo com uma estrutura social construtivista. A abordagem de Honey (1979) permite a

agregação, oferecendo uma metodologia flexível e multifuncional. Isso é coerente com a teoria da psicologia da construção pessoal, pois os construtos eliciados pelos indivíduos são produto de interações sociais (ROJON; MCDOWALL; SAUNDERS, 2018). As descobertas gerais foram validadas em entrevistas com a diretoria da empresa unidade de caso. Nessas discussões, os entrevistados confirmaram que as descobertas refletiam seus pontos de vista, demonstrando validade aparente.

### **3.3.2 Análise de Coincidências**

A Análise de Coincidências, originalmente *Coincidence Analysis* (CNA), é indicada quando o conjunto de dados é muito pequeno para uma análise estatística significativa ou quando o pesquisador está explicitamente interessado em causas suficientes ou necessárias ao invés de dependências correlacionais estatísticas (BAUMGARTNER, 2009). Ambas as conjunturas estão presentes neste estudo. Ademais, segundo Baumgartner (2009), a implementação de técnicas booleanas permite a identificação de causas complexas, como é o caso da satisfação do serviço. Neste contexto, a CNA permite a comparação dos clientes de fretamento observados em busca de modelos causais que expliquem as regularidades empíricas encontradas nas grades (BAUMGARTNER; AMBÜHL, 2021).

Adicionalmente às análises tradicionalmente vinculadas à TGR, este trabalho busca uma inovação metodológica ao realizar Análises de Coincidências das grades. O procedimento permite a identificação de regularidades causais entre os construtos elencados. Para tanto, as grades foram previamente transformadas em listas de coincidências, como a mostrada na Figura 6. A coincidência é uma observação que possui valores dos diferentes fatores, sendo os fatores propriedades categóricas.

Figura 6 - Exemplo lista de coincidências

	Fatores			
	A	B	C	D
C1	0,2	0	0	0,2
C2	0	0,6	0,4	0,6
C3	1	1	0,4	0
C4	0,6	0,8	1	0,4
C5	1	0	0	1
C6	0,8	1	0,6	0,8
C7	1	0,6	1	1

Fonte: elaborada pela autora.

O valor do fator da coincidência é a pontuação de pertencimento da unidade de observação no subconjunto representado pelo fator. Neste caso, a pontuação é realizada de forma difusa, denominada como pontuação “*fuzzy*”. Essa pontuação permite que o pertencimento ao conjunto seja realizado de forma contínua entre dois polos qualitativos, similarmente às notas da TGR. Por convenção os polos são representados como valor de pertencimento “0” e “1”. Assim, foram transformados os valores da TGR em pontuações, de 1, 2, 3, 4, 5 e 6 para 0, 0,2, 0,4, 0,6, 0,8, 1, respectivamente.

A causalidade atribuída ao modelo encontrado é baseada na teoria INUS apoiada por Mackie (1965). INUS representa condições que são partes insuficientes, mas não redundantes, de um conjunto de fatores não necessário, mas suficiente para gerar certo efeito. Dentro de tais condições INUS, o CNA busca (M)INUS, as quais são condições mínimas de INUS, livres de redundância, ou seja, que fazem diferença no efeito (BAUMGARTNER; THIEM, 2015). Estruturas (M)INUS têm duas características: conjuntividade, pois causas complexas só se tornam operacionais quando todos os seus componentes são coinstanciados, sendo cada um dos quais isoladamente ineficaz; e disjuntividade, pois efeitos podem ser provocados ao longo de rotas causais alternativas de tal forma que, ao suprimir uma rota, o efeito pode ainda ser produzido por outra (BAUMGARTNER; AMBÜHL, 2020).

Na prática a CNA formaliza a lógica booleana por meio de um algoritmo exato que busca, em uma lista de coincidências, todas as condições necessárias e suficientes para um resultado que, sendo mínimas, possam ser interpretadas como causa deste naquele contexto (BAUMGARTNER; AMBÜHL, 2021). Esse algoritmo está implementado em um pacote do software R (BAUMGARTNER; AMBÜHL, 2021), utilizado nesta dissertação. Assim, a

causação é atribuída de uma forma determinística, de modo que sempre que a mesma causa completa ocorre, o mesmo efeito ocorre. Isto posto, padrões de comportamento indeterminístico nos dados resultam de ruídos dos dados, não da natureza inerente dos processos causais subjacentes (BAUMGARTNER; AMBÜHL, 2020).

A CNA não é a única análise que busca revelar a estrutura de coincidências dos fatores envolvidos em um processo causal. No entanto, Baumgartner e Ambuehl (2020) afirmam que a CNA é o único método atualmente disponível para a descoberta de (M)INUS. Ademais, em diversos testes de *benchmarking* de métodos, a CNA foi apontada como o mais correto e completo dentre os disponíveis (BAUMGARTNER; AMBÜHL, 2021).

As condições encontradas com a utilização do algoritmo constituem modelos causais do resultado específico em análise. Os modelos possuem estrutura como a expressão  $A \times b + C \leftrightarrow D$ . As letras simbolizam os valores de fator, sendo maiúscula “pertencimento” e minúscula “não pertencimento” ao subconjunto do fator correspondente. O símbolo  $\times$  representa o produto booleano, conjunção lógica, traduzido por “e”. O símbolo  $+$  representa a soma booleana, disjunção lógica, traduzida por “ou”. Assim, os valores dos fatores no lado esquerdo da “ $\leftrightarrow$ ” na fórmula podem ser interpretados como causalmente relevantes para o valor do fator no lado direito.

Para apresentar um exemplo didático consideraremos o fator A como “ser confiável”, B como “grande porte”, C como “ter respeito” e D como “alta satisfação do serviço”. Ou seja, se e somente se a empresa cliente é confiável e não é uma empresa de grande porte ou respeita o fornecedor, há uma alta satisfação do serviço fornecido a ela.

No caso de o procedimento encontrar mais de uma expressão como solução, há ambiguidade entre as soluções. A CNA, como qualquer outro método, não pode eliminar a ambiguidade do que é empiricamente subdefinido. Em vez disso, delimita conclusões causais para as quais os dados de fato contêm evidências. Portanto, fazem-se transparentes todos os modelos de ajuste de dados e torna-se a definição da solução mais adequada para o pesquisador (BAUMGARTNER; AMBÜHL, 2020). O indicador utilizado neste trabalho para a seleção da solução mais adequada ao modelo é denominado de robustez. O indicador foi escolhido por ser demonstrado em diversos testes de *benchmarking* como o melhor critério disponível atualmente para a seleção de modelos em modelagem configuracional causal (PARKKINEN; BAUMGARTNER, 2021).

## 4. RESULTADOS

A amostra de respondentes consistiu em 15 participantes, dos quais 5 são *boudary spanners*. Os critérios de inclusão, de forma a garantir uma base de dados de qualidade, foram: (1) trabalhar por mais de 5 anos na empresa unidade de caso; (2) realizar atividades para atender às demandas do serviço de fretamento contínuo; (3) distinguir os clientes de fretamento contínuo e (4) possuir contato direto com funcionários da empresa cliente. Todos os funcionários com o perfil adequado foram entrevistados. Características relevantes dos entrevistados foram agregadas e são apresentadas no Quadro 15. As grades de repertório, dados coletados dessa pesquisa, estão no Apêndice A.

Quadro 15 - Características relevantes dos entrevistados

	Amostra 1	Amostra 2
Idade	46 – 54 anos	28 – 56 anos
Idade média	48,8 anos	40,7 anos
Tempo na empresa	9 – 37 anos	5 – 16 anos
Tempo de empresa médio	17,6 anos	9,3 anos
Setores representados	Administrativo Diretoria Manutenção Tráfego	Contabilidade Departamento Pessoal Manutenção Qualidade Recepção Recursos Humanos Tráfego

Fonte: informações fornecidas pela empresa.

### 4.1 Análise da Grade de Repertório

A análise da grade de repertório contribuiu a este estudo por permitir a identificação dos principais fatores levados em consideração pelos fornecedores do serviço para fazer sentido de instrumentos de governança definidos pela empresa cliente. Ademais, possibilitou o reconhecimento de padrões e diferenças entre os enquadramentos sobre instrumentos de governança de organizações diferentes.

Primeiramente foi realizada a análise das notas do construto satisfação do serviço, fornecido aos entrevistados. As notas foram agregadas em medidas estatísticas de média, amplitude e desvio padrão. As notas variam de 1 a 6, de acordo com a Figura 7. Quanto maior a nota atribuída pelo fornecedor ao cliente, menor a satisfação do serviço de fretamento.

Figura 7 - Escala Likert satisfação do serviço

O transporte fornecido a este cliente possui alta satisfação do serviço?

Concordo totalmente	Concordo	Concordo parcialmente	Discordo parcialmente	Discordo	Discordo totalmente
1	2	3	4	5	6

Fonte: elaborada pela autora.

Na Tabela 1, os clientes foram colocados em ordem crescente da média das notas médias recebidas no construto geral satisfação do serviço. Foi, então, analisado, com base na *expertise* contextual da pesquisadora, se haveria alguma característica objetiva que diferencia os clientes com maiores e menores notas. Com base nos conhecimentos adquiridos pela leitura da documentação arquivada sobre cada contrato e, conseqüentemente, cliente, foi possível notar dois aspectos principais.

Tabela 1 - Análise estatística do construto satisfação do serviço

Cliente	Média	Amplitude	Desvio Padrão
A	1,8	3,0	1,0
B	1,8	3,0	0,8
C	1,8	5,0	1,9
D	2,0	3,0	1,1
E	2,1	4,0	1,3
F	2,4	4,0	1,4
G	2,8	5,0	2,5
H	3,2	5,0	2,9
I	4,0	4,0	1,5
J	4,3	5,0	3,6

Fonte: elaborada pela autora.

O primeiro aspecto consiste no ramo de atuação da empresa cliente. Três dos quatro clientes com menor satisfação do serviço estão no ramo de construção, ou seja, contrataram o serviço de fretamento por um tempo determinado para transporte de funcionários casa-obra-casa. Este tipo de serviço de fretamento é marcado por grande oscilação do número de veículos, devido às diferentes fases da construção. Ademais, constantemente há a realização de aditivos contratuais, de acordo com os atrasos na obra, que impactam negativamente a gestão da

fornecedora. Por ser um serviço de fretamento, que depende de estrutura da fornecedora na localidade do serviço, a realização de serviços para construtoras que variam a localidade das obras, não possui perspectiva de relacionamento duradouro.

O segundo aspecto corresponde à localização da empresa cliente. Três dos quatro clientes com menor satisfação do serviço, um dos quais não é do ramo de construção, estão localizados em uma mesma cidade, que possui características peculiares. A cidade cresceu rapidamente devido a investimento externo voltado à mineração. Atualmente, há saturação da mão de obra local, o que atrai moradores de outros estados interessados em aproveitar da baixa oferta e da alta demanda. No entanto, a mão de obra possui pouca qualificação e instabilidade empregatícia. Desta forma, a realização do serviço de fretamento, que depende fortemente dos motoristas de ônibus, mão de obra específica, é dificultada. Estes fatores diminuem a satisfação do serviço e geram conflitos interorganizacionais, que criam um clima de concorrência entre cliente-fornecedor ao invés de parceria.

#### 4.1.1 Correlação entre os construtos

A correlação entre os construtos elencados foram calculadas nas análises de grades de repertório individuais. Ao observar as relações entre os construtos, a pesquisadora aborda semelhanças em como o entrevistado fala sobre os elementos. Assim, na entrevista tornamos o conhecimento tácito do entrevistado em explícito, ou seja, interpretando sua interpretação (JANKOWICZ, 2004). A correlação permitiu a identificação de padrões entre os enquadramentos sobre instrumentos de governança de organizações diferentes. A análise de correlação entre os construtos elencados por cada entrevistado da Amostra 1, *boundary spanners*, permite compreender a relação entre duas variáveis citadas pelo mesmo entrevistado. O critério adotado para considerar a relação como de alta intensidade foi apresentar correlação de Kendall superior a 75%. A Tabela 2 apresenta os construtos com relação não óbvia em ordem decrescente do grau de correlação.

Tabela 2 – Correlação entre os construtos fornecidos pelos *boundary spanners*

Linha	Polo Positivo	Polo Negativo	Correlação
1	Fácil de lidar As solicitações extras são decididas rapidamente	Comunicação dificultada com a cliente As solicitações extras são morosas	97%
2	Respeito à hierarquia do fornecedor Em geral: parceria	Dá ordem direta aos motoristas do fornecedor Em geral: concorrência	95%

3	Solicitação de equipamentos de acordo com o contrato Em geral: alta satisfação do serviço	Solicitação de equipamentos imediatista Em geral: baixa satisfação do serviço	95%
4	Profissionalismo Uniformidade de ideias e retorno ao fornecedor	Falta de respeito do cliente Disputa de poder interno	92%
5	Serviço personalizado adequadamente Proposta de trabalho descritivo	Serviço ambíguo com mudanças frequentes O cliente não tem clareza do serviço	91%
6	O cliente segue <i>compliance</i> , tem profissionalismo Coerência interna da cliente na tomada de decisão	Falta de respeito do cliente Divergência da definição de processos iniciais	88%
7	Contrato claro, sem cláusulas subentendidas Cliente transparente	Difícil interpretação contratual Cliente oportunista	87%
8	Autonomia do fornecedor Respeito	Cliente centraliza os processos Arrogância	82%
9	Solução conjunta de problemas Em geral: parceria	Solução individual de problemas Em geral: concorrência	81%
10	Serviço personalizado adequadamente Clareza da informação durante o serviço	Serviço ambíguo com mudanças frequentes Falta especificação do serviço	79%
11	Contrato claro, sem cláusulas subentendidas Cliente compreende o lado do fornecedor	Difícil interpretação contratual Pressiona o fornecedor	78%
12	Constância dos gestores Respeito	Troca constante de gestores Agressividade	78%
13	A cliente traz aprendizado Cliente exigente, com muita cobrança	Cliente não agrega conhecimento Cliente não cobra nada	77%
14	Em geral: alta satisfação do serviço Em geral: parceria	Em geral: baixa satisfação do serviço Em geral: concorrência	77%
15	Clareza da informação durante o serviço Profissionalismo	Falta especificação do serviço Falta de respeito do cliente	76%

Fonte: elaborada pela autora

As correlações permitiram a constatação de algumas crenças compartilhadas pelos funcionários da empresa fornecedora de fretamento corporativo, que representam a perspectiva da oferta do serviço. Primeiramente, a adoção de um nível de serviço exigente, que em excesso é percebido pelo fornecedor como prejudicial ao desempenho, quando atrelada a instrumentos

de governança interorganizacionais informais (IGI-Is), pode levar ao aprendizado do fornecedor e, conseqüentemente, melhoria do serviço oferecido.

Além do aprendizado, a parceria também possui correlação com a satisfação do serviço de fretamento corporativo, corroborando com a literatura da área. A parceria manifestou-se nas entrevistas como a solução conjunta de problemas. Segundo Heide e Miner (1992), a resolução compartilhada de problemas é uma das principais dimensões da cooperação, representando o grau em que as partes compartilham a responsabilidade de manter o relacionamento.

Neste caso a percepção do cliente como parceiro possui duas causas principais. Primeiramente, a parceria é resultante de um relacionamento interpessoal positivo dos *boundary spanners* das empresas. Os relacionamentos interpessoais são construídos por meio de interações repetidas (DEKKER *et al.*, 2019). Assim, para que estes relacionamentos sejam construídos e solidificados, é necessário que haja constância dos funcionários nas organizações. A troca constante de gestores do contrato, *boundary spanners* do cliente, é percebida de forma negativa pelos funcionários do fornecedor, podendo prejudicar o relacionamento colaborativo entre as empresas.

Logo, os gestores são considerados mais respeitosos ao desenvolverem laços sociais além das fronteiras organizacionais, sendo capazes de transmitir influência e representar percepções, expectativas e ideias de um lado para o outro (EKANAYAKE; CHILDERHOUSE; SUN, 2017). Desta forma, a facilidade de acesso ao *boundary spanner* da empresa cliente responsável pela coordenação do relacionamento interorganizacional é fortemente relacionada à velocidade que a empresa fornecedora leva para atender solicitações extras da empresa cliente. O atendimento às demandas extras, que são os transportes fora da rotina, demonstra flexibilidade operacional por parte do fornecedor de modo a atingir seus objetivos relacionais e se adaptar às necessidades do parceiro (ADAMS; GRAHAM, 2017). Assim, a qualidade do relacionamento interpessoal do fornecedor com o cliente e o compartilhamento de informações, associados à disponibilidade do cliente, tendem a aumentar a satisfação do serviço pelo aumento da flexibilidade e da velocidade no atendimento a solicitações extras.

Os relacionamentos interpessoais, além de facilitar o compartilhamento de informação também são fortalecidos por ele. Os dados indicam que a credibilidade das informações compartilhadas com o fornecedor está relacionada à interpretação do cliente como respeitável. Desta forma, para que sejam estabelecidos relacionamentos interpessoais de qualidade é necessário que as informações compartilhadas por diferentes funcionários da empresa cliente sejam coerentes. A falta de coerência faz com que transpareça uma imagem de falta de

profissionalismo do cliente, prejudicial para o relacionamento interpessoal e, conseqüentemente, interorganizacional.

A segunda variável relacionada à parceira é a autonomia do fornecedor. A intervenção direta do cliente na gestão dos funcionários da empresa fornecedora, com a limitação da soberania do fornecedor, não é percebida de modo positivo no relacionamento interorganizacional. Conseqüentemente, pode-se interpretar esta correlação como um indicativo de que a percepção do cliente como parceiro está interligada à autonomia que o fornecedor possui. No entanto, para prover autonomia ao fornecedor, o cliente deve confiar em sua competência.

A confiança é um aspecto contextual do relacionamento básico para a relação de colaboração (CHEN *et al.*, 2016). A confiança interorganizacional é desenvolvida com base na avaliação de credibilidade das entidades e os benefícios esperados da cooperação (RYCIUK; NAZARKO, 2020). Assim, os dados indicam que um fator que auxilia a construção de confiança é a especificidade do contrato proposto pela empresa cliente. Vlachos (2020) afirma que os contratos interorganizacionais são incompletos, uma vez que variam em sua especificidade. Ao adotar um contrato excessivamente ambíguo, o fornecedor considera que o cliente é mais propenso a usar ameaças e argumentos persuasivos de forma oportunista, o que dificulta o estabelecimento de um relacionamento pautado em confiança mútua.

Além de favorecer a confiança, a clareza do contrato auxilia na personalização adequada do serviço, o que por sua vez leva à satisfação do serviço. O contrato possui, além de funções de controle, ação de coordenação. Desta forma, um contrato adequado incentiva a comunicação e o compartilhamento de informações entre o cliente e o fornecedor e, conseqüentemente, facilita a convergência de expectativas (LIMINEAU; HENDERSON, 2012). A personalização adequada do serviço está relacionada com a clareza das informações compartilhadas durante o serviço. Assim, o cliente especificar adequadamente o serviço durante a vigência do contrato auxilia o fornecedor a personalizar o serviço, de acordo com a real necessidade de transporte apresentada. Esta análise enfatiza o resultado do serviço como dependente das entradas do cliente, como afirmado por Steinbach, Wallenburg e Serviariadis (2018), havendo ambigüidade dos próprios resultados.

