

Resumo

Pretendeu-se com este estudo investigar a cooperação na distribuição do vinho do Porto, procurando que o seu contributo prático seja significativo para o conhecimento de marketing, ao nível dos canais de distribuição, nomeadamente, que concorra para o conhecimento do processo de cooperação entre empresas produtoras/engarrafadoras de vinho do Porto e empresas de distribuição num ambiente de múltiplos canais.

Efectuou-se um estudo de casos de uma empresa de vinho do Porto, estudando o perfil de distribuição e maiores evoluções ocorridas nos principais mercados: Inglaterra, França e Holanda. Do estudo resultou a formulação de doze hipóteses que foram investigadas quantitativamente, tendo sido enviado um inquérito a cento e uma empresas produtoras/engarrafadoras de vinho do Porto e de distribuição alimentar. Os dados recolhidos foram sujeitos a tratamento estatístico através do modelo Probit.

A investigação teve como alicerce a teoria dos custos de transacção, teoria da dependência de recursos, teoria das redes e teoria dos jogos. Os resultados do estudo demonstraram que a opção pelos múltiplos canais constitui uma decisão estratégica para a distribuição de vinho do Porto; que as práticas de conflito, quando intensas e persistentes, impedem o desenvolvimento de relações de cooperação; que uma empresa confiável facilita a resolução de conflitos e que o aumento da confiança e a maior capacidade de adaptação incrementam a tendência para cooperar. Observou-se também que a cooperação não é afectada por factores culturais como a existência de um comercial estrangeiro e que a cooperação com os parceiros de distribuição constitui uma vantagem competitiva para as empresas de vinho do Porto.

Palavras-chave: Cooperação, Marketing, Distribuição, Múltiplos Canais.

Código JEL: M10

Abstract

The main purpose of this study is to research cooperation in Port wine distribution. We aimed to develop a practical and significant contribution towards marketing knowledge on distribution channels, namely to learn cooperation between Port wine companies and distribution firms on a multiple channels set.

Based on a case study from the Port wine industry, twelve research hypotheses were raised. The case study was carried out with a Port Wine Company, taking into consideration its distribution profile in the three main markets: France, Great Britain, and the Netherlands. We then conducted a quantitative research based on a questionnaire sent to 101 Port wine producers and distribution companies. A binary probit model was developed to analyze the data.

The conceptual framework was based on Transaction Cost Theory, Resource Based Theory, Network Theory and Game Theory.

The results of the study show that the multiple channels option represents a strategic choice for Port wine distribution; that conflict, when permanent and intense, avoids development of cooperative relationships; a trustworthy company has more probability to solve conflicts; when trust and adaptation capabilities increase so does cooperation potential. Results also show that the existence of a foreign Sales rep amongst the team does not negatively influence cooperation. Finally, results show that cooperation with distribution partners constitutes a competitive advantage for Port wine companies.

Keywords: Cooperation, Marketing, Distribution, Multiple Channels,

JEL Code: M10

**À minha Mulher,
e aos meus filhos.**

Agradecimentos

Concluir um doutoramento convoca uma miríade de sentimentos própria de quem vê chegar ao final um longo processo, pleno de desafios e do reconfortante gosto pela investigação. Este empreendimento a que me propus não teria sido possível sem o apoio e incentivo de muitas pessoas a quem é devido o meu penhorado agradecimento.

O meu Orientador, Professor Doutor José Mexia Crespo de Carvalho, foi sempre um exemplo a seguir. Com a sua sabedoria, objectividade e rigor, manteve-me focado na essência da investigação, iluminou-me os caminhos a percorrer, apoiando com uma extraordinária capacidade científica todo o estudo. Estou-lhe muito grato.

A minha mulher, âncora segura de uma vida, foi a grande responsável pela conclusão deste projecto. A motivação nos momentos de maior desalento, o ânimo e apoio que nunca regateou, foram imprescindíveis. A sua infinita compreensão, a sua superior inteligência e a absolutamente invulgar capacidade de observação e crítica, foram (são) a minha maior força.

Aos meus filhos, fonte de inspiração e felicidade, o meu agradecimento.

Um reconhecimento particular à The Fladgate Partnership, na pessoa do Dr. Adrian Bridge, que me deu todo o suporte que poderia necessitar, financiando esta investigação, abrindo as portas de diversos parceiros e apoiando constantemente os meus esforços. O exemplo de investimento permanente na Investigação & Desenvolvimento por parte da empresa para a qual tenho orgulho em trabalhar é meritório de todo o reconhecimento e uma das justificações para o lugar cimeiro que ocupa na indústria vitivinícola mundial.

É devido, igualmente, um agradecimento aos responsáveis pelas empresas investigadas nos estudos de casos. Andrew Hawes, Hervé Augustin e Jap Kwast foram inexcelentes na forma como me receberam nas suas empresas, na colaboração que prestaram e nos

A cooperação na distribuição de vinho do Porto

esclarecimentos e opiniões adicionais que nunca recusaram prestar ao longo do processo de elaboração dos estudos de casos.

Todos os responsáveis pelas empresas produtoras/engarrafadoras de vinho do Porto e pelas companhias de distribuição que tiveram a generosidade de prescindir de algum do seu tempo para preencherem e enviar o inquérito, preciosa ferramenta para a elaboração do trabalho de investigação quantitativa.

Estou reconhecido aos Professores Tim Hogg, e Carlos Brito, assim como ao Eng^o Nicholas Heath pelo seu contributo precioso na definição de algumas linhas de orientação numa fase preliminar do estudo. A colaboração do Eng^o José Eduardo Alves, do Dr. Rui Magalhães e do Dr. Luís Borges com as suas perspectivas diversas, oriundas de empresas e sectores diferentes, foram particularmente relevantes.

ÍNDICE

	Pag.
PARTE I	
Resumo	I
Abstract.....	II
Agradecimentos	IV
Índice	VI
Lista de figuras.....	IX
Lista de quadros	X
Lista de abreviaturas	XIII
1 – Introdução	1
1.1 – Caracterização do Problema	1
1.2 – Domínio do problema.....	6
1.3 – Relevância do problema	9
1.4 – Objectivos da investigação	10
1.5 – Justificação da investigação.....	12
1.6 – Estrutura da investigação.....	13
2 – Metodologia	14
2.1 – O desenho da investigação.....	14
2.2 – Metodologia qualitativa.....	21
2.2.1. Estudo de Casos	21
2.3 – Metodologia quantitativa	29
2.3.1 - Inquérito.....	29
2.3.1.1 – O desenho do questionário	30
2.3.1.2 – Trabalho de campo.....	33

PARTE II

3 – Indústria do vinho do Porto.....	36
3.1 – Enquadramento histórico	36
3.2 – Estrutura do sector do Vinho do Porto	42
3.3 – O Vinho do Porto	46
3.4 – Os mercados do Vinho do Porto	49
4– Revisão da Literatura	53
4.1 – Teorias de suporte	53
4.1.1 – Teoria dos Custos de Transacção	53
4.1.2 – Teoria da Dependência de Recursos.....	66
4.1.3 – Teoria das Redes	77
4.1.4 – Teoria dos Jogos.....	89
4.1.5 - Relação entre Teorias	101
4.2 – Variáveis de estudo	107
4.2.1 – Cooperação.....	107
4.2.2 – Poder	120
4.2.3 – Conflito	127
4.2.4 – Confiança	134
4.2.5 – Interdependência	141
4.2.6 – Adaptações.....	149
4.2.7 – Cultura	155
4.2.8 – Oportunismo.....	162
4.3 – Gestão da cadeia de abastecimento	171
4.3.1 – Canais de distribuição.....	171
4.3.2 – Processos de gestão da cadeia de abastecimento	173

PARTE III

5 – Investigação Empírica.....	187
5.1 – Estudo de Casos	187
5.1.1. Introdução	187
5.1.2. Cooperação.....	191

5.1.3. Poder	195
5.1.4. Conflito	197
5.1.5. Confiança	200
5.1.6. Interdependência	202
5.1.7. Adaptação	204
5.1.8. Cultura	205
5.1.9. Oportunismo.....	209
5.1.10. Relação com fornecedores	210
5.1.11. Múltiplos canais	213
5.1.12. Hipóteses de Investigação.....	215
5.2 – Inquérito.....	216
5.2.1. Introdução	216
5.2.2. Caracterização da amostra	217
5.2.3. Estudo empírico.....	226
5.2.3.1. Modelos Utilizados	228
5.2.3.1.1. Logit	228
5.2.3.1.2. Probit	230
5.2.3.1.3. Gompit.....	231
5.2.3.1.4. Resultados.....	232
5.2.3.1.4.1. Resultados Probit	233
5.2.4. Discussão dos resultados	239

PARTE IV

6 – Conclusões	267
6.1 – Limitações e sugestões para futuras Investigações	284
Bibliografia.....	286
Anexo 1 – Protocolo dos estudos de casos	335
Anexo 2 – Carta enviada com o questionário	361
Anexo 3 – Questionário enviado às empresas produtoras	363
Anexo 4 – Questionário enviado às empresas de distribuição.....	371

LISTA DE FIGURAS

	Pag.
Figura 1 – Modelo de enquadramento teórico-conceptual da investigação	11
Figura 2 – Modelo de Investigação.....	18
Figura 3 – Método Estudos de Casos.....	28
Figura 4 – O Triângulo Corporativo	40
Figura 5 – Cadeia de Valor do Vinho do Porto	45
Figura 6 – Tipos de Vinho do Porto	49
Figura 7 – Sistemas Híbridos	61
Figura 8 – Modelo de Interacção	78
Figura 9 – Esquema de análise dos efeitos das relações de negócio	84
Figura 10 – O Dilema do Prisioneiro.....	93
Figura 11 – Tipos de Cooperação.....	108
Figura 12 – Estilos de gestão de conflito e investimentos específicos	132
Figura 13 – Relação entre níveis de Confiança e Interdependência.....	144
Figura 14 – Estrutura Conceptual da Cooperação	157
Figura 15 – Estrutura em rede da cadeia de abastecimento	176
Figura 16 – Processo de Gestão de Categorias.....	181
Figura 17 – Matriz de conflito.....	199
Figura 18 – Relação entre o nível de Confiança e Interdependência	203
Figura 19 – Modelo de Cooperação.....	265
Figura 20 – Matriz de Cooperação	282

LISTA DE QUADROS

	Pag.
Quadro 1 – Empresas de Vinho do Porto fundadas antes do Sec. XVIII	9
Quadro 2 – Comparação três importantes paradigmas utilizados nas Ciências Sociais .	16
Quadro 3 – Data de fundação das mais antigas empresas de vinho do Porto	44
Quadro 4 – Principais Aquisições no Sector Vinho do Porto	44
Quadro 5 – Principais Mercados de Vinho do Porto	51
Quadro 6 – Resumo das teorias de base.....	106
Quadro 7 – Relação entre Confiança e Cooperação	116
Quadro 8 – Tendências económicas e ambientais favorecendo a cooperação.....	119
Quadro 9 – Adaptação entre empresas.....	151
Quadro 10 – Tipos de Adaptação entre empresas	153
Quadro 11 – Resumo dos Construtos.....	170
Quadro 12 – Empresas estudadas	188
Quadro 13 – Empresas estudadas	188
Quadro 14 – Vantagens Competitivas das empresas estudadas	191
Quadro 15 – Tipo de acordos de Cooperação estabelecidos.....	191
Quadro 16 – Práticas de poder que mais afectam o negócio.....	195
Quadro 17 – tipo de processo de negociação	197
Quadro 18 – Definição de Confiança de cada empresa	200
Quadro 19 – Factores que aumentam/diminuem a confiança	201
Quadro 20 – Influência da Confiança	201
Quadro 21 – distância do Poder.....	206
Quadro 22 – Individualismo e Colectivismo.....	207
Quadro 23 – Vendedor estrangeiro	208
Quadro 24 – Comportamentos Oportunistas.....	209
Quadro 25 – Principais Comportamentos Oportunistas por parte dos Clientes.....	209
Quadro 26 – Hipóteses de Investigação	215
Quadro 27 – Idade das empresas	218
Quadro 28 – Forma Jurídica.....	218
Quadro 29 – Número de trabalhadores	219

Quadro 30 - Volume de Negócios	219
Quadro 31 – Distribuição das Vendas (Produtores/Engarrafadores V.Porto).....	220
Quadro 32 – Distribuição das Vendas (Empresas Distribuição).....	220
Quadro 33 – Importância das Vendas de Vinho do Porto.....	221
Quadro 34 – Estrutura comercial das emp. produtor/engarrafadoras V. Porto	221
Quadro 35 – % de BOB na facturação emp. produtoras/engarrafadoras de v. Porto ...	222
Quadro 36 – Evolução do Volume de Negócio nos últimos cinco anos.....	222
Quadro 37 – Grau de qualidade das relações com parceiros de distribuição.....	223
Quadro 38 – Capacidade de Inovação	223
Quadro 39 – Investimento em Marketing	224
Quadro 40 – Capacidade de cooperação com parceiros de distribuição.....	225
Quadro 41 – Tipo de relações de Cooperação.....	225
Quadro 42 – Variáveis independentes	227
Quadro 43 – Matriz de correlações entre variáveis independentes	228
Quadro 44 – Resultados modelos Probit, Logit e Gompit	232
Quadro 45 – Análise de resultados modelos Probit, Logit e Gompit	233
Quadro 46 – Análise de correcção, sensibilidade e especificid. do modelo Probit.....	233
Quadro 47 – Resultados modelos Probit.....	235
Quadro 48 – Implicações dos resultados do modelo Probit.....	236
Quadro 49 – Canais de distribuição.....	239
Quadro 50 – Capacidades de gestão da cadeia de abastecimento	241
Quadro 51 – Poder coercivo de um parceiro de distribuição afecta a relação	243
Quadro 52 – Poder coercivo de parceiro de distribuição impede a cooperação.....	244
Quadro 53 – Poder coercivo Distribuição Moderna vs Canal Tradicional.....	244
Quadro 54 – Sit. em que conflito é prejudicial p/ a relação c/ um parceiro de distrib.	246
Quadro 55 – Influência do conflito na relação com parceiros de distribuição.....	246
Quadro 56 – Situações de conflito com os parceiros do canal distribuição moderna ..	247
Quadro 57 – Situações de conflito com os parceiros do canal distribuição tradicional	247
Quadro 58 – Empresa Confiável	249
Quadro 59 – Empresa confiável aumenta confiança dos parceiros de distrib.....	249
Quadro 60 – Empresa confiável facilita a resolução de conflitos	250
Quadro 61 – Nível de Confiança com os parceiros de distribuição	250
Quadro 62 – Grau de interdependência com os parceiros de distribuição.....	252
Quadro 63 – Grau de interdependência c/ parceiros distrib. moderna e tradicional	253

Quadro 64 – Capacidade de Adaptação face aos parceiros de distribuição	254
Quadro 65 – Adaptações como resultado de conflito com parceiros de distrib.	254
Quadro 66 – Adaptações efectuadas	255
Quadro 67 – Distância do Poder	256
Quadro 68 – Individualismo / Colectivismo	257
Quadro 69 – Razões para a não existência de comercial estrangeiro na equipa	257
Quadro 70 – Comportamentos oportunistas	259
Quadro 71 – Comportamentos oportunistas por canal.....	259
Quadro 72 – Relação entre confiança e oportunismo	260
Quadro 73 – Influência do oportunismo relação com parceiro de distribuição	261
Quadro 74 – Cooperação com parceiros de distribuição como vantagem competitiva	262
Quadro 75 – Maior necessidade de adaptação às empresas de distribuição moderna..	264
Quadro 76 – Resultados do estudo das hipóteses de investigação	266

LISTA DE ABREVIATURAS

AEVP – Associação de Empresas de Vinho do Porto

APED – Associação Portuguesa de Empresas de Distribuição

BOB – *Buyers Own Brand*

CEO – *Chief Executive Officer*

CPFR – *Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment*

DPP – *Direct Product Profitability*

ECR – *Efficient Consumer Response*

EDI – *Electronic Data Interchange*

HORECA – Hotéis, Restaurantes e Cafés

I&D – Investigação e Desenvolvimento

IMP – *Industrial Marketing and Purchasing Group*

IVDP – Instituto do Vinho Douro e Porto

JAG – *Jointly Agreed Growth*

JIT – *Just-in-Time*

LBV – *Late Bottled Vintage*

OIV – *Office International de la Vigne et du Vin*

OLS – Método dos mínimos quadrados ordinários

PME – Pequenas e Médias Empresas

QR – *Quick Response*

RFID – *Radio Frequency Identification*

1 – Introdução

“Os Homens sempre foram seres cooperativos, primeiro em pequenos grupos de caçadores, depois em clusters regionais e nacionais. Hoje o alcance global e a complexidade das operações, conhecimentos que vão para além do alcance de uma única organização, riscos de I&D, significam que as fronteiras de uma empresa individual já não acompanham estas necessidades. As alianças terão um incontornável e permanente papel na Economia. Uma civilização tecnológica exige cooperação entre organizações. A cooperação é o nosso destino”

Contractor e Lorange (2002a, p. xiv)

1.1– Caracterização do Problema

O fenómeno da distribuição despertou desde muito cedo um interesse nos profissionais e investigadores de marketing, tendo inclusivamente sido identificada como uma das primeiras matérias a ser analisada na então emergente disciplina, no princípio do séc. XX (Bartels, 1976; Jones e Shaw, 2002).

O objectivo de um produtor é maximizar o lucro com as suas marcas, por seu turno, o distribuidor não está interessado na rendibilidade de uma marca particular mas de todos os produtos do seu portfolio (Bandyopadhyay e Divakar, 1999). Apesar destes interesses aparentemente divergentes, os produtores e distribuidores compreendem que o desempenho poderá ser melhor se existir colaboração.

Verificou-se uma mudança profunda na forma como as empresas se interrelacionam, registando-se, em simultâneo, duas tendências contraditórias: deterioração das relações no canal de distribuição, mas também uma aproximação entre produtores e distribuidores (Frazier e Antia, 1995), evoluindo-se para uma maior colaboração à medida que as relações no canal de distribuição vão sendo moldadas com outras características, sendo que os produtores vão deixando de ver os seus parceiros de distribuição como simples intermediários, mas como actores importantes (Mulhern e Leone, 1991).

Com efeito, os diversos actores do canal de distribuição foram ganhando noção da importância de gerir as actividades da distribuição como fonte de oportunidades para alcançar vantagens estratégicas (Weitz e Jap, 1995), assim, diversas investigações têm concluído verificar-se, uma progressiva noção entre os produtores e distribuidores de que os ganhos podem ser aumentados através de colaboração ao invés da confrontação (Stern e Reve, 1980; Frazier, 1983; Ganesan, 1994).

A coordenação das relações com os distribuidores é um desafio (Celly e Frazier, 1996) dado que a concentração origina maior incerteza e a criação de empresas de distribuição, operando em vários canais, com maior dimensão, implica a colocação de maiores exigências aos produtores (Fein e Jap, 1999; Thach e Olsen, 2006). Servir os consumidores através dos poderosos distribuidores obriga os produtores a reorientar as suas organizações à volta dos clientes e na construção de relações diferentes (Kumar, 2004: 117).

Os canais de distribuição, em muitas indústrias, sofreram uma modificação profunda nos últimos anos, nomeadamente, na sua arquitectura, parcerias de cooperação, práticas operacionais, requisitos de desempenho (Balakrishnan *et al*, 2002, Mudambi e Aggarwal, 2003; Gadde, 2004), evoluindo de uma (por vezes excessiva) ênfase nas quotas de mercado e dimensão para uma ênfase no desenvolvimento de relações com os parceiros como forma de alcançar melhores resultados (Johnson e Selnes, 2004; Homburg *et al*, 2002). Mas, para além destas alterações substanciais, a distribuição continua a registar modificações sucessivas que ocorrem constantemente, concorrendo para uma permanente evolução dos canais de distribuição.

Registou-se uma intensificação da cooperação entre a indústria e o comércio, assim como uma mudança do papel dos distribuidores (Mitronen e Möller, 2003; Aalto-Setälä, 2002), consolidação dos produtores e distribuidores (Fein e Jap, 1999), e redução do número de parceiros no canal (Mudambi e Aggarwal, 2003). Para Mattsson (2002) estes aspectos dinâmicos da distribuição implicaram a reorganização das empresas e das relações, nomeadamente a cooperação entre os membros do canal.