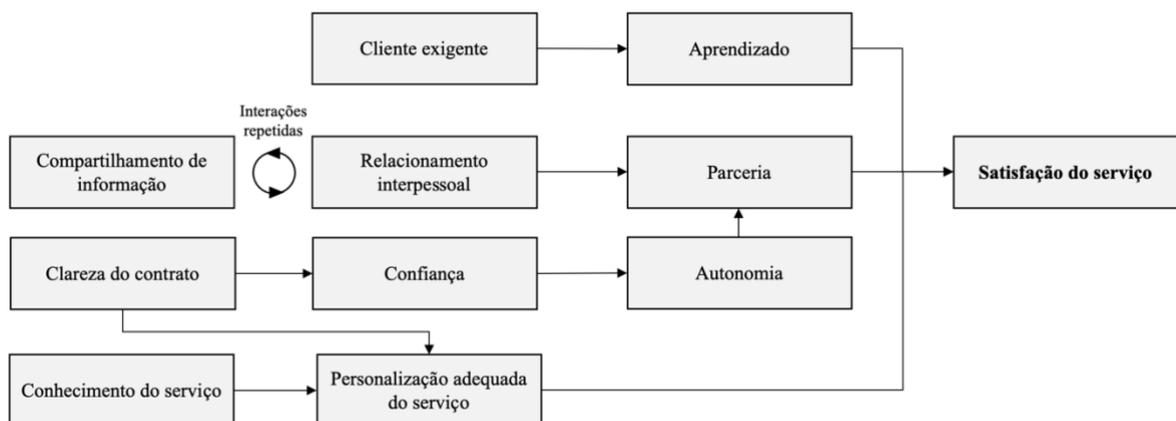
Ademais, os dados indicam alta correlação entre o conhecimento inicial do cliente das características do serviço na contratação do fornecedor e a adequação do serviço ofertado e as especificações do contrato à real demanda da empresa cliente. Este relacionamento indica que embora o fornecedor seja especialista no serviço de fretamento, é necessário que os *boundary spanners*, e a equipe que elabora o contrato do serviço, tenham conhecimento das reais

necessidades do transporte. O alinhamento entre o fornecedor e a empresa cliente permite que o serviço seja personalizado adequadamente.

A importância do conhecimento do cliente sobre o serviço ofertado pelo fornecedor também está interligada às demandas realizadas, pois o fornecedor compromete a satisfação ao flexibilizar algumas condições do serviço. Assim, é importante que os clientes compreendam as capacidades e limitações de seus fornecedores parceiros, como sinalizado por Richey *et al.* (2012). Para isso, é necessário que o cliente possua *boundary spanners* com conhecimento operacional no serviço de transporte na modalidade de fretamento, por meio da abertura do fornecedor para compartilhar de informações específicas.

Com base nas análises de correlação entre construtos das grades de repertório elencados, foi elaborado um padrão inicial da perspectiva do fornecedor de fretamento corporativo, presente na Figura 8. O padrão foi elaborado por consistências dos dados coletados com os padrões teóricos, demonstrando uma expansão dos limites contextuais de teorias existentes (BOUNCKEN *et al.*, 2021). Ademais, como a literatura sobre instrumentos interorganizacionais não possui consenso quanto às dimensões do relacionamento responsáveis pelo desempenho superior; e, como elas são causalmente ordenadas (KARATZAS; JOHNSON; BASTL, 2016), o padrão elaborado demonstra correlações observadas no contexto.

Figura 8 - Padrão observado pela correlação entre construtos



Fonte: elaborada pela autora.

#### 4.1.2 Análise de múltiplas grades

A análise de múltiplas grades permitiu a identificação dos principais fatores levados em consideração pelos especialistas no serviço para fazer sentido de instrumentos de governança

na perspectiva de frequência de menção. Vários entrevistados mencionaram os mesmos construtos e estes foram agrupados em categorias usando um processo de codificação. Os construtos de cada categoria são apresentados no Apêndice B. A codificação foi realizada com base na interpretação das explicações de cada entrevistado sobre seus construtos. Ademais, a codificação foi respaldada pelos conhecimentos adquiridos na revisão sistemática da literatura e, conseqüentemente, apresentados no Capítulo 2 – Referencial Teórico.

As 15 entrevistas produziram 205 construtos que foram codificados nas 28 categorias finais apresentadas na Tabela 3. A categoria de construto mais citada foi o respeito ao fornecedor (mencionada por 73% dos entrevistados) e a segunda mais citada foi o aprendizado e melhoria, burocracia e solução conjunta de problemas (citadas por 60% dos respondentes).

*Tabela 3 - Categorias dos construtos elencados*

Categoria	Descrição	Frequência de menção	
		A1 + A2	A1
Respeito ao fornecedor	Cliente possui relacionamento interpessoal respeitoso com os funcionários do fornecedor.	73%	60%
Aprendizado e melhoria	Melhoria contínua do serviço impulsionado pela cliente.	60%	80%
Burocracia	Complexidade e morosidade dos processos.	60%	20%
Solução conjunta de problemas	Cliente busca resolver problemas conjuntamente ao fornecedor.	60%	40%
Exigência excessiva	Rigidez excessiva do cliente, com reclamações constantes e falta de flexibilidade.	53%	0%
Autonomia do fornecedor	Cliente possui diálogo com o fornecedor, sem realizar imposições excessivas.	47%	40%
Localização do serviço	Disponibilidade de infraestrutura e serviços na região.	47%	60%
Saúde, segurança e meio ambiente	Cliente se importa com os funcionários e meio ambiente.	47%	20%
Conhecimento gerencial	Estruturação, profissionalismo e planejamento do cliente.	40%	40%
Inadimplência financeira	Atrasos de pagamento.	40%	40%
Oportunismo	Cliente avalia os fornecedores de maneira distinta ou não cumpre suas obrigações.	40%	20%
Ambiguidade do contrato	Contrato com cláusulas bem especificadas e sem dubiedade.	33%	60%
Compartilhamento de informação	Compartilhamento das informações necessárias para orçamentação e condução do serviço.	33%	60%
Motivação do fornecedor	Cliente busca motivar os funcionários da empresa fornecedora.	33%	20%
Confiança contratual	Confiança de que o cliente irá cumprir o que foi combinado.	27%	0%
Disponibilidade do cliente	A fornecedora tem facilidade em contatar o cliente.	27%	40%
Investimento específico	Necessidade de aquisição de veículos novos ou com características específicas.	27%	40%
Poder mediado	Poder deliberadamente e propositalmente utilizado pela cliente.	27%	40%

Tamanho do serviço	Proporção do serviço em relação à mão de obra empregada e veículos mobilizados.	27%	60%
Ambiguidade informação cliente	Mudança constante de gestores e conflitos internos da cliente com divergência de informação.	20%	60%
Amizade	Relacionamento interpessoal próximo entre funcionários das empresas.	20%	20%
Confiança de competência	Confiança do cliente na competência do fornecedor.	20%	20%
Cooperação	As partes tem um relacionamento de parceria, com interesse em continuar trabalhando juntas.	20%	20%
Duração do relacionamento	Relacionamento de longo prazo.	20%	40%
Poder não mediado	Poder criado apenas pela percepção do fornecedor.	20%	20%
Política	Cliente fortemente envolvido com política, possuindo a instabilidade decorrente disso.	13%	40%
Conhecimento do serviço	Cliente com conhecimento operacional no serviço de transporte fretado.	7%	20%
Similaridade da cultura	Cultura do cliente similar à do fornecedor.	7%	0%

Fonte: elaborada pela autora.

Frequência de menção é utilizada como uma medida de importância. Assim, as categorias de construtos mencionadas por mais de 25% da amostra total (considerando todos os entrevistados) e Amostra 1 (apenas os *boundary spanners*) foram marcadas. A aplicação desses dois critérios permitiu a identificação de treze atributos-chave no relacionamento interorganizacional na perspectiva do fornecedor: respeito ao fornecedor, aprendizado e melhoria, solução conjunta de problemas, autonomia do fornecedor, localização do serviço, conhecimento gerencial, inadimplência financeira, ambiguidade do contrato, compartilhamento de informação, disponibilidade do cliente, investimento específico, poder mediado e tamanho do serviço. Os treze atributos-chave identificados foram submetidos a uma análise mais detalhada usando a Análise de Honey.

#### 4.1.3 Análise de Honey

Assim como a análise de múltiplas grades, a Análise de Honey contribui com a identificação dos principais fatores levados em consideração pelos especialistas no serviço para fazer sentido de instrumentos de governança. No entanto, neste caso a perspectiva adotada considera o construto fornecido “em geral: alta satisfação do serviço – em geral: baixa satisfação do serviço”, em relação ao qual os entrevistados avaliaram seu desempenho de acordo com os instrumentos de governança interorganizacional determinados pelos clientes de fretamento corporativo. A utilização do construto em geral em todas as entrevistas permitiu comparar grades diferentes.

Primeiramente, foi calculada a similaridade entre os construtos de acordo com as instruções de Jankowicz (2004) (cf. Tabela 4). Este índice usa a soma das diferenças para medir a similaridade entre os construtos eliciados e o construto fornecido. Em seguida, foi alocado o índice H-I-L para cada construto eliciado. O construto da primeira linha, por exemplo, possui pontuação de similaridade de 56% na faixa do índice H (*high*), alta similaridade para este entrevistado. Desta forma, esse construto foi identificado como tendo um forte impacto na satisfação do serviço. Já o construto da segunda linha possui pontuação de semelhança 30%, o que indica baixo impacto no construto fornecido para o entrevistado.

Tabela 4 - Exemplo Análise de Honey

<b>Categoria</b>	<b>Polo Positivo</b>	<b>Polo Negativo</b>	<b>Similaridade</b>	<b>H-I-L</b>
Respeito ao fornecedor	Gestor fácil lidar, educado	Gestor difícil de lidar, arrogante	56%	H
Aprendizado e melhoria	A cliente traz crescimento (aprendizado) a fornecedora	Cliente não agrega valor (conhecimento) para a fornecedora	30%	L
Aprendizado e melhoria	Cliente exigente, com muita cobrança	Cliente não cobra nada	28%	L
Conhecimento gerencial	Gestor capacitado do ponto de vista de gestão	Gestor não tem capacidade de gestão	26%	L
Ambiguidade do contrato	Contrato claro e sem cláusulas subentendidas	Difícil interpretação contratual	46%	I
Ambiguidade do contrato	Serviço tráfego complexo	Serviço tráfego fácil (rota padrão)	34%	L
Disponibilidade do cliente	Fácil de lidar	Comunicação dificultada com a cliente	42%	I
Poder mediado	Cliente compreende o lado do fornecedor	Cliente ao ser pressionado passa isso ao fornecedor	70%	H
Poder mediado	Estabilidade na avaliação do fornecedor	Avaliação do fornecedor instável, com constantes mudanças	54%	I

Fonte: elaborada pela autora.

A principal vantagem da análise de conteúdo de Honey é que ela revela como os construtos elicitados estão relacionados a um construto fornecido (RAJA *et al.*, 2013). Os construtos elicitados que compreendem o nível superior do índice H-I-L, ou seja, mais fortemente relacionados à satisfação do serviço na perspectiva do fornecedor, são apresentados no Quadro 16. Dos atributos-chave identificados na análise de múltiplas grades, apenas a categoria “disponibilidade do cliente” não obteve construtos constituintes com nível superior de similaridade com o construto fornecido “em geral: alta satisfação do serviço – em geral: baixa satisfação do serviço”.

Quadro 16 - Construtos relevantes para a satisfação do serviço

<b>Categoria</b>	<b>Polo Positivo</b>	<b>Polo Negativo</b>
Ambiguidade do contrato	Serviço personalizado adequadamente	Serviço ambíguo com mudanças frequentes
	Facilidade na gestão do serviço	Contrato difícil de gerir
Aprendizado e melhoria	Dar feedback sobre a prestação do serviço em si	Não informar os resultados daquele fornecedor
	A cliente é muito exigente	A cliente é pouco exigente
	A cliente ensina o fornecedor a trabalhar	O cliente não te acrescenta conhecimento
	Realização de auditorias	Não realiza auditorias
Autonomia do fornecedor	Tem o monitoramento	Não tem monitoramento
Compartilhamento de informação	Cliente independente	A cliente é muito vinculada a outra
	Honestidade no compartilhamento de informações	Omissão de informações
Conhecimento gerencial	O fornecedor compartilha informações com o cliente	O fornecedor esconde informações do cliente
	Estruturação interna	Estruturação deficiente
Inadimplência financeira	Cliente bem organizada	Cliente menos estruturada
	Abertura do cliente para negociações e repactuações inflacionárias	Negociação anual dificultada e negativa para reuniões
	A cliente faz o pagamento em dia	A cliente atrasa o pagamento
Investimento específico	Cliente pontual com o pagamento	Cliente atrasa o pagamento
	Uniformidade dos equipamentos alocados no serviço	Variados tipos de equipamentos alocados
	O serviço não traz muita vulnerabilidade	Serviço traz muita vulnerabilidade à fornecedora
Localização do serviço	Baixo número de veículos empregados	Alto número de veículos empregados
	Contratos com prestação de serviço em uma mesma região	Contratos com prestações de serviço pulverizadas em várias localidades
	Localização próxima a filiais da empresa	A fornecedora tem que buscar a adequação
	Cliente dentro da área de localização (estrutura)	Cliente fora da área da atuação da fornecedora (localização)
Poder mediado	Facilidade para obter mão de obra operacional	Dificuldade para obter mão de obra operacional
	Cliente compreende o lado do fornecedor	Cliente ao ser pressionado passa isso ao fornecedor
	Exigência similar a outras empresas fornecedoras	Exigência diferente dependendo da empresa fornecedora
Respeito ao fornecedor	O cliente respeita as informações do fornecedor	O cliente expõe o fornecedor aos outros (competição)
	Gestor fácil lidar, educado	Gestor difícil de lidar, arrogante
Solução conjunta de problemas	Cliente valoriza a mão de obra do fornecedor	Cliente desrespeita a mão de obra do fornecedor
	Trabalho em equipe, ajuda na solução de problemas	Jogar a responsabilidade da resolução de problemas apenas para o fornecedor
Tamanho do serviço	Busca soluções	Busca problemas
	Possui serviços extras e eventuais	Não tem eventos e serviços extra

Fonte: elaborado pela autora.

Com base no índice H-I-L de cada construto eliciado, é calculada a pontuação de similaridade de cada categoria. Na análise de múltiplas grades foram identificados treze atributos-chave, com base na frequência, sendo “Respeito ao fornecedor” a categoria mais citada. No entanto, de acordo com o índice H-I-L, este atributo possui pouco impacto na satisfação do serviço. A Tabela 5 mostra os resultados completos do procedimento de Honey, podendo-se verificar que os atributos que tiveram maior impacto na satisfação do serviço foram investimento específico (índice H 50%), inadimplência financeira (índice H 43%), poder mediado (índice H 43%) e localização do serviço (índice H 40%).

*Tabela 5 - Análise de Honey para as principais categorias de satisfação do serviço*

<b>Categoria</b>	<b>H</b>	<b>I</b>	<b>L</b>
Investimento específico	50%	17%	33%
Inadimplência financeira	43%	43%	14%
Poder mediado	43%	14%	43%
Localização do serviço	40%	20%	40%
Conhecimento gerencial	22%	44%	33%
Solução conjunta de problemas	22%	22%	56%
Tamanho do serviço	13%	38%	50%
Respeito ao fornecedor	11%	22%	67%
Disponibilidade do cliente	0%	60%	40%

Fonte: elaborada pela autora.

Tendo identificado que o investimento específico, inadimplência financeira, poder mediado e localização do serviço têm maior impacto na satisfação do serviço, os dados qualitativos para essas quatro categorias de construto foram ampliados, e são apresentados na Tabela 6. Nesta tabela, os construtos são listados com pontuações correspondentes: frequência, pontuação de similaridade e índice H-I-L. Desta forma, os dados oferecem uma imagem mais profunda do significado destas categorias.

*Tabela 6 - Construtos das categorias resultantes da análise de Honey*

<b>Polo Positivo</b>	<b>Polo Negativo</b>	<b>Similaridade</b>	<b>H-I-L</b>
<b>Investimento específico (frequência 27%)</b>			
Uniformidade dos equipamentos alocados no serviço	Variados tipos de equipamentos alocados	38%	H
O serviço não traz muita vulnerabilidade	Serviço traz muita vulnerabilidade à fornecedora	70%	H
Necessidade de alto investimento específico	Não necessita de alto investimento específico	30%	L
O contrato contempla uma frota mais antiga	A cliente exige renovação de frota	50%	I
Baixo número de veículos empregados	Alto número de veículos empregados	57%	H
Veículo pode ser mais antigo	Exige veículos muito novos	25%	L

<b>Inadimplência financeira (frequência 40%)</b>			
Regularidade de pagamento do cliente	Inadimplência financeira do cliente	34%	I
Abertura do cliente para negociações e repactuações inflacionárias	Negociação anual dificultada e negativa para reuniões	38%	H
A cliente faz o pagamento em dia	A cliente atrasa o pagamento	58%	H
Pontualidade no pagamento do serviço	Atraso no pagamento do serviço	29%	I
Levantamento dos custos do serviço	Não concorda com o custo gerado	20%	L
Cliente pontual com o pagamento	Cliente atrasa o pagamento	33%	H
Prazo de pagamento	Atraso de pagamento	20%	I
<b>Poder mediado (frequência 27%)</b>			
A forma de solicitação de equipamentos formalizada de acordo com o contrato	Solicitação de equipamentos imediatista, atrapalhando o desempenho da fornecedora	4%	L
Cliente compreende o lado do fornecedor	Cliente ao ser pressionado passa isso ao fornecedor	70%	H
Estabilidade na avaliação do fornecedor	Avaliação do fornecedor instável, com constantes mudanças	54%	I
Exigência similar a outras empresas fornecedoras	Exigência diferente dependendo da empresa fornecedora	36%	H
Cliente que não utiliza o poder para pressionar o fornecedor	Cliente poderoso	13%	L
Cliente compreende as limitações da mão de obra da região	Cliente não reconhece a mão de obra disponível no local	18%	L
O cliente respeita as informações do fornecedor	O cliente expõe o fornecedor aos outros (competição)	27%	H
<b>Localização do serviço (frequência 47%)</b>			
Contratos com prestação de serviço em uma mesma região	Contratos com prestações de serviço pulverizadas em várias localidades	38%	H
Localização próxima a filiais da empresa	A fornecedora tem que buscar a adequação	38%	H
Boa condição de execução do serviço	Má condição de execução do serviço (buraco, pedra, lama)	26%	L
Cliente dentro da área de localização (estrutura)	Cliente fora da área da atuação da fornecedora (localização)	56%	H
Facilidade para obter mão de obra operacional	Dificuldade para obter mão de obra operacional	31%	H
Cidade de atuação com boa estruturação e com custo de vida razoável	Cidade de atuação com estrutura precária e alto custo de vida	20%	I
Boa estrutura para a prestação do serviço	Estradas em más condições	43%	I
Boa estrutura física do ponto de apoio	Ponto de apoio precário ou inexistente	23%	L
Qualificação da mão de obra local	Escassez da mão de obra	11%	L
Trajeto de asfalto	Trajeto horrível, pedra, irregular, estrada de terra	15%	L

Fonte: elaborada pela autora.

## 4.2 Análise de Coincidências

A Análise de Coincidências (CNA) consiste em um algoritmo que busca, em uma lista de coincidências, todas as condições necessárias e suficientes para um resultado. Nesta pesquisa

permitiu-se o reconhecimento de regularidades causais entre os instrumentos de governança enquadrados pelos especialistas no serviço e o contexto da díade cliente-fornecedor com a satisfação do serviço. Desta forma, ao considerar o efeito satisfação do serviço, a CNA busca soluções mínimas, que, como tais, podem ser interpretadas como causa (BAUMGARTNER; AMBÜHL, 2021). Em outras palavras, as soluções encontradas demonstram uma relação de causa e efeito entre os instrumentos de governança e contexto com a satisfação do serviço.

Das grades analisadas, duas não obtiveram resultado com os parâmetros mínimos fornecidos. Para possibilitar a leitura adequada das expressões booleanas, a Figura 9 retoma descrições contidas na metodologia.

Figura 9 - Orientações simbologia CNA

<b>Letras</b>
<p>Representam os construtos elicitados.</p> <p>Maiúscula: polo positivo do construto; Minúscula: polo negativo do construto.</p> <p>Os construtos foram abreviados de acordo com a categoria correspondente.</p>
<b>Exemplo</b>
$A*b + C \leftrightarrow D$
<b>Símbolos</b>
<p>* = “e” lógico. Significa que A acontece juntamente com b.</p> <p>+ = “ou” lógico. Significa que A e b acontecem ou C acontece para explicar o resultado. É necessário um dos dois caminhos para que o efeito D seja observado.</p> <p><math>\leftrightarrow</math> = equivalência lógica. Simboliza a relação de necessidade e suficiência.</p>

Fonte: adaptada de Freitas (2021).