Numa era marcada pela globalização e rápidos avanços tecnológicos, as empresas necessitam constantemente de recursos externos para garantir um eficiente aproveitamento das oportunidades. A cooperação permite dotar as empresas, que a ela se dedicam, de maior flexibilidade, maior velocidade, facilitando que os seus produtos possam encontrar um mercado maior do que se operassem sem a colaboração dos seus parceiros (Boddy *et al*, 2000; Contractor e Lorange, 2002a).

A teoria e as investigações académicas têm vindo a acompanhar este fenómeno. Num estudo significativo, Wilson (1996) realizou uma análise dos artigos sobre comportamento de compra das organizações, publicados entre 1972 e 1996, tendo a autora observado que, à medida que se avançou no tempo, o foco da investigação deixou de ser o estudo das firmas compradoras e vendedoras isoladamente para se concentrar no relacionamento entre empresas. Este processo parece ter ganho preponderância, havendo quem defenda que, no ambiente competitivo actual, relacionamentos estratégicos entre empresas podem fornecer a base para uma vantagem competitiva (Lewin e Johnston, 1997; Rawwas *et al*, 2008).

Perante a complexidade envolvente, as empresas procuram encontrar aliados para promover a sua sobrevivência e prosperidade, apoiando-se nos recursos disponibilizados por outros actores. A crescente interdependência verificada nas relações entre os parceiros de distribuição requer uma maior coordenação de actividades, verificando-se uma proliferação de diversos acordos cooperativos entre as empresas. Song *et al* (2008), ao observarem que as empresas produtoras procuram mais frequentemente estabelecer relações de cooperação com as empresas de distribuição em mercados com intensa concorrência, ou caracterizados por turbulência, concluíram que estas empresas apostavam nas relações cooperativas como forma de alcançar uma vantagem competitiva face aos seus concorrentes.

Todavia, esta alteração da atmosfera da relação não significa que as relações entre os parceiros de distribuição se tenham transformado num ambiente cordial e amigável. Na verdade, a crescente pressão e exigências colocadas aos actores que colaboram no canal de distribuição tem apresentado novos desafios na investigação deste relacionamento, pelo que os construtos comportamentais ganham ainda mais destaque na análise deste fenómeno (Gadde, 2004).

As companhias vão deixando de se relacionar com um número elevado de interlocutores optando por estabelecer acordos de relação de longo prazo com um conjunto mais restrito de parceiros. Como resultado, um novo paradigma emergiu, baseado no conceito do desenvolvimento e gestão dos relacionamentos. Este paradigma deu corpo ao conceito de marketing relacional (Hunt e Morgan, 1994), o relacionamento de fornecedores e compradores em particular corporiza este conceito (Grönroos, 1994).

Na verdade, a investigação de marketing tem evoluído no sentido de se focalizar no estudo de relacionamentos: a criação, desenvolvimento e a sua gestão tem sido estudado pelo denominado marketing relacional (Grönroos, 1991, 1994; Sheth e Parvatiyar, 1995; Gummesson, 1994; Aijo, 1996; Kozak e Cohen, 1997; Parvatiyar e Sheth, 2000; Möller e Halinen, 2000; Hunt, 1997; Egan e Harker, 2004; Mattsson, 1997; Robicheaux e Coleman, 1995) contando com o enriquecimento de diversos contributos como a teoria das redes, teoria dos custos de transacção, teoria dos jogos e teoria da dependência dos recursos. Grönroos (1991: 8) definiu o marketing relacional como “a criação, manutenção e desenvolvimento de relações com os clientes e outros parceiros de forma lucrativa garantindo o cumprimento dos objectivos das partes envolvidas, conseguindo-o através de trocas mútuas e cumprimento de promessas”.

O conceito de reciprocidade constitui uma noção central no marketing relacional (Kingshott e Pecotich, 2007), as relações próximas, baseadas na cooperação e na interdependência são vistas como tendo mais valor do que as relações apenas baseadas nas transacções (Sheth e Parvatiyar, 1995). Nesta perspectiva, a construção de relacionamentos não é apenas perspectivado como uma abordagem táctica, mas necessita de uma reformulação das normas e valores de uma empresa.

O desenvolvimento de relações de longo prazo com os parceiros torna-se um activo central. Assim sendo, o marketing relacional centraliza a sua análise nas relações cooperativas e colaborativas entre a empresa, os seus clientes e outros actores de marketing (Parvatiyar e Sheth, 2000; Grönroos, 1996; Harker, 1999).

Eiriz e Wilson (2006) sublinharam a importância do estudo dos canais de distribuição para o desenvolvimento do marketing relacional. Nesta perspectiva, a distribuição deve

estar o mais próximo possível do consumidor (Hennig-Thurau e Hansen, 2000), constituindo uma rede de relacionamentos decisiva para o sucesso de marketing (Gummesson, 1994).

Conforme acima ficou descrito, a cooperação parece ganhar particular preponderância na relação entre produtores e distribuidores no canal de distribuição, evoluindo de um estágio de negociações adversárias com diferentes níveis de poder para uma maior cooperação.

A cooperação entre membros do canal proporcionará a satisfação das necessidades dos consumidores (Aijo, 1996). As pressões do mercado e a necessidade para cumprir objectivos conduziu os produtores e distribuidores a estabelecerem acordos cooperativos (Vázquez *et al*, 2005). Contudo, apesar da importância que lhe é conferida, a cooperação entre as empresas não é uma prática comum (Wilson e Vlosky, 1997).

Não será fácil o desenvolvimento de relações cooperativas, desde logo pela complexidade que revestem, mas também pela escassez de recursos dos distribuidores e produtores para estabelecerem relações de cooperação com os seus parceiros, tornando-se fundamental compreender estes relacionamentos em maior detalhe. Para Frazier e Rody (1991) a cooperação entre empresas no canal de distribuição, apesar de desejável, está constrangida pelo tempo e recursos que requer, sendo que apenas algumas empresas terão condições para desenvolver este tipo de relacionamentos.

Temos assim que diversas investigações se têm concentrado no estudo da cooperação entre produtores e distribuidores no canal de distribuição. Tem sido verificada uma tendência no sentido de observar a crescente relevância da cooperação como construto fundamental de investigação. No entanto, persistem algumas dúvidas:

- i) por que razão é a cooperação teoricamente tão importante, mas tão difícil de transferir para a realidade prática do dia-a-dia?;
- ii) será a cooperação com os parceiros de distribuição um objectivo a perseguir?;
- iii) considerando os recursos exigidos por uma relação de cooperação, não poderá ocorrer um fenómeno de custo de oportunidade, canalizando-se tempo e recursos de outras relações para a relação de cooperação?;

iv) não será preferível incrementar a colaboração nas diversas relações com os parceiros de distribuição sem que evoluam para cooperação?

1.2 – Domínio do problema

Apesar de difícil, a cooperação no canal de distribuição parece influenciar positivamente as vantagens competitivas dos produtores e distribuidores nela envolvidos, permitindo-lhes competir de uma forma mais eficaz, aumentando os níveis de satisfação com os resultados económicos e com as facetas sociais da relação (Vázquez *et al*, 2005).

Helper *et al* (2000) observaram um crescimento extraordinário na comunicação entre empresas produtoras e distribuidores. Analisando a indústria automóvel notaram um aumento significativo do número de técnicos de empresas fornecedoras a trabalhar em tempo inteiro nas instalações dos seus clientes¹ traduzindo uma evolução significativa nas formas de colaboração entre as empresas. Esta tendência não se confinará a um sector ou a uma determinada actividade, justificando-se a investigação sobre esta realidade num sector distinto.

A distribuição assume um papel fundamental no desenho de qualquer estratégia bem sucedida de marketing (Stern *et al*, 1996; Gaski, 1996; Narus e Anderson, 1996; Frazier, 1999; Fernie e Staines, 2000; Kalafatis, 2000; Frazier e Lassar, 1996; Coughlan e Stern, 2001). Tendo sido identificadas lacunas no que concerne a investigação das características de curto e de longo prazo das relações nos sistemas de distribuição (Andersson, 1992).

Entretanto, a alteração no panorama da distribuição colocará em causa um fenómeno que “não tem recebido investigação empírica por parte da comunidade académica: a

¹ Segundo o estudo de Helper *et al* (2000) em 1989 5% das empresas terão indicado seguir esta estratégia, enquanto que em 1993 este valor subiria para 17%.

gestão dos múltiplos canais²” (Peterson e Balasubramanian, 2002: 15). Já anteriormente Frazier (1999: 226) tinha referido que “a utilização e gestão de múltiplos canais não tem sido estudada” o mesmo tem sido defendido por outros autores (Coelho e Easingwood, 2008; Vinhas e Anderson, 2005 e Gassenheimer *et al*, 2007; Parment, 2008). Apesar de diversas abordagens relativamente sumárias (Cespedes e Corey, 1990) e de contribuições mais recentes (Rangaswamy e Van Bruggen, 2005; Payne e Frow, 2004; Stone *et al*, 2002; Park e Keh, 2003; Wilson e Daniel, 2007; Webb e Lambe, 2007; Rosenbloom, 2007; Sharma e Mehrotra, 2007; Kabadayi *et al*, 2007), esta lacuna parece continuar a existir.

Considerando, também, Stern e Weitz (1997) para quem a distribuição deverá merecer maior investigação, entendendo os autores que existe um corpo teórico disponível para a realização destes estudos sendo de capital importância que se definam problemas concretos para que se produzam contributos para a prática do marketing, justifica-se a investigação mais aprofundada da relação entre produtores e distribuidores.

Thach e Olsen (2006) notaram que um dos factores críticos de sucesso para qualquer empresa produtora de vinho prende-se com a construção de efectivas relações de parceria com os seus distribuidores. Com efeito, o estudo do fenómeno da distribuição aplicado ao vinho tem sido seleccionado como uma área pouco ou nada explorada e a carecer urgente investigação (Orth *et al*, 2007; Beaujonot *et al*, 2004; Tach e Olsen, 2006). No caso do sector do vinho do Porto verifica-se o mesmo hiato na investigação, dado que não existem estudos aprofundados nesta área.

Lages (1998a: 98) havia sublinhado a necessidade de se efectuarem investigações na área da distribuição no sector do vinho do Porto, referindo-se então a este tema como “tópico-quente” e sugerindo estudos sobre este tema. Uma década depois, mantém-se o repto e a lacuna.

O vinho do Porto constitui, mais do que um produto, um verdadeiro padrão de qualidade e exemplo, frequentemente citado, do melhor que se produz em Portugal. Tratando-se de um sector tão importante para a economia portuguesa, justifica-se

² Considera-se como estratégia de múltiplos canais quando uma empresa utiliza dois ou mais canais de distribuição para colocar o seu produto disponível no mercado (Gassenheimer *et al*, 2007).

dedicar ao sector uma maior atenção, nomeadamente no campo da investigação de marketing onde se verificam maiores lacunas (Lages, 1998b; Brito, 1996b; Guichard, 1997; Mações e Dias, 2003; Lopes, 1998).

Na história do comércio do vinho do Porto registaram-se diversos casos de sucesso de empresas com canais de distribuição próprios, que mantinham investimentos cruzados com empresas de distribuição nos mercados externos pertencentes, na generalidade dos casos, a membros da família ou implicando uma abordagem directa (Bradford, 1983). No entanto, a concentração da distribuição internacional de bebidas alcoólicas a partir do final da segunda Guerra, implicou o desaparecimento destes canais e redes de distribuição familiares. As empresas de vinho do Porto começaram a socorrer-se de terceiros para a distribuição dos seus produtos (multinacionais de bebidas alcoólicas, grande distribuição, retalho especializado), nos casos das empresas adquiridas por multinacionais utilizaram as subsidiárias de distribuição nos diversos mercados (Aguiar e Lopes, 2000: 123).

Pereira (2005) identificou o vinho como um dos produtos agro-industriais que desde a Antiguidade foi transaccionado a longa distância e também um dos produtos onde se observou uma forte concorrência nos mercados internacionais e, bem assim, políticas de regulamentação da sua produção, transporte e comercialização; não surpreende assim que o sector do vinho do Porto tenha sido, desde sempre, bastante regulamentado, criando fortes barreiras à entrada³ e gerando menor incentivo para a inovação em áreas como a distribuição o que impediu o desenvolvimento de empresas multinacionais no sector (Lopes, 2006).

Desta forma, justificar-se-á estudar o fenómeno da cooperação existente na distribuição de um produto tradicional: o vinho do Porto.

Observam-se, assim, vários hiatos em termos da investigação disponível relativamente ao nosso objecto de estudo, que justificam a presente investigação. O nosso estudo

³ A delimitação da área geográfica e concomitantemente a limitação de produção de uvas e, bem assim, as fortes relações existentes há gerações entre lavradores e exportadores impedem o acesso fácil às uvas para novas empresas; a lei do terço (ver cap. 3.1.2 desta investigação) que implica avultados investimentos em stock; e a limitação de produção que impede o fácil crescimento orgânico. Para maior análise das barreiras à entrada no sector do vinho do Porto ver Brasil (2001).

focalizar-se-á, pois, na área da distribuição dos vinhos do Porto, abordando a importância da cooperação.

1.3 – Relevância do problema

O vinho do Porto é um produto comercializado desde o século XVII (ver Cap. 3.1). A longevidade das empresas deste sector é invulgar, atentas as datas de fundação de algumas das mais antigas companhias com mais de três séculos de existência identificadas no quadro 1:

Quadro 1 – Empresas de Vinho do Porto fundadas antes do Sec. XVIII

Empresa	Data de fundação
Croft	1588
Kopke	1638
Warre's	1670
Taylor's	1692

As marcas desempenham um papel muito importante no sector, tratando-se de um activo estratégico. À semelhança do que aconteceu, de uma forma geral, na indústria das bebidas alcoólicas⁴, terá sido a aquisição de marcas (conjuntamente com a compra de stocks e redução da concorrência) um dos principais fundamentos para a concentração registada no sector.

O sector do vinho do Porto é fortemente internacionalizado, contudo, regista uma concentração da sua comercialização muito forte em quatro mercados: França, Holanda, Portugal e Inglaterra, que no seu conjunto representam cerca de 68% do total das vendas em quantidade e 62% da comercialização em quantidade de vinho do Porto (IVDP, 2008).

⁴ Ver Lopes (2002).

Em todos estes países a distribuição das bebidas alcoólicas está a sofrer uma profunda alteração (Lopes, 2003, 2004). Para além disso, nos mercados da França, Holanda e Inglaterra ocorreram mudanças muito significativas ao nível da distribuição alimentar que alteraram profundamente o perfil da distribuição naqueles países (Coterill, 1997; Fernie *et al*, 2003; Corstjens e Corstjens, 1995; Colla, 2004).

Entretanto, Portugal representa actualmente um mercado muito significativo para as bebidas alcoólicas, mas sobretudo para o vinho do Porto (14% do total das vendas em quantidade e 15% em valor– IVDP, 2008), estando presentemente a ocorrer mudanças importantes ao nível da distribuição, muitas das quais já anteriormente se tinham verificado em França, Holanda e Inglaterra.

Assim, dos mercados dominantes do vinho do Porto, Portugal constituirá aquele em que se poderão operar maiores alterações no futuro próximo. Será importante tirar partido do conhecimento, entretanto acumulado nos outros mercados, para tentar desenvolver um modelo de cooperação na distribuição de vinho do Porto em Portugal.

1.4 – Objectivos da investigação

Partindo do repto lançado por Mattsson (2002) que indicou o estudo dos processos reorganizativos da distribuição como uma área destacada de investigação e baseando-nos nas lacunas existentes na literatura, propomos o estudo da cooperação na distribuição de vinho do Porto em Portugal.

O fenómeno da distribuição reveste-se de grande complexidade. Stern e Reve (1980) referem que os estudos sobre a distribuição estão orientados para uma das duas áreas que identificam: micro economia e comportamentais. Para poder efectuar a investigação nesta área julgamos fundamental a definição de variáveis de estudo (construtos) que permitam uma maior abrangência conceptual. A realidade das relações entre produtores e distribuidores não pode simplesmente ser explicada através de um número restrito de construtos como o poder ou confiança, uma vez que se regista a existência de

cooperação requerendo uma análise mais complexa com um significativo número de variáveis (Hingley e Hollingsworth, 2003).

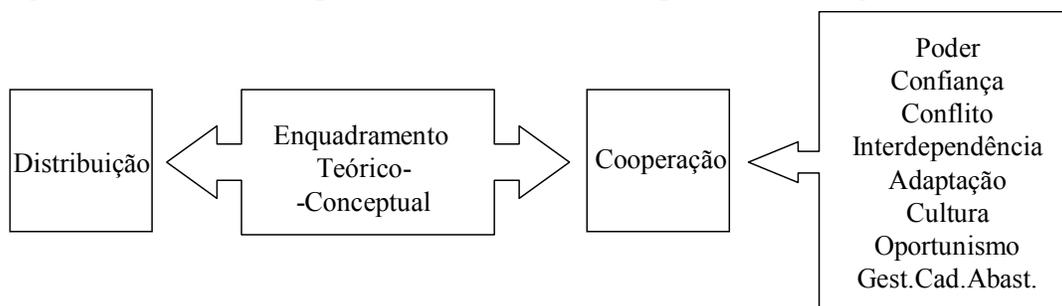
A utilização de construtos comportamentais em estudos de distribuição é, por outro lado, extensiva. Stern e Reve (1980) consideram, contudo, que esta não é sistematizada. Anderson e Narus (1990) defendem que as investigações em distribuição deveriam estudar as inter-relações entre vários construtos.

Foram tidas em consideração as recomendações de Laurent (2000: 181) nomeadamente no que concerne a importância de coligir dados e informações de especialistas antes da criação de qualquer modelo para identificar as variáveis mais apropriadas. Nesse sentido efectuaram-se diversas entrevistas com responsáveis por várias entidades ligadas directa ou indirectamente à distribuição e/ou ao vinho do Porto, tentando compreender melhor o alcance e funcionalidade das variáveis identificadas. Assim, foram seleccionadas diversas variáveis comportamentais e micro económicas que permitirão a criação de um modelo teórico-conceptual rico.

O modelo conceptual assentará na utilização da cooperação como variável dependente e os construtos: poder, confiança, interdependência, adaptação, cultura, oportunismo, e gestão da cadeia de abastecimento, como variáveis independentes, propondo-se a seguinte formulação:

cooperação = f (poder, confiança, conflito, interdependência, adaptação, cultura, oportunismo, gestão da cadeia de abastecimento)

Figura 1 – Modelo de enquadramento teórico-conceptual da investigação



Pretendeu-se com este estudo investigar a cooperação na distribuição do vinho do Porto e sua aplicação no mercado português, procurando que o seu contributo prático seja significativo. Com efeito, almeja-se que contribua para o conhecimento de marketing, ao nível dos canais de distribuição, nomeadamente, que concorra para o conhecimento do processo de cooperação entre empresas produtoras/engarrafadoras de vinho do Porto e empresas de distribuição num ambiente de múltiplos canais.

1.5 – Justificação da investigação

Identificadas algumas lacunas no conhecimento da cooperação entre produtores e distribuidores é relevante o desenvolvimento de estudo neste âmbito para tentar, modestamente, contribuir para o progressivo enriquecimento do saber nesta área e identificar caminhos que justifiquem novas pesquisas.

A distribuição, com todas as profundas alterações que a percorrem e que a moldam, exerce uma atracção extraordinária como objecto de estudo para qualquer investigador com interesses no marketing. Envolvendo uma teia de complexas relações e de construtos, a distribuição constitui um tema apaixonante e em permanente actualização justificando uma atenção particular.

A investigação no sector do vinho do Porto, mormente no marketing é, como vimos acima, muito escassa o que surpreende tratando-se de uma indústria tão importante e simbólica para o nosso país. Justificando-se este estudo que pretende contribuir para o conhecimento de um fenómeno tão significativo como a distribuição.

A motivação pessoal para a investigação no sector do vinho do Porto é grande, desde logo, pelo apreço que merece, mas também não é despiciendo o facto de exercermos actividade profissional nesta indústria.

1.6 – Estrutura da investigação

O corpo da presente investigação está dividido em quatro partes:

- A parte I é constituída pela introdução, desenho da investigação que inclui a metodologia seguida no estudo, e pelo enquadramento relativamente ao sector do vinho do Porto.
- Na parte II é apresentada a revisão bibliográfica onde se desenvolvem as quatro teorias de base, assim como os diferentes construtos utilizados.
- Na parte III – investigação empírica – são apresentados os resultados do estudo qualitativo, através dos estudos de casos, e do estudo quantitativo, alcançados através da utilização de inquérito por questionário.
- A investigação encerra na parte IV com a apresentação das conclusões, as limitações e sugestões para futuras pesquisas, bibliografia e anexos.