A legenda dos rótulos atribuídos às categorias é apresentada na Tabela 7. É possível observar que 20 das 28 categorias apareceram de alguma forma nas soluções encontradas, ou seja, 20 categorias se mostraram causalmente relevantes. A abrangência de categorias indica que a satisfação do serviço envolve diversos atributos na perspectiva do fornecedor. Ademais, foi calculada a frequência que construtos da categoria foram apresentados em soluções de diferentes entrevistados. A categoria com maior frequência é a burocracia, englobada nas

soluções de três dos treze entrevistados. A baixa repetição de categorias específicas nas soluções pode indicar a diferente perspectiva dos entrevistados, que possuem funções diversas na empresa fornecedora e, conseqüentemente, pontos de vista únicos dos relacionamentos cliente-fornecedor no contexto do fretamento corporativo.

Tabela 7 – Frequência das categorias nas soluções da CNA

<b>Categoria</b>	<b>Rótulo</b>	<b>Frequência</b>
Burocracia	BUR	23,1%
Aprendizado e melhoria	APR	15,4%
Exigência excessiva	EXI	15,4%
Localização do serviço	LOC	15,4%
Motivação do fornecedor	MOT	15,4%
Política	POL	15,4%
Saúde, segurança e meio ambiente	SEG	15,4%
Tamanho do serviço	TAM	15,4%
Ambigüidade informação cliente	AMB	7,7%
Autonomia do fornecedor	AUT	7,7%
Confiança contratual	CNF	7,7%
Ambigüidade do contrato	CON	7,7%
Cooperação	COO	7,7%
Disponibilidade do cliente	DIS	7,7%
Inadimplência financeira	FIN	7,7%
Parceria	PAR	7,7%
Poder mediado	POD	7,7%
Duração do relacionamento	REL	7,7%
Respeito ao fornecedor	RES	7,7%
Solução conjunta de problemas	SOL	7,7%

Fonte: elaborada pela autora.

Os resultados principais de todas as análises realizadas são apresentados na Tabela 8. A Tabela contém também a consistência, cobertura, complexidade e robustez de cada resultado. Ademais, foram inseridas todas as expressões booleanas resultantes com indicador de robustez superior a 95% do maior encontrado. Ressalta-se que algumas expressões booleanas apresentam fatores apresentados em letra minúscula. Isto demonstra que mesmo que o entrevistado considere que o polo negativo do construto seja prejudicial à empresa fornecedora, ele é causalmente relevante para uma alta satisfação do serviço.

Tabela 8 - Resultados principais das CNAs

<b>Expressão booleana</b>	<b>Con.</b>	<b>Cob.</b>	<b>Comp.</b>	<b>Rob.</b>
CON*TAM+fin*RES1 <-> SAT	0,79	0,83	4	1
CON*TAM+RES2 <-> SAT	0,75	0,83	3	1
POD <-> SAT	0,92	0,92	1	1

seg*pol <-> SAT	0,75	0,79	2	1
pol+AMB*rel <-> SAT	0,95	0,78	3	1
BUR <-> SAT	0,88	0,88	1	1
bur1*COO <-> SAT	1	1	2	1
bur2*COO <-> SAT	1	1	2	1
DIS*SOL <-> SAT	0,83	0,83	2	1
LOC*COO <-> SAT	1	1	2	1
MOT*COO <-> SAT	0,86	1	2	1
EXI <-> SAT	0,82	0,9	1	1
APR*TAM <-> SAT	0,92	0,75	2	1
APR <-> SAT	0,78	1	1	1
SEG <-> SAT	0,87	0,93	1	1
AUT <-> SAT	0,83	0,83	1	1
MOT*EXI <-> SAT	0,86	1	2	0,96
MOT*PAR <-> SAT	0,86	1	2	0,96
LOC + bur <-> SAT	0,83	1	2	1
CNF <-> SAT	0,87	0,81	1	1

Fonte: elaborada pela autora.

As soluções obtidas variaram de acordo com a perspectiva de cada entrevistado. Logo, foi necessária a realização de análise qualitativa das expressões booleanas com base nos conhecimentos obtidos na observação participante, leitura dos documentos e entrevistas. Para isso, cada expressão foi transformada em uma proposição, mantendo o sentido inicial para o construto fornecido pelo entrevistado.

As expressões apresentadas no Quadro 17 são provenientes de entrevistas com *boundary spanners*. Os entrevistados coordenam as negociações realizadas com clientes e são os principais responsáveis pela avaliação de contratos. As duas expressões do primeiro entrevistado são muito similares, variando o respeito à hierarquia do fornecedor pelo respeito com os funcionários do fornecedor e a inadimplência financeira do cliente. Assim, mesmo que haja inadimplência financeira, neste caso voltada a atrasos no pagamento, caso o cliente respeite os funcionários do fornecedor, o serviço tende a ser satisfeito. Ressalta-se também a importância que o entrevistado fornece à extensão do contrato e à propensão de aumento desse, que ocorre com um cliente em crescimento de mão de obra. O serviço de transporte possui benefícios de escala, assim, quanto maior o número de veículos alocados em um mesmo contrato, melhor é o aproveitamento da estrutura e da mão de obra. Ademais, contratos de fretamento extensos normalmente são firmados com empresas de grande porte, que possuem estrutura de suporte ao fornecedor e exigem altos padrões de qualidade do serviço.

Para o segundo entrevistado, a solicitação de equipamentos formalizada de acordo com o contrato leva à satisfação do serviço. O próprio entrevistado, envolvido no processo administrativo, ao relatar o construto afirmou que “a solicitação de equipamentos imediatista atrapalha o desempenho da fornecedora”. A empresa de fretamento necessita de tempo hábil para realizar os procedimentos necessários para mobilizar equipamentos para um determinado contrato, o que envolve adquirir veículos ou realocar veículos de diferentes contratos. Este tempo é considerado na elaboração do contrato. No entanto, clientes frequentemente realizam solicitações extracontratuais que são atendidas pela empresa fornecedora, para agradar o cliente a curto prazo, que impactam negativamente na satisfação do serviço como um todo.

*Quadro 17 - Proposições dos boundary spanners administrativos*

CON*TAM + fin*RES1 <-> SAT	Contrato extenso e cliente em crescimento de mão de obra OU respeito com os funcionários do fornecedor e inadimplência financeira do cliente.
CON*TAM + RES2 <-> SAT	Contrato extenso e cliente em crescimento de mão de obra OU respeito à hierarquia do fornecedor.
POD <-> SAT	Forma de solicitação de equipamentos formalizada de acordo com o contrato.

Fonte: elaborado pela autora.

As expressões resultantes das entrevistas com os demais *boundary spanners* são apresentadas no Quadro 18. Cada expressão é resultado de uma CNA da grade de repertório dos funcionários do nível tático responsáveis pela operação de transporte, pelo tráfego e pela manutenção. Ambos interpretam o poder político do cliente como algo negativo para o fornecedor, sendo que as expressões indicam estar causalmente relacionadas à alta satisfação do serviço. Assim, cliente com poder no cenário nacional e internacional e com pouco foco em segurança do trabalho levam à satisfação do serviço. O poder no cenário nacional e internacional está vinculado ao tamanho da empresa cliente, sendo aplicável a economia de escala mencionada anteriormente. Já o foco em segurança do trabalho é percebido pelo operacional como algo positivo, mas que divide a atenção da fornecedora para atividades distintas ao serviço fornecido.

Por fim, o cliente com forte interferência do governo são empresas nacionais de grande porte de referência. Além desta característica, a estabilidade da diretoria da cliente responsável pela coordenação do serviço, mesmo em serviços com relacionamentos de pouca duração, leva à satisfação do serviço. A estabilidade da diretoria é importante para o fornecedor, pois facilita

a gestão da informação. Ademais, permite o estabelecimento de relacionamentos interorganizacionais propícios à parceria.

*Quadro 18 - Proposições dos boundary spanners focados na operação do transporte*

seg*pol <-> SAT	Cliente com poder no cenário nacional e internacional mesmo com pouco foco em segurança do trabalho.
pol + AMB*rel <-> SAT	Cliente com forte interferência do governo OU cliente com a diretoria estável mesmo com contrato de curta duração.

Fonte: elaborado pela autora.

As expressões resultantes dos entrevistados pertencentes aos setores de Departamento Pessoal e Recursos Humanos são apresentadas no Quadro 19. Ambos apresentam soluções de complexidade um. A primeira, confiança, transparência e honestidade levam à satisfação do serviço. A segunda, pouca burocracia, interpretada como a adoção de processos interorganizacionais fáceis e otimizados, levam à satisfação do serviço. Dado o envolvimento desse entrevistado com processos interorganizacionais complexos que envolvem grande número de atividades interdependentes, o destaque do papel de processos simplificados para a satisfação do serviço é justificável.

*Quadro 19 - Proposições dos entrevistados focados em gestão de pessoal*

CNF <-> SAT	Cliente confiável, transparente e honesto com o fornecedor.
BUR <-> SAT	Processos interorganizacionais fáceis e otimizados, ou seja, os processos não são excessivamente burocráticos.

Fonte: elaborado pela autora.

O Quadro 20 apresenta a solução da análise da entrevista realizada com funcionário com foco na contabilidade da empresa fornecedora. O entrevistado percebe a exigência do cliente como uma característica positiva que impulsiona o fornecedor a realizar um serviço de crescente qualidade. Assim, cliente exigente e alto investimento da fornecedora em veículos levam à satisfação do serviço. Diferentemente de outros entrevistados que mencionaram a necessidade de alto investimento específico como algo negativo, o entrevistado focado em contabilidade percebe a renovação dos veículos como uma melhoria da empresa, pelo aumento do seu capital ativo.

Quadro 20 - Proposição do entrevistado focado em contabilidade

APR*TAM <-> SAT	Cliente exigente e alto investimento da fornecedora em veículos para atender o cliente.
--------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------

Fonte: elaborado pela autora.

No Quadro 21 são apresentadas as expressões booleanas resultantes das análises das grades dos funcionários da recepção da empresa fornecedora do serviço de fretamento, codificados em entrevistado A e B. Ambos apresentam mais de uma solução com robustez acima de 95%. O entrevistado A fornece suporte aos *boundary spanners* administrativos. É possível observar que o construto predominante nas soluções é a satisfação do fornecedor com a empresa cliente. Este construto está fortemente correlacionado com a percepção da empresa cliente como parceira (correlação de Kendall de 82%).

As duas primeiras soluções apresentam construtos diferentes da categoria “burocracia”. Assim, a exigência de documentação, vista como um procedimento burocrático, embora percebido como negativo para a fornecedora, leva à satisfação do serviço. Assim, a penúltima expressão indica que fornecedor satisfeito com a empresa cliente e boa qualificação da mão de obra local levam à satisfação do serviço. A última expressão indica que fornecedor satisfeito com a empresa cliente e gratificação da cliente com a fornecedora levam à satisfação do serviço. Por fim, a única solução deste entrevistado que não apresenta o construto representante da categoria cooperação é o fácil acesso aos gestores, ou seja, disponibilidade e respeito ao fornecedor levam à satisfação do serviço. O entrevistado é responsável por realizar contatos constantes com os gestores do contrato, *boundary spanners* da empresa cliente, em nome da diretoria do fornecedor. Assim, a percepção da importância do respeito com o funcionário e a facilidade de acesso aos gestores do contrato na empresa cliente para a satisfação do serviço são justificáveis.

O entrevistado B possui contato com o cliente por meio de redes sociais com a divulgação de campanhas internas para a motivação dos funcionários da fornecedora alocados no contrato e melhoria da imagem do fornecedor pela perspectiva do cliente. Desta forma, o construto de interesse do cliente em integrar empresas fornecedoras de diferentes ramos de atuação, normalmente realizada por meio de divulgações de campanhas em redes sociais, aparece em duas das soluções de alta robustez encontradas. O construto integrante da categoria motivação atua conjuntamente com o elogio aos funcionários da fornecedora, ou relacionamento de parceria interorganizacional. Ademais, com complexidade um, o cliente

aceitar propostas de melhoria vindos da fornecedora, especialista no serviço de fretamento, leva à satisfação do serviço.

Quadro 21 - Proposições dos entrevistados da recepção

A	bur1*COO <-> SAT	Fornecedor satisfeito com a empresa cliente e cliente exigente quanto a documentação.
	bur2*COO <-> SAT	Fornecedor satisfeito com a empresa cliente e cliente requer que o motorista faça mais do que dirigir.
	DIS*SOL <-> SAT	Fácil acesso aos gestores e respeito com o fornecedor.
	LOC*COO <-> SAT	Fornecedor satisfeito com a empresa cliente e boa qualificação da mão de obra local.
	MOT*COO <-> SAT	Fornecedor satisfeito com a empresa cliente e gratificações da cliente com a fornecedora.
B	AUT <-> SAT	Cliente aceita propostas de melhoria vindos da fornecedora.
	MOT*EXI <-> SAT	Cliente busca integrar as empresas fornecedoras e elogiar os funcionários da fornecedora.
	MOT*PAR <-> SAT	Cliente busca integrar as empresas fornecedoras e tem um relacionamento de parceria com a fornecedora.

Fonte: elaborado pela autora.

A proposição resultante da análise da grade da entrevista com funcionário do setor da qualidade é apresentada no Quadro 22. O setor da qualidade é responsável pela padronização dos processos, contato com os clientes para a realização de pesquisas de satisfação e representação da empresa nos processos de avaliação dos fornecedores. Embora tenha contato frequente e direto com os clientes, o funcionário não foi considerado *boundary spanner* devido à falta de autonomia para tomada de decisão pela pouca experiência profissional com serviços de fretamento. Embora seja o entrevistado com o maior número de construtos elicitados (20 construtos), a solução encontrada apresenta complexidade um. De acordo com o entrevistado, o cliente demonstrar que se importa com as pessoas, ou seja, com a segurança, saúde e bem-estar dos funcionários do fornecedor, leva à satisfação do serviço. Este construto apresenta correlação alta com a valorização do fornecedor (correlação de Kendall de 77%), engajamento da equipe (78%) e parceria percebida (84%).

Quadro 22 - Proposição do entrevistado da qualidade

SEG <-> SAT	Cliente demonstra ao fornecedor que se importa com as pessoas.
-------------	----------------------------------------------------------------

Fonte: elaborado pela autora.

Por fim, o Quadro 23 contém as expressões booleanas dos entrevistados com contato indireto com o cliente responsáveis pela operação, pelo tráfego e pela manutenção. Cada expressão é solução da grade de um funcionário. Na primeira, o cliente reconhecer a qualidade do serviço leva à satisfação do serviço. O construto, representante da categoria exigência, está fortemente correlacionado aos construtos: gestores da cliente educados com os funcionários da empresa fornecedora e parceria (correlação de Kendall de 100%). Assim, o entrevistado percebe que a cultura de reclamar constantemente da fornecedora, adotada por algumas empresas como forma de motivar a melhoria contínua, é prejudicial ao desempenho do serviço.

A segunda expressão, também de complexidade um, mostra a percepção de que a preocupação do cliente com a qualidade geral do serviço leva à satisfação do serviço. Este construto apresenta correlação de Kendall de 80% com os construtos: alta demanda para cumprimento de horário; solicitação, por parte do cliente, da utilização de peças de muita qualidade nos veículos alocados e exigência de mão de obra qualificada da fornecedora. Ademais, apresenta correlação negativa de 85% com “o cliente não é tão exigente”. Assim, mesmo o entrevistado acreditando que “o cliente exigente a ponto de ser implicante” é negativo para o fornecedor, esta exigência excessiva demonstrou ser causa de uma alta satisfação do serviço.

Enfim, a terceira expressão propõe que trajeto de asfalto ou burocracia, com os funcionários da fornecedora realizando muitos processos auxiliares, levam à satisfação do serviço. A empresa unidade de caso é especializada na realização de serviços de fretamento em estradas de terra irregulares, com grande presença de pedras, que, além da diminuição da vida útil dos veículos, gera uma cobrança excessiva ao setor de manutenção, pelo qual o entrevistado é responsável. Logo, é justificável a seleção de trajetos de asfalto como fundamento para a satisfação do serviço. Já a “perda de tempo” dos funcionários com processos auxiliares mostra a percepção do entrevistado, voltado para a operação de transporte, dos processos administrativos adotados. Embora interpretados pelo entrevistado como desnecessários e com impacto negativo à fornecedora, é necessário e suficiente, junto ao trajeto de asfalto, para a satisfação do serviço.

*Quadro 23 – Proposições dos entrevistados focados na operação do transporte*

EXI <-> SAT	Cliente reconhece a qualidade do serviço, ou seja, não possui cultura de reclamar da fornecedora.
APR <-> SAT	Cliente preocupado com a qualidade geral do serviço.

LOC + bur <-> SAT	Trajeto de asfalto OU os funcionários da fornecedora perdem muito tempo com processos auxiliares.
----------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------

Fonte: elaborado pela autora.

#### 4.2.1 Padrão geral de causa e efeito

As categorias representadas pelos construtos elencados indicam aspectos macro considerados pelos entrevistados. Os aspectos são característica do serviço, confiança, contrato, cultura de parceria, nível de serviço, informação, poder e relacionamento interpessoal, apresentados no Quadro 24.

*Quadro 24 - Aspectos relevantes na perspectiva do fornecedor do serviço de fretamento*

Aspectos	Descrição	Categorias
Característica do serviço	Determinado por características e necessidade de transporte da empresa cliente.	Localização do serviço, tamanho do serviço, política e duração do relacionamento.
Contrato	Instrumento de governança formal.	Ambiguidade do contrato.
Cultura organizacional voltada à colaboração	Comportamento da empresa cliente condizente com o estabelecimento de um relacionamento de parceria.	Solução conjunta de problemas, motivação do fornecedor, cooperação, similaridade da cultura, duração do relacionamento e autonomia do fornecedor.
Nível de serviço	Cobrança, incentivo e reconhecimento da empresa cliente para a adequação do serviço às suas necessidades.	Confiança de competência, aprendizado e melhoria, exigência excessiva e saúde, segurança e meio ambiente.
Informação	Compartilhamento de informações quanto a credibilidade e quantidade.	Burocracia, confiança contratual, conhecimento gerencial, compartilhamento de informação, ambiguidade informação cliente e conhecimento do serviço.
Poder	Influência da empresa cliente nas decisões da fornecedora e dependência.	Inadimplência financeira, oportunismo, poder mediado, poder não mediado e investimento específico.
Relacionamento interpessoal	Conexões entre os funcionários da empresa cliente e os funcionários da empresa fornecedora.	Respeito ao fornecedor, disponibilidade do cliente e amizade.

Fonte: elaborado pela autora.

Ao transformar os construtos das categorias em aspectos macro e recalculando o índice de robustez das soluções das soluções com maior robustez de maneira agregada, alcançamos os resultados apresentados na Tabela 9. A realização do CNA com as soluções das grades permite a identificação de um padrão geral de causa e efeito considerando toda a amostra. A Tabela 9 contém a consistência, cobertura, complexidade e robustez de cada resultado. Assim, é possível observar o papel central da cultura de parceria e do nível de serviço para a satisfação do serviço de transporte fretado de pessoas na perspectiva do fornecedor.

Tabela 9 – Resultado da CNA agregada

<b>Expressão booleana</b>	<b>Con.</b>	<b>Cob.</b>	<b>Comp.</b>	<b>Rob.</b>
CULT <-> SAT	0,9	1,0	1	5
NIV <-> SAT	0,8	0,9	1	5
NIV*SERV <-> SAT	0,9	0,8	2	3
INFO <-> SAT	0,9	0,9	1	3
info*CULT <-> SAT	1,0	1,0	2	2
REL*CULT <-> SAT	0,8	0,8	2	2
SERV*CULT <-> SAT	1,0	1,0	2	2
serv+INFO*rel <-> SAT	1,0	0,8	3	2
CONT*SERV+pod*REL <-> SAT	0,8	0,8	4	1
CONT*SERV+REL <-> SAT	0,8	0,8	3	1
des*serv <-> SAT	0,8	0,8	2	0
POD <-> SAT	0,9	0,9	1	0
SERV+info <-> SAT	0,8	1,0	2	0

Fonte: elaborada pela autora.

A cultura organizacional voltada à colaboração é um aspecto que traduz que a empresa cliente possui um comportamento condizente com o estabelecimento de um relacionamento de parceria. Assim, a empresa adota IGI-Is, com enfoque na solução conjunta de problemas, na motivação do fornecedor, na cooperação e na similaridade da cultura, e preza pela autonomia do fornecedor e o estabelecimento de relacionamentos duradouros. A relação de necessidade e suficiência destacada condiz com os argumentos de Kumar *et al.* (2016), que afirmam que para uma empresa ser orientada para o relacionamento, ela deve se esforçar para criar uma cultura interna adequada que influencie significativamente a integração da rede de suprimentos.

Ademais, o trabalho fornece evidências sobre a influência do nível de serviço determinado pelo cliente na satisfação do serviço. Diante deste aspecto há diferença na perspectiva dos entrevistados quanto à exigência como ponto negativo ou positivo. Os resultados mostram que a perspectiva do fornecedor positiva ou negativa sobre um instrumento de governança não está relacionada à satisfação do serviço. Os fornecedores possuem, em alguns casos, motivos adjacentes para considerar um aspecto como positivo ou negativo. Os entrevistados que indicaram a exigência como ponto positivo a vincularam com aprendizado e desenvolvimento do fornecedor. Já aqueles que interpretam a exigência como aspecto negativo referem-se à burocracia e à pressão excessiva do cliente que não possui conhecimento técnico das demandas do serviço de fretamento.

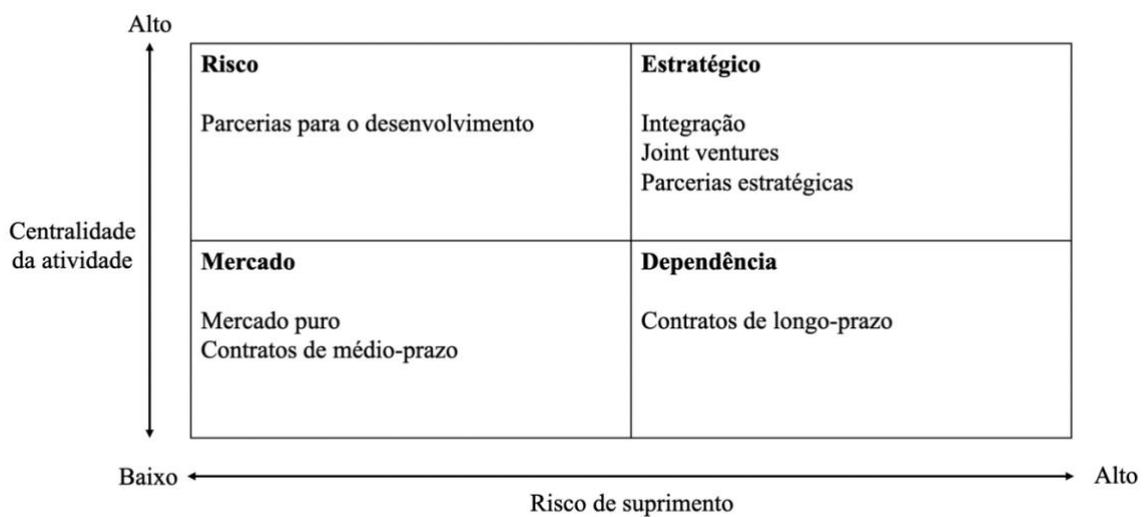
Segundo Vannerste e Frank (2014), a adoção de um nível de serviço exigente possui consequências contrastantes. De um lado, possui um efeito de incentivo para que a outra parte

trabalhe mais durante o relacionamento. Por outro, torna mais provável que o relacionamento seja encerrado. Portanto, é importante que haja equilíbrio. Níveis mais altos de tolerância, principalmente quando as ações se relacionam de maneira imperfeita com os resultados, são associados a níveis mais altos de colaboração e relacionamentos mais estáveis. Na perspectiva do fornecedor, o nível de serviço é vinculado à cobrança, incentivo e reconhecimento da empresa cliente para a adequação do serviço às suas necessidades. Ademais, está associado à confiança de competência, aprendizado e melhoria, à exigência e à adequação aos critérios de saúde, segurança e meio ambiente.

## 5. DISCUSSÕES

Uma das decisões importantes no gerenciamento da rede de suprimentos é a segmentação da base de fornecedores e clientes. A partir da segmentação, as organizações podem combinar estratégias e selecionar os instrumentos de governança interorganizacionais (IGIs) mais adequados ao gerenciamento do relacionamento com clientes e fornecedores, conforme apresentado na Figura 10.

Figura 10 - Matriz estratégica de clientes e fornecedores



Fonte: adaptada de Martins (2019).

Segundo a Teoria da Dependência de Recursos, as organizações dependem do ambiente externo para obter recursos enquanto tentam se manter autônomas. A dependência de uma empresa provém da criticidade do recurso e da disponibilidade de fornecedores ou clientes alternativos (KEMBRO; SELVIARIDIS; NESLUND, 2014). No caso do fretamento corporativo, a perspectiva do cliente e do fornecedor são distintas. Para o cliente, o transporte dos funcionários é uma atividade de nível tático de alto risco, pois as falhas são de grande impacto. Há poucos fornecedores no mercado que podem prover o serviço, ainda mais para uma empresa de grande porte, por envolver alto investimento específico. As falhas desse fornecedor implicam paralisação total ou parcial da produção por falta de pessoal. No entanto, constitui uma atividade de baixa centralidade. Neste caso, o interesse do cliente é o estabelecimento de contratos de longo-prazo para garantir o fornecimento. Por outro lado, para o fornecedor, o fretamento corporativo é uma atividade estratégica, de suma importância

financeira para a organização. Assim, os fornecedores buscam desenvolver parcerias com a empresa cliente para manter um relacionamento estável e duradouro.

Embora haja uma diferença de perspectiva, a estabilidade no relacionamento é de interesse da oferta e da demanda do serviço. Por ser um serviço com alta personalização, a substituição do fornecedor é morosa. Ademais, em algumas regiões, a oferta é pequena devido ao risco de investimento necessário para a mobilização de veículos e estruturação da garagem. Por fim, dependendo do tipo de serviço, para uma mineradora por exemplo, são demandados veículos com especificações técnicas adequadas aos protocolos de segurança adotados, motoristas com determinado tempo de experiência, estruturas físicas robustas para o armazenamento, limpeza e manutenção dos veículos e *expertise* da empresa ofertante no fornecimento de serviço de fretamento corporativo para empresas do ramo. No transporte de pessoal um pequeno erro, tal como um desentendimento do motorista quanto à escala, pode inativar por longos períodos uma linha de produção da empresa cliente.

Considerando o Modelo de Análise previamente proposto, as dimensões do contexto do relacionamento e IGI's formais e informais foram elucidados pelos entrevistados. No entanto, os fatores levados em consideração pelos especialistas no serviço para fazer sentido dos IGI's definidos pela empresa cliente não são completamente contemplados pelo Modelo de Análise proposto com base na literatura. As categorias de fatores expostos pelos entrevistados não distinguem o contexto do relacionamento dos IGI's. Ademais, os indivíduos compreendem o ambiente e os IGI's contextualmente de acordo com as especificidades do serviço de fretamento corporativo. Desta forma, as dimensões apresentadas na literatura apareceram na fala dos entrevistados em diferentes proporções, estando correlacionadas conforme a Figura 11.

Figura 11 - Interpretação do Modelo de Análise



Fonte: elaborada pela autora.

A análise de múltiplas grades permitiu a identificação de 28 categorias de construtos, quatro determinados como atributos-chave: respeito ao fornecedor, aprendizado e melhoria, burocracia e solução conjunta de problemas. Estes fatores foram mencionados pelos entrevistados para diferenciar os clientes de fretamento corporativo, considerando o relacionamento cliente-fornecedor. Assim, retomando o Modelo de Análise, os entrevistados especificaram que os principais aspectos que se diferenciam entre os clientes de fretamento corporativo são os IGIs, com foco para solidariedade, flexibilidade, padrões e processos e compartilhamento de informações. Na Figura 12, os atributos-chave estão destacados no Modelo de Análise.

Figura 12 - Atributos-chave do Modelo de Análise



Fonte: elaborada pela autora.

O respeito ao fornecedor transparece a diferença entre a forma que *boundary spanners* de empresas clientes tratam os funcionários do fornecedor. O poder depositado no comprador é interpretado por alguns indivíduos, geralmente incentivados pela cultura organizacional (GELDERMAN; SEMEIJN; VERHAPPEN, 2019), como um poder mediado de legitimação. Assim, a parte mais poderosa demonstra autoridade sobre o fornecedor com base na relação contratual estabelecida (HUO; FLYNN; ZHAO, 2017). Essa autoridade normalmente é interpretada como arrogância, agressividade, desrespeito e grosseria nos relacionamentos interpessoais estudados.

O destaque da solução conjunta de problemas demonstra que algumas empresas clientes de fretamento buscam o desenvolvimento de um relacionamento de parceria com o fornecedor, enquanto outras não. Desta forma, como mencionado por Tangpong *et al.* (2015), em contextos de diferenças de poder, como no serviço de fretamento corporativo, a empresa mais poderosa pode gerar exploração ou colaboração. Neste caso, o relacionamento de parceria é vinculado a “cooperativismo”, “trabalho em equipe” e “busca soluções”; enquanto o relacionamento de competitividade é associado a “determinista”, “má vontade” e “busca problemas”. Já o aprendizado e melhoria está relacionado com o nível de serviço determinado pelo cliente, que incentiva o fornecedor a melhorar e a aprender por meio de *feedbacks*, exigência, auditorias, adoção de tecnologias de telemetria e investimento em treinamento.

Finalmente, a burocracia envolve os procedimentos interorganizacionais determinados pelo cliente. Alguns processos, que normalmente envolvem o envio de documentos para mobilização de veículos e motoristas, são simples, fáceis e rápidos. No entanto, algumas empresas clientes possuem procedimentos morosos, que dificultam o serviço realizado pela fornecedora, sobrecarregando principalmente os setores administrativos. Geralmente os processos são padronizados para todas as contratadas da empresa, assim alguns não têm valor para o fornecedor de fretamento, tratando-se de formalidades.

Os entrevistados também forneceram uma nota para cada relacionamento de acordo com a satisfação do serviço, envolvendo qualidade, custo, velocidade, flexibilidade e confiabilidade do transporte. A Análise de Conteúdo de Honey demonstrou que investimento específico, inadimplência financeira, poder mediado e localização do serviço têm o maior impacto na satisfação do serviço. Assim, o contexto do relacionamento está fortemente relacionado à satisfação do serviço, conforme demonstrado pelo destaque das categorias no Modelo de Análise, apresentado na Figura 13. No entanto, embora esses atributos impactem na satisfação do serviço, não necessariamente são causas do alto desempenho.

Figura 13 - Aspectos do Modelo de Análise e a satisfação do serviço



Fonte: elaborada pela autora.

A inadimplência financeira é interpretada pelos fornecedores como uma ação do cliente para aumentar o seu poder sobre a fornecedora. O cliente retém pagamentos à fornecedora para aumentar sua capacidade de influenciar suas ações e decisões (CRISAN; PARPUCEA; ILIES, 2011). Assim, geralmente os atrasos de pagamento são efetuados com base em trocas, de modo a impor que o fornecedor realize algo com que previamente não concordou. A não utilização

do poder de modo mediado também surgiu como um atributo-chave para a satisfação do serviço. O poder mediado mencionado pelos entrevistados normalmente provém da coerção ou da legitimação (HUO; FLYNN; ZHAO, 2017), sendo a primeira fonte predominante no caso estudado. Ao utilizar do poder mediado, o cliente impõe suas vontades ao fornecedor, sem considerar os impactos da demanda na satisfação do serviço.

Além dos aspectos relacionados aos riscos e desafios do relacionamento interorganizacional, a localização do serviço e do investimento específico, vinculados às características do serviço determinadas pelas particularidades e pelas necessidades de transporte da empresa cliente são aspectos-chave para a satisfação do serviço. A localização do serviço transparece a importância da infraestrutura das estradas e das cidades nas quais o serviço é realizado. Já o investimento específico compreende a variabilidade e as características dos veículos mobilizados no serviço. Desta forma, são variáveis fundamentais para a operação de transporte de fretamento, conseqüentemente impactando na satisfação do serviço na perspectiva da oferta.

A adoção da perspectiva dos funcionários da empresa fornecedora do serviço possibilitou a análise da Teoria da Economia dos Custos de Transação e da complementariedade entre a Visão Baseada em Recursos e as Teorias de Governança Relacional. A Teoria da Economia dos Custos de Transação destaca a importância do contrato e de regras formais entre parceiros comerciais para proteção contra oportunismo e conflitos (LIMINEAU; HENDERSON, 2012). Os resultados ressaltam a importância da função de coordenação do contrato frente à de controle. A coordenação foi enfatizada principalmente devido ao papel de ajuste de comportamentos individuais para acomodar as funções selecionadas para um esforço mútuo (LIMINEAU; HENDERSON, 2012). Já a função de controle com sanções e penalidades aumenta a percepção de iniquidade pelos fornecedores. O incentivo ao cumprimento das obrigações por meio do controle baseado em resultados deve ser utilizado com cautela, pois na produção de serviços há ambigüidade dos próprios resultados, o que induz um comportamento não colaborativo do cliente (STEINBACH; WALLENBURG; SERVIARIDIS, 2018).

A identificação dos fatores levados em consideração pelos fornecedores do serviço para fazer sentido de instrumentos de governança interorganizacionais (IGIs) definidos pela empresa cliente demonstrou predominância de instrumentos de governança interorganizacionais informais (IGI-Is), sobre os instrumentos de governança interorganizacionais formais (IGI-Fs), apenas mencionados pelos *boundary spanners* administrativos. Este resultado contradiz a expectativa teórica que afirma que os fornecedores dão mais peso aos IGI-Fs do que aos IGI-Is (UM; OH, 2020). Possivelmente, o fornecedor não deposita unicamente a mitigação de

incertezas e garantias de um relacionamento contínuo em contratos formais devido ao grande poder político das empresas clientes e à falta de agilidade no sistema legal de disputas no Brasil. Além disso, como mencionado por Alvim (1984), geralmente os contratos de fretamento são confeccionados pelo departamento jurídico da empresa cliente, voltados aos encargos da fornecedora.

Já a Teoria da Visão Baseada em Recursos propõe interpretação dos relacionamentos interorganizacionais como uma possível fonte de vantagem competitiva, uma vez que tais parcerias são difíceis de replicar (SRINIVASAN; MUKHERJEE; GAUR, 2011). Em parte, as Teorias de Governança Relacional justificam que o estabelecimento de um relacionamento colaborativo na rede de suprimentos é desafiador por depender da realização de transações satisfatórias ao longo do tempo, que permitem o estabelecimento de normas relacionais de flexibilidade, participação e solidariedade (LIMINEAU; HENDERSON, 2012). Assim, não existe uma fórmula pronta para o estabelecimento desses relacionamentos, IGI-Fs e IGI-Is produzem resultados dependendo do contexto (PILBEAM; ALVAREZ; WILSON, 2012).

Além de permitir análise das teorias, este trabalho permitiu o surgimento de aspectos de retificação a fim de reconciliá-las com as idiosincrasias contextuais. Embora a Teoria da Visão Baseada em Recursos seja voltada para o estabelecimento de vantagens competitivas organizacionais, os dados indicam que a força do relacionamento interorganizacional, principalmente na gestão dos fornecedores, está nos relacionamentos interpessoais. Isto ocorre, pois há grande dependência dos relacionamentos interpessoais estabelecidos pelos *boundary spanners*, colocando a vantagem competitiva das empresas da díade em risco. Assim, os IGI-Is são estabelecidos entre os indivíduos e não necessariamente entre empresas, sendo a rotatividade de funcionários da empresa cliente prejudicial para o desempenho do serviço, como mostrado nos resultados.

A cultura organizacional, definida como valores, crenças, ideias e símbolos compartilhados que definem como as empresas conduzem suas atividades comerciais no dia a dia (KUMAR *et al.*, 2016), voltada para o estabelecimento de relacionamentos colaborativos, é percebida por meio dos relacionamentos interpessoais. No entanto, o papel da cultura organizacional nos comportamentos dos indivíduos voltados ao estabelecimento de relacionamentos colaborativos não é igual para vendedores e compradores (MACEDO *et al.*, 2021). Na prática, as relações com os clientes são prioritárias dentro das organizações. Assim, enquanto a cultura organizacional é preponderante para o relacionamento com o cliente, a relação com o fornecedor voltada para a colaboração na rede de suprimentos depende da personalidade do comprador. Logo, os resultados corroboram com Macedo *et al.* (2021), sendo

que a aplicação do estudo de caso permitiu a compreensão em profundidade dos resultados obtidos com a *survey* aplicada.

As relações interorganizacionais estão inseridas em redes de relações individuais, sendo as pessoas elos organizacionais do relacionamento (EKANAYAKE; CHILDERHOUSE; SUN, 2017). Desta forma, os resultados indicam que a confiança é um fator contextual importante no estudo da relação dos IGIs e do desempenho da rede, como postulado por Bonatto *et al.* (2020). No entanto, a confiança não é depositada em empresas, como afirmado pelos autores. Os funcionários da empresa fornecedora relataram possuir, ou não, confiança em *boundary spanners* da empresa cliente. Assim, o comportamento relacional dos indivíduos é crítico na gestão bem-sucedida do relacionamento cliente-fornecedor, podendo ajudar a evitar os altos custos dos controles interorganizacionais mais formais (DEKKER *et al.*, 2019).

Além de ressaltar a importância dos relacionamentos interpessoais, os resultados indicam que o nível de serviço adequado leva à satisfação do serviço. Para que o nível de serviço adequado seja estabelecido, é necessário que o cliente compreenda as especificidades do serviço ofertado. Brerekalo e Albers (2016) afirmam que o desempenho das alianças depende principalmente da capacidade do cliente e fornecedor se familiarizarem e se entrelaçarem. Ademais, em concordância, Richey *et al.* (2012) afirmam que níveis mais altos de flexibilidade do cliente resultam em maior colaboração da díade. Assim, os clientes devem entender as capacidades e limitações de seus fornecedores parceiros para determinar o nível de serviço apropriado. Além disso, devido à ambiguidade do resultado do serviço e da complexidade inerente ao tipo de transporte, o perdão do cliente aumenta a estabilidade do relacionamento (VANNERSTE; FRANK, 2014).

A flexibilidade do cliente para perdoar o fornecedor demonstra o foco em um relacionamento de longo-prazo. Os dados enfatizam a necessidade da expectativa de longo prazo para o estabelecimento de relacionamentos colaborativos. Segundo Barua e Mani (2014), isso é decorrente da redução do comportamento oportunista e da melhoria do compromisso pela adoção da perspectiva de longo prazo. Ademais, como enfatizado por Huang e Chiu (2018), quando não se podem esperar trocas interorganizacionais repetidas, as probabilidades de comportamento oportunista aumentam independentemente do IGI adotado.

Por fim, a utilização da perspectiva do agente mais fraco da díade permitiu a avaliação de IGIs em relações com poder desequilibrado. Os dados não colaboram com a afirmação de Carson e Ghosh (2019) de que quando o poder é desequilibrado, os arranjos informais favorecem ineficientemente a empresa poderosa. No caso estudado, a empresa menos poderosa demonstrou interesse na implementação de IGI-Is que se mostraram eficientes para a satisfação

do serviço. A colaboração é interpretada pela empresa fornecedora como uma oportunidade para estabelecimento de um relacionamento estável de parceria, de forma a proteger seus investimentos específicos em ativos.

### **5.1 Implicações gerenciais**

Este estudo fornece algumas implicações gerenciais para empresas envolvidas em relações interorganizacionais voltadas a serviços, em especial de fretamento corporativo. Inicialmente, para se obter alta satisfação do serviço é necessário construir uma relação voltada a longo prazo. Assim, relacionamentos de parceria com a utilização de IGI-Is, com destaque para cultura organizacional voltada para a construção de relacionamentos colaborativos e flexibilidade do cliente pela adoção do nível de serviço adequado, levam ao desempenho superior.