2 – Metodologia

2.1– O desenho da investigação

Desenvolveu-se esta investigação recorrendo à metodologia combinada, utilizando a metodologia qualitativa e quantitativa. A metodologia combinada é utilizada para enriquecer o conhecimento de uma determinada questão através da confirmação de conclusões, alargamento do conhecimento ou iniciando novas formas de pensar sobre o objecto de investigação (Bazeley, 2004).

Diversos autores (Bulmer, 1988; Strauss e Corbin, 1998; Tashakkori e Teddlie, 1998; Brannen, 1992; Hammersley, 1992; Bryman, 1992a; Gummesson, 2005; Johnson e Onwuegbuzie, 2004; Gable, 1994; Sale *et al*, 2002; Kaplan e Duchon, 1988; Matthyssens, 2007) vincaram a vantagem da combinação das metodologias qualitativa e quantitativa como forma de enriquecimento da investigação. Com efeito, tanto uma como outra são importantes e úteis. O objectivo da metodologia combinada não é substituir nenhuma destas metodologias, mas antes aproveitar as suas vantagens. Para além disso, a utilização desta estratégia de investigação permite diminuir a vulnerabilidade aos erros ligados a um método particular, uma vez que serão utilizados múltiplos métodos promovendo a triangulação⁵ (Patton, 1990).

A triangulação metodológica constitui uma forma de aumentar a validade da investigação, nomeadamente, através do levantamento de informação de base sobre o contexto e os sujeitos a partir da metodologia qualitativa para desenvolver hipóteses analisadas através de metodologia quantitativa (Bryman, 1992a; Bryman 1992b; Tashakori e Teddlie, 1998; Deshpande, 1983). É possível converter descrições detalhadas, qualitativas, em escalas quantitativas com o fito de efectuar análise estatística (Patton, 1990).

⁵ Para Gummesson (1991) a triangulação é utilizada nas Ciências Sociais com a aplicação de dois ou mais métodos no mesmo problema de investigação de maneira a aumentar a confiança dos resultados.

A utilização de metodologia combinada normalmente envolve uma sequência temporal na qual a investigação qualitativa permite a definição de hipóteses a ser estudadas subsequentemente através de investigação quantitativa.

A metodologia combinada foi alvo de controvérsia e considerada menor em função de que a utilização de métodos diferentes criava um conflito ontológico e epistemológico. As guerras de paradigmas, como ficaram conhecidas, foram sendo ultrapassadas pela imposição da metodologia combinada como uma efectiva alternativa de investigação.

Algumas objecções têm sido apontadas à utilização de metodologia combinada, nomeadamente a dificuldade existente na integração da análise quantitativa e qualitativa numa mesma investigação (Bryman, 2007). Johnson e Onwuegbuzie (2004) não descartaram esta dificuldade tendo sublinhado a necessidade de considerar, previamente, todas as características relevantes da investigação quantitativa e qualitativa. Todas estas observações foram devidamente ponderadas para a selecção da metodologia combinada neste estudo.

Em qualquer investigação é conveniente ter em consideração os diversos paradigmas, no sentido de efectuar uma opção que esteja em linha com o estudo desenvolvido, dado que “sem um paradigma uma ciência não teria orientações e critérios de selecção” (Moreira, 2007: 18).

Os paradigmas da investigação significam diferentes abordagens ao estudo. O paradigma reúne três elementos: epistemologia, ontologia e metodologia, sendo que a epistemologia procura saber qual a relação entre o investigador e a realidade investigada; a ontologia levanta questões essenciais acerca da natureza da realidade; e a metodologia foca a maneira como se adquire conhecimento da realidade (Denzin e Lincoln, 1994).

A escolha do paradigma reveste-se de particular importância, dado que este cumpre quatro objectivos fundamentais (Deshpande, 1983: 102): i) serve de guia para os investigadores numa determinada disciplina indicando os problemas importantes e as questões com que se confronta a disciplina; ii) desenvolve um esquema exploratório de modelos e teorias que podem estabelecer estas questões e problemas num corpo central

de referência que permita aos investigadores tentar resolvê-los; iii) estabelece os critérios para as ferramentas apropriadas (metodologias, instrumentos, tipos e formas de recolha de dados) serem usadas na resolução dos problemas da disciplina; e iv) fornece uma epistemologia na qual as tarefas precedentes podem ser vistas como princípios organizativos para levar a cabo o “trabalho normal” da disciplina.

Nesta investigação seguiu-se o paradigma pragmatista que rejeita a escolha forçada entre o positivismo e o construtivismo no que concerne à lógica, métodos e epistemologia. O paradigma pragmatista oferece um método eminentemente prático no qual a verdade e o conhecimento são vistos como estando em permanente modificação (Johnson e Onwuegbuzie, 2004). O paradigma pragmatista supõe uma abordagem experimental à investigação, com o contacto directo com as instituições sujeitas a estudo (Yefimov, 2003).

O paradigma pragmatista encontra-se entre os positivistas e os construtivistas, o processo de aquisição de conhecimento é visto como um contínuo ao invés de dois pólos opostos e mutuamente exclusivos de objectividade e subjectividade. Esta perspectiva pragmatista permite a selecção da abordagem mais conveniente fornecendo as bases conceptuais para a utilização das ferramentas quantitativas e qualitativas (Goles e Hirschheim, 2000; Rocco *et al*, 2003; Strauss e Corbin, 1998)

Quadro 2 – Comparação de três importantes paradigmas utilizados nas Ciências Sociais

Paradigma	Positivista	Construtivista	Pragmatista
Métodos	Quantitativo	Qualitativo	Qualitativo + Quantitativo
Lógica	Dedutiva	Indutiva	Indutiva + Dedutiva
Ontologia	realismo	relativismo	aceita a realidade externa
Epistemologia	Ponto de vista objectivo	Ponto de vista subjectivo	Ambos pontos de vista objectivos e subjectivos

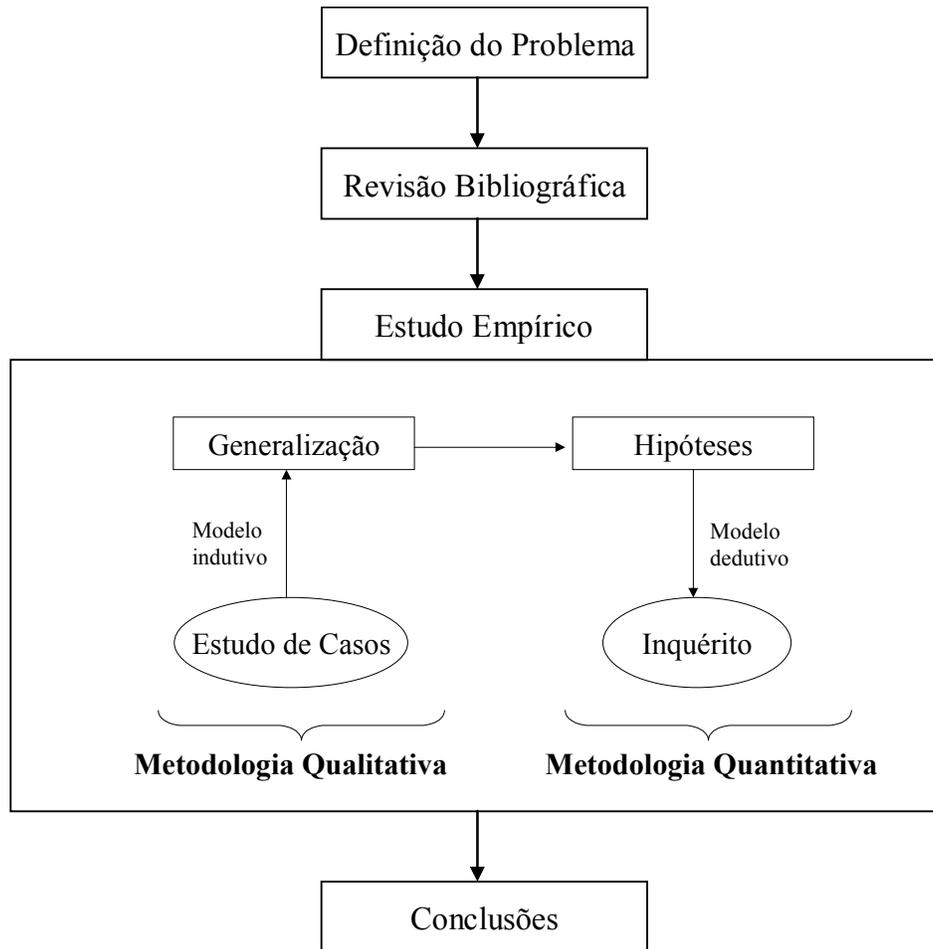
Fonte: Tashakori e Teddlie (1998: 23) (adaptado)

O paradigma pragmatista baseia-se na utilização conjunta de indução e dedução, através da aplicação de resultados indutivos alcançados qualitativamente que servirão como *inputs* para o subsequente estudo quantitativo (Morgan, 2007). Hammersley (1992) referiu que todas as investigações envolvem indução e dedução, dado que se pode distinguir entre estudos que são essencialmente exploratórios, estando mais concentrados com a generalização de ideias teóricas, e aqueles que estão mais focalizados no teste de hipóteses, sublinhando, todavia, que estes diferentes tipos de investigação não constituem alternativas, ambas sendo necessárias em simultâneo. Conclusões similares foram alcançadas por Perry (1998).

A utilização de metodologia combinada permite uma maior abrangência, nomeadamente através de processos indutivos exploratórios partindo de evidência empírica particular, para um nível mais abstracto com o processo dedutivo de confirmação de hipóteses (Rocco *et al*, 2003). Carson *et al* (2001), entretanto, defenderam que a utilização conjunta de indução e dedução é aconselhável em investigações de cariz eminentemente interpretativo.

Na figura 2 está descrito o modelo de investigação que seguimos neste estudo.

Figura 2 – Modelo de Investigação



No **modelo indutivo** parte-se de dados particulares observados para alcançar uma proposição geral do conjunto da realidade empírica (Carvalho, 2002: 87; Tashakkori e Teddlie, 1998). Através do modelo indutivo são desenvolvidas conclusões gerais baseadas nas observações empíricas (Ghauri *et al*, 1995; Dubois e Gadde, 2002) ou, como resumiu Wilson e Vlosky (1997: 59), no modelo indutivo “parte-se dos dados para a teoria”.

A estratégia indutiva tem sido descrita como consistindo em três princípios: acumulação, indução e confirmação. O modelo indutivo segue quatro etapas fundamentais: (Blaikie, 2000: 103):

- 1- Todos os factos são observados e gravados sem qualquer selecção ou pensamentos quanto à sua importância relativa;

- 2- Estes factos são analisados, comparados e classificados, sem a utilização de hipóteses;
- 3- A partir desta análise, são desenhadas generalizações indutivas quanto às relações entre os factos;
- 4- Estas generalizações serão sujeitas a ulterior teste.

Partindo de observações incontrolláveis pretende-se generalizar princípios indutivos (Bonoma, 1985). O modelo indutivo permite, desta forma, procurar a descrição de um determinado fenómeno e estabelecer regularidades que necessitam ser explicadas (Blaikie, 2000). Os estudos de casos encontram-se neste campo, dado que são descritos como podendo ser essencialmente indutivos fornecendo dados para conceptualização (Gummesson, 2001).

Nesta medida, a estratégia de investigação que seguimos foi baseada numa metodologia qualitativa exploratória através da construção estudos de casos, apoiados na análise de uma das mais importantes empresas de vinho do Porto, estudando a sua distribuição em três dos mais significativos mercados de vinho do Porto: Inglaterra, França e Holanda, investigando-as em detalhe.

Seguimos uma das estratégias de análise dos estudos de casos definidas por Yin (1994), ou seja, apoiámo-nos nas proposições teóricas que estiveram na base do desenho dos estudos de casos, que orientaram a investigação exploratória, e observámos o critério de “construção de explicação”. Para Yin (1994) esta estratégia, nos casos exploratórios, não pretende concluir um estudo, mas antes desenvolver ideias, hipóteses, para um estudo posterior. Por essa razão, optámos por definir questões de estudo que permitissem enriquecer o conhecimento da realidade nas empresas estudadas, com base no enquadramento teórico previamente identificado. Desta forma, foi possível concentrar a atenção nos casos e identificar hipóteses de estudo mais detalhadas e ricas.

Vários autores vincaram a possibilidade de generalização que pode ser conseguida com os estudos de casos (Bresnen, 1988; Dunkerley, 1988; Turner, 1988; Carson *et al*, 2001; Bonoma, 1985; Hartley, 1994). Com efeito, os estudos de casos são desenhados à medida para explorar novos processos ou comportamentos pouco conhecidos. Assim, os estudos de casos têm uma importante função de gerar hipóteses para estudo posterior

(Hartley, 1994; Dunkerley, 1988; Jaspers, 2007). Com base nos estudos de casos, procurou-se a sua generalização com vista ao levantamento de hipóteses de investigação.

A verificação das hipóteses foi efectuada através de método quantitativo, seguindo um modelo dedutivo, mediante a realização de um inquérito junto das empresas produtoras/engarrafadoras de vinho do Porto e de empresas de distribuição.

O modelo **dedutivo** baseia-se na lógica (Ghauri *et al*, 1995) e pretende desenvolver proposições a partir da teoria, tornando-os testáveis num ambiente real (Dubois e Gadde, 2002). O método dedutivo parte do geral para o particular. Os argumentos dedutivos sacrificam a ampliação do conteúdo para atingir a certeza (Carvalho, 2002: 89).

Para Barañano (2004) a dedução caracteriza-se pela condução dos pensamentos começando pelos objectos mais simples e acessíveis ao conhecimento para, de uma forma progressiva, alcançar conhecimentos mais complexos.

A dedução implica o desenvolvimento de uma estrutura conceptual antes do seu teste por intermédio de investigação empírica. Começa com uma conceptualização abstracta e desenvolve-se no teste com a aplicação de teoria. Através da utilização das estruturas teóricas e conceptuais a teoria é utilizada como base e guia. A teoria ou hipóteses podem ligar dois ou mais conceitos numa cadeia causal que consiste em asserções não testadas acerca das relações entre os conceitos. Estas asserções, baseadas na teoria, não estarão prontas para teste empírico até que as abstracções sejam traduzidas em observáveis, ou seja, necessitam ser operacionalizadas (Carson *et al*, 2001).

A operacionalização constitui a formulação de um argumento teórico, estudando a teoria deduzindo hipóteses que serão testadas por meio da recolha de dados apropriados, avançando-se através de um processo de tentativa e erro (Blaikie, 2000).

2.2- Metodologia qualitativa

2.2.1. Estudo de Casos

A especificidade da investigação aconselha uma abordagem qualitativa inicial, nomeadamente, pelo facto de ser importante entender em profundidade os processos que operam no sector (Lee, 1999; Matthyssens e Vandenbempt, 2003). Alguns autores defendem a necessidade de investigação qualitativa para compreender as principais questões da cooperação (Parkhe, 1993b; Browning *et al*; 1995).

A análise de estudos de casos enquadra-se nesta estratégia dado que se trata de uma pesquisa empírica que investiga um fenómeno contemporâneo no seu contexto da vida real, especialmente quando as fronteiras entre fenómeno e contexto não são evidentes (Yin, 1994), analisando uma determinada situação social envolvendo uma complexa colecção de eventos ocorrendo num limitado espaço de tempo e que demonstra a operação de princípios gerais de organização social (Blaikie, 2001) que deverá ser estudado no seu contexto (Bonoma, 1985).

Easton (1992a) caracterizou os estudos de casos como sendo o estudo intensivo, descrição e análise de um indivíduo, grupo ou organização a partir do qual podem ser generalizados conceitos ou testada a teoria.

Os estudos de casos são utilizados com frequência nas investigações académicas de marketing (Gummesson, 1991; Woodside e Wilson, 2003; Dubois e Gadde, 2002; Easton, 1998; Barañano, 2004) em áreas em que existe menos experiência para servir como guia, permitindo um conhecimento de zonas de funcionamento organizacional difíceis de alcançar por outra via (Bryman, 1989), constituindo um poderoso método para ganhar conhecimento e sugerir hipóteses para estudo subsequente (Ghauri, 1995).

Nos estudos de casos o campo de investigação é real, aberto e não controlado (Lessard-Hébert *et al*, 1994), procurando descrever fenómenos do mundo real através de questões de investigação mais descritivas do que prescritivas (Perry, 1998).

O estudo de casos, limitado a um conjunto determinado de interações, projecta as práticas que estão envolvidas nos padrões das organizações (Silverman, 2000). Assim, o estudo de casos permite uma análise processual, contextual e longitudinal das várias acções e significados que ocorrem entre organizações, oferecendo a possibilidade de examinar os processos em profundidade (Hartley, 1994). Por outro lado, ao ser efectuado no contexto organizacional, os estudos de casos são menos intrusivos permitindo uma maior colaboração dos indivíduos e das organizações (Lee, 1999).

A utilização de estudos de casos justifica-se quando se pretende analisar condições contextuais e quando estas são pertinentes para o fenómeno em estudo (Yin, 1994; Woodside e Wilson, 2003).

Yin (1994) distinguiu três tipos de estudos de casos: exploratórios, descritivos e explicativos. Nesta investigação efectuámos estudos exploratórios, tal como os define Gummesson (1991: 75): “casos piloto que podem ser utilizados como base para a formulação de hipóteses de investigação”.

Os estudos de casos permitem a melhor compreensão da interacção entre um fenómeno e o seu contexto (Dubois e Gadde, 2002), possibilitando a generalização teórica (Feagin *et al.*, 1991; Bonoma, 1985; Hartley, 1994), que envolve a sugestão de novas interpretações e conceitos ou reexaminar conceitos e interpretações anteriores, à luz de formas inovadoras (Yin, 1994). Entretanto, o desenho apropriado da pesquisa de casos deve ser lógico, sistemático e fácil de replicar (Fox-Wolfgramm, 1997).

Para Dubois e Araujo (2004) o estudo de casos não poderá existir sem uma prévia definição teórica de forma a enquadrar e interpretá-los, constituindo excelentes oportunidades para confrontar a teoria com dados empíricos. Hartley (1994) havia referido que sem um enquadramento teórico o estudo de caso poderá gerar detalhes fascinantes mas sem significado, sem a disciplina teórica o estudo de caso pode facilmente degenerar numa “estória”.

Observando a conveniência de alargar a investigação de marketing na área da distribuição, Grisprud (2004) sublinhou a necessidade de desenvolver estudos de casos para compreender como se processa a distribuição para além do produtor. Kogut (1988)

indicou que a explicação da cooperação baseada nos custos de transacção envolve detalhe micro-analítico pelo que a metodologia mais aconselhável será conseguir informações iniciais através de estudo de casos. Smith *et al* (1995) e Parkhe (1993b) defenderam que os estudos de casos são capazes de captar as complexidades e dinâmicas da cooperação. Para Khanna (1998) os estudos de casos constituem um primeiro passo necessário para a compreensão da cooperação, devendo ser posteriormente relacionados com outras formas de investigação.

Assim, após extensa revisão bibliográfica foi seleccionada a estrutura teórico-conceptual e identificados os construtos para investigação.

Yin (1994: 20) sublinhou que o estudo de uma organização deverá ser centrado no exame das relações dessa organização com outras entidades, sendo que essa análise só poderá ser efectuada se se recolher informação directamente das outras entidades e não meramente da organização principal; outrossim, indicou a necessidade de relacionar os padrões com os construtos seleccionados para estudo.

A definição das questões de investigação constitui o ponto de partida para o estudo de casos. Efectivamente, Larsson (1993) referiu que mesmo os estudos de casos exploratórios necessitam estar suportados na teoria e em questões de investigação específicas por forma a poder ser efectuada uma correcta selecção dos casos a serem estudados e para que seja desenhado um efectivo esquema de codificação. Eisenhardt (1989) indicou que a definição das questões de estudo assume uma função primordial e em linha com o teste de hipóteses, na medida em que estabelece uma orientação para o estudo. Por outro lado, o estabelecimento prévio de construtos permite uma investigação mais apurada, por este motivo, a autora defendeu a formulação de questões de investigação, assim como a definição de variáveis. Desta forma, definimos à partida os conceitos teóricos a estudar, concentrados nos construtos antecipadamente definidos.