Para o cliente do serviço, é importante a disponibilidade e interesse em conhecer sobre as especificidades do serviço ofertado e limitações do fornecedor. Assim, o cliente evita a realização de cobranças que podem ter um impacto negativo na satisfação do serviço e permite maior flexibilidade do relacionamento. No caso de terceirização de serviços, os resultados alcançados dependem de entradas do cliente. Destarte, exigência excessiva e utilização de poder mediado coercivo, pela ameaça de punição em caso de descumprimento dos pedidos, deve ser evitado. A adoção de níveis de serviço excessivamente exigentes em contextos de incerteza aumenta a propensão ao encerramento dos relacionamentos, o que representa um risco para ambas as partes. Ademais, os gestores devem entender que os relacionamentos interpessoais são construídos por meio de interações repetidas. Logo, é importante que haja estabilidade dos *boundary spanners* da empresa cliente para que estes relacionamentos de parceria sejam formados.

Da perspectiva da oferta do serviço, o fornecedor deve compartilhar informações com o cliente, de modo a permitir que esse compreenda as particularidades das atividades realizadas. Além disso, é importante que haja interesse dos gestores em se desenvolver continuamente para a realização de um serviço personalizado às demandas atuais da empresa cliente. Os incentivos do cliente para a adequação do serviço às suas necessidades, e conseqüentemente nível de serviço, devem ser respeitados e interpretados como uma oportunidade para o fornecedor adquirir recursos valiosos.

Em resumo, os gerentes dos clientes devem ser flexíveis para considerar especificidades ou questões conjunturais na implementação de atividades que não foram plenamente previstas

e especificadas em contrato. Assim, ambos os atores devem compreender as especificidades do serviço ofertado e compartilhar informações pelo estabelecimento de relacionamentos interpessoais de parceria. Desse modo, o nível de serviço deve ser alcançado por limites de exigência adequados à realidade do serviço visando a estabilidade do relacionamento a curto prazo e melhoria contínua do serviço a longo prazo.

## 6. CONCLUSÕES

Esta pesquisa buscou responder à seguinte pergunta: como os instrumentos de governança podem ser configurados para explicar a satisfação do serviço de fretamento corporativo pela perspectiva do fornecedor do serviço? A melhoria da compreensão da relação causal entre instrumentos de governança interorganizacionais e o contexto do relacionamento com a satisfação do cliente no campo empírico de fretamento corporativo expande a literatura no contexto de produção de serviço. Ademais, permite a compreensão da perspectiva da empresa fornecedora da díade, menos poderosa, sendo que a cliente que define os instrumentos de governança interorganizacionais.

Concluiu-se que os instrumentos de governança interorganizacionais influenciam a satisfação do serviço fornecido, assim como a percepção do cliente como parceiro. Contudo, os resultados mostraram que indivíduos de uma mesma organização percebem os clientes de forma distinta dependendo dos aspectos considerados importantes no seu relacionamento com o contratante. Dentre as categorias de construtos elicitados pelos entrevistados, destacam-se respeito ao fornecedor, aprendizado e melhoria, burocracia e solução conjunta de problemas como categorias mais citadas. No entanto, as categorias com construtos mais fortemente relacionadas com a satisfação do serviço são: investimento específico, inadimplência financeira, poder mediado e a localização do serviço. No entanto, a relação com a satisfação do serviço não implica relação causal. Em especial, a cultura organizacional do cliente voltada ao estabelecimento de relacionamento de parceria e determinação de nível de serviço adequado foram destacados como causas da alta satisfação do serviço de fretamento.

Os fornecedores consideram os instrumentos de governança interorganizacionais informais (IGI-Is), com práticas de colaboração que indicam, por exemplo, maior propensão à resolução conjunta de problemas, como mais importantes para a satisfação do serviço aos clientes. Estes IGI-Is são estabelecidos por meio do relacionamento interpessoal contínuo entre *boundary spanners* da empresa cliente e fornecedora. Assim, as normas sociais e o contexto do relacionamento é construído com base nos relacionamentos entre os indivíduos dependendo, além da cultura organizacional das empresas, da personalidade do comprador. Deste modo, traços de personalidade importam e são um capital social do relacionamento que necessita de estabilidade. Os gerentes devem contemplar com maior importância instrumentos informais nos processos de criação de serviços; fortalecer a cultura organizacional junto aos compradores, de acordo com a estratégia da rede de suprimentos; e buscar compreender as especificidades do serviço ofertado.

Ainda, o estudo contribui ao utilizar metodologias qualitativas robustas, comumente não empregadas na área de Operações, e propor o reconhecimento de regularidades causais entre os IGIs identificados e a satisfação do serviço. Não há indícios na literatura de proposições no sentido de aplicar o CNA em grades resultantes da Técnica de Grade de Repertório. Assim, o trabalho demonstra o potencial de junção dos métodos para a identificação de regularidades causais em grades que permitem a captura da percepção do entrevistado em seus próprios termos. Por fim, os dados coletados e analisados permitem a identificação de padrões empíricos, que confrontados com padrões teóricos, criam espaço para o surgimento de dimensões novas e inesperadas.

Enquanto limitação, este estudo adota o ponto de vista do fornecedor, sendo que a importância e perspectiva das empresas clientes sobre os construtos é distinto. Além disso, o desempenho do relacionamento, normalmente associado a diferentes medidas, foi estudado apenas por um indicador, a satisfação. Ademais, embora os instrumentos de governança variem dentro da rede de suprimentos com o passar dos tempos, o trabalho propõe um recorte no tempo da percepção do fornecedor.

Recomenda-se para pesquisa futuras a mitigação das limitações identificadas. Conjuntamente, a realização de estudos quantitativos para a validação ou falsificação dos resultados sugeridos. A coleta de dados com outras empresas fornecedoras do serviço de fretamento corporativo, com a identificação de enquadramentos dos instrumentos de governança interorganizacionais, permitiria validação ou falsificação dos resultados. Por fim, é necessária a condução de pesquisas junto à parte mais poderosa do relacionamento para concluir sobre o melhor processo de criação dos serviços.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ADAMS, F.; GRAHAM, K. Integration, knowledge creation and B2B governance: The role of resource hierarchies in financial performance. **Industrial Marketing Management**, v. 63, p. 179 – 191, 2017.
- AGGARWAL, V.; SIGGELKOW, N.; SINGH, H. Governing collaborative activity: interdependence and the impact of coordination and exploration. **Strategic Management Journal**, v. 32, n. 7, p. 705–730, 2011.
- ALVAREZ, G.; PILBEAM, C.; WILDING, R. Nestlé Nespresso AAA sustainable quality program: an investigation into the governance dynamics in a multi-stakeholder supply chain network. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 15, n. 2, p. 165–182, 2010.
- ALVIM, B. **Análise do Desempenho do Transporte Coletivo por Ônibus Fretado**. Tese (Mestrado em Engenharia de Transportes) – Instituto Militar de Engenharia, Rio de Janeiro, 1984.
- ARAL, S.; BAKOS, Y.; BRYNJOLFSSON, E. Information technology, repeated contracts, and the number of suppliers. **Management Science**, v. 64, n. 2, p. 592–612, 2018.
- ARGYRES, N.; BERCOVITZ, J.; ZANARONE, G. The role of relationship scope in sustaining relational contracts in interfirm networks. **Strategic Management Journal**, v. 41, n. 2, p. 222–245, 2020.
- BARBOSA, A. Regulamentação dos serviços de fretamento. In: ANTP. **Transporte por Fretamento**. Associação Nacional de Transportes Públicos: Série Cadernos Técnicos, v. 9, 2012.
- BARRATT, M.; CHOI, T. Y.; LI, M. Qualitative case studies in operations management: Trends, research outcomes, and future research implications. **Journal of Operations Management**, v. 29, n. 4, p. 329–342, 2011.
- BARUA, A.; MANI, D. Augmenting conflict resolution with informational response: A holistic view of governance choice in business process outsourcing. **Journal of Management Information Systems**, v. 31, n. 3, p. 72–105, 2014.
- BAUMGARTNER, M. Inferring causal complexity. **Sociological Methods & Research**, v. 38, n. 1, p. 71–101, 2009.
- BAUMGARTNER, M.; AMBÜHL, M. Cna: an R package for configurational causal inference and modeling. **R package vignette**: The Comprehensive R Archive Network, 2020. Disponível em: <[https://cran.r-project.org/web/packages/cna/vignettes/cna\\_vignette.pdf](https://cran.r-project.org/web/packages/cna/vignettes/cna_vignette.pdf)>. Acessado em: 22 mar. 2021.
- BAUMGARTNER, M.; AMBÜHL, M. Causal modeling with multi-value and fuzzy-set Coincidence Analysis. **Political Science Research and Methods**, v. 8, n. 3, p. 526–542, 2020.
- BAUMGARTNER, M.; THIEM, A. Identifying complex causal dependencies in configurational data with coincidence analysis. **The R Journal**, v. 7, n. 1, p. 176 – 184, 2015.
- BENGTSSON, B.; HERTTING, N. Generalization by mechanism thin rationality and ideal-type analysis in case study research. **Philosophy of the Social Sciences**, v. 44, n. 6, p. 707 – 732, 2014.

- BITNER, M.; BROWN, S. The service imperative. **Business Horizons**, v. 51, n. 1, p. 39–46, 2008.
- BONATTO, F.; DE RESENDE, L. M. M.; PONTES, J. Relational governance in supply chain: a systematic literature review. **Benchmarking: An International Journal**, v. 27, n. 6, p. 1711–1741, 2020.
- BORTECINE, A.; ISMAIL, I. Corporate and supply chain network governance of third party logistics service providers: Effects on buyers' intention to continue the relationship. **Management & Marketing**, v. 12, n. 2, p. 277–296, 2017.
- BOUNCKEN, R. *et al.* Qualitative research: extending the range with flexible pattern matching. **Review of Managerial Science**, v. 15, n. 1, p. 251 – 273, 2021.
- BOUNCKEN, R.; QIU, Y.; GARCIA, F. Flexible pattern matching approach: Suggestions for augmenting theory evolution. **Technological Forecasting & Social Change**, v. 167, n. 1, p. 1 – 11, 2021.
- BREKALO, L.; ALBERS, S. Effective logistics alliance design and management. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 46, n. 2, p. 212–240, 2016.
- BRITO, R.; MIGUEL, P. Power, governance, and value in collaboration: differences between buyer and supplier perspectives. **Journal of Supply Chain Management**, v. 53, n. 2, p. 61–87, 2017.
- BROOKS, S. *et al.* Pragmatic engagement in a low trust supply chain: Beef farmers' perceptions of power, trust and agency. **Competition & Change**, v. 21, n. 2, p. 114–131, 2017.
- CANALES, D.; LEAL, A. O papel do transporte por fretamento na melhoria da mobilidade urbana. In: FRESP; ANTP. **Transporte por Fretamento**, 2012.
- CAPALDO, A. Assessing the benefits of supply chain trust. 2017.
- CARSON, S.; GHOSH, M. An integrated power and efficiency model of contractual channel governance: theory and empirical evidence. **Journal of Marketing**, v. 83, n. 4, p. 101–120, 2019.
- CASSELL, C.; JOHNSON, P. Action research: explaining the diversity. **Human Relations**, v. 59, n. 6, p. 783 – 814, 2006.
- CHASSAGNON, V. Consummate cooperation in the network-firm: Theoretical insights and empirical findings. **European Management Journal**, v. 32, n. 2, p. 260–274, 2014.
- CHEN, P.; CHEN, K.; WU, L. The impact of trust and commitment on value creation in asymmetric buyer–seller relationships: the mediation effect of specific asset investments. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 32, n. 3, p. 457–471, 2017.
- CHEN, X. *et al.* **Determinants of on-going trust within a collaboration**. In: International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management (IEEM). Bali, Indonesia: IEEE, 2016. Disponível em: <<http://ieeexplore.ieee.org/document/7798073/>>. Acesso em: 22 jan. 2021.
- CHENG, J.; CHEN, M. Influence of institutional and moral orientations on relational risk management in supply chains. **Journal of Purchasing and Supply Management**, v. 22, n. 2, p. 110–119, 2016.

- CHEUNG, M.; MYERS, M.; MENTZER, J. The value of relational learning in global buyer-supplier exchanges: a dyadic perspective and test of the pie-sharing premise. **Strategic Management Journal**, v. 32, n. 10, p. 1061–1082, 2011.
- CHO, M.; BONN, M.; TERRELL, B. Interaction effects between contract specificity, competence trust and goodwill trust upon supplier opportunism and relational stability. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, v. 31, n. 3, p. 1501-1524, 2019.
- CHOI, Y.; HARA, Y. The performance effect of inter-firm adaptation in channel relationships: The roles of relationship-specific resources and tailored activities. **Industrial Marketing Management**, v. 70, p. 46–57, 2018.
- CNT. **Transporte Rodoviário de Passageiros em Regime de Fretamento**. Brasília: CNT, Transporte & Desenvolvimento, v. 3, 2017.
- CRESWELL, J. **Qualitative inquiry & research design: choosing among the five approaches**. 3 ed. Thousand Oaks, California: : SAGE Publications, 2013.
- CRESWELL, J.; POTTH, C. **Qualitative inquiry & research design: choosing among five approaches**. 4 ed. Thousand Oaks, California: SAGE Publications, 2018.
- CRISAN, E.; PARPUCEA, I.; ILIES, L. Models for supply chain governance. **European Conference on Management**. Academic Publishing Limited, 2011.
- CROSNO, J. L.; DAHLSTROM, R.; MANOLIS, C. Comply or defy? An empirical investigation of change requests in buyer-supplier relationships. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 30, n. 5, p. 688–699, 2015.
- CROUX, C.; DEHON, C. Influence functions of the Spearman and Kendall correlation measures. **Statistical Methods & Applications**, v. 19, n. 4, p. 497–515, 2010.
- CROXTON, K. L. et al. The Supply Chain Management Processes. **The International Journal of Logistics Management**, v. 12, n. 2, p. 13–36, 1 jul. 2001.
- DEKKER, H. *et al.* Boundary spanner relational behavior and inter-organizational control in supply chain relationships. **Industrial Marketing Management**, v. 77, p. 143–154, 2019.
- DELBUFALO, E. Outcomes of inter-organizational trust in supply chain relationships: a systematic literature review and a meta-analysis of the empirical evidence. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 17, n. 4, p. 377–402, 2012.
- DOS SANTOS, W.; DE OLIVEIRA, M. Gestão de riscos relacionais, confiança, custos de transação e relacionamentos colaborativos: proposta de modelo. **Revista Administração em Diálogo**, v. 21, n. 2, p. 191–214, 2019.
- DURACH, C.; MACHUCA, J. A matter of perspective – the role of interpersonal relationships in supply chain risk management. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 38, n. 10, p. 1866–1887, 2018.
- EISENHARDT, K. Building theories from case study research. **The Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532 – 550, 1989.
- EISENHARDT, K.; GRAEBNER, M. Theory building from cases: opportunities and challenges. **Academy of Management Journal**, v. 50, n. 1, p. 25–32, 2007.
- EISENHARDT, K.; GRAEBNER, M.; SONENSHEIN, S. Grand challenges and inductive methods: rigor without rigor mortis. **Academy of Management Journal**, v. 59, n. 4, p. 1113–1123, 2016.

EKANAYAKE, S.; CHILDERHOUSE, P.; SUN, P. The symbiotic existence of interorganizational and interpersonal ties in supply chain collaboration. **The International Journal of Logistics Management**, v. 28, n. 3, p. 723–754, 2017.

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

FEARON, C.; BALLANTINE, J.; PHILIP, G. Understanding the role of electronic trading and inter-organizational cooperation and coordination: A conceptual matrix framework. **Internet Research**, v. 20, n. 5, p. 545–562, 2010.

FREI, F. Breaking the trade-off between efficiency and service, **Harvard Business Review**, p. 92-101, 2006.

FREITAS, T. **Perfis maternos explicativos da intenção de compra de produtos de segunda mão para filhos**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Pós- Graduação e Pesquisas em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte, p. 199, 2021.

GELDERMAN, C.; SEMEIJN, J.; VERHAPPEN, M. Buyer opportunism in strategic supplier relationships: Triggers, manifestations and consequences. **Journal of Purchasing and Supply Management**, v. 26, n. 2, p. 100581, 2019.

GEPHART, R. Qualitative Research and the Academy of Management Journal. **Academy of Management Journal**, v. 47, n. 4, p. 454 – 462, 2004.

GIL; A. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, p. 175, 2002.

GOFFIN, K. *et al.* Rigor in qualitative supply chain management research: lessons from applying repertory grid technique. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 42, n. 8/9, p. 804–827, 2012.

GOLICIC, S.; MENTZER, J. Transportation relationships in the supply chain: Questioning Extant Theories and Methods. **Transportation Journal**, v. 50, n. 4, p. 315-345, 2011.

GOVERNO DO BRASIL. PIB do setor agropecuário cresce 1,3% em 2019. Governo do Brasil, 2020. Disponível em: < <https://www.gov.br/pt-br/noticias/financas-impostos-e-gestao-publica/2020/03/pib-do-setor-agropecuario-cresce-1-3-em-2019>>. Acesso em: 17 dez. 2020.

GUMUSAY, A. A.; AMIS, J. M. Contextual Expertise and the Development of Organization and Management Theory. **European Management Review**, v. 18, n. 1, p. 9–24, 2021.

HABIB, F.; BASTL, M.; PILBEAM, C. Strategic responses to power dominance in buyer-supplier relationships: A weaker actor’s perspective. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 45, n. 1/2, p. 182–203, 2015.

HAMBRICK, D; MASON, P. Upper echelons: the organization as a reflection of its top managers. **Academy of Management Review**, v. 9, n. 2, p. 193 – 206, 1984.

HANDFIELD, R. Shifts in buyer-seller relationships: A retrospective on. **Industrial Marketing Management**, v. 83, p. 194–206, 2019.

HEIDE, J. B.; MINER, A. S. The Shadow Of The Future: Effects Of Anticipated Interaction And Frequency Of Contact On Buyer-Seller Cooperation. **Academy of Management Journal**, v. 35, n. 2, p. 265–291, jun. 1992.

HOLTGRAVE, M.; NIENABER, A.; FERREIRA, C. Untangling the trust–control nexus in international buyer–supplier exchange relationships: An investigation of the changing world regarding relationship length. **European Management Journal**, v. 35, n. 4, p. 523–537, 2017.