Carvalho (2002) referiu que a questão principal de investigação deve ser formulada tendo em consideração a sua oportunidade, relevância, viabilidade e exequibilidade. Tendo em consideração as componentes no desenho de estudos de casos, proposto por Yin (1994: 20), estas foram identificadas para o presente estudo:

-Questões de estudo

1. A cooperação com distribuidores fornece uma vantagem competitiva para as empresas de vinho do Porto?
2. É possível definir um modelo de cooperação das empresas de vinho do Porto com distribuidores nos principais mercados externos identificados?
3. Como se estabelecem relações de cooperação entre um produtor de vinho do Porto e empresas de distribuição num ambiente de múltiplos canais?
 - a. A influência do factor cultural no tipo de cooperação é visível?
 - b. Que tipos de estratégia de distribuição de múltiplos canais podem as empresas de vinho do Porto definir no mercado doméstico?
 - c. Em que medida as alterações ocorridas na distribuição do vinho do Porto em outros países se poderá reflectir em Portugal?
 - d. Que tipo de colaboração com os parceiros de distribuição poderá ser desenvolvida?

Entretanto, no que concerne a amostragem, apesar de poder ser seguida uma escolha aleatória dos casos, esta não é necessária, nem sequer preferível (Eisenhardt, 1989), sendo aconselhável a selecção dos casos em função da sua utilidade teórica ao invés de amostra estatística (Glaser e Strauss, 1967), sendo que o principal critério na escolha dos casos deverá ser a maximização do que se possa aprender (Stake, 1995).

A selecção da amostra para os estudos de casos seguiu a amostragem intencional descrita por Patton (1990), dado que a escolha recaiu na selecção de casos ricos em informação. Assim, efectuou-se um estudo de caso de uma empresa de vinho do Porto, estudando o perfil de distribuição e maiores evoluções ocorridas nos principais mercados: Inglaterra, França e Holanda. A escolha destes países prende-se com dois motivos:

- a) Constituem três dos quatro mais importantes mercados de vinho do Porto. A França representa 27% do total das vendas em quantidade e 22% em valor, sendo o mais importante mercado; a Holanda absorve 16% da comercialização em quantidade e 13% em valor estando no segundo lugar no que concerne aos mais importantes países de destino das vendas; por último o Reino Unido,

mercado histórico do vinho do Porto para onde se canalizam 11% das vendas daquele vinho em quantidade e 12% em valor, é hoje o quarto mais importante;

- b) Cada um deles tipifica um tipo de distribuição distinto. O mercado inglês é caracterizado pelo domínio e crescente concentração das cadeias de hipermercados (Hingley, 2005) privilegiando a construção de alianças com alguns produtores (Cotterill, 1997) e suportado por uma eficiente estrutura logística. O modelo de distribuição britânico foi sempre distinto do restante continente europeu (Ferne *et al*, 2000) sendo caracterizado pela mais baixa percentagem de retalhistas independentes em toda a Europa (Colla, 2004; Fernie e Staines, 2001) e registando a maior demarcação entre a área alimentar e não alimentar (Colla, 2004).

No caso do mercado francês segue-se uma fórmula menos colaborativa (Messeghem, 2004; Colla, 2004), verifica-se também uma enorme concentração em torno das grandes cadeias de distribuição, sobretudo hipermercados (Perrigot e Barros, 2008), mas regista-se uma forte presença do comércio especializado, convivendo com formas mais tradicionais de distribuição como os armazenistas (Liria, 2001).

Por último, no caso holandês, verifica-se uma dicotomia de distribuição das bebidas alcoólicas. Tal como nos outros mercados existe uma forte concentração da moderna distribuição alimentar (Masurel, 1996) convivendo com uma densa rede de comércio especializado em bebidas alcoólicas.

Tratando-se de três mercados que representam por si só 47% do mercado total de vinho do Porto em valor e 54% em quantidade (IVDP, 2008), ao mesmo tempo registando modelos de distribuição distintos entre si, a escolha destes mercados parece natural. Entretanto, as empresas seleccionadas para os estudos de casos têm em comum o facto de distribuírem a mesma marca de vinho do Porto, verificando-se esta relação, em todas as três firmas, há alguns anos. Desta forma elimina-se um eventual factor de diversão, dado que estudando estruturas e mercados diferentes que distribuem a mesma marca evita-se a atribuição de algumas observações ao facto de se tratar de marcas distintas.

Assim, concentrámo-nos nas características que se pretende investigar permitindo a análise de estruturas diferentes de distribuição de vinho do Porto.

Em cada um dos países e em cada uma das empresas, foram analisadas as relações estabelecidas directamente com os diversos membros do canal (principais cadeias de distribuição, agente local e/ou armazenistas). Procurou-se estudar o processo de distribuição da empresa em cada um dos mercados.

Os três estudos de casos foram construídos de forma semelhante: contacto prévio com pedidos de informação e solicitação de estudo; visita às instalações; e entrevista semi-estruturada com o director-geral de cada uma das empresas seleccionadas; consulta a documentação diversa das empresas (por exemplo, brochuras, apresentações institucionais).

Os estudos de casos são constituídos essencialmente pela observação, entrevista e revisão de documentos (Stake, 1995).

A entrevista constitui uma forma de compreensão de múltiplas realidades (Stake, 1995), daí que Yin (1994) e Carson *et al* (2001) a tenham considerado como uma das mais importantes fontes de informação nos estudos de casos. Para Hartley (1994) as entrevistas realizadas nos estudos de casos são utilizadas para explorar e aprofundar o conhecimento das circunstâncias das organizações, bem como as relações entre o comportamento organizacional e o seu contexto específico. Neste estudo, foi utilizado um tipo de entrevista qualitativa semi-estruturada, que Yin (1994) definiu como “entrevista focalizada”, com base em perguntas abertas.

A utilização de perguntas abertas foi defendida por Miles e Huberman (1984) em estudos de casos exploratórios utilizando pequenas amostras. Esta formulação é particularmente apropriada quando é necessário compreender os construtos utilizados pelos entrevistados como base das suas opiniões e crenças acerca de uma determinada matéria ou situação (Easterby-Smith *et al*, 1997).

Entretanto, uma vez que as entrevistas foram realizadas no idioma inglês, foram tidas em consideração as observações de Lawrence (1988) e de Fontana e Frey (1994)

relativamente aos problemas de linguagem (léxico e sintaxe) e significado, colocados quando as entrevistas ocorrem em países com idiomas e culturas distintas; procurou-se igualmente garantir que a linguagem era compatível com o domínio e compreensão por parte dos entrevistados. Assim, o caso piloto foi conduzido com especial cuidado para garantir que não existiam dificuldades de interpretação das perguntas, tendo-se identificado alguma imprecisão quanto às definições dos principais construtos, pelo que se optou por acrescentar um cartão com a definição de cada construto sempre que este era utilizado. Por outro lado, durante as entrevistas procurou-se sempre garantir que as questões eram correctamente compreendidas.

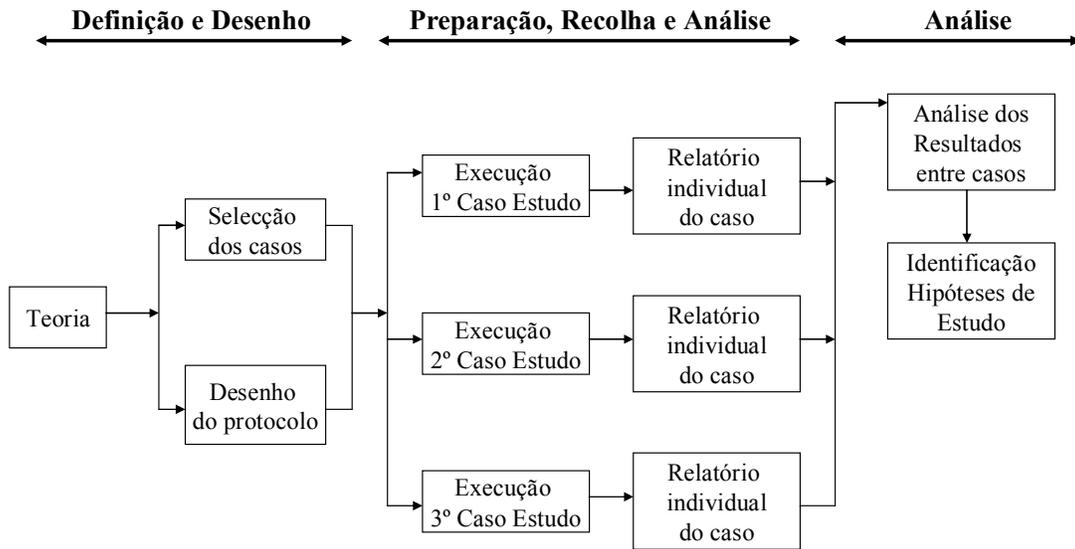
As entrevistas ocorreram entre Junho de 2006 e Janeiro de 2007, foram realizadas em sala, sem que tivesse ocorrido qualquer tipo de interrupções. As entrevistas tiveram uma duração de 1h30m / 2h00m, foram gravadas e posteriormente transcritas para papel na íntegra. O tratamento dos dados foi sujeito a uma análise de conteúdo (Patton, 1990).

Unidade de análise: a evolução da distribuição de uma empresa de vinho do Porto em mercados chave.

Seguiram-se as recomendações de Yin (1994: 54) para a preparação de estudos de casos: desenvolveu-se um protocolo para a investigação (em anexo) e foi conduzido um caso piloto que permitiu corrigir certos elementos, nomeadamente a eliminação de algumas perguntas que se provou serem pouco claras, alterando-se também a formulação de outras questões para garantir a sua melhor percepção.

Na figura 3 está esquematizado o método seguido na elaboração dos estudos de casos.

Figura 3 – Método Estudos de Casos



Fonte: Yin (1994: 49) (adaptado)

2.3 – Metodologia quantitativa

2.3.1 - Inquérito

Foram levantadas as seguintes hipóteses nos estudos de casos para investigação através de metodologia quantitativa:

- H1:** As capacidades das empresas ao nível da gestão da cadeia de abastecimento promovem a cooperação;
- H2:** O poder coercivo afecta negativamente a cooperação;
- H3:** O conflito, quando intenso e persistente, pode ser um obstáculo às relações cooperativas;
- H4:** Uma empresa confiável facilita a resolução de conflitos;
- H5:** Quanto maior o nível de confiança numa relação, maior a propensão para o desenvolvimento de relações cooperativas;
- H6:** O aumento da interdependência incrementa o desenvolvimento de relações cooperativas;
- H7:** Quanto maior a capacidade de adaptação, maior a disponibilidade para cooperar;
- H8:** A existência de um vendedor estrangeiro na equipa comercial não dificulta a cooperação;
- H9:** O comportamento oportunista constitui uma ameaça nas relações entre vendedor comprador;
- H10:** O comportamento oportunista impede o desenvolvimento de relações de cooperação;
- H11:** A cooperação com os parceiros de distribuição constitui uma vantagem competitiva para as empresas de vinho do Porto;
- H12:** As empresas que operam no canal super e hipermercado são forçadas a adaptar a sua estrutura para responder às necessidades do canal.

Almejou-se estudar a aplicação do modelo de distribuição, entretanto desenvolvido nos estudos de casos, ao mercado português de vinho do Porto. Para o efeito foi

desenvolvido um inquérito escrito enviado a todas as empresas de vinho do Porto a operar no mercado português e, bem assim, às empresas de distribuição.

O inquérito é adequado para a análise de um fenómeno social que se julga poder apreender melhor a partir de informações relativas aos indivíduos da população em questão (Quivy e Campenhoudt, 1992). Ghiglione e Matalon (1992: 8) definiram o inquérito “como uma interrogação particular acerca de uma situação englobando indivíduos, com o objectivo de generalizar”. Malhotra (1993), entretanto, referiu que o inquérito exige estandardização para que os dados recolhidos possam ser consistentes e analisados de uma forma coerente.

2.3.1.1 – O desenho do questionário

Para Boyd *et al* (1981) a definição do questionário surge como elemento da máxima importância para a investigação, apesar de Kinnear e Taylor (1987) indicarem que o desenho do questionário é, essencialmente, uma arte, cabendo ao investigador a sensibilidade para a informação necessária.

Segundo Quivy e Campenhoudt (1992) o questionário consiste em colocar a um conjunto de inquiridos, geralmente representativo de uma população, uma série de perguntas relativas a determinados pontos de interesse para o objecto de investigação. Dado o grande número de empresas inquiridas e o tratamento quantitativo das informações, as respostas foram pré-codificadas para que os inquiridos escolhessem as suas respostas entre as que lhes foram formalmente propostas.

Na elaboração do questionário consideraram-se os passos sugeridos por Malhotra (1993) colocando-se questões claras, com palavras simples e evitando os termos ambíguos; expurgaram-se do questionário os termos ou palavras emocionais (Salant e Dillman, 1994). Seguimos igualmente as propostas de Oppenheim (1992), pelo que a formulação das questões procurou facilitar a cooperação por parte dos inquiridos garantindo um sentimento geral de que estavam a ser tratados não de forma adversária, mas com respeito e consideração, tendo-se evitado, sempre que possível, a profusão de

termos técnicos, jargão, ou siglas. Por outro lado, evitou-se a colocação de questões que pudessem ser encaradas como sensíveis e passíveis de serem consideradas como entrando em áreas que normalmente as empresas não estão interessadas em partilhar.

Para facilitar as respostas, sempre que necessária informação sobre valores de facturação ou de percentagem de investimento em função da facturação, recorreu-se à utilização de escalas de intervalo (Hill e Hill, 1998a) para facilitar a resposta e impedir que a procura dos dados exactos pudesse constituir um óbice ao preenchimento do questionário.

Optámos por questões fechadas de escolha múltipla, dicotómicas, tendo sido utilizadas escalas de Likert⁶ e, em menor quantidade, escalogramas de Guttman⁷ consoante o tipo de informação pretendida. Para se evitarem dificuldades no tratamento da informação não se incluiu qualquer questão aberta. Seguimos, a sugestão de Moreira (1994) com a inclusão de uma categoria “outros” em algumas das perguntas.

Apesar de não estar comprovada uma correlação entre o tamanho do inquérito e a taxa de respostas (Yu e Cooper, 1983; Binner e Kidd, 1994), procurou-se que o tempo necessário para responder e enviar o inquérito não ultrapassasse os trinta minutos. A apresentação gráfica foi também considerada, atenta a sua importância (LaGarce e Kuhn, 1995; Hill e Hill, 1998-a), procurando-se não transmitir um aspecto muito denso mas transparecendo uma imagem “amiga do utilizador”.

A ordem das questões é importante, conforme sublinharam Ghiglione e Matalon (1992: 111) “chegando-se a um certo ponto do questionário, as questões anteriores deram já à pessoa uma ideia do campo coberto pelo inquérito, já o familiarizaram com o tema e a forma particular como é abordado e já lhe deram a oportunidade para reflectir sobre ele.

⁶ A escala de Likert é particularmente aconselhável quando se deseja colocar várias questões com as mesmas opções de resposta, existindo habitualmente cinco categorias para cada item (totalmente de acordo, de acordo, indiferente, em desacordo, totalmente em desacordo). São também atribuídas pontuações (1,2,3,4,5 ou 5,4,3,2,1) (Moreira, 2007). Optámos entretanto por utilizar um número ímpar de respostas alternativas seguindo a sugestão de Hill e Hill (2005: 127) “se o questionário for anónimo, e se não contiver perguntas ‘sensíveis’ é geralmente melhor utilizar um número ímpar de respostas alternativas”

⁷ Os escalogramas de Guttman permitem ultrapassar o problema de unidimensionalidade. O escalograma de Guttman implica uma sucessão de questões fazendo com que as suas respostas estejam interligadas (escalograma) (Oppenheim, 1992).

Fizeram-lhe ver aspectos do problema sobre os quais ele talvez não tivesse pensado”, pelo que a mesma questão poderá suscitar respostas diferentes consoante a sua ordem de colocação. Assim, a organização das questões teve em consideração estas observações e, bem assim, a noção de que as primeiras questões são aquelas que indicam o tema e o tipo de respostas que se pretende.

Entretanto, considerámos importante a compartimentação das perguntas consoante os construtos dominantes, identificando os diversos construtos e definindo-os sumariamente, a experiência recolhida nos estudos de casos foi importante na confirmação da necessidade do esclarecimento dos construtos como forma de evitar interpretações diferentes.

De acordo com a opinião de Malhotra (1993) Quivy e Campenhoudt (1992) e Marconi e Lakatos (1988), depois de elaborado, o questionário deve ser submetido a um pré-teste para aferir a sua exequibilidade. Para tal testámos o questionário junto de duas empresas da amostra inicial (uma empresa produtora/engarrafadora de vinho do Porto e uma outra de distribuição) e ainda junto de um administrador com o pelouro financeiro de uma das empresas da amostra inicial, procurando com este último pré-teste estudar o questionário junto de um profissional não directamente relacionado com a distribuição para despistar algum risco de jargão técnico ou de enviesamento.

Efectuámos os pré-testes através de entrevista directa para apurarmos eventuais dificuldades e óbices, tendo sido, para o efeito, elaborada uma lista de verificação com as seguintes questões (Moreira, 1994: 179):

- Quanto tempo demorou a preencher o questionário?
- As instruções eram claras?
- Alguma pergunta era ambígua?
- Se sim, qual ou quais e porquê?
- Houve relutância em responder a alguma pergunta?
- Outros comentários?

Com base nos resultados dos pré-testes eliminamos algumas perguntas e acrescentámos outras para melhor esclarecimento, mas sobretudo optámos por diferenciar os inquéritos para as empresas produtoras/engarrafadoras de vinho do Porto e companhias

distribuidoras. Com efeito, todos os respondentes aos pré-testes reconheceram que um inquérito comum (com identificação das perguntas a responder por cada um dos tipos de empresa) implicava uma desnecessária falta de clareza.

2.3.1.2 – Trabalho de campo

Dada a especificidade do estudo optou-se pela constituição de uma amostra de conveniência (Patton, 1990) sendo, portanto, as empresas seleccionadas de forma intencional, definindo-se como universo de estudo as empresas produtoras e engarrafadoras de vinho do Porto e pelas empresas de distribuição alimentar.

Utilizou-se a base de dados da AEVP (Associação de Empresas de Vinho do Porto) e do IVDP (Instituto dos Vinhos do Douro e do Porto), para a identificação dos produtores/engarrafadores de vinho do Porto, aquelas entidades congregam as empresas do sector e disponibilizam no seu sítio da Internet os contactos das suas associadas. Assim, foram identificadas cinquenta e duas empresas produtoras/engarrafadoras de vinho do Porto. Relativamente às empresas de distribuição utilizaram-se as bases de dados da APED (Associação Portuguesa de Empresas de Distribuição), Unimark e Uniarme recorrendo-se unicamente às empresas de distribuição alimentar agregadas nestas associações / centrais de compras. Depois de cruzar os dados e eliminar as empresas presentes em mais do que uma destas associações / centrais de compras, foram identificadas quarenta e nove firmas. Temos assim que a amostra foi constituída por cento e uma empresas.

O inquérito foi enviado acompanhado por um envelope de retorno já endereçado e devidamente franquiado e uma carta com o timbre colorido do ISCTE. Diversas investigações confirmaram a importância da identificação da escola como um factor que afecta positivamente a taxa de retorno do inquérito (Erdogan e Baker, 2002; Yu e Cooper, 1983; LaGarce e Kuhn, 1995; Jobber e O'Reilly, 1998; Schneider e Johnson, 1995; Oppenheim, 1992; Hill e Hill, 1998-a). O texto da carta (ver anexo) apelou à utilidade social identificando concisamente tratar-se de um inquérito no âmbito de uma investigação de doutoramento, fazendo igualmente um apelo altruístico referindo que a

resposta ao inquérito era fundamental para a prossecução do estudo. Foi garantido que o tratamento das respostas seria confidencial e analisado de forma agregada, já que este procedimento parece garantir uma maior taxa de retorno (Jobber e O'Reilly, 1998).

Tendo em consideração que o inquérito foi endereçado a um responsável específico estando a empresa identificada e também porque estava previsto o acompanhamento posterior, não foi referenciado que as respostas seriam anónimas. Evitou-se quaisquer indicações relativamente a prazos de entrega.

Os inquéritos foram enviados, por via postal, no princípio de Abril de 2008. Até ao final do mês de Maio foram recebidos trinta e um inquéritos devidamente preenchidos, pelo que a partir desta data foram efectuadas diligências de acompanhamento posterior que tem sido consistentemente referido como uma técnica eficaz de incremento da taxa de respostas (Fox *et al*, 1998; Kanuk e Berenson, 1975; Yammarino *et al*, 1991).

O acompanhamento posterior foi realizado através de contacto telefónico solicitando o endereço electrónico dos directores comerciais, a quem foi seguidamente enviado um inquérito acompanhado por uma explicação acerca da investigação em curso. Cerca de três semanas após o envio do correio electrónico foi tentado um contacto telefónico junto dos diversos responsáveis que ainda não haviam respondido, procurando sensibilizá-los para a importância da sua participação. Todavia, em alguns casos, este contacto revelou-se relativamente difícil uma vez que não foi possível chegar a determinados responsáveis. No final do mês de Junho considerou-se encerrado o processo de recolha de inquéritos.

No total foram recebidos sessenta e um inquéritos válidos, representando 61,4% da amostra, o que pode ser considerado como uma taxa de retorno bastante satisfatória. Com efeito, Baruch (1999) analisou as taxas de resposta de cento e setenta e cinco investigações académicas na área de Gestão, tendo encontrado uma taxa média de 55,6% (desvio padrão 19,7). Contudo, o mesmo autor observou que a taxa de retorno baixou para 36,1% (desvio padrão de 13,3) quando a análise se centrou nas investigações em que os questionários foram enviados para os quadros de topo das empresas (directores gerais, directores comerciais). Por seu turno, Denison e Mishra

(1995) consideraram uma taxa de retorno de 20% a 30% como sendo a expectável para um inquérito enviado para os quadros de topo das empresas.

Os dados recolhidos foram sujeitos a tratamento estatístico. Para o tratamento quantitativo dos dados a variável dependente “cooperação” foi dicotomizada: valor 1 efectuou cooperação e valor 0 não efectuou cooperação. Assim, optámos por seguir uma longa tradição na modelação de relações entre empresas utilizando modelos binários (Bolton *et al*, 2008; Bucklin *et al*, 2008; Wang *et al*, 2008; Hoetker, 2007; Jones e Hensher, 2007; Richards, 2007; Coughlan, 1985; Heide e Weiss, 1995; Ai e Norton, 2003; Zidda *et al*, 2008) através dos modelos Logit, Probit e Gompit como os mais adequados ao tratamento dos dados através do software Eviews.

3 – Indústria do vinho do Porto

3.1 – Enquadramento histórico

O vinho do Porto é produzido no Douro. Esta região situa-se numa área que se inicia a cerca de 100km a ocidente do Porto e se estende até à fronteira espanhola, sendo o resultado de condições geo-climáticas excepcionais como sejam os solos cascalhentos de xisto, a exposição das encostas íngremes e o clima de feição mediterrânica (Pereira, 2005).

A designação “vinho do Porto” surge na segunda metade do século XVII, até então era denominado “vinho do Douro”, “de Riba Douro” ou até “de Lamego” (Guichard, 1997). A referência surge em 1675, data em que se regista a primeira exportação com aquela identificação⁸. Contudo, a história da vinha no Douro é bastante antiga tendo-se imposto no período de romanização, sobretudo no final do Império (séculos III-IV).

No início da nacionalidade portuguesa o cultivo do vinhedo intensifica-se na região e aumenta significativamente desde quatrocentos, quando a aventura atlântica portuguesa exigia quantidades crescentes de vinhos fortes para viagens marítimas prolongadas (Pereira, 2003).

O vinho do Porto é um vinho fortificado (adicionando-se aguardente antes do final da fermentação pelo que o vinho conserva um sabor doce). O início da fortificação constitui uma incógnita⁹, não terá sido resultado de uma decisão tomada em data precisa mas antes um processo onde a influência inglesa terá sido significativa ao determinar um estilo doce, retinto e encorpado (Martins, 2000). Um dos maiores protagonistas do vinho do Porto, barão de Forrester, opunha-se veementemente à fortificação defendendo que “a fermentação deveria tomar o seu livre curso para produzir um vinho seco”

⁸ Martins (1990: 288) “Pela primeira vez, o vinho do Douro surge com a denominação vinho do Porto. Duarte Ribeiro de Macedo fala em vinho enviado para a Holanda com a designação de vinho do Porto.

⁹ Barreto (1993: 13) sustenta que o vinho do Porto fortificado terá tido origem num “acidente enológico, ocorrido em 1820 (...) o acidente e o clima especial desse ano foram só o catalizador: na verdade, são o mercado, as exigências do transporte, o gosto do consumidor e as necessidades dos comerciantes que fazem evoluir o vinho. A colheita de 1820 terá revelado o que todos procuravam: um vinho forte, encorpado, com bastante álcool e açúcar”.

(Delaforce, 1990: 95), o que lhe valeu uma azeda polémica com Camilo Castelo Branco.¹⁰

O contexto de guerras entre os impérios do Norte da Europa, nomeadamente a guerra franco-holandesa em 1672-78, e de 1688 a 1697, a guerra da liga de Augsburg, que opôs a França aos Países Baixos, Áustria, Espanha e Inglaterra, criou o ambiente propício à decisão do rei Carlos II de decretar o embargo à importação dos vinhos franceses (Carrera, 2002), criando no mercado a pressão para procurar alternativas, como o vinho do Porto. Nesta escolha pesou a velha aliança de Portugal com a Inglaterra e, bem assim, o controlo português do circuito comercial do ouro brasileiro a que a Grã-Bretanha pretendia ter acesso, conseguindo, desta forma, criar problemas económicos à França e entrar no espaço económico luso-brasileiro (Araújo, 2001).

Neste período, a comunidade britânica reforça-se¹¹, diversas firmas inglesas estabelecem-se no Porto incrementando a produção e exportação de vinho.

Em 1703 é assinado o Tratado de Methuen¹² entre Portugal e Inglaterra garantindo facilidades à entrada dos vinhos portugueses no Reino Unido (pagando dois terços dos impostos cobrados aos vinhos franceses) em contrapartida da maior liberdade de comércio dos têxteis britânicos em Portugal. A procura aumenta exponencialmente no Douro e a paisagem começa a transformar-se “milhares de homens recrutados nas localidades dos planaltos vizinhos, mas também nas terras da Beira e de Trás-os-Montes, arrancaram meticulosamente os arbustos das encostas, rasgaram o xisto em geios, fizeram a terra e construíram quilómetros infindáveis de socalcos, numa inimaginável actividade transformadora” (Carvalho, 2006: 57).

Como consequência destas movimentações, o Reino Unido passou a constituir o principal mercado de exportação dos vinhos do Douro. No final do século XVII os vinhos portugueses, e em particular os vinhos do Porto, conseguiram a preferência dos consumidores britânicos “a qualidade, associada à regularidade do abastecimento foram

¹⁰ Ver Branco (1984).

¹¹ Logo após a assinatura de Cromwell e do Rei D. João IV do Tratado de 1654, no qual se asseguravam privilégios exclusivos aos cidadãos britânicos em detrimento dos seus rivais franceses e holandeses, é criada no Porto a Feitoria Inglesa (Delaforce, 1990).

¹² Sobre a polémica relativamente às vantagens e desvantagens do Tratado de Methuen ver Cardoso (2003).

contributos decisivos para o triunfo dos vinhos do Porto no mercado inglês” (Cardoso, 2003: 264). Neste período, as exportações globais registaram um forte crescimento começando a existir estatísticas rigorosas dada a importância económica que atingiram os valores exportados de vinho do Porto.

Os efeitos do tratado conduziram à crise de sobreprodução dos anos cinquenta¹³, criando o contexto no qual é criada, em 1756, a Companhia Geral da Agricultura das Vinhas do Alto Douro (a “Companhia”, como passou a ser conhecida), dotando-a de poderes de monopólio na comercialização de vinhos, aguardentes e vinagres, com o objectivo de proteger o vinho do Porto contra a concorrência dos restantes vinhos portugueses (Martins, 1990).

Em 1757 é criada a Região Demarcada do Douro (a primeira e mais antiga do mundo)¹⁴ tendo sido colocados para o efeito marcas de granito ao longo das linhas divisórias nas encostas e vales. Esta marcação delimitava a área das vinhas autorizadas a produzirem vinhos doces para consumo interno e exportação (Moura, 1999). O modelo regulacionista, pretendeu incentivar a cultura da vinha no Alto Douro, promovendo a demarcação da região com a distinção das áreas de produção de vinho para exportação “vinho de feitoria” e das áreas de produção para consumo “vinho de ramo”, defendendo a qualidade do produto, controlando os preços e conferindo à “Companhia” o exclusivo da venda dos vinhos de consumo na cidade do Porto e o monopólio da comercialização com a colónia do Brasil (Peixoto, 2006).

As invasões francesas são responsáveis por mais um período de instabilidade. As firmas inglesas são perseguidas e os seus responsáveis obrigados a sair do país¹⁵. Contudo, as empresas britânicas sobrevivem e Duguid e Lopes (1998), analisando a época,

¹³ Os anos 1750 são de crise no sector, “vários indícios apontam para uma degradação da qualidade do vinho do Douro, as fraudes são mais do que evidentes, os preços declinam acentuadamente” (Jacquinet, 2006).

¹⁴ A região húngara de Tokaji foi delimitada em 1641 e de Chianti, na Toscana, em 1716 (Kolpan *et al*, 1996) todavia, não foi criado, como para o vinho do Porto, um corpo de regulamentação definindo uma denominação de origem controlada, nomeadamente com a elaboração de um cadastro e de uma classificação das parcelas e respectivos vinhos, assim como a institucionalização de mecanismos de controlo e certificação do produto (Pereira, 2007).

¹⁵ A 17 de Outubro de 1807, a maior parte dos britânicos do Porto já havia partido a bordo de um “comboio” com mais de quarenta navios (Gonçalves, 2002). Entretanto, as batalhas ocorridas em Portugal implicaram a destruição de áreas de cultivo. O Parlamento inglês, por sugestão de Lorde Wellington, decidiu conceder subsídios aos agricultores portugueses, tendo a tarefa da sua distribuição sido atribuída a John Croft, um proeminente comerciante de vinho do Porto (Knox, 1978; Jones, 2008).

concluíram que estas começaram a regressar ao negócio em força a partir de 1812. Vinte anos depois, já ocupavam os seis primeiros lugares na lista de maiores empresas de vinho do Porto.

Entretanto, as invasões francesas, a fuga da Coroa para o Brasil em 1807 e a guerra civil (1832-1834), geraram profundas transformações políticas em Portugal. A “Companhia” não resistiu à vitória dos Liberais, tendo sido extintos, em 1834, “todos os privilégios, autoridades, prerrogativas e preeminências de qualquer natureza ou denominação concedidos à Companhia” (Sousa e Amorim, 2001: 279), contudo, quatro anos depois a “Companhia” é reactivada para perder, definitivamente, em 1852, as funções que o Estado lhe havia confiado enquanto instância reguladora do vinho do Porto (Moreira, 1998).

Em 1872 surgem os primeiros sinais de alerta relativamente à presença da filoxera (uma devastadora doença da vinha causada pelo insecto *phylloxera vastrix*). No ano de 1880 são reportadas enormes quebras de produção imputáveis à doença, registando-se apenas 30.000 pipas, ou seja, um terço da produção pré-filoxera (Pereira, 1991). O Douro sofreu uma alteração profunda, operando-se uma revolução fundiária, diversas propriedades trocaram de mãos e áreas de plantio foram desviadas das zonas tradicionais (Saramago, 1999).

A generalidade das firmas exportadoras não sofreram grandes danos com a crise, tendo muitas destas companhias adquirido algumas das quintas arruinadas pela filoxera investindo em novos vinhedos, onde aplicaram inovadoras técnicas vitícolas (Pereira, 1998). Esta nova dinâmica criou um movimento de arranque e reconstrução das vinhas durienses. Controlada a doença, através da utilização de enxertos de vinhas americanas, o Douro teve ainda de enfrentar uma praga de míldio que adiou a recuperação.

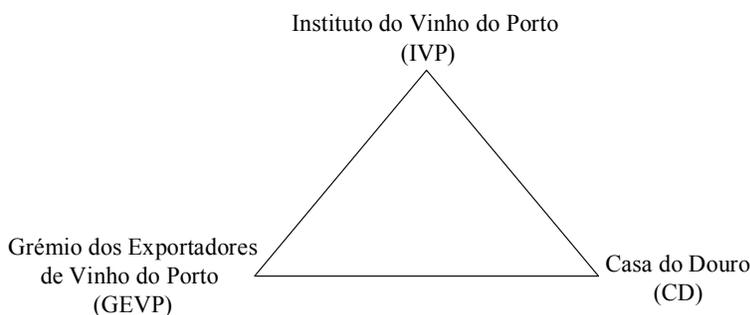
Após a extinção da “Companhia” inicia-se um processo de desregulação sem que existissem quaisquer entidades ou estruturas específicas de regulação e disciplina do vinho do Porto. Acrescendo a esta situação, a crise comercial impôs-se como grande ameaça ao vinho do Porto neste período, com a concorrência de imitações mais baratas. Assim, os “French Ports”, “Hamburg Ports”, “Empire Ports”, “Tarragona Ports”, “Cap

Ports”, “Lisbon Ports”, entre outros, marcaram terreno nos principais mercados, implicando uma severa penalização aos genuínos vinhos do Porto.

Perante mais uma crise e respondendo às reivindicações da lavoura duriense João Franco inicia, em 1906, o seu governo de ditadura assinando um decreto “que vinha regulamentar a produção, venda, exportação e fiscalização do vinho do Porto, regressando aos princípios que nortearam a política pombalina de defesa da marca. Foi novamente demarcada a região produtora, abarcando agora o Douro Superior. Restabelecia-se o exclusivo da barra do Douro e do porto de Leixões, reservando-se a denominação Porto para os vinhos generosos da região do Douro com graduação alcoólica mínima de 16,5º” (Pereira, 2003: 51).

Em 1929 o “movimento dos paladinos”¹⁶ apresentou um projecto de “Lei de Salvação do Douro” e mais tarde, em 1932, viria a ser aprovada a criação da Federação Sindical dos Viticultores da Região do Douro, também conhecida por “Casa do Douro”, constituída por produtores de vinho da região demarcada. Um ano depois concluíam-se a organização corporativa do sector com a criação do Instituto do Vinho do Porto e do Grémio dos Exportadores de Vinho do Porto (ver figura 4).

Figura 4 – O Triângulo Corporativo



Fonte: Peixoto (2006: 174)

Neste período, os diplomas legislativos regulamentadores do sector e os mecanismos de controlo da qualidade e comercialização vão sendo aprovados: é confirmado o Entrepasto de Gaia, assim como o exclusivo da barra do Douro e do porto de Leixões

¹⁶ Ver Sequeira (2000; 2006).

para o embarque de vinho do Porto; são constituídas a Câmara de Provedores oficiais bem como a Junta Consultiva do Instituto do Vinho do Porto; é criado o famoso selo de garantia que é utilizado desde então (Barreto, 1993) e instituídas fortes barreiras de entrada para restringir ou dificultar o acesso à comercialização do vinho do Porto¹⁷.

Data também deste período a imposição de um limite da capacidade de venda dos exportadores, hoje conhecido como a “Lei do Terço”¹⁸. A medida forçava as empresas a deter em armazém o triplo do vinho necessário para a comercialização num ano, obrigando investimentos muito elevados na compra de vinhos que se revelou fatal para algumas empresas que acabaram por ser vendidas, no entanto, para as demais a lei tornar-se-ia favorável impedindo a entrada de potenciais investidores, afastados pela necessidade de avultados capitais para a compra de stock mínimo (Carvalho, 2006).

Após a queda do Estado Novo o sector do vinho do Porto foi aquele onde menos se sentiram as mudanças. O Grémio dos Exportadores foi extinto e criada a Associação de Exportadores de Vinho do Porto, os dirigentes da Casa do Douro deixaram de ser nomeados pelo Governo para passarem a ser eleitos. Em 1986 as Cooperativas e os produtores independentes foram autorizados a exportar. A Região Demarcada do Douro sofreria uma nova alteração, em 1995, com a instituição da Comissão Interprofissional da Região Demarcada do Douro (CIRDD). Mais recentemente, em 2003, esta comissão seria substituída por um Conselho Interprofissional que viria a incorporar o Instituto dos Vinhos do Douro e Porto.

O sector do vinho do Porto viveria uma profunda modificação com a proibição, a partir de 1997, das vendas a granel de vinho do Porto, impondo-se a obrigatoriedade de engarrafamento na origem de todos os vinhos do Porto.

¹⁷ Era exigida a disponibilidade de armazéns na área do Entrepósito de Gaia, a posse de uma existência permanente de vinhos em armazém nunca inferior a 200.000 litros, assim como impondo um limite de capacidade de vendas anual (Moreira, 1998).

¹⁸ Em 1932 o Regulamento do comércio de vinho do Porto impôs um limite de venda a 75% do vinho em stock a 30 de Junho do ano transacto, após sucessivas alterações do tecto de comercialização permitido, “em 1959 a capacidade de vendas relativa às existências no final do ano precedente foi fixada em um terço (Lei do Terço)” (Moreira, 1998: 255). Apenas as indústrias de vinho do Sherry e Porto utilizam regras de limitação quantitativa das vendas (Viana e Rodrigues, 2006).

3.2 – Estrutura do sector do Vinho do Porto

A organização institucional da Região Demarcada do Douro está apoiada na existência de um único organismo público inserido num modelo interprofissional. Assim, foram redefinidas as missões da Casa do Douro concentrando-se a supervisão da vitivinicultura duriense no Instituto dos Vinhos do Douro e Porto (IVDP).

Casa do Douro – Associação pública, com inscrição obrigatória dos viticultores. Tem como competências a representação exclusiva da produção no Conselho Interprofissional do IVDP; a manutenção e actualização do cadastro dos viticultores e de todas as parcelas de vinha da Região Demarcada do Douro; colaboração com o IVDP na execução de medidas decididas pelo Governo no que concerne as regras de comercialização para regularização da oferta na primeira introdução no mercado.

Instituto dos Vinhos do Douro e do Porto – Surge da fusão do Instituto do Vinho do Porto com a Comissão Interprofissional da Região Demarcada. O Estado continua a deter a competência relativamente à certificação dos vinhos da Região Demarcada do Douro e à disciplina do sector. O Instituto dispõe de quatro órgãos: o Conselho Interprofissional, a Direcção, o Conselho Fiscal e o Conselho Consultivo.

São as seguintes as atribuições do Instituto:

- Propor a orientação estratégica e executar a política vitivinícola para a Região Demarcada do Douro;
- Promover a convergência dos interesses da produção e do comércio na defesa do interesse geral da região;
- Controlar, promover e defender as denominações de origem da Região Demarcada do Douro;
- Disciplinar, controlar e fiscalizar a produção e a comercialização dos vinhos produzidos na Região Demarcada do Douro, fomentando e garantindo a sua qualidade e sancionando as infracções vitivinícolas que constituam contra-ordenações relativas a vinhos e produtos vitivinícolas daquela Região;
- Promover e gerir apoios para a orientação, regularização e organização do mercado dos vinhos do Douro e Porto;

-Estimular a adopção das melhores práticas ao nível da vitivinicultura e o desenvolvimento tecnológico.

Associação de Viticultores Engarrafadores dos Vinhos do Porto e do Douro – Criada após a legislação que permitiu os produtores exportar directamente a partir do Douro. O seu principal objectivo é promover e aumentar as exportações a partir do Douro.

União das Adegas Cooperativas da Região Demarcada do Douro – Composta pelas Adegas Cooperativas do Douro, tem dois grandes objectivos: coordenar a actividade económica dos seus membros e defender os interesses comuns das Adegas Cooperativas do Douro.

Associação das Empresas de Vinho do Porto – Surge após a extinção do Grémio dos Exportadores. A associação representa os interesses dos seus associados perante o Estado e os organismos oficiais, perante outras associações profissionais ou económicas e perante associações e organismos sindicais, procurando também a criação de condições que potenciem as capacidades dos seus membros na elaboração e comercialização do vinho do Porto. Coordena ainda os centros de visitas das empresas suas associadas procedendo à sua certificação.