- HONEY, P. The repertory grid in action: How to use it to conduct an attitude survey. **Industrial and Commercial Training**, v. 11, n. 11, p. 452–459, 1979.
- HUANG, M.; CHENG, H.; TSENG, C.. Reexamining the direct and interactive effects of governance mechanisms upon buyer–supplier cooperative performance. **Industrial Marketing Management**, v. 43, n. 4, p. 704–716, 2014.
- HUANG, M.; CHIU, Y. Relationship governance mechanisms and collaborative performance: A relational life-cycle perspective. **Journal of Purchasing and Supply Management**, v. 24, n. 3, p. 260–273, 2018.
- HUO, B.; FLYNN, B.; ZHAO, X. Supply Chain Power Configurations and Their Relationship with Performance. *Journal of Supply Chain Management*, v. 53, n. 2, p. 88–111, 2017.
- IM, G.; RAI, A.; LAMBERT, L. Governance and resource-sharing ambidexterity for generating relationship benefits in supply chain collaborations. **Decision Sciences**, v. 50, n. 4, p. 656–693, 2019.
- JANKOWICZ, D. **The easy guide to repertory grids**. Wiley, 2004.
- JANKOWICZ, D. Why does subjectivity make us nervous?: making the tacit explicit. **Journal of Intellectual Capital**, v. 2, n. 1, p. 61–73, 2001.
- JEN, C. *et al.* The impacts of corporate governance mechanisms on knowledge sharing and supply chain performance. **International Journal of Logistics Research and Applications**, v. 23, n. 4, p. 337–353, 2020.
- JONSSON, P.; MYRELID, P. Supply chain information utilization: conceptualization and antecedents. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 36, n. 12, p. 1769–1799, 2016.
- KAHKONEN, A. The influence of power position on the depth of collaboration. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 19, n. 1, p. 17–30, 2014.
- KARATZAS, A.; JOHNSON, M.; BASTL, M. Relationship determinants of performance in service triads: a configurational approach. **Journal of Supply Chain Management**, v. 52, n. 3, p. 28–47, 2016.
- KEMBRO, J.; SELVIARIDIS, K.; NASLUND, D. Theoretical perspectives on information sharing in supply chains: a systematic literature review and conceptual framework. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 19, n. 5/6, p. 609–625, 2014.
- KETOKIVI, M.; CHOI, T. Renaissance of case research as a scientific method. **Journal of Operations Management**, v. 32, n. 5, p. 232–240, 2014.
- KING, N. Using interviews in qualitative research. In: CASSELL, C.; SYMON, G. **Essential guide to qualitative methods in organizational research**. Londres: SAGE Publications, 2004.
- KRISHNAN, R.; GEYSKENS, I.; STEENKAMP, J. The effectiveness of contractual and trust-based governance in strategic alliances under behavioral and environmental uncertainty: effectiveness of contracts and trust under uncertainty. **Strategic Management Journal**, v. 37, n. 12, p. 2521–2542, 2016.
- KULL, T.; ELLIS, S. Coping with dependence: a logistics strategy based on interorganizational learning for managing buyer-supplier relations. **Journal of Business Logistics**, v. 37, n. 4, p. 346–363, 2016.

- KUMAR, G. et al. Collaborative culture and relationship strength roles in collaborative relationships: a supply chain perspective. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 31, n. 5, p. 587–599, 6 jun. 2016.
- LAMBERT, D. M.; ENZ, M. G. Issues in Supply Chain Management: Progress and potential. **Industrial Marketing Management**, v. 62, p. 1–16, 2017.
- LANGLEY, A.; KLAG, M. Being Where? Navigating the Involvement Paradox in Qualitative Research Accounts. **Organizational Research Methods**, v. 22, n. 2, p. 515–538, 2019.
- LEAL, A. Impactos do serviço de fretamento em São Francisco. In: ANTP. **Transporte por Fretamento**. Associação Nacional de Transportes Públicos: Série Cadernos Técnicos, v. 9, 2012a.
- LEAL, A. Propostas de aperfeiçoamento de legislação na cidade de Nova Iorque. In: ANTP. **Transporte por Fretamento**. Associação Nacional de Transportes Públicos: Série Cadernos Técnicos, v. 9, 2012b.
- LIMA, A. A satisfação no transporte coletivo através do modelo de serviço de fretamento e o progresso das cidades. **Revista dos Transportes Públicos**, p. 231 – 239, 2003.
- LIN, Y.; YEH, K.; LI, S. Change of governance in the organization value chain: the case of the high-tech industries in Taiwan. **Corporate Governance: An International Review**, v. 19, n. 2, p. 169–182, 2011.
- LIU, Y. *et al.* Knowledge transfer in buyer-supplier relationships: The role of transactional and relational governance mechanisms. **Journal of Business Research**, v. 78, p. 285–293, 2017.
- LOVELOCK, C. Classifying services to gain strategic marketing insights. **Journal of Marketing**, v. 4, p. 9 - 20, 1983.
- LOVELOCK, C.; GUMMESSON, E. Whither services marketing? In search of a new paradigm and fresh perspectives, **Journal of Service Research**, v. 7, n. 1, p. 20-41, 2004.
- LOVELOCK, C.; WIRTZ, J.; HEMZO, M. **Marketing de Serviços: Pessoas, Tecnologia e Estratégia**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, ed 7, 2011.
- LUI, S.; NGO, H. Drivers and outcomes of long-term orientation in cooperative relationships: long-term orientation in cooperative relationships. **British Journal of Management**, v. 23, p. 80-95, 2010.
- LUMINEAU, F.; HENDERSON, J. The influence of relational experience and contractual governance on the negotiation strategy in buyer-supplier disputes. **Journal of Operations Management**, v. 30, n. 5, p. 382–395, 2012.
- LUMINEAU, F.; QUÉLIN, B. An empirical investigation of interorganizational opportunism and contracting mechanisms. **Strategic Organization**, v. 10, n. 1, p. 55–84, 2012.
- LUU, N.; CADEAUX, J.; NGO, L. Governance mechanisms and total relationship value: the interaction effect of information sharing. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 33, n. 5, p. 717–729, 2018.
- MACEDO, R.; MARTINS, R.; FREITAS, J. Combinações comportamentais explicativas da colaboração em redes de suprimentos. **Revista de Administração de Empresas**, v. 61, n. 6, p. e2021- 0211, 2021.
- MACKIE, J. Causes and conditions. **American Philosophical Quarterly**, v. 2, n. 4, p. 245–264, 1965.

- MARTINS, R. **Gestão da Logística e das Redes de Suprimentos**. Curitiba: InterSaberes, 2019.
- MARTINS, S. *et al.* The relationship between quality and governance mechanisms: A qualitative investigation in healthcare supply-chain networks. **Benchmarking: An International Journal**, v. 27, n. 3, p. 1085–1104, 2020.
- MONIOS, J.; BERGQVIST, R. Using a “virtual joint venture” to facilitate the adoption of intermodal transport. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 20, n. 5, p. 534–548, 2015.
- MORRIS, A.; FREI, F. **Feitas para servir: como lucrar colocando o cliente no centro do seu negócio**, HSM Editora, 2013.
- NARAYANAN, S.; NARASIMHAN, R. Governance choice, sourcing relationship characteristics, and relationship performance. **Decision Sciences**, v. 45, n. 4, p. 717–751, 2014.
- NYAGA, G. N.; WHIPPLE, J. M.; LYNCH, D. F. Examining supply chain relationships: Do buyer and supplier perspectives on collaborative relationships differ? **Journal of Operations Management**, v. 28, n. 2, p. 101–114, 2010.
- PARKKINEN, V.; BAUMGARTNER, M. Robustness and Model Selection in Configurational Causal Modeling. **Sociological Methods & Research**, p. 004912412098620, 2021.
- PEDROSA, A.; NÄSLUND, D.; JASMAND, C. Logistics case study based research: towards higher quality. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 42, n. 3, p. 275–295, 2012.
- PEREIRA, R.; HERRERO, V. **Mobilidade pendular: uma proposta teórico-metodológica**. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, n. 1395, 2009.
- PILBEAM, C.; ALVAREZ, G.; WILSON, H. The governance of supply networks: a systematic literature review. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 17, n. 4, p. 358–376, 2012.
- PINTO, R. Transporte por fretamento do ponto de vista dos contratantes. In: ANTP. **Transporte por Fretamento**. Associação Nacional de Transportes Públicos: Série Cadernos Técnicos, v. 9, 2012.
- POOE, D.; MAFINI, C.; LOURY-OKOUMBA, V. The influence of information sharing, supplier trust and supplier synergy on supplier performance: The case of small and medium enterprises. **Journal of Transport and Supply Chain Management**, v. 9, n. 1, p. 1-11, 2015.
- PROSMAN, E.; SCHOLTEN, K.; POWER, D. Dealing with defaulting suppliers using behavioral based governance methods: an agency theory perspective. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 21, n. 4, p. 499–511, 2016.
- RAJA, J. *et al.* Achieving Customer Satisfaction through Integrated Products and Services: An Exploratory Study: Achieving Customer Satisfaction through Integrated Products and Services. **Journal of Product Innovation Management**, v. 30, n. 6, p. 1128–1144, 2013.
- REIMANN, F.; KETCHEN, D. J. Power in supply chain management. **Journal of Supply Chain Management**, v. 53, n. 2, p. 3–9, 2017.
- RICHEY, R. *et al.* Exploring a governance theory of supply chain management: barriers and facilitators to integration. **Journal of Business Logistics**, v. 31, n. 1, p. 237–256, 2010.

- RICHEY, R.; ADAMS, F.; DALELA, V. Technology and Flexibility: Enablers of Collaboration and Time-Based Logistics Quality: Technology, Flexibility, Collaboration, and Time. **Journal of Business Logistics**, v. 33, n. 1, p. 34–49, 2012.
- RODRÍGUEZ-LÓPEZ, N.; DIZ-COMESAÑA, M. The mediates effect of formal and informal control governance forms. **Revista de Administração de Empresas**, v. 56, n. 6, p. 655–667, 2016.
- ROJON, C.; MCDOWALL, A.; SAUNDERS, M. A Novel Use of Honey’s Aggregation Approach to the Analysis of Repertory Grids. **Field Methods**, v. 31, n. 2, p. 150 – 166, 2019.
- RYCIUK, U.; NAZARKO, J. Model of trust-based cooperative relationships in a supply chain. **Journal of Business Economics and Management**, v. 21, n. 5, p. 1225-1247, 2020.
- SABAN, K.; MAWHINNEY, J.; DRAKE, M. An integrated approach to managing extended supply chain networks. **Business Horizons**, v. 60, n. 5, p. 689–697, 2017.
- SAMPSON, S.; FROEHLE, C. Foundations and implications of a proposed unified services theory. **Production and Operations Management**, v. 15, n. 2, p. 329–343, 2006.
- SELLTIZ, C *et al.* **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: Herder, 1967.
- SRINIVASAN, M.; MUKHERJEE, D.; GAUR, A. Buyer–supplier partnership quality and supply chain performance: Moderating role of risks, and environmental uncertainty. **European Management Journal**, v. 29, n. 4, p. 260–271, 2011.
- STEINBACH, T.; WALLENBURG, C. M.; SELVIARIDIS, K. Me, myself and I: Non-collaborative customer behavior in service outsourcing – the key role of outcome orientation and outcome attributability. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 38, n. 7, p. 1519–1539, 2018.
- STEINER, B. *et al.* Applying the resource-based view to alliance formation in specialized supply chains. **Journal of Strategy and Management**, v. 10, n. 3, p. 262–292, 2017.
- STEWART, G. T.; ZACHARIA, Z.; ARTIS, A. Leveraging relationship orientation and its impact on relationship outcomes. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 27, n. 8, p. 644–658, 2012.
- SUSANTY, A.; SIRAIT, N. M.; BAKHTIAR, A. The relationship between information sharing, informal contracts and trust on performance of supply chain management in the SMEs of batik. **Measuring Business Excellence**, v. 22, n. 3, p. 292–314, 2018.
- SWIERCZEK, A. The role of clan in the hybrid and alternative modes of supply chain governance. **Logforum**, v. 16, n. 1, p. 47-60, 2020.
- TANGPONG, C. *et al.* A review of buyer-supplier relationship typologies: progress, problems, and future directions. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 30, n. 2, p. 153–170, 2015.
- TANGPONG, C.; HUNG, K.; LI, J. Agent-system co-development in supply chain research: Propositions and demonstrative findings. **Journal of Operations Management**, v.32, p.154-174, 2014.
- THOMSON CORPORATION. Web of Science 7.0 Workshop, 2004. Disponível em: <<http://sistemas.eel.usp.br/bibliotecas/arq/WoS.pdf>>. Acesso em: 1 mar. 2021.
- TRANFIELD, D.; DENYER, D.; SMART, P. Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review. **British Journal of Management**, v. 14, n. 3, p. 207–222, 2003.

TSANG, E. Generalizing from Research Findings: The Merits of Case Studies. **International Journal of Management Reviews**, v. 16, n. 4, p. 369–383, 2014.

TSAI, M. *et al.* The dark side of logistics outsourcing – Unraveling the potential risks leading to failed relationships. **Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review**, v. 48, n. 1, p. 178–189, 2012.

UM, K.; OH, J. The interplay of governance mechanisms in supply chain collaboration and performance in buyer–supplier dyads: substitutes or complements. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 40, n. 4, p. 415–438, 2020.

VANNESTE, B. S.; FRANK, D. H. Forgiveness in vertical relationships: incentive and termination effects. **Organization Science**, v. 25, n. 6, p. 1807–1822, 2014.

VASCONCELLOS, E. Os serviços de transporte de passageiros por fretamento. In: ANTP. **Transporte por Fretamento**. Associação Nacional de Transportes Públicos: Série Cadernos Técnicos, v. 9, 2012.

VLACHOS, I. Contract design and supplier performance: an empirical investigation using multi-criteria, decision analysis. **International Journal of Productivity and Performance Management**, 2020.

VOSS, C.; JOHNSON, M.; GODSELL, J. Revisiting case research in Operations Management. **Conference: EurOMA**, 2015.

WEMMERLOV, U. A Taxonomy for service processes and its implications for system design. **The International Journal on Stereo & Immersive Media**, v. 1, n. 3, p. 20 – 40, 1989.

YANG, J. *et al.* Performance implication of supplier relationship quality: a structural analysis. **Benchmarking: An International Journal**, v. 28, n. 1, p. 28–41, 2020.

YEH, Y. Critical influence of relational governance on relationship value in strategic supply management. **European Business Review**, v. 28, n. 2, p. 137–154, 2016.

YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Trad. Daniel Grassi. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. p. 205.

ZHANG, X. *et al.* Relational mechanisms, market contracts and cross-enterprise knowledge trading in the supply chain: empirical research based on chinese manufacturing enterprises. **Chinese Management Studies**, v. 6, n. 3, p. 488–508, 2012.

## APÊNDICE A – Dados coletados nas entrevistas

*Tabela 10 - Grade de repertório I*

1	A	B	C	D	E	F	G	H	6
Compromisso e ética	3	3	1	1	1	1	1	6	Cliente não tem responsabilidade com o fornecedor
Cliente pontual com o pagamento	3	3	1	1	1	1	1	6	Cliente atrasa o pagamento
Cliente fiel	1	1	1	1	1	1	1	6	Cliente quebra o contrato
Cliente exigente	1	2	5	3	3	1	1	3	Cliente relaxado
Cliente se preocupa com a segurança dos funcionários	1	1	1	1	1	1	1	1	Cliente não se preocupa com a segurança dos funcionários
Cliente se preocupa com o bem estar dos funcionários	2	2	2	2	2	2	2	2	Cliente não se preocupa com o bem estar dos funcionários
Contrato muito bom	1	1	4	1	3	3	3	6	Contrato pior
Alto investimento em veículos	1	1	1	4	4	1	1	3	Baixo investimento necessário
Em geral: alta satisfação do serviço	1	3	4	4	4	1	2	5	Baixa satisfação do serviço
Em geral: parceria	3	3	5	1	2	2	2	6	Em geral: concorrência

Fonte: elaborada pela autora.

*Tabela 11 - Grade de repertório II*

1	A	B	C	D	E	F	G	H	I	6
Cliente confiável	4	1	3	2	2	2	3	2	5	Cliente não transparente e desonesto
Relacionamento bom do gestor com os funcionários da fornecedora	6	1	1	2	2	1	2	2	2	O gestor é grosso com os funcionários da fornecedora
Cliente sólida no mercado	2	2	3	2	2	1	3	2	4	Cliente com pouco reconhecimento no mercado
Cliente que não utiliza o poder para pressionar a fornecedora	6	1	1	2	2	3	3	2	3	Cliente poderosa
Cliente dá direito de escolha aos funcionários da fornecedora	5	2	1	2	2	2	2	2	3	Cliente reprime os funcionários da fornecedora
A cliente dá abertura para a fornecedora	6	1	2	2	2	1	2	2	3	Fornecedora não consegue questionar os procedimentos da cliente
Cliente reconhece os fornecedores	5	2	2	2	3	2	3	3	3	Cliente reclama constantemente dos fornecedores
Cliente valoriza a mão de obra da fornecedora	6	1	1	1	2	1	1	1	2	Cliente desrespeita a mão de obra da fornecedora
Cliente possui critérios de avaliação da fornecedora	5	1	2	2	3	2	3	2	3	Cliente não possui critérios de avaliação
Cliente com estrutura organizacional adequada	2	1	3	1	3	1	3	1	3	A cliente é desorganizada
Investimento na mão de obra da fornecedora (treinamento)	2	3	5	2	3	2	3	2	4	Não se importa com a qualificação da mão de obra da fornecedora
Cliente compreende as limitação da mão da obra da região	5	2	1	1	1	1	2	2	2	Cliente não reconhece a mão de obra disponível no local

Cidade de atuação com boa estruturação e com custo de vida razoável	6	2	6	1	1	1	3	2	2	Cidade de atuação com estrutura precária e alto custo de vida
Cliente com processos flexíveis	6	2	6	1	1	1	2	2	2	Cliente com os processos engessados, burocrática
Cliente trata os fornecedores de forma igualitária	5	1	2	1	1	1	2	2	1	Cliente trata os fornecedores diferentemente (preferências)
Resolução conjunta de problemas	6	1	3	2	1	2	2	2	2	Cliente joga os problemas para a fornecedora (toma que o filho é seu)
O cliente respeita as informações do fornecedor	6	1	1	1	1	1	2	1	1	O cliente expõe o fornecedor aos outros (competição)
Em geral: alta satisfação do serviço	5	2	3	2	2	2	3	3	3	Baixa satisfação do serviço
Em geral: parceria	4	2	3	1	1	1	2	1	2	Em geral: concorrência

Fonte: elaborada pela autora.

Tabela 12 - Grade de repertório III

1	A	B	C	D	E	F	G	H	I	6
Confiança que o outro irá cumprir o que foi combinado	2	1	1	3	3	1	1	2	2	O outro lado descumprir o que foi combinado
Gestor respeitoso com os funcionários da fornecedora	6	1	1	3	3	1	1	1	2	Gestor despreza os funcionários da fornecedora
Pontualidade no pagamento do serviço	2	1	2	3	3	1	1	2	1	Atraso no pagamento do serviço
Facilidade para obter mão de obra operacional	6	4	6	1	1	1	1	4	1	Dificuldade para obter mão de obra operacional
Honestidade no compartilhamento de informações	4	3	3	5	5	3	4	4	5	Omissão de informações
Trabalho em equipe, ajuda na solução de problemas	6	3	2	5	5	1	3	4	6	Jogar a responsabilidade da resolução de problemas apenas para o fornecedor
Empresa mais flexível com o prazo de entrega de documentos	6	4	6	5	5	2	6	5	6	Empresa muito rigorosa com o prazo de entrega de documentos
Exigência similar a outras empresas fornecedoras	6	1	6	6	6	1	1	1	3	Exigência diferente dependendo da empresa fornecedora
Funcionários da empresa cliente reconhecem a qualidade do serviço da fornecedora	6	1	6	3	3	1	1	3	4	Funcionários da empresa cliente não gostam da fornecedora
Cliente com exigências que fazem a fornecedora melhorar	4	1	4	3	3	4	1	2	4	Cliente que não possui controle dos processos da fornecedora
Facilidade e otimização dos processos	6	1	3	3	3	1	2	3	3	Burocracia excessiva dos processos
Cliente legal, relações interpessoais	6	1	2	1	1	1	1	2	4	Cliente chato
Empresa com foco em segurança do trabalho	1	1	1	3	3	4	1	3	5	Cliente não dá o devido valor a segurança do trabalho
Em geral: alta satisfação do serviço	6	1	3	2	2	2	2	3	4	Baixa satisfação do serviço
Em geral: parceria	6	1	3	1	1	2	1	4	5	Em geral: concorrência

Fonte: elaborada pela autora.