De acordo com Brito (1997: 9) existem quatro categorias principais de actores na indústria do vinho do Porto: lavradores, adegas cooperativas, exportadores e distribuidores.

Cerca de 30.000 lavradores vendem a sua produção anualmente com base em relações baseadas na confiança e sem a necessidade de contratos (Araujo e Brito, 1998).

Os exportadores armazenam e envelhecem os vinhos nas caves em Vila Nova de Gaia, promovendo e vendendo o vinho em todo o mundo, assumindo um papel fundamental no sector ligando a rede de actores na produção no Douro, as autoridades e os mercados de comercialização (Brito, 2006). Neste grupo é possível identificar diversas empresas entre as mais antigas do mundo. Na verdade, quatro companhias contam com mais de trezentos anos de existência (ver quadro 3)

Quadro 3 – Data de fundação das mais antigas empresas de vinho do Porto

Empresa	Data de fundação
Croft	1588
Kopke	1638
Warre's	1670
Taylor's	1692

Para garantir a competitividade (face a produtos substitutos, alterações dos padrões de consumo, e ao crescente poder negocial da distribuição, entre outros) estas empresas iniciaram, logo após a segunda guerra mundial, um processo de concentração (Lopes, 1998: 38). Na década de 50 começaram as primeiras aquisições e fusões no sector do vinho do Porto (Bradford, 1983), a tendência acentuou-se durante as décadas seguintes (ver quadro 4) e hoje cinco Grupos (Gran Cruz, Symington Family Estates, The Fladgate Partnership, Sogrape e Sogevinus) representam 80% do sector (Woodard, 2008: 9).

Quadro 4 – Principais Aquisições no Sector Vinho do Porto

Ano	Empresa Adquirida	Empresa Adquirente
1960s		
1961	Cockburn	Harvey's (Allied Domecq)
1961	Martinez Gassiot	Harvey's (Allied Domecq)
1962	Offley / Forrester	Sandeman
1970s		
1971	Croft / Delaforce	Grand Metropolitan
1975	Gran Cruz	La Martiniquaise
1978	Rozés	Moët Chandon (60%) / Taylor (40%)
1980s		
1980	Sandeman	Seagram
1980	Robertson	Seagram
1983	Offley / Forrester	Bacardi-Martini
1987	A.A.Ferreira	Sogrape
1987	Rozés	Louis-Vuitton Moët Hennessy
1990s		
1990	Ramos Pinto	Roederer
1996	Offley / Forrester	Sogrape
1999	Burmester	Amorim
1999	Rozés	Vranken
1999	Cálem	Sogevinus
1999	Quinta do Ventozelo	Proinsa
2000s		
2001	Croft / Delaforce	Fladgate Partnership
2002	Sandeman	Sogrape
2004	Burmester	Sogevinus
2004	Barros / Kopke	Sogevinus

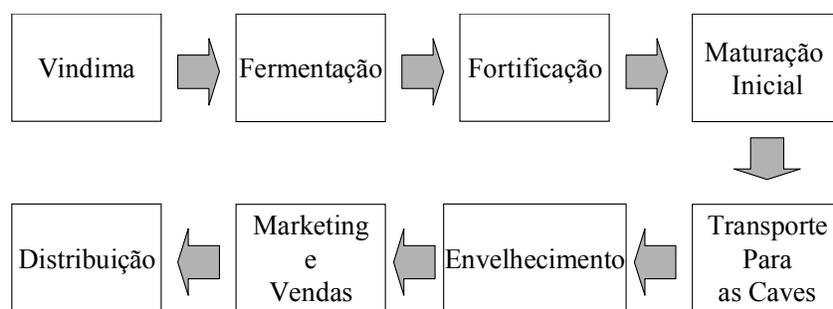
Fonte: Adaptado de Lopes (2006: 299)

A dimensão constitui um elemento muito importante neste sector dado que os investimentos financeiros em stocks são consideráveis. De facto, a produção de vinho do Porto exige um esforço em capital muito significativo uma vez que a lei estipula um número de restrições destinadas a garantir uma determinada qualidade assim como assegurar um nível de stock para o futuro (como atrás referido a lei do terço obriga os produtores a deter um stock equivalente a três vezes as suas vendas anuais).

Através da concentração, os produtores encontraram uma forma para lidar com a realidade mundial em mutação, garantindo economias de escala para se manterem competitivos. No entanto, alguns destes grupos estão igualmente a investir em investigação e produção vertical assegurando qualidade e diversificação.

Ao longo das últimas décadas as empresas produtoras foram progressivamente aumentando o número de propriedades no Douro. Considerando que estes investimentos não terão retorno no curto prazo, significa que o seu propósito é essencialmente estratégico uma vez que o controlo do todo o processo permite produzir melhores e mais distintivos vinhos (Brito, 1996b). Estas empresas asseguram, assim, a verticalização do negócio, através do controlo das diversas fases da cadeia de valor do vinho do Porto, com a provável excepção da última fase: a distribuição (ver figura 5).

Figura 5 – Cadeia de Valor do Vinho do Porto



Fonte: Brito (2006: 129)

A vindima ocorre normalmente durante o mês de Setembro, princípios de Outubro. Depois de colhidas as uvas são desengaçadas e esmagadas produzindo o mosto que

inicia a fermentação (transformando o açúcar em álcool), esta fermentação é interrompida através da adição de aguardente (cerca de 1/5 do mosto total) criando-se o vinho de maturação inicial. Este vinho mantém-se no Douro durante o Inverno, sendo depois transportado para as Caves em Vila Nova de Gaia na primavera seguinte onde envelhecem num ambiente propício. O marketing e as vendas são assegurados pelas empresas.

3.3 – O Vinho do Porto

O vinho do Porto é um vinho licoroso, produzido na Região Demarcada do Douro, sob condições peculiares decorrentes de factores naturais e de factores humanos. O processo de fabrico, baseado na tradição, inclui a paragem da fermentação do mosto pela adição de aguardente vínica (benefício ou aguardentação), a lotação de vinhos e o envelhecimento.

O vinho do Porto distingue-se dos vinhos comuns pelas suas características particulares: uma enorme diversidade de tipos, uma persistência muito elevada quer de aroma quer de sabor, um teor alcoólico elevado (geralmente compreendido entre os 19 e os 22% vol.). Existe um conjunto de designações que possibilitam a identificação dos diversos tipos de vinho do Porto.

A cor dos diferentes tipos de vinho do Porto pode variar entre o retinto e o alourado-claro. Os vinhos do Porto Branco apresentam tonalidades diversas (branco pálido, branco palha e branco dourado). Em termos de doçura, o vinho do Porto pode ser muito doce, doce, meio-seco, ou extra seco. A doçura do vinho constitui uma opção de produção, condicionada pelo momento de interrupção da fermentação.

Os vinhos do Porto podem ser divididos em duas categorias consoante o tipo de envelhecimento.

Estilo Ruby: São vinhos em que se procura controlar a evolução da sua cor tinta, mais ou menos intensa, e manter o aroma frutado e o vigor dos vinhos jovens. Neste tipo de vinhos, por ordem crescente de qualidade, inserem-se as categorias Ruby, Reserva, *Late Bottled Vintage* (LBV) e *Vintage*. Os vinhos das melhores categorias, principalmente o

Vintage, e em menor grau o LBV (não filtrado), poderão ser guardados, pois envelhecem bem em garrafa.

Estilo *Tawny* - Obtido por lotação de vinhos de grau de maturação variável, conduzida através do envelhecimento em cascos ou tonéis. São vinhos em que a cor apresenta evolução. Os aromas lembram os frutos secos e a madeira; características que se acentuam com a idade. Existem diversas categorias neste estilo: *Tawny*, *Tawny Reserva*, *Tawny* com Indicação de Idade (10 anos, 20 anos, 30 anos e 40 anos) e Colheita. São vinhos de lotes de vários anos, excepto os Colheita, que se assemelham a um *Tawny* com Indicação de Idade com o mesmo tempo de envelhecimento.

Branco - O vinho do Porto branco apresenta-se em vários estilos, nomeadamente associados a períodos de envelhecimento mais ou menos prolongados e diferentes graus de doçura, que resultam do modo como é conduzida a sua elaboração.

Os vários tipos de vinho do Porto existentes estão devidamente regulamentados, correspondendo às seguintes designações:

Vintage - Vinho de qualidade excepcional proveniente de uma só colheita. É obrigatoriamente engarrafado entre o segundo e o terceiro ano após a colheita, apresentando-se retinto e encorpado. Com o envelhecimento em garrafa torna-se suave e elegante, desaparecendo gradualmente a adstringência inicial. Adquire, por isso, um aroma equilibrado, complexo e muito distinto. Aos *Vintage* com alguns anos em garrafa estão associados aromas de torrefacção (chocolate, cacau, café, caixa de charutos, etc.), aromas de especiarias (canela, pimenta) e, por vezes, aromas frutados.

L.B.V (*Late Bottled Vintage*) - Vinho de qualidade elevada proveniente de uma só colheita. É engarrafado entre o quarto e o sexto ano após a colheita. Estes vinhos, tintos na cor, têm características organolépticas que lhes conferem elevada finura e distinção. São encorpados, macios e de aroma mais ou menos frutado, podendo revelar alguma evolução, dependente da duração do estágio em madeira. São normalmente menos adstringentes e menos encorpados que os *Vintage* do mesmo ano, sendo igualmente harmoniosos, com uma suavidade e elegância mais ou menos marcadas, consoante o estilo do produtor.

Envelhecido em garrafa - Vinho de elevada qualidade, das categorias *Late Bottled Vintage* (ou LBV) ou *Crusted*, que envelheceu em garrafa durante um período mínimo de 3 anos, estando por esse motivo, sujeito a formar depósito em garrafa. É um vinho de cor tinta, aroma de frutos vermelhos, sendo também possível identificar os aromas característicos do estágio em garrafa. Na boca são vinhos encorpados mas em menor grau do que os *Vintage*.

Data de Colheita - De elevada qualidade proveniente de uma só colheita. Estagia em madeira durante períodos de tempo variáveis, nunca inferiores a 7 anos, podendo seguidamente ser engarrafado. Durante o envelhecimento em casco, os aromas jovens, frutados e frescos, evoluem por via oxidativa, dando lugar a um *bouquet* em que sobressaem os aromas de frutos secos, aromas de torrefacção, madeira e especiarias. No decurso do envelhecimento, vão aumentando a macieza, a harmonia e complexidade do *bouquet*. A cor evolui para o alourado, notando-se mesmo reflexos esverdeados nos vinhos muito velhos.

Com Indicação de Idade - 10 anos de idade; 20 anos de idade; 30 anos de idade; 40 anos de idade. Vinho de elevada qualidade obtido por lotação de vinhos de colheitas de diversos anos, de forma a obter-se uma complementaridade de características organolépticas. Estagia em madeira durante períodos de tempo variáveis, nos quais a idade mencionada no rótulo corresponde à média aproximada das idades dos diferentes vinhos participantes no lote e exprime o carácter do vinho no que respeita às características conferidas pelo envelhecimento em casco.

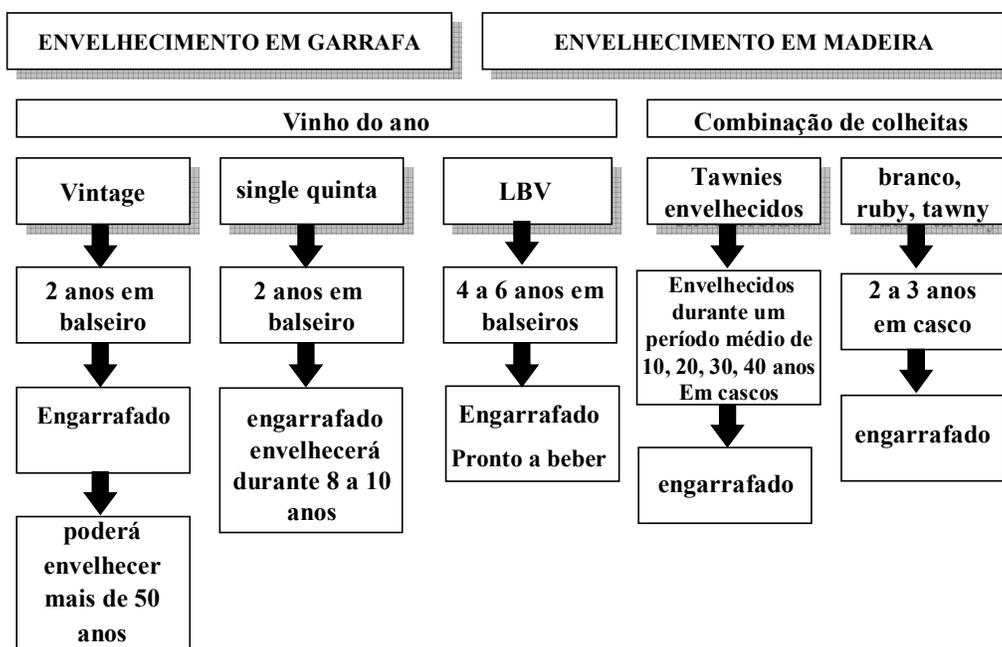
Assim, um vinho 10 anos revela uma cor, um aroma e um sabor típicos de um vinho que permaneceu durante 10 anos em casco. Tal como os vinhos Data de Colheita, apresentam um característico *bouquet* de oxidação que se traduz em aromas de frutos secos, torrefacção e especiarias, mais evidentes nos vinhos com mais idade. Na boca, revelam-se vinhos macios e harmoniosos, com um aroma muito persistente.

Reserva - Vinho de muito boa qualidade obtido por lotação de vinhos de grau de maturação variável. Dentro dos Portos Reserva distinguem-se os Reserva *Tawny* que apresentam uma cor tinta aloirada, com os aromas de frutos secos, torrefacção e madeira, resultantes do estágio mínimo obrigatório de sete anos em madeira, a complementarem-se com alguns aromas remanescentes de fruta fresca. Na boca, já é

notório a macieza característica dos vinhos envelhecidos em casco. Por sua vez, os Reserva Ruby, resultantes de lotes mais jovens que originam um vinho de cor tinta, com aromas intensos e frutados, são vinhos encorpados e adstringentes mas menos do que os *Vintage* e os LBV.

Reserva Branco - Vinho do Porto branco de muito boa qualidade obtido por lotação e que estagiou em madeira pelo menos sete anos, apresentando tonalidades douradas, boa complexidade de aroma onde é notório o envelhecimento em madeira e sabor persistente.

Figura 6 – Tipos de Vinho do Porto



3.4 – Os mercados do Vinho do Porto

A indústria do vinho do Porto foi sempre caracterizada pela importância da exportação. No século XVIII a comercialização de vinho do Porto, sobretudo com a Inglaterra, assegurou prosperidade a Portugal, tendo-se tornado o mais importante produto exportado pela cidade do Porto (Ribeiro, 1998). Durante o século XIX representou 30% do total das exportações portuguesas, cobrindo 19% do total das importações no mesmo período (Martins, 1990). Apesar da importância das exportações, o vinho do Porto era

essencialmente vendido para o mercado do Reino Unido (cerca de 80% do Porto comercializado durante a primeira metade do século XIX). Depois da Primeira Guerra com o crescimento do rendimento e as alterações dos hábitos de consumo, verificou-se uma modificação nos mercados. Assim, o Reino Unido passou a representar 49%, França 25%, Escandinávia 10%, Bélgica e Luxemburgo 3,7%, Alemanha 3%, Holanda 2,4% (Martins, 1990).

Após a Segunda Guerra verificou-se um colapso no mercado, que se vai estender até 1964, registando-se nos anos 1941 e 1942 um valor muito baixo das exportações. As dificuldades de venda são de tal ordem que os comerciantes são obrigados a manter elevados stocks para não aumentar mais a pressão sobre a baixa de preços, com as consequentes fraudes e perda de qualidade (Araújo, 2001).

Neste período pós-guerra apenas o mercado interno, o belga, mas sobretudo, o mercado francês, registaram um aumento da procura de vinho do Porto, estabelecendo-se definitivamente como principais países de destino das vendas de Porto. Na verdade, França incrementou 100% o consumo de Porto até 1960 tornando-se o mais importante mercado em volume até hoje (Martins, 1990). Entretanto, o mercado doméstico alcançou mais de 17% do total das vendas de vinho do Porto em 1940, contra os 2% registados em 1939 (Pereira, 1998). Com efeito, o mercado português não tinha praticamente expressão, tendo sido desenvolvido por acção de algumas firmas portuguesas para contornar as dificuldades encontradas nos mercados de exportação a seguir à segunda Grande Guerra (Martins, 1990; Araújo, 2001; Brito, 2006). O desenvolvimento deste mercado tornou-o um dos mais importantes para o vinho do Porto.

A comercialização de vinho do Porto foi progressivamente aumentando e a recuperação entretanto ocorrida permitiu um crescimento muito positivo, de tal forma que o incremento médio anual das vendas de vinho do Porto entre 1945 e 2004 se cifrou nos 3,7% (Correia, 2006). O aumento das exportações de vinho engarrafado em detrimento das exportações de Porto a granel contribui decisivamente para o extraordinário crescimento do valor das vendas.

A cooperação na distribuição de vinho do Porto

Actualmente, cerca de 86% do vinho do Porto produzido é exportado para mais de 100 países. Contudo, verifica-se uma concentração muito acentuada em alguns mercados, sendo que a União Europeia representa 92% do total das vendas em volume e cerca de 83% em valor. Para além da União Europeia, no “resto do mundo” destacam-se os mercados dos Estados Unidos e do Canadá que representam, aproximadamente, 7% do volume de vendas de vinho do Porto e cerca de 12% em valor. Temos assim que a União Europeia e os dois países da América do Norte concentram 99% e 95%, respectivamente, das vendas em quantidade e valor. Os mercados externos mais importantes são França, Holanda, Reino Unido, e Bélgica/Luxemburgo (ver quadro 5).

Quadro 5 – Principais Mercados de Vinho do Porto

PRINCIPAIS MERCADOS	2007					
	10 ³ €	% relativa	% acumul.	10 ³ cxs 9 litros	% relativa	% acumul.
FRANÇA	89.369	22,1%	22,1%	2.857	27,3%	27,3%
PORTUGAL	61.662	15,3%	37,4%	1.427	13,6%	40,9%
HOLANDA	50.757	12,6%	49,9%	1.636	15,6%	56,5%
REINO UNIDO	49.826	12,3%	62,2%	1.150	11,0%	67,5%
BÉLGICA	41.690	10,3%	72,6%	1.288	12,3%	79,8%
E.U.A.	29.437	7,3%	79,8%	443	4,2%	84,1%
CANADÁ	18.241	4,5%	84,4%	239	2,3%	86,3%
ALEMANHA	13.655	3,4%	87,7%	414	4,0%	90,3%
DINAMARCA	7.535	1,9%	89,6%	153	1,5%	91,8%
ESPANHA	6.917	1,7%	91,3%	168	1,6%	93,4%
SUÍÇA	4.331	1,1%	92,4%	89	0,9%	94,2%
BRASIL	4.074	1,0%	93,4%	106	1,0%	95,2%
ITÁLIA	3.930	1,0%	94,4%	85	0,8%	96,0%
IRLANDA	2.166	0,5%	94,9%	36	0,3%	96,4%
SUÉCIA	2.124	0,5%	95,4%	43	0,4%	96,8%
JAPÃO	1.854	0,5%	95,9%	28	0,3%	97,0%
REP.CHECA	1.689	0,4%	96,3%	39	0,4%	97,4%
NORUEGA	1.292	0,3%	96,6%	17	0,2%	97,6%
FINLÂNDIA	993	0,2%	96,9%	14	0,1%	97,7%
NOVA ZELÂNDIA	989	0,2%	97,1%	17	0,2%	97,9%
LUXEMBURGO	945	0,2%	97,3%	21	0,2%	98,1%
AUSTRIA	759	0,2%	97,5%	15	0,1%	98,2%
MÉXICO	714	0,2%	97,7%	13	0,1%	98,3%
GRÉCIA	629	0,2%	97,9%	10	0,1%	98,4%
ANDORRA	430	0,1%	98,0%	12	0,1%	98,6%
RESTANTES	8.206	2,0%	100,0%	151	1,4%	100%
TOTAL	404.213			10.472		

Fonte: IVDP (2008)

O vinho do Porto é um sector no qual a internacionalização tem desempenhado um papel fundamental desde sempre. Trata-se de uma indústria que está familiarizada com as grandes alterações ocorridas na distribuição mundial verificadas nos últimos séculos. Um dos piores períodos foi vivido após a Segunda Guerra quando se processou uma dramática mudança na distribuição.

Antes da Guerra a comercialização no Reino Unido era efectuada através de contactos directos entre os produtores individuais e pequenos comerciantes, esses dias haviam terminado (Bradford, 1983). De facto, com a concentração ocorrida na distribuição mundial de bebidas alcoólicas depois da Segunda Guerra, os canais de distribuição de Porto, familiares e informais, desapareceram. À medida que esta situação foi ocorrendo as empresas de vinho do Porto começaram a ser distribuídas por terceiras entidades (multinacionais de bebidas alcoólicas, retalhistas, e outros) ou utilizando os seus próprios canais no caso das empresas adquiridas por multinacionais (Aguiar e Lopes, 2000).

No vinho do Porto a dimensão e controlo da rede de distribuição é um factor chave para adquirir vantagem competitiva (Lages e Shaw, 1998) dado que existe uma tendência para a distribuição ser controlada por um reduzido número de empresas com dimensão e com especial ênfase colocado no preço (Mações e Dias, 2003).

Aparentemente, as empresas portuguesas de vinhos tendem a trabalhar com vários distribuidores e agentes colocando uma dificuldade adicional no estabelecimento de relações longas¹⁹. Estas empresas apresentam, também, dificuldades de relação com as cadeias de supermercados, sendo muitas vezes pressionadas pelo preço (Lages, 2000; Lages, 1998b), estando muito orientadas para a actividade de produção, numa altura em que esta actividade tem vindo a perder peso na cadeia de valor das bebidas alcoólicas em favor das actividades de marketing, nomeadamente a gestão dos canais de distribuição. As empresas multinacionais (de bebidas alcoólicas) líderes mundiais “devem o seu crescimento desde os anos sessenta, em grande parte, aos investimentos que fizeram na obtenção de conhecimentos de marketing, na criação de marcas globais e na gestão eficiente de canais de distribuição” (Lopes, 2006: 302).

¹⁹ Ver, por exemplo, Lopes (1997).

4– Revisão da Literatura

4.1 – Teorias de suporte

4.1.1 – Teoria dos Custos de Transacção

Os princípios da teoria dos custos de transacção têm sido aplicados com frequência nas decisões de entrada em mercados, decisões de compra e estruturação de canais de distribuição e relações de compra (Heide e John, 1992). Nesta teoria a transacção económica é vista como a unidade de análise fundamental, sendo que a transacção é compreendida como a transferência de bens ou serviços entre unidades tecnologicamente separadas (Williamson, 1981). A focalização na transacção torna a teoria relevante na aplicação a uma grande variedade de fenómenos de marketing, incluindo a decisão de integração vertical²⁰ (John e Weitz, 1988).

A teoria não está unificada, a não ser no acordo relativamente à importância dos custos de transacção (North, 1990). Duas correntes defendem a propriedade do termo: a literatura dos direitos de propriedade e a literatura neoclássica dos custos de transacção. A primeira tem focalizado consistentemente o papel desempenhado pelos custos de transacção na distribuição dos direitos de propriedade, definidos como o direito de utilizar, consumir, obter rendimento e alienar um determinado bem ou serviço (Foss e Foss, 2005).

Centrando a sua análise em conceitos como eficiência e a natureza da produção, esta corrente evoluiu para lá do modelo neoclássico concentrando-se no nível microanalítico na prática real das empresas (Williamson, 2005) e criou a “nova economia institucional” (Brennan, 2006). A literatura neoclássica dos custos de transacção começa na década de 1950, esta literatura define os custos de transacção de uma forma mais apertada pretendendo que os custos de transacção somente ocorrem quando acontece uma

²⁰ Riordan (1990: 94) definiu integração vertical como a organização de dois processos de produção sucessivos numa mesma empresa. Nesta definição, um processo de produção descreve a relação técnica que transforma *inputs* em *outputs* utilizáveis e dois processos produtivos são sucessivos quando o *output* de um é o *input* do outro. Uma empresa é uma entidade legal que possui activos e se envolve em contratos comerciais e financeiros. A empresa organiza um processo de produção quando compra ou possui os *inputs* utilizados na produção.

transacção. Na generalidade utiliza-os de uma forma mais explícita e frequentemente idênticos aos custos de transporte e taxas (Allen, 2000).

Na nossa investigação, e no que concerne a teoria dos custos de transacção, Consideraremos a definição de custos de transacção apresentada por Jones e Hill (1988: 160) como sendo todos os custos de negociação, monitorização e cumprimento, necessários para que a transacção entre duas partes possa ocorrer.²¹

O desenvolvimento da teoria dos custos de transacção fica a dever muito ao trabalho de Coase (1937) que identificou duas formas distintas de estrutura da administração (*governance*): empresas e mercados. Coase (1937) defendeu que estas formas de administração divergiam nos custos de transacção. Com base nas observações que efectuou em diversas organizações norte-americanas chegou à conclusão que são os custos de transacção que justificam a opção entre uma ou outra forma de administração. Se a gestão interna de uma determinada operação produtiva tem custos inferiores à aquisição externa, então ela é integrada na empresa. Caso se verifique o oposto, valerá a pena comprar fora recorrendo ao mercado.

Posteriormente, Williamson (1975, 1985) encarregar-se-ia de aprofundar e desenvolver as premissas de Coase identificando, com precisão, os diversos tipos de trocas mais apropriados para serem efectuados dentro da empresa do que no mercado. Williamson (1975: 8) apresenta a abordagem às organizações económicas: i) mercados e empresas são instrumentos alternativos para completar um determinado conjunto de transacções; ii) a execução de um conjunto de transacções ocorrerá no mercado ou dentro de uma empresa dependendo da relativa eficiência de cada alternativa; iii) o custo de conceber e executar contratos complexos no mercado varia em função das características dos decisores que estão envolvidos nas transacções.

Mais do que descrever a empresa em termos tecnológicos, a “empresa” e “mercados” são vistos como formas alternativas de administração, a sua escolha é baseada nas diferenças de custos de transacção (Williamson, 1999).

²¹ Adicionando a esta definição o relevante acréscimo de Demsetz (1988) quando mencionou especificamente os custos de informação como um dos importantes componentes dos custos de transacção.

No mercado, as transacções que têm lugar entre as partes são mediadas pelo mecanismo de preço que permite a compradores e vendedores trocar bens e serviços. A existência de um mercado competitivo garante a ambas as partes que os preços são equitativos. Quando os preços não fornecem informação suficiente serão necessários mecanismos de administração interna (hierarquias) para que ocorra a troca, mecanismos internos de administração como regras, procedimentos e comandos verticais completam os preços como informação que ambas as partes podem utilizar para formar as suas percepções do valor de uma transacção (Bowen e Jones, 1986).

A teoria sugere também que os custos de transacção podem incluir não só os custos directos, mas também os custos de oportunidade (Rindfleisch e Heide, 1997). Para a teoria dos custos de transacção a escolha entre as alternativas existentes em termos de arranjos organizativos é baseada na comparação dos custos de transaccionar sob cada uma delas (Masten *et al*, 1991), a estratégia corporativa pode ser, assim, vista como uma forma de reduzir os custos de transacção através da internalização (Jones e Hill, 1988).

Para Williamson (1975) existem dois pressupostos comportamentais: o homem é caracterizado por **racionalidade limitada** e pelo **oportunismo** e duas dimensões chave: **especificidade de activos** e **incerteza**.

O princípio da **racionalidade limitada** implica que os decisores, apesar de tentarem a racionalidade, apenas a conseguem atingir de forma parcial. As limitações cognitivas (incapacidade para formular e resolver problemas complexos) implicam uma redução das escolhas (Thompson, 2003). Por outras palavras: existe um limite relativo à informação que um ser humano pode processar dentro de um espaço de tempo razoável, significando que as decisões não são tomadas com toda a informação disponível (Whipple *et al*, 1999; Williamson, 1985), configurando uma limitação denominada “informação assimétrica” (Williamson, 1975).

Desta forma, as limitações cognitivas dos actores humanos não lhes permitem a compreensão suficiente para estabelecer contratos que cubram todas as possíveis contingências, resultando uma incompleta contratação (Chiles e McMackin, 1996).

Selten (1990) incorpora as emoções como uma limitação adicional, as emoções como raiva focalizam a atenção num conjunto muito reduzido de actividades relacionadas com objectivos temporários e medos, controlando desta maneira, a direcção do pensamento e imaginação.

Rindfleisch e Heide (1997) defenderam que, de acordo com a teoria dos custos de transacção, estes constrangimentos podem tornar-se problemáticos em meios envolventes caracterizados pela incerteza, nos quais as circunstâncias que rodeiam uma troca não podem ser especificadas *a priori* (incerteza do meio envolvente) e o desempenho não pode ser facilmente verificado *a posteriori* (incerteza comportamental). A informação respeitante a uma transacção, ou conjunto de transacções, é com frequência assimetricamente distribuída pelas partes, implicando que uma parte possua mais informação do que a outra (Jones e Hill, 1988).

Outra das premissas centrais da teoria dos custos de transacção é a de que o risco de comportamentos oportunistas é inerente à maioria das transacções (Williamson, 1979; Hill, 1990). O conceito de **oportunismo** configura o interesse de pelo menos uma das partes envolvidas num acordo em procurar atingir os seus fins e o seu interesse próprio em detrimento das outras partes.

O oportunismo é identificado como “a divulgação de informação incompleta ou distorcida, utilizada no esforço calculado de enganar, distorcer, dissimular, ofuscar ou confundir” (Williamson, 1985: 47). Sendo assim, o comportamento oportunista, correspondendo a uma fraqueza, “requer um certo grau de desconfiança e circunspecção no esquema de funcionamento dos custos de transacção” (Williamson, 1993a: 97). O oportunismo cria custos de transacção uma vez que as partes terão de despende tempo e investir em informação para monitorizar o potencial comportamento oportunístico do outro (Jones, 2005). Para Medema (1992) o oportunismo é, essencialmente, um exercício de poder e logo não pode existir à parte do poder da empresa.

É, contudo, importante sublinhar que “apesar de ser um pressuposto comportamental central, não é essencial que todos os agentes económicos se comportem desta forma²² (Williamson, 1979), mas antes notar que existe alguma probabilidade de que um dado agente assim se possa comportar em algum momento (Chiles e McMackin, 1996). Todavia, alguns actores apresentam este comportamento, sendo muito dispendioso distinguir aqueles que são oportunistas, daqueles que o não são” (Williamson e Ouchi, 1981: 351), assim sendo, a incapacidade de diferenciar os oportunistas é a base da necessidade da assunção do oportunismo (Chen *et al*, 2002). Williamson (1999) sublinhou que admitir o oportunismo não é celebrá-lo.

O conceito de oportunismo confere sentido a muitas organizações económicas dado que fornece uma razão económica para a existência dessas entidades (Foss, 1996). As organizações existem devido à sua superior capacidade para atenuar o oportunismo através do exercício de controlos hierárquicos que não estão acessíveis aos mercados (Ghoshal e Moran, 1996). Para Moschandreas (1997: 43) o oportunismo é a condição *sine qua non* da teoria dos custos de transacção fornecendo a essência para a internalização do trabalho, utilização das hierarquias, o tamanho da empresa e a utilização de estruturas multidivisionais.

No que concerne às dimensões que implicam a existência de custos de transacção sublinhe-se a **especificidade dos activos**. Esta dimensão é identificada como a transferibilidade dos activos que suportam uma dada transacção (Williamson, 1985), envolvendo activos físicos ou humanos (Heide, 1994), sendo que muitos dos activos específicos são intangíveis e logo difíceis de medir e de avaliar (Balakrishnan e Fox, 1993; Dyer, 1996). Os activos são específicos de uma determinada transacção quando são altamente especializados e têm pouca utilização fora do contexto da relação vendedor-comprador²³ (Walker e Weber, 1984).

²² Barney (1990) indica que existe um forte incentivo económico para não partir do pressuposto da inevitabilidade do oportunismo dado que os custos das transacções com empresas honestas será menor do que os custos das transacções com empresas cuja honestidade não pode ser confirmada *a priori*.

²³ Heide e John (1988: 22) apresentam exemplos de diversos investimentos em activos específicos efectuados por empresas de distribuição: aquisição de equipamento dedicado de forma a comercializar eficazmente os produtos do fornecedor, formação específica da força de vendas, sendo talvez mais vulgar o investimento no desenvolvimento e promoção do produto do fornecedor no território que lhe está atribuído.

Quando a especificidade dos activos é reduzida as trocas são reguladas simplesmente pela capacidade de cada actor para encontrar alternativas. Mas a realização de economias de escala, por exemplo, pode requerer a alocação de recursos. Por razões de capacidade e/ou incentivo, uma empresa pode desejar que um fornecedor efectue um investimento relevante. Uma vez efectuado esse investimento, e nele aplicados recursos, verifica-se que existem apenas alternativas imperfeitas porquanto os parceiros estão presos a uma situação de monopólio bilateral (Foss e Koch, 1996) ou de dependência quando os activos criados desta maneira têm pouco, ou nenhum, uso alternativo (Brennan *et al*, 2003). Nestes casos surgem, com frequência, os problemas de comportamentos oportunisticos (Söllner, 1997; Poppo e Zenger, 1998; Jones e Hill, 1988). Weiss e Kurland (1997) enfatizaram que o investimento em activos específicos por parte do distribuidor na sua relação com os consumidores aumenta os custos de mudança do produtor, diminui a intenção de terminar a relação e pode contribuir para a criação de dependência mútua entre o distribuidor e o produtor.

Assim, quando a especificidade de activos é reduzida, a realização de transacções pelo mercado funciona bem. Por outro lado, quando a especificidade dos activos é maior, aumentam os custos de transacção associados às transacções de mercado, pelo que se torna mais eficiente a utilização de uma estrutura hierárquica ou uma estrutura “híbrida” para a gestão das transacções; quando a especificidade dos activos é muito grande então a opção hierarquia ganha preponderância (David e Han, 2004).

A assimetria da especificidade dos activos pode também influenciar o mecanismo de administração, Buvik e Haugland (2005) observaram que investimentos mútuos e simétricos tendem a facilitar a utilização de contratos *ex ante* enquanto que se torna mais difícil a utilização de contratos em situações onde apenas um actor realiza esses investimentos, concluindo os investigadores que a utilização dos contratos é reforçada ao longo do tempo em relações com investimento assimétrico em activos específicos e diminui ao longo do tempo em relações com elevada e mútua especificidade de activos. A teoria dos custos de transacção ao centrar na transacção a sua unidade de análise modela a especificidade dos activos como exógena à administração (Cannon e Perreault, 1999).

A segunda dimensão é a **incerteza** associada à complexidade do meio envolvente a que as transacções estão sujeitas. Qualquer factor externo que altere as circunstâncias da relação de troca pode tornar-se problemático (Whipple *et al*, 1999). De acordo com a teoria dos custos de transacção, quanto mais elevados os níveis de incerteza no meio envolvente maiores serão os custos de adaptar os acordos contratuais às circunstâncias (John e Weitz, 1988). Para Williamson (1985) uma empresa perante a necessidade de se adaptar a um meio envolvente incerto, procurará minimizar os seus custos de transacção através da integração vertical.

Noordewier *et al* (1990) referiram que as empresas procuram formas eficientes de organização, implicando melhor desempenho com menores custos de transacção, sendo a incerteza do meio envolvente um dos elementos críticos desta relação. Na sua investigação, estes autores comprovaram que o aumento da incerteza do meio envolvente implica uma orientação no sentido da integração vertical. No entanto, analisando diversos estudos empíricos, Rindfleisch e Heide (1997) concluíram que esta verificação só é parcialmente confirmada. Os autores notaram que certos tipos de incerteza do meio envolvente actuam como um desincentivo para a integração vertical. Geyskens *et al* (2006) mencionaram também a incerteza comportamental quando é difícil verificar *a posteriori* se houve cumprimento do acordado. Para os autores, quanto maior for o grau de incerteza maior a propensão para a integração vertical.

Dado que as empresas, por definição, se envolvem em transacções de longo prazo, a teoria dos custos de transacção promove a utilização de contratos formais²⁴, identificando os incentivos e penalizações (Dyer e Singh, 1998) e/ou referindo quem terá o controlo sobre que dimensão de que activo (Grossman e Hart, 1986) por forma a identificar as salvaguardas definidas para proteger cada parte do comportamento oportunista da outra (Chiles e McMackin, 1996).

Ainda que Klein (2000) e Langlois (1992) tenham defendido que todos os contratos são inexoravelmente incompletos, Poppo e Zenger (2002) inferiram que a utilização dos contratos poderá ser complementada com arranjos relacionais, como a confiança, para potenciar a sua eficácia. Uma das principais limitações dos contratos de longo prazo

²⁴ Para maiores desenvolvimentos sobre a importância da utilização de contratos na teoria dos custos de transacção ver Argyres e Liebeskind (1999) e Poppo e Zenger (2002).

prende-se com a sua inflexibilidade em face de futuras flutuações na procura e no fornecimento; para mitigar esta dificuldade, as partes poderão optar por definir os termos dos contratos de maneira a incluírem incentivos para adaptações apropriadas (Masten e Crocker, 1985).

Várias críticas são apontadas à teoria dos custos de transacção, nomeadamente a ênfase colocada no oportunismo (Moschandreas, 1997), quando as empresas dependem mais do comprometimento e confiança (Hodgson, 2004); pela sua focalização na minimização de custos de uma parte esquecendo a interdependência entre parceiros na procura de gerar valor conjunto (Zajac e Olsen, 1993); por negligenciar o papel das relações sociais nas transacções económicas (Wang *et al*, 2004; Noorderhaven, 1995; Hill, 1990); pela incapacidade de medir os custos de transacção (Godfrey e Hill, 1995); ou relativamente à sua sobrevalorização da especificidade dos activos na integração vertical e subvalorização dos custos de gestão das relações entre unidades de uma mesma organização (Walker e Poppo, 1991).

Ghoshal e Moran (1996: 40) referiram que a teoria é essencialmente estática cujo domínio de aplicação se limita a prever a existência de um pequeno conjunto de empresas em mercados nos quais o oportunismo pode ser exponencial. Para os autores, em mercados mais avançados nos seus ambientes institucionais e práticas de transacção o poder explanatório da especificidade dos activos, e logo a teoria, diminui consideravelmente.

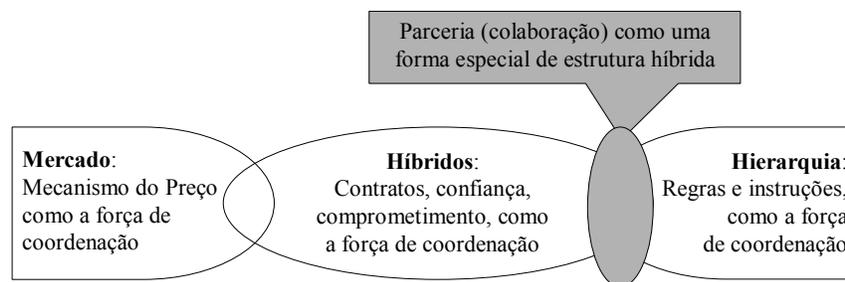
Chiles e McMackin (1996) entendem que a introdução do conceito “confiança” na teoria dos custos de transacção permitiria compreender melhor o funcionamento das alternativas de administração. Assim, os investigadores indicam que transacções envolvendo grandes investimentos em activos específicos, que seriam direccionados para uma administração hierárquica na ausência de confiança, poderão ser encaminhados para uma estrutura híbrida na presença de confiança. A confiança é geralmente apontada como detendo um potencial de redução dos custos de transacção (Seppänen *et al*, 2007).

A teoria dos custos de transacção também tem sido criticada pela dicotomia existente entre mercado e hierarquia, dado que as transacções dificilmente poderão ser

categorizadas como “puro mercado” ou “pura hierarquia” (Paché, 1997; Klein, 2000). Para obviar esta omissão, Williamson (1991) enriqueceu a formulação teórica com a introdução de uma forma intermédia entre o mercado e hierarquia que denominou “híbrido”²⁵, implicando um comprometimento de ambas as partes na forma de partilha de recursos e/ou estruturas administrativas de mais do que uma organização, muitas vezes estabelecida em forma de contrato. Na forma “híbrida” de administração, as partes, numa dada transacção, mantêm a sua autonomia, mas estão mutuamente dependentes (David e Han, 2004).