Tabela 13 - Grade de repertório IV

1	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	6
Fácil de lidar	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	Comunicação dificultada com a cliente
Não há tanta burocracia	6	4	2	1	1	1	3	3	4	3	Cliente necessita de formalização e documentação
As solicitações extras são decididas rapidamente	6	1	1	1	1	1	1	1	2	1	As solicitações extras são morosas
Contrato claro e sem cláusulas subentendidas	6	2	1	3	2	1	2	1	1	1	Difícil interpretação contratual
Relacionamento bom	6	1	1	1	1	1	1	1	1	1	Relacionamento difícil
Cliente transparente com o fornecedor	6	3	1	3	3	2	2	1	1	1	Cliente tem postura oportunista
Cliente com fraca interferência política	6	5	1	5	5	1	5	1	6	5	Cliente com forte interferência política
Cliente compreende o lado do fornecedor	6	2	1	6	6	1	5	1	5	1	Cliente ao ser pressionado passa isso ao fornecedor
Cliente com foco em segurança do trabalho	1	3	1	4	4	1	1	3	1	3	Cliente sem foco em segurança do trabalho
A cliente traz crescimento (aprendizado) a fornecedora	1	2	1	3	3	1	2	4	3	4	Cliente não agrega valor (conhecimento) para a fornecedora
Cliente exigente, com muita cobrança	1	2	1	2	2	1	1	3	1	3	Cliente não cobra nada
Cliente não interfere no cenário interno e externo	6	4	1	5	1	1	6	1	6	4	Cliente tem muito poder no cenário nacional e internacional
Gestor capacitado do ponto de vista técnico/operacional	1	3	4	1	1	1	1	3	1	3	Gestor não tem capacidade técnica em transporte
Gestor capacitado do ponto de vista de gestão	1	2	3	1	2	3	1	1	1	1	Gestor não tem capacidade de gestão
Gestor fácil lidar, educado	6	1	1	4	1	1	1	1	2	1	Gestor difícil de lidar, arrogante
Serviço tráfego complexo	1	5	5	5	6	6	3	6	3	6	Serviço tráfego fácil (rota padrão)
Estabilidade na avaliação do fornecedor	6	3	1	6	6	1	1	4	4	4	Avaliação do fornecedor instável, com constantes mudanças
Relacionamento duradouro, longo	4	3	6	1	1	6	3	5	1	3	Relacionamento curto
Em geral: alta satisfação do serviço	1	3	5	1	3	4	2	3	1	6	Baixa satisfação do serviço
Em geral: parceria	6	1	4	2	2	6	3	5	2	5	Em geral: concorrência

Fonte: elaborada pela autora.

Tabela 14 - Grade de repertório V

1	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	6
Exigente	1	4	5	6	6	4	4	3	3	3	Maleável
Adaptabilidade para resolver problemas	6	3	4	2	2	2	3	4	2	4	Dificuldade na resolução de problemas
Impõem muitas condições para fazer algo simples	1	3	4	5	5	5	2	2	3	2	Flexibilidade para o serviço

Implicância do gestor	1	3	2	6	4	4	5	4	5	4	Gestor com profissionalismo
Processos excessivamente burocráticos	1	4	3	6	5	4	3	2	4	2	Processos mais simples
Desrespeito com os funcionários da fornecedora	4	6	4	6	5	5	6	4	4	4	Educados com os funcionários da fornecedora
Reconhecimento do trabalho da fornecedora	6	3	4	1	2	3	2	2	2	2	Reclamações constantes do trabalho da fornecedora
Cliente motiva os funcionários da fornecedora	6	2	5	1	3	3	1	4	3	4	Cliente desinteressada nos funcionários da fornecedora
Relacionamento duradouro	3	1	6	1	1	2	1	5	1	5	Relacionamento breve
Confiança	6	3	4	1	2	2	1	4	1	4	Instabilidade
Contrato difícil de gerir	1	4	3	5	4	3	4	2	3	2	Facilidade na gestão do serviço
Compromisso	3	1	4	1	1	3	1	1	1	1	Não cumprir com as obrigações da parte
Fidelidade	5	3	2	1	1	1	3	4	2	4	Oportunismo (exigências distintas dependendo da empresa)
Em geral: alta satisfação do serviço	5	2	4	1	1	1	1	1	1	1	Baixa satisfação do serviço
Em geral: parceria	5	3	4	1	2	2	1	3	1	3	Em geral: concorrência

Fonte: elaborada pela autora.

Tabela 15 - Grade de repertório VI

1	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	6
Exigência muito grande	1	3	5	2	5	5	4	6	3	5	Ter confiança no trabalho da fornecedora
A cliente trava e centraliza muito os processos	2	4	4	2	5	5	3	5	3	5	Dão autonomia para a fornecedora trabalhar
Não adere a nenhuma ideia da fornecedora (mesmo que seja para melhorar algo)	2	3	4	2	5	4	1	5	2	5	Aceita sugestões
Cliente não fornece tanta credibilidade	6	6	6	6	6	4	6	6	6	3	Cliente fornece credibilidade ao fornecedor
Serviço traz muita vulnerabilidade à fornecedora	1	1	6	1	3	6	1	2	2	3	O serviço não traz muita vulnerabilidade
Necessidade de alto investimento específico	1	1	6	3	4	4	3	4	2	4	Não necessita de alto investimento específico
A cliente exige renovação de frota	1	2	6	1	2	3	3	6	2	4	O contrato contempla uma frota mais antiga
O serviço gera poucos empregos	6	6	1	6	2	1	6	3	5	3	O serviço gera muitos empregos (família e comunidade)
O serviço não traz um benefício considerável à comunidade local	6	6	2	6	3	2	5	6	3	5	O serviço traz benefício para a comunidade (social)
O serviço é o mesmo, sem visão crítica	6	6	4	6	4	6	6	6	6	4	O serviço traz mudanças na gestão da fornecedora (know-how)
Empresa que omite informações	1	2	4	2	4	4	5	5	2	3	Empresa com transparência
Empresa que age com oportunismo, instável	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	Empresa confiável, relação estável
Empresa que não reconhece os profissionais, arrogância	2	5	5	2	5	5	2	5	2	5	Empresa com respeito ao trabalho alheio

Em geral: alta satisfação do serviço	3	2	5	2	2	4	1	1	2	1	Baixa satisfação do serviço
Em geral: parceria	6	3	2	4	4	3	5	1	3	3	Em geral: concorrência

Fonte: elaborada pela autora.

Tabela 16 - Grade de repertório VII

1	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	6
Contrato transparente	5	2	1	5	2	2	1	1	2	4	Contrato com cláusulas com dubiedade
Contrato extenso	1	1	6	1	5	4	2	5	1	5	Contrato sazonal, com mobilização e desmobilização de equipamentos a curto prazo
Contrato com empresas em crescimento de mão de obra	1	2	5	1	4	4	3	3	2	2	Contrato com empresas com redução de mão de obra
Possui serviços extras e eventuais	1	1	1	2	5	6	6	6	1	2	Não tem eventos e serviços extra
Contratos com prestação de serviço em uma mesma região	1	1	1	3	3	1	4	4	2	1	Contratos com prestações de serviço pulverizadas em várias localidades
Uniformidade dos equipamentos alocados no serviço	3	5	1	1	1	1	1	2	1	1	Variados tipos de equipamentos alocados
Constância dos gestores	5	4	5	5	1	1	1	1	3	5	Troca constante de gestores
Regularidade de pagamento do cliente	3	1	2	6	1	2	1	1	4	4	Inadimplência financeira do cliente
Respeito à hierarquia da nossa empresa	5	1	5	2	1	2	1	1	1	3	Dá ordem direta aos nossos motoristas
Respeito com os funcionários do fornecedor	6	1	5	2	1	1	1	1	2	4	Agressividade com os funcionários da contratada
Abertura da empresa cliente para negociações e repactuações inflacionárias	5	3	3	6	4	1	1	2	4	4	Negociação anual dificultada e negativa para reuniões
Precificação correta	5	1	1	5	2	2	2	1	2	2	Precificação que não traz o equilíbrio para o contrato
Em geral: alta satisfação do serviço	4	1	5	2	2	5	2	2	3	2	Baixa satisfação do serviço
Em geral: parceria	5	1	3	2	1	2	1	1	1	2	Em geral: concorrência

Fonte: elaborada pela autora.

Tabela 17 - Grade de repertório VIII

1	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	6
A cliente te dá condições para qualidade do serviço	1	2	5	1	5	4	1	4	3	5	A cliente que não participa e não quer saber do serviço
A cliente é muito exigente	1	1	4	3	5	4	2	4	2	4	A cliente é pouco exigente
A cliente faz o pagamento em dia	3	1	3	6	2	2	1	3	1	4	A cliente atrasa o pagamento
Cliente com instabilidade de diretoria (mudava demais)	2	3	6	1	6	6	1	1	3	1	Cliente com a diretoria estável (nos membros)
A cliente é muito vinculada a outra	6	6	1	6	1	1	6	1	6	1	Cliente independente
Contrato de curto prazo	3	5	1	6	5	1	3	1	5	1	Contrato estável a longo prazo

Cliente tem forte interferência do governo (política)	6	6	6	6	6	6	1	6	3	5	Cliente privada (decisões independentes do governo)
Possui gerência específica apenas para o serviço	1	1	6	1	1	6	1	6	1	6	O serviço é gerenciado pela empresa como um todo
Serviço muito grande	2	2	6	2	3	5	3	4	1	4	Serviço pequeno
A cliente ensina o fornecedor a trabalhar	1	4	6	2	4	6	2	6	2	5	O cliente não te acrescenta conhecimento
O gestor é facilmente contactado	1	1	2	2	2	3	2	2	3	2	Falta de acesso aos gestores
A cliente tem grande dependência do mercado internacional	1	4	6	1	2	6	1	6	1	5	A cliente tem pouca influência do mercado internacional
Boa condição de execução do serviço	5	3	5	1	1	5	1	1	6	4	Má condição de execução do serviço (buraco, pedra, lama)
Cliente fora da área da atuação da fornecedora (localização)	6	2	6	6	6	6	6	1	2	4	Cliente dentro da área de localização (estrutura)
Gestores trabalham junto com a fornecedora para resolver problemas	6	1	3	1	3	3	1	3	5	5	Gestores com má vontade de resolução de problemas
A fornecedora tem intenção de novos contratos com a cliente	5	1	1	5	1	4	1	3	3	2	A fornecedora não tem nenhuma intenção de novos contratos com a cliente
Em geral: alta satisfação do serviço	6	2	6	1	1	6	6	2	5	2	Baixa satisfação do serviço
Em geral: parceria	5	2	2	2	2	3	2	3	4	3	Em geral: concorrência

Fonte: elaborada pela autora.

Tabela 18 - Grade de repertório IX

1	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	6
Serviço personalizado adequadamente	6	5	6	2	2	3	2	2	4	2	Serviço ambíguo com mudanças frequentes
Dia a dia do entendimento da proposta de trabalho descritivo (contrato início do serviço)	6	4	5	2	2	4	2	2	3	2	O cliente não tem clareza de como seria o atendimento
Localização próxima a filiais da empresa	1	2	1	1	1	1	1	4	1	4	A fornecedora tem que buscar a adequação
Boa especificação da documentação de pagamento	4	2	3	1	1	1	1	2	1	2	Desconhecimento da tributação
Boa especificação da documentação acessória (fiscalização quanto a mão de obra)	1	1	1	1	2	4	1	1	2	1	Desconhecimento inicial de toda a documentação necessária
Relacionamento interpessoal a nível operacional (clareza das informação durante o serviço)	4	3	6	2	2	3	1	2	2	2	Falta de clareza para especificar o que precisa ser executado
O cliente segue <i>compliance</i> , tem profissionalismo	5	2	2	1	1	3	1	1	1	1	Falta de respeito do cliente
Coerência interna da cliente na tomada de decisão	5	5	2	1	1	2	1	1	1	1	Divergência da definição de processos iniciais, falha de comunicação interna
Mistura profissionalismo com companheirismo durante certa vigência do contrato	1	3	3	6	6	6	6	5	5	5	Mantem relação tão somente profissional

Busca resolver os problemas com cooperativismo, juntar forças	4	2	1	1	1	3	3	1	2	1	A cliente "joga" o problema e responsabilidade para o fornecedor
A forma de solicitação de equipamentos formalizada de acordo com o contrato	5	1	4	3	1	4	1	1	1	1	Solicitação de equipamentos imediatista, atrapalhando o desempenho da fornecedora
Conflito interno do cliente entre os níveis hierárquicos, disputa de poder interno (fornecedor fica sem saber a quem obedecer)	1	2	4	6	6	3	6	6	6	6	Uniformidade de ideias e retorno ao fornecedor
Definição de prazos na entrega de documentos desorganizada em virtude da necessidade do serviço	3	6	3	6	6	2	6	6	6	6	Realizar uma programação para evitar transtorno em virtude da necessidade de documentos emitidos pelo governo
Dar feedback sobre a prestação do serviço em si	1	1	4	1	3	4	1	3	1	3	Não informar os resultados daquele fornecedor
Elogia a equipe ou funcionário específico da fornecedora, motivação	4	1	3	1	2	3	1	1	1	1	Ignora a presença dos profissionais da fornecedora no local de trabalho
Em geral: alta satisfação do serviço	5	1	5	3	1	3	1	1	1	1	Baixa satisfação do serviço
Em geral: parceria	6	1	3	4	1	3	3	1	1	1	Em geral: concorrência

Fonte: elaborada pela autora.

Tabela 19 - Grade de repertório X

1	A	B	C	D	6
Fácil lidar com os funcionários da cliente	6	1	3	2	Difícil o relacionamento com os funcionários da cliente
Boa educação do gestor do contrato	6	1	2	3	Desrespeito do gestor do contrato com os funcionários da fornecedora
Facilita o serviço da empresa	5	1	2	2	Dificulta o serviço da empresa
Aceita bem propostas de melhoria	4	2	2	2	Não aceita propostas de melhoria
Os passageiros da empresa são atenciosos	5	1	1	1	Os passageiros da empresa são arrogantes
Empresa exigente	1	2	3	3	Empresa tenta entender o lado do fornecedor
Empresa bem organizada	1	1	4	3	Empresa menos estruturada
Empresa que busca motivar os funcionários da fornecedora por meio de ações de integração	6	1	6	4	Empresa só se preocupa com seus próprios funcionários
Empresa busca integrar os fornecedores	4	1	6	6	Empresa trata os fornecedores individualmente
Empresa busca elogiar os funcionários da fornecedora	6	1	4	2	Empresa apenas reclama dos funcionários da fornecedora
Empresa preza muito pela segurança do trabalho	1	1	5	4	Empresa deixa a desejar quanto a preocupação com a segurança do trabalho
Empresas parceiras (solução conjunta de problemas)	5	2	4	3	Não busca resolver os problemas conjuntamente
Empresa confiável	6	2	4	3	Empresa instável
Em geral: alta satisfação do serviço	4	1	3	2	Baixa satisfação do serviço
Em geral: parceria	5	2	4	2	Em geral: concorrência

Fonte: elaborada pela autora.

Tabela 20 - Grade de repertório XI

1	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	6
Preocupação com meio ambiente	2	4	6	5	5	4	2	4	3	4	Não se importar com o meio ambiente
Tratamento ríspido com os funcionários do administrativo	3	2	4	3	6	5	2	3	2	5	Tratamento agradável com os funcionários do administrativo
Muito exigente com a manutenção do veículo	2	4	2	3	5	5	3	4	6	5	Não dão tanta importância à manutenção do veículo
Alta demanda para cumprimento de horário	3	4	4	2	4	5	2	4	3	4	Não dão tanta importância para o cumprimento do horário
Solicitam peças de muita qualidade	3	3	4	3	4	5	3	5	3	5	Aceitar peças de tato paralelo
Exigência de mão de obra qualificada da fornecedora	1	3	5	3	4	4	3	4	3	4	A mão de obra da fornecedora não se destaca
Preocupação com a qualidade geral do serviço	1	3	4	2	4	5	2	4	3	4	Não dão tanta importância à qualidade geral do serviço
Relacionamento interno saudável entre as empresas	3	3	4	3	4	3	4	3	4	4	Relacionamento interno conflituoso/dividido entre as empresas
Empresa “cri-cri”	1	2	3	2	4	4	2	3	3	4	Não é tão exigente
Em geral: alta satisfação do serviço	1	3	4	2	3	3	1	4	3	3	Baixa satisfação do serviço
Em geral: parceria	3	3	4	4	3	3	4	3	3	4	Em geral: concorrência

Fonte: elaborada pela autora.

Tabela 21 - Grade de repertório XII

1	A	B	C	D	E	F	G	6
Rigidez	1	4	2	4	4	2	4	Não é tão exigente
Exigente quanto a documentação	1	5	3	6	6	1	4	Simplicidade documental
Requer que o motorista faça mais do que dirigir	1	4	3	6	6	1	3	Espera que a função do motorista seja dirigir
Alto número de veículos empregados	1	1	6	1	-	1	4	Baixo número de veículos empregados
Fácil acesso aos gestores	6	4	4	4	1	1	1	Difícil acesso aos gestores
Realização de auditorias	1	3	6	6	6	1	6	Não realiza auditorias
Boa estrutura para a prestação do serviço	6	6	6	2	2	2	4	Estradas em más condições
Boa estrutura física do ponto de apoio	4	4	4	1	1	1	4	Ponto de apoio precário ou inexistente
Qualificação da mão de obra local	5	2	5	1	1	1	2	Escassez da mão de obra
Comunicação	5	3	3	2	2	5	3	Não há diálogo, o cliente impõem
Cultura organizacional distinta	1	2	2	4	4	3	3	Cultura organizacional similar a da Serro
Falta de planejamento da contratação e gestão do serviço	4	5	2	4	4	5	5	Processo eficaz
Levantamento dos custos do serviço	5	4	3	2	2	2	2	Não concorda com o custo gerado
Empresa parceira	6	4	3	6	1	1	1	Empresa rígida

Respeito com o fornecedor	4	2	2	2	2	2	2	Empresa determinista
Segurança organizacional do funcionário	1	2	2	2	2	1	2	Baixa ou falta de segurança com o funcionário
Gratificações da cliente com a fornecedora	6	6	6	1	6	1	6	Não gratificação da cliente com a fornecedora
A empresa é satisfeita com o cliente	5	2	2	6	2	1	1	A empresa não sente um bom retorno do cliente
Gratificações da fornecedora com a cliente	1	1	6	1	6	1	6	Não gratificação da fornecedora com a clientes
Em geral: alta satisfação do serviço	5	2	2	1	1	1	1	Baixa satisfação do serviço
Em geral: parceira	5	2	3	4	3	2	2	Em geral: concorrente

Fonte: elaborada pela autora.

Tabela 22 - Grade de repertório XIII

1	A	B	C	D	E	F	6
Profissionalismo	5	3	6	2	2	2	Incompetência
Transparência	6	2	5	5	3	5	Desonestidade
Facilidade	6	1	4	2	1	2	Dificuldade
Busca problemas	1	4	1	2	4	2	Busca soluções
Estruturação interna	2	3	6	3	3	3	Estruturação deficiente
Importar com as pessoas	5	3	5	2	4	2	Desrespeito com as pessoas
Mãe	6	1	4	3	2	3	Demônio
Gestores: Líder	6	3	5	3	4	4	Gestores: Chefe
Expansão de contrato estruturada	6	2	6	1	2	2	Expansão de contrato desorganizada
Parceria	5	1	2	1	2	1	Rivalidade
Prazo de pagamento	6	2	3	5	1	3	Atraso de pagamento
Engajamento da equipe	6	2	6	2	2	2	Falta de disponibilidade
Complexidade de processos	1	2	5	1	5	1	Simplicidade de operação
Valorização do fornecedor	6	1	6	1	3	2	Desrespeito ao fornecedor
Concorrência desonesta	1	2	5	1	5	6	Concorrência saudável
Admiração do fornecedor	6	2	4	2	2	2	Diminuir a empresa fornecedora
Admiração ao cliente	5	2	6	1	1	1	Diminuir a empresa cliente
Facilidade de contato	3	2	5	2	3	3	Falta de retorno
Liberdade de sugestões	5	1	5	3	2	4	Arrogância
Elogio	6	4	5	2	2	2	Reclamação
Em geral: alta satisfação do serviço	6	3	5	2	1	3	Baixa satisfação do serviço

Fonte: elaborada pela autora.

Tabela 23 - Grade de repertório XIV

1	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	6
Pouca flexibilidade com o cliente	3	6	3	6	6	6	4	5	5	2	Atender corretamente o que ele pede
Gestores da cliente arrogantes	1	6	3	6	6	6	4	4	4	4	Gestores da cliente educados

Confiança no fornecedor	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	Não conhece a qualidade de trabalho
Honestidade do cliente	3	1	3	1	1	1	3	1	2	1	Esconder informação do cliente
Empresa burocrática	3	2	3	3	2	2	2	4	4	4	Empresa entende que mudanças são necessárias
Flexibilidade para atender eventos inesperados	6	1	3	5	5	6	4	4	3	3	Empresa se prende ao contrato
Reconhecimento da qualidade do serviço	6	1	3	1	1	1	2	2	2	2	Cultura de reclamar da fornecedora
Em geral: alta satisfação do serviço	6	1	2	1	1	1	2	1	2	3	Baixa satisfação do serviço
Em geral: parceria	6	1	3	1	1	1	2	2	2	2	Em geral: concorrência

Fonte: elaborada pela autora.

Tabela 24 - Grade de repertório XV

1	A	B	D	E	G	H	I	J	6
Boa disciplina	1	4	6	6	1	4	4	4	Desleixada
Tem o monitoramento	1	3	6	6	6	6	6	6	Não tem monitoramento
Procedimentos suaves e simples	6	5	3	3	6	3	1	1	Procedimento rígido
Tem cobrança mas não é tão rígida	6	5	3	3	5	3	3	3	Muita cobrança
Fazia visitas e dialogava	6	3	1	1	1	1	1	1	Não dá oportunidade para diálogo
Tratam muito bem os motoristas	5	1	1	1	1	1	1	1	Sem educação com os motoristas
Os passageiros não são cobrados a reclamar	6	1	1	1	1	1	1	1	Os passageiros ganham pontos por reclamar dos motoristas
Não reclama da fornecedora	6	5	3	3	5	5	1	1	Reclama muito da fornecedora
Trajetos de asfalto	6	6	1	1	1	1	4	1	Trajetos horríveis, pedra, irregular, estrada de terra
Veículo pode ser mais antigo	6	4	3	3	6	3	3	3	Exige veículos muito novos
Vistoria com o acompanhamento da manutenção dentro da empresa	6	6	1	1	1	3	3	3	Vistoria fora da empresa, na própria cliente
Entende que a fornecedora é a especialista no serviço	6	5	2	2	3	3	3	3	Não tem muito conhecimento no veículo e faz cobranças
Segurança do trabalho muito rígida	1	2	6	6	3	3	3	3	Segurança do trabalho mais solta
Deixam por sua conta da fornecedora todo o serviço	6	5	4	4	3	3	3	3	Faz um serviço que algumas vezes são da fornecedora
Os funcionários focam no transporte propriamente dito	5	4	6	5	6	4	4	4	Os funcionários perdem muito tempo com processos auxiliares
Resolvem os problemas lá mesmo	5	4	1	1	1	1	1	1	Trazem os problemas administrativos
Em geral: alta satisfação do serviço	6	5	1	1	1	3	3	3	Em geral: Baixa satisfação do serviço
Em geral: relacionamento próximo	6	3	1	1	3	5	2	5	Em geral: relacionamento distante

Fonte: elaborada pela autora.

## APÊNDICE B – Categorização

*Quadro 25 - Categorização dos construtos elencados*

<b>Categoria</b>	<b>Polo Positivo</b>	<b>Polo Negativo</b>
Ambiguidade do contrato	Contrato transparente	Contrato com cláusulas com dubiedade
	Contrato extenso	Contrato sazonal, com mobilização e desmobilização de equipamentos a curto prazo
	Serviço personalizado adequadamente	Serviço ambíguo com mudanças frequentes
	Contrato claro e sem cláusulas subentendidas	Difícil interpretação contratual
	Serviço tráfego complexo	Serviço tráfego fácil (rota padrão)
	Facilidade na gestão do serviço	Contrato difícil de gerir
	Expansão de contrato estruturada	Expansão de contrato desorganizada
Ambiguidade de informação cliente	Constância dos gestores	Troca constante de gestores
	Coerência interna da cliente na tomada de decisão	Divergência da definição de processos iniciais, falha de comunicação interna
	Uniformidade de ideias e retorno ao fornecedor	Conflito interno do cliente entre os níveis hierárquicos, disputa de poder interno (fornecedor fica sem saber a quem obedecer)
	Cliente com a diretoria estável (membros)	Cliente com instabilidade de diretoria (muda demais)
Amizade	Relacionamento bom	Relacionamento difícil
	Cliente legal, relações interpessoais	Cliente chato
	Relacionamento interno saudável entre as empresas	Relacionamento interno conflituoso/dividido entre as empresas
Aprendizado e melhoria	Dar feedback sobre a prestação do serviço em si	Não informar os resultados daquele fornecedor
	O serviço traz mudanças na gestão da fornecedora (know-how)	O serviço é o mesmo, sem visão crítica
	A cliente traz crescimento (aprendizado) a fornecedora	Cliente não agrega valor (conhecimento) para a fornecedora
	Cliente exigente, com muita cobrança	Cliente não cobra nada
	A cliente é muito exigente	A cliente é pouco exigente
	A cliente ensina o fornecedor a trabalhar	O cliente não te acrescenta conhecimento
	Cliente com exigências que fazem a fornecedora melhorar	Cliente que não possui controle dos processos da fornecedora
	Realização de auditorias	Não realiza auditorias
	Cliente exigente	Cliente relaxado
	Boa disciplina	Desleixada
	Tem o monitoramento	Não tem monitoramento
	Cliente possui critérios de avaliação do fornecedor	Cliente não possui critérios de avaliação
Investimento na mão de obra do fornecedor (treinamento)	Não se importa com a qualificação da mão de obra do fornecedor	

Autonomia do fornecedor	Dão autonomia para a fornecedora trabalhar	A cliente trava e centraliza muito os processos
	Aceita sugestões	Não adere a nenhuma ideia da fornecedora (mesmo que seja para melhorar algo)
	Cliente independente	A cliente é muito vinculada a outra
	Comunicação	Não há dialogo, o cliente impõem
	Liberdade de sugestões	Arrogância
	Aceita bem propostas de melhoria	Não aceita propostas de melhoria
	Fazia visitas e dialogava	Não dá oportunidade para diálogo
	Deixam por sua conta da fornecedora todo o serviço	Faz um serviço que algumas vezes são da fornecedora
	Cliente dá direito de escolha aos funcionários do fornecedor	Cliente reprime os funcionários do fornecedor
	Cliente dá abertura para o fornecedor	Fornecedor não consegue questionar os procedimentos do cliente
Burocracia	Não há tanta burocracia	Cliente necessita de formalização e documentação
	As solicitações extras são decididas rapidamente	As solicitações extras são morosas
	Cliente mais flexível com o prazo de entrega de documentos	Cliente muito rigorosa com o prazo de entrega de documentos
	Facilidade e otimização dos processos	Burocracia excessiva dos processos
	Flexibilidade para o serviço	Impõem muitas condições para fazer algo simples
	Processos mais simples	Processos excessivamente burocráticos
	Simplicidade documental	Exigente quanto a documentação
	Espera que a função do motorista seja dirigir	Requer que o motorista faça mais do que dirigir
	Empresa entende que mudanças são necessárias	Empresa burocrática
	Facilidade	Dificuldade
	Simplicidade de operação	Complexidade de processos
	Cliente facilita o serviço da fornecedora	Cliente dificulta o serviço da fornecedora
	Procedimentos suaves e simples	Procedimento rígido
Compartilhamento de informação	Precificação correta	Precificação que não traz o equilíbrio para o contrato
	Dia a dia do entendimento da proposta de trabalho descritivo (contrato início do serviço)	O cliente não tem clareza de como seria o atendimento
	Relacionamento interpessoal a nível operacional (clareza das informações durante o serviço)	Falta de clareza para especificar o que precisa ser executado
	Cliente transparente	Cliente omite informações
	Honestidade no compartilhamento de informações	Omissão de informações

	O fornecedor compartilha informações com o cliente	O fornecedor esconde informações do cliente
Confiança contratual	Confiança que o outro irá cumprir o que foi combinado	Cliente descumpre o que foi combinado
	Confiança	Instabilidade
	Cliente confiável	Cliente instável
	Cliente confiável	Cliente não transparente e desonesto
Confiança de competência	Ter confiança no trabalho da fornecedora	Exigência muito grande
	Cliente respeita o trabalho do fornecedor	Cliente não reconhece os profissionais da fornecedora, arrogância
	Funcionários do cliente reconhecem a qualidade do serviço da fornecedora	Funcionários do cliente não gostam da fornecedora
	Cliente tem confiança no fornecedor	O cliente não reconhece a qualidade do trabalho do fornecedor
Conhecimento do serviço	Gestor capacitado do ponto de vista técnico/operacional	Gestor não tem capacidade técnica em transporte
Conhecimento gerencial	Boa especificação da documentação de pagamento	Desconhecimento da tributação
	Boa especificação da documentação acessória (fiscalização quanto a mão de obra)	Desconhecimento inicial de toda a documentação necessária
	Realizar uma programação para evitar transtorno em virtude da necessidade de documentos emitidos pelo governo	Definição de prazos na entrega de documentos desorganizada em virtude da necessidade do serviço
	Gestor capacitado do ponto de vista de gestão	Gestor não tem capacidade de gestão
	Processo eficaz	Falta de planejamento da contratação e gestão do serviço
	Profissionalismo	Incompetência
	Estruturação interna	Estruturação deficiente
	Cliente bem organizada	Cliente menos estruturada
	Cliente com estrutura organizacional adequada	A cliente é desorganizado
Cooperação	A cliente te dá condições para qualidade do serviço	A cliente que não participa e não quer saber do serviço
	A fornecedora tem intenção de novos contratos com a cliente	A fornecedora não tem nenhuma intenção de novos contratos com a cliente
	A empresa é satisfeita com o cliente	A empresa não sente um bom retorno do cliente
	Fornecedora atende corretamente o que o cliente pede	Fornecedora possui pouca flexibilidade com o cliente
	Mãe	Demônio
	Parceria	Rivalidade
Disponibilidade do cliente	Fácil de lidar	Comunicação dificultada com a cliente
	O gestor é facilmente contactado	Falta de acesso aos gestores
	Fácil acesso aos gestores	Difícil acesso aos gestores
	Engajamento da equipe	Falta de disponibilidade
	Facilidade de contato	Falta de retorno

Duração do relacionamento	Relacionamento duradouro, longo	Relacionamento curto
	Contrato estável a longo prazo	Contrato de curto prazo
	Relacionamento duradouro	Relacionamento breve
Exigência excessiva	Maleável	Exigente
	Reconhecimento do trabalho da fornecedora	Reclamações constantes do trabalho da fornecedora
	Não é tão exigente	Rigidez
	Empresa parceira	Empresa rígida
	Flexibilidade para atender eventos inesperados	Empresa se prende ao contrato
	Reconhecimento da qualidade do serviço	Cultura de reclamar da fornecedora
	Muito exigente com a manutenção do veículo	Não dão tanta importância à manutenção do veículo
	Alta demanda para cumprimento de horário	Não dão tanta importância para o cumprimento do horário
	Cliente solicita peças de muita qualidade	Cliente aceita peças de tato paralelo
	Exigência de mão de obra qualificada da fornecedora	A mão de obra da fornecedora não se destaca
	Preocupação com a qualidade geral do serviço	Não dão tanta importância à qualidade geral do serviço
	Cliente não é tão exigente	Cliente exigente a ponto de ser implicante
	Elogio	Reclamação
	Cliente tenta entender o lado do fornecedor	Cliente exigente
	Cliente busca elogiar os funcionários da fornecedora	Cliente apenas reclama dos funcionários da fornecedora
	Tem cobrança mas não é tão rígida	Muita cobrança
	Os passageiros não são cobrados a reclamar	Os passageiros ganham pontos por reclamar dos motoristas
	Não reclama da fornecedora	Reclama muito da fornecedora
	Entende que a fornecedora é a especialista no serviço	Não tem muito conhecimento no veículo e faz cobranças
	Cliente reconhece o fornecedor	Cliente reclama constantemente do fornecedor
Inadimplência financeira	Regularidade de pagamento do cliente	Inadimplência financeira do cliente
	Abertura do cliente para negociações e repactuações inflacionárias	Negociação anual dificultada e negativa para reuniões
	A cliente faz o pagamento em dia	A cliente atrasa o pagamento
	Pontualidade no pagamento do serviço	Atraso no pagamento do serviço
	Levantamento dos custos do serviço	Não concorda com o custo gerado
	Cliente pontual com o pagamento	Cliente atrasa o pagamento
	Prazo de pagamento	Atraso de pagamento
Investimento específico	Uniformidade dos equipamentos alocados no serviço	Variados tipos de equipamentos alocados
	O serviço não traz muita vulnerabilidade	Serviço traz muita vulnerabilidade à fornecedora

	Necessidade de alto investimento específico	Não necessita de alto investimento específico
	O contrato contempla uma frota mais antiga	A cliente exige renovação de frota
	Baixo número de veículos empregados	Alto número de veículos empregados
	Veículo pode ser mais antigo	Exige veículos muito novos
Localização do serviço	Contratos com prestação de serviço em uma mesma região	Contratos com prestações de serviço pulverizadas em várias localidades
	Localização próxima a filiais da empresa	A fornecedora tem que buscar a adequação
	Boa condição de execução do serviço	Má condição de execução do serviço (buraco, pedra, lama)
	Cliente dentro da área de localização (estrutura)	Cliente fora da área da atuação da fornecedora (localização)
	Facilidade para obter mão de obra operacional	Dificuldade para obter mão de obra operacional
	Boa estrutura para a prestação do serviço	Estradas em más condições
	Boa estrutura física do ponto de apoio	Ponto de apoio precário ou inexistente
	Qualificação da mão de obra local	Escassez da mão de obra
	Trajetos de asfalto	Trajetos horríveis, pedra, irregular, estrada de terra
Motivação do fornecedor	Cidade de atuação com boa estruturação e com custo de vida razoável	Cidade de atuação com estrutura precária e alto custo de vida
	Elogia a equipe ou funcionário específico da fornecedora, motivação	Ignora a presença dos profissionais da fornecedora no local de trabalho
	Cliente motiva os funcionários da fornecedora	Cliente desinteressada nos funcionários da fornecedora
	Gratificações da cliente com a fornecedora	Não gratificação da cliente com a fornecedora
	Valorização do fornecedor	Desrespeito ao fornecedor
	Cliente busca motivar os funcionários da fornecedora por meio de ações de integração	Cliente só se preocupa com seus próprios funcionários
Oportunismo	Cliente busca integrar os fornecedores	Cliente trata os fornecedores individualmente
	Cliente transparente com o fornecedor	Cliente tem postura oportunista
	Compromisso	Não cumprir com as obrigações da parte
	Fidelidade	Oportunismo (exigências distintas dependendo da empresa)
	Compromisso e ética	Cliente não tem responsabilidade com o fornecedor
	Cliente fiel	Cliente quebra o contrato
	Transparência	Desonestidade
	Concorrência saudável	Concorrência desonesta
Vistoria com o acompanhamento da manutenção dentro da empresa	Vistoria fora da empresa, na própria cliente	
Cliente trata os fornecedores de forma igualitária	Cliente trata os fornecedores diferentemente (preferências)	

Poder mediado	A forma de solicitação de equipamentos formalizada de acordo com o contrato	Solicitação de equipamentos imediatista, atrapalhando o desempenho da fornecedora
	Cliente compreende o lado do fornecedor	Cliente ao ser pressionado passa isso ao fornecedor
	Estabilidade na avaliação do fornecedor	Avaliação do fornecedor instável, com constantes mudanças
	Exigência similar a outras empresas fornecedoras	Exigência diferente dependendo da empresa fornecedora
	Cliente que não utiliza o poder para pressionar o fornecedor	Cliente poderoso
	Cliente compreende as limitação da mão da obra da região	Cliente não reconhece a mão de obra disponível no local
	O cliente respeita as informações do fornecedor	O cliente expõe o fornecedor aos outros (competição)
Poder não mediado	Cliente fornece credibilidade ao fornecedor	Cliente não fornece tanta credibilidade
	Admiração ao cliente	Diminuir a empresa cliente
	Cliente sólido no mercado	Cliente com pouco reconhecimento no mercado
Política	Cliente com fraca interferência política	Cliente com forte interferência política
	Cliente não interfere no cenário interno e externo	Cliente tem muito poder no cenário nacional e internacional
	Cliente privada (decisões independentes do governo)	Cliente tem forte interferência do governo (política)
	A cliente tem pouca influência do mercado internacional	A cliente tem grande dependência do mercado internacional
Respeito ao fornecedor	Respeito à hierarquia do fornecedor	Dá ordem direta aos motoristas do fornecedor
	Respeito com os funcionários do fornecedor	Agressividade com os funcionários da contratada
	O cliente segue <i>compliance</i> , tem profissionalismo	Falta de respeito do cliente
	Mantem relação tão somente profissional	Mistura profissionalismo com companheirismo durante certa vigência do contrato
	Gestor fácil lidar, educado	Gestor difícil de lidar, arrogante
	Gestor respeitoso com os funcionários da fornecedora	Gestor desmerece os funcionários da fornecedora
	Gestor com profissionalismo	Implicância do gestor
	Educados com os funcionários da fornecedora	Desrespeito com os funcionários da fornecedora
	Gestores da cliente educados	Gestores da cliente arrogantes
	Cliente é agradável com os funcionários do administrativo	Cliente trata os funcionários do administrativo com rispidez
	Gestores: Líder	Gestores: Chefe
	Admiração do fornecedor	Diminuir a empresa fornecedora
	Fácil lidar com os funcionários da cliente	Difícil o relacionamento com os funcionários da cliente
Boa educação do gestor do contrato	Desrespeito do gestor do contrato com os funcionários da fornecedora	

	Os passageiros são atenciosos	Os passageiros são arrogantes
	Tratam muito bem os motoristas	Sem educação com os motoristas
	Relacionamento bom do gestor com os funcionários do fornecedor	O gestor é grosso com os funcionários do fornecedor
	Cliente valoriza a mão de obra do fornecedor	Cliente desrespeita a mão de obra do fornecedor
Saúde, segurança e meio ambiente	Cliente com foco em segurança do trabalho	Cliente sem foco em segurança do trabalho
	Cliente com foco em segurança do trabalho	Cliente não dá o devido valor a segurança do trabalho
	Segurança organizacional do funcionário	Baixa ou falta de segurança com o funcionário
	Cliente preocupada com meio ambiente	Cliente não se importa com o meio ambiente
	Importar com as pessoas	Desrespeito com as pessoas
	Cliente preza muito pela segurança do trabalho	Cliente deixa a desejar quanto a preocupação com a segurança do trabalho
	Segurança do trabalho muito rígida	Segurança do trabalho mais solta
Similaridade e da cultura	Cultura organizacional distinta	Cultura organizacional similar a da Serro
Solução conjunta de problemas	Busca resolver os problemas com cooperativismo, juntar forças	A cliente "joga" o problema e responsabilidade para o fornecedor
	Gestores trabalham junto com a fornecedora para resolver problemas	Gestores com má vontade de resolução de problemas
	Trabalho em equipe, ajuda na solução de problemas	Jogar a responsabilidade da resolução de problemas apenas para o fornecedor
	Adaptabilidade para resolver problemas	Dificuldade na resolução de problemas
	Respeito com o fornecedor	Empresa determinista
	Busca soluções	Busca problemas
	Empresas companheiras (solução conjunta de problemas)	Cliente não busca resolver os problemas conjuntamente
	Resolvem os problemas lá mesmo	Trazem os problemas administrativos
Tamanho do serviço	Resolução conjunta de problemas	Cliente joga os problemas para o fornecedor (toma que o filho é seu)
	Contrato com cliente em crescimento de mão de obra	Contrato com cliente com redução de mão de obra
	Possui serviços extras e eventuais	Não tem eventos e serviços extra
	O serviço gera muitos empregos (família e comunidade)	O serviço gera poucos empregos
	O serviço traz benefício para a comunidade (social)	O serviço não traz um benefício considerável à comunidade local
	Possui gerência específica apenas para o serviço	O serviço é gerenciado pela empresa como um todo
	Serviço muito grande	Serviço pequeno
	Contrato muito bom	Contrato pior
Alto investimento em veículos	Baixo investimento necessário	

Fonte: elaborado pela autora.