Enquanto os estudos iniciais dos custos de transacção se focalizavam entre as opções “fazer” ou comprar”, actualmente os investigadores parecem reconhecer, cada vez mais, a importância dos sistemas “híbridos” (Klein, 2005), caracterizados pela sua maior durabilidade em relação às transacções individuais e, quando são utilizados contratos formais, estes tendem a ser de longo prazo (Noorderhaven, 1994). Os sistemas “híbridos” podem ser analisados como combinações dos dois métodos organizativos mercado e hierarquia (Hennart, 1993; Thorelli, 1986) – ver figura 7. Contudo, a definição exacta do que constitui um sistema “híbrido” não parece estar ainda efectuada, razão pela qual, aparentemente, muitos fenómenos distintos são identificados como fazendo parte desta categoria (Carter e Hodgson, 2006).

Figura 7 – Sistemas Híbridos



Fonte: Rese (2006: 74)

²⁵ Para mais desenvolvimentos sobre as organizações híbridas na distribuição ver Mitronen e Möller (2003).

As pressões que muitas empresas sentem para renovar as suas capacidades, entrar em novos mercados, para lidar com escassez de recursos e para internacionalizar podem muitas vezes ser respondidas através de sistemas “híbridos” de cooperação (Borys e Jemison, 1989).

Para Rese (2006) observa-se progressivamente a competição entre redes distintas de empresas. Entretanto, para o autor, estas redes apenas terão sucesso se os fornecedores que integram uma determinada rede não colaboram com outra rede. Partindo deste pressuposto, Rese (2006), à semelhança de Gulati (1998) e de Blomqvist *et al* (2002), observou que as parcerias constituem uma forma de cooperação na qual os parceiros agem no interesse da rede, concluindo que a cooperação constitui uma forma especial de estrutura híbrida.

Os sistemas “híbridos” podem desenvolver estruturas mais apoiadas em comprometimento de ambas as partes, logo permitindo relacionamentos cooperativos mais próximos como as alianças (Whipple *et al*, 1999; Mitronen e Möller, 2003; Ménard e Klein, 2004), *joint ventures* (Park e Russo, 1996; Hennart, 1988) ou estruturas corporativas complexas (Conner e Prahalad, 1996).

A teoria dos custos de transacção tem sido apontada como importante no estudo da cooperação (Provan, 1993; Husted, 1994; Grant e Baden-Fuller, 2002; Geyskens *et al*, 2006) oferecendo importantes contributos para a forma de administração das alianças, assim como na análise dos motivos dos parceiros para cooperar, a natureza dos investimentos realizados na relação de colaboração e o carácter específico das transacções (Child e Faulkner, 1998), tendo sido utilizada como base em diversos estudos deste fenómeno (Hill e Kim, 1988; Hennart, 1988; Dyer, 1996; Park e Russo, 1996), ou proposta em complemento de outras abordagens (Cai e Yang, 2008; Hill, 1990; Rindfleisch e Heide, 1997; Pearce, 1997; Ring e Van de Ven, 1992; Dyer e Singh, 1998; Parkhe, 1993a; Robicheaux e Coleman, 1995).

A criação de mecanismos de administração é vista como uma forma de diminuir o oportunismo incrementando o potencial para a cooperação (Ploetner e Ehret, 2006; Vázquez *et al*, 2005; Morgan *et al*, 2007). Dyer (1996) inferiu que os parceiros de uma

determinada transacção podem desenvolver vantagem competitiva sustentada através do investimento em activos específicos promovendo a especialização cooperativa.

Para Maitland *et al* (1985: 64), na teoria dos custos de transacção a organização é vista como um instrumento institucional que evoluiu (ou foi conscientemente desenhada) para preservar a cooperação contra os perigos do comportamento oportunista. Utilizando a perspectiva da teoria dos custos de transacção poder-se-á pressupor um acordo de cooperação, como seja o estabelecimento de uma aliança com características de hierarquia com laços de capital (o investimento de um parceiro no outro), uma estrutura de accionistas partilhados impede o comportamento oportunista e diminui a incerteza relacional, alinhando os interesses dos parceiros (Steensma *et al*, 2000). A cooperação pode também ser vista na teoria dos custos de transacção à luz de uma perspectiva mais pragmática, quantificando os custos da persuasão, negociação e coordenação, assim como os custos de ensinar os parceiros (Langlois, 1992).

Entretanto, as circunstâncias podem ser alteradas invalidando o acordo inicial estabelecido entre as partes, criando a necessidade de adaptação a novas condições; a falha na adaptação impõe o que Williamson (1991) chamou “custos da falta de adaptação”. Williamson (1993b: 119) apresenta a adaptação²⁶ como uma forma de colaboração: a teoria dos custos de transacção i) concorda que as adaptações constituem um problema central das organizações económicas; ii) vê as adaptações autónomas e cooperativas como igualmente importantes; iii) mantém que a escolha de adaptações autónomas, cooperativas, ou uma mistura de ambas, ficará a dever-se aos atributos das transacções; e iv) cada forma genérica de administração – mercado, híbrido ou hierarquia – difere sistematicamente na sua capacidade de adaptar de forma autónoma ou cooperativa.

Kogurt (1988) defende que a teoria dos custos de transacção permite analisar as dimensões críticas da cooperação com elevados níveis de incerteza acerca do comportamento dos parceiros quando os activos de uma ou de ambas as partes estão

²⁶ Para Gulati *et al* (2005) o conceito de adaptação pode ser alargado para as relações verticais dentro de uma mesma empresa entendida como adaptação organizacional, vista como a criação de respostas integradas a circunstâncias modificadas.

especializados na transacção e quando os perigos da cooperação são ultrapassados pelos custos mais elevados de produção própria.

Apesar de ser mais utilizada no estudo da integração vertical com os fornecedores de componentes ou materiais, a aplicação da teoria dos custos de transacção no estudo da distribuição pode ser igualmente importante e eficaz (Klein, 2005; Grover e Malhotra, 2003), diversas investigações sobre os canais de distribuição têm utilizado esta teoria.

Hennart (1988) propõe uma detalhada análise da aplicação dos custos de transacção à distribuição, indicando três casos em que os acordos de distribuição sofrem elevados custos de transacção: i) quando a distribuição está sujeita a economias de escala o que tende a reduzir o número de potenciais distribuidores numa dada área, uma participação do produtor no capital do distribuidor permitirá ao primeiro evitar as paralisias negociais; ii) noutros casos existem diversos potenciais distribuidores mas a distribuição eficiente requer investimentos substanciais. O distribuidor poderá temer que, depois de ter desenvolvido o mercado na expectativa de uma relação duradoura, seja colocado numa situação difícil pelo produtor, na prática a defesa do distribuidor será a de reduzir os investimentos efectuados por forma a diminuir a perda no caso do comportamento oportunista do produtor; iii) outro problema inerente à subcontratação da distribuição é o controlo de qualidade, sempre que a qualidade de um produto não pode ser avaliada antes da sua compra, a utilização da marca comercial irá economizar os custos de procura por parte dos consumidores e, logo, estes estarão disponíveis para pagar um prémio por esses produtos e serviços. Todos os vendedores de produtos com marca são interdependentes no sentido de que a qualidade dos bens e serviços vendidos por quem utiliza a marca irá afectar os lucros de todos que partilham essa marca.

Klein *et al* (1990) criaram um modelo de custos de transacção para a análise das opções de integração dos canais de distribuição, partindo das opções existentes (uma empresa pode desempenhar todas as funções de distribuição ou pode optar pelos distribuidores externos, sendo que existem opções intermédias como agentes comissionistas, e arranjos cooperativos).

Hennart (1988) e Klein *et al* (1990) indicam que a integração vertical se justifica quanto maior for o investimento dedicado efectuado pelo distribuidor e quanto maior for o grau

de incerteza. Por outro lado, quando o ambiente é caracterizado por uma grande diversidade a empresa pode ser motivada para a utilização de uma organização flexível baseada em intermediários locais (Klein *et al*, 1990).

Entretanto, Chen *et al* (2006) concluíram que quando os distribuidores são mais sensíveis aos custos de transacção, menores serão as margens dos fornecedores. A investigação de John e Weitz (1988) foi uma das primeiras a aplicar a teoria dos custos de transacção ao estudo da integração na distribuição, a sua investigação empírica, utilizando vários produtores industriais, comprovou as premissas fundamentais da teoria dos custos de transacção.

4.1.2 – Teoria da Dependência de Recursos

A teoria da dependência dos recursos procura explicar o comportamento organizacional e inter-organizacional em termos dos recursos críticos que uma empresa deverá possuir para funcionar e sobreviver (Johnson, 1998), observando com especial atenção as características das empresas com desempenho superior (Rouse e Daellenbach, 2002: 968), procurando compreender como se alcança vantagem competitiva²⁷ e como esta pode ser sustentada ao longo do tempo (Wernerfelt, 1984; Prahalad e Hamel, 1990).

A estratégia tem sido um dos primordiais enfoques da teoria, percebida como empreendedorismo que depende e produz a heterogeneidade das empresas (Rumelt, 1984). A força da teoria decorre da sua capacidade para explicar por que razão algumas empresas são mais lucrativas do que outras, da colocação da ideia de competência central em prática e como desenvolver estratégias de diversificação que fazem sentido (Collis e Montgomery, 1995), tornando-a incontornável na compreensão e análise da gestão estratégica (Barney *et al*, 2001).

A necessidade, sentida por todas as organizações, de adquirir recursos cria dependência, tornando poderosas as organizações que possuem recursos procurados por outras (Provan *et al*, 1980). A dependência decorre da relação de troca e é directamente proporcional à importância do item trocado e inversamente relacionado com o número de fontes alternativas de fornecimento. A dependência cria um diferencial de poder entre as partes, dado que o poder decorre da dependência dos recursos (Spekman e Celly, 1995). O dilema da empresa será como equilibrar a necessidade de gerir os seus recursos e o concomitante reconhecimento da sua perda de independência.

²⁷ A vantagem competitiva de uma empresa pode ser definida relativamente às acções de outras empresas – actuais ou potenciais concorrentes. Nesta abordagem, diz-se que uma empresa detém uma vantagem competitiva quando se envolve em actividades que aumentam a sua eficiência ou eficácia em relação aos concorrentes. A vantagem competitiva de uma empresa pode ser definida relativamente às expectativas de retorno do investimento dos accionistas. Estes desenvolvem expectativas relativamente ao retorno gerado por determinada empresa. As empresas que geram retornos superiores aos esperados pelos accionistas (considerando níveis de risco constantes) detêm uma vantagem competitiva (Barney, 2001: 48).

A visão baseada nos recursos recebeu o contributo fundador de Penrose (1959)²⁸ e parte do princípio que a empresa domina recursos e aptidões únicos. Os recursos são definidos como os activos que estão ligados à empresa de uma forma semipermanente (Wernerfelt, 1984), estes podem ser divididos em activos tangíveis, tais como equipamentos, instalações, terra, outros bens de capital e existências, débitos e depósitos bancários; e em activos intangíveis, nomeadamente, marcas, patentes e reputação. Uma vez que estes recursos não são produtivos por si só, a análise também necessita incorporar as capacidades²⁹ da empresa: competência técnica dos indivíduos ou grupos, assim como as rotinas da empresa e interações através das quais os recursos são coordenados (Rumelt, 1988; Fahy e Smithee, 1999; Grant, 1991; Russo e Fouts, 1997; Rouse e Daellenbach, 2002; Lieberman e Montgomery, 1998; Winter, 2000).

As capacidades não são criadas isoladamente, dependendo das interações da organização. Entretanto, a evolução económica depende do contínuo desenvolvimento das capacidades das empresas e da efectiva diferenciação entre as companhias pelos processos de mercado, daí que Metcalfe e James (2000) tenham considerado que os mercados e as empresas são complementares e não substitutos.

Grant (1991) referiu que os recursos e capacidades de uma empresa constituem as considerações centrais na formulação da sua estratégia: elas são as constantes sobre as quais a empresa poderá estabelecer a sua identidade e definir a sua estratégia, são também a principal fonte de rendas³⁰. Conner (1991) sugeriu que as capacidades contribuem para a criação de um nível mais agregado de recursos – a cultura da organização – que, por seu turno, concorrerá para um nível ainda mais agregado – a

²⁸ Rugman e Verbeke (2002), não contestando a influência de Penrose, defendem que a contribuição da autora para a dependência de recursos foi mal interpretada e que deverá ser relida com maior cuidado. Diversos outros autores defendem a importância do contributo de Penrose para a teoria da dependência dos recursos, destacando-se de entre eles Foss (2000), Kor e Mahoney (2000) e Wernerfelt (1984).

²⁹ Amit e Schoemaker (1993) referem-se às capacidades caracterizando-as como processos baseados na informação que são específicos de uma determinada empresa e que são desenvolvidos ao longo do tempo através de interações complexas entre os seus recursos. Os autores indicam que as capacidades podem ser genericamente indicadas como bens intermédios gerados pela empresa para fornecer maior produtividade aos seus recursos. Markides e Williamson (1996) utilizam a expressão “competências”. Collis (1994) considera que a teoria da dependência dos recursos reconhece as virtudes das capacidades como uma valiosa fonte de vantagem competitiva, tal como Markides e Williamson (1996) que concluíram que no longo prazo apenas as capacidades fornecem vantagem competitiva.

³⁰ A teoria da dependência dos recursos transferiu o conceito de renda da Economia para o estudo da estratégia competitiva. Renda é o pagamento pelos serviços de um factor de produção (Lippman e Rumelt, 2003b). Hunt e Davis (2008) notaram que, para a teoria da dependência dos recursos, o propósito da estratégia é o alcance de retornos (rendas) acima da média.

reputação da empresa. A autora referiu que deverão ser compreendidos os níveis de recursos existentes nas empresas e o potencial de contribuição destes para o desempenho da companhia.

A chave da teoria da dependência dos recursos para a formulação da estratégia é compreender as relações entre recursos, capacidades, vantagem competitiva e rendibilidade, em particular depreender os mecanismos através dos quais a vantagem competitiva poderá ser sustentada ao longo do tempo (Grant, 1991; Majumdar, 1998). O estudo de Chatterjee e Wernerfelt (1991) permitiu-lhes referir que a teoria da dependência dos recursos suportou as suas conclusões relativamente ao potencial de lucro de uma dada empresa depender dos recursos que controla.

A teoria reflecte a premissa geral de que uma empresa poderá ter melhor desempenho do que outra se tiver uma capacidade superior para desenvolver, utilizar e proteger as competências e recursos fundamentais (Lengnick-Hall e Wolff, 1999; Warren, 1999; Wu *et al*, 2006) e explora a vantagem da análise das empresas pela perspectiva dos recursos ao invés de o fazer pela óptica dos produtos (Wernerfelt, 1984), encontrando no poder e na dependência, variáveis fundamentais para explicar o comportamento organizacional.

Pfeffer e Salancik (1978) estenderam a sua aplicação procurando compreender as diferenças existentes no poder de negociação e a conseqüente insatisfação gerada pelas relações de troca. Os mesmos autores defenderam que para apreender o comportamento de uma organização é importante perceber o contexto desse comportamento e identificaram três áreas fundamentais com as quais se debate a teoria da dependência de recursos: a aquisição de recursos pelas organizações sociais; a sobrevivência das organizações; e a utilização dos recursos dentro das organizações para alcançar um determinado objectivo.

O conceito de equilíbrio económico, particularmente o equilíbrio competitivo, ganhou uma nova perspectiva com a teoria da dependência de recursos, nomeadamente ao caracterizar a estratégia como a procura de alcance de uma vantagem competitiva sustentável com ganhos das rendas em equilíbrio (Foss, 2003). Desta forma, o conceito de vantagem competitiva é definido frequentemente em termos de equilíbrio: “é a

vantagem que fica depois de todas as tentativas de imitação terem cessado” (Foss, 2000: 15).

Na teoria da dependência de recursos, parte-se da visão da empresa como um grupo organizado procurando atingir um resultado dos esforços de gestão: alcançar uma vantagem competitiva sustentável através de recursos (Fahy e Smithee, 1999), distinguindo entre os recursos que podem ser adquiridos no mercado e aqueles desenvolvidos dentro da empresa³¹, sendo, no entanto, necessário considerar que as outras empresas procuram igualmente alcançar vantagens competitivas concorrendo na disputa dos recursos (Warren, 1999), postulando, outrossim, que as empresas podem ganhar retornos mais elevados se detiverem recursos superiores e se estes estiverem protegidos por um qualquer mecanismo que evite a sua difusão por toda a indústria (Knott *et al*, 2003)³².

Barney (1991), seguido mais tarde por Peteraf (1993), apresentou quatro critérios para que os recursos possam constituir uma fonte de vantagem competitiva sustentável: i) serem valiosos, significando que os compradores estão dispostos a comprar os resultados dos recursos a preços substancialmente acima dos seus custos; ii) serem raros, para que os compradores não recorram aos concorrentes com os mesmos ou recursos substitutos; iii) imitabilidade, indicando que é difícil para os concorrentes imitar, ou adquirir os recursos³³; iv) não serem substituíveis. Collis e Montgomery (1995) viriam mais tarde alargar e completar a lista dos atributos dos recursos com alguns outros critérios: i) durabilidade, quão rápido se deprecia; ii) superioridade, que recurso é realmente melhor.

³¹ Ver, a este respeito, a investigação de Schroeder *et al* (2003). Os autores concluíram que os recursos desenvolvidos internamente através de aprendizagem interna e externa são mais eficazes do que os recursos que poderão ser adquiridos no mercado.

³² No caso dos recursos intangíveis a definição do seu processo de acumulação como sendo uma vantagem competitiva partindo do pressuposto de que os imitadores teriam muita dificuldade em replicar todo o percurso de acumulação de conhecimento, foi reformulado por Knott *et al* (2003) ao concluírem que o processo de acumulação em si não serve para deter os rivais, uma vez que os stocks de activos atingem um patamar de maturidade rapidamente. As empresas que entram num determinado mercado podem igualar o nível de maturidade, meramente reproduzindo os investimentos efectuados até aquela fase.

³³ Para Chi (1994), a relação entre as barreiras à imitação e os custos de transacção pode ser vista como correlacional, ou seja, recursos que tenham elevadas barreiras à imitação terão forte probabilidade de gerar elevados custos de transacção.

Ao contrário da teoria dos custos de transacção, existe pouca discussão em torno da diminuição do oportunismo. Ao invés de “impedir o negativo” a empresa é vista como “criadora do positivo”, focalizada em gerar valor (Pralhad e Hamel, 1990). Na mesma linha insere-se a investigação de Duncan (1998) para quem a teoria da dependência dos recursos reconhece os perigos do oportunismo mas projecta essencialmente a preocupação com a aquisição e gestão de recursos que oferecem valor estratégico. Todavia, Mahoney (2001) contesta esta perspectiva, entendendo que a assunção da ausência de oportunismo na teoria ignora questões importantes, enfraquecendo-a.

A formulação da estratégia implica considerar a constante procura de formas para aplicar os recursos únicos da empresa para se adaptar a circunstâncias variáveis (Rumelt, 1984). As empresas são encorajadas a inovar através da procura de novos recursos, ou novas formas de utilizar os recursos existentes, como a base para os ganhos futuros da organização (Galunic e Rodan, 1998).

Uma determinada empresa num dado momento é o resultado da acumulação de um conjunto de recursos. Na verdade, duas empresas não são iguais dado que não há duas firmas que tenham tido o mesmo conjunto de experiências, adquirido os mesmos activos, ou desenvolvido a mesma cultura. Estes recursos e capacidades determinam quão eficaz e eficientemente uma empresa desempenha as suas actividades funcionais (Collis e Montgomery, 1995). Assim, a empresa seria diferente se porventura tivesse tomado outras opções no passado, pelo que a sua estratégia futura será também influenciada pelo seu passado. Collis (1991) concluiu que a estratégia é influenciada e dependente do nível actual de recursos.

As perspectivas interna e externa foram integradas na teoria da dependência dos recursos (Wernerfelt, 1984), evoluindo da visão da empresa como organização industrial que baseava a sua noção do sucesso como sendo totalmente determinado pela envolvente externa (Russo e Fouts, 1997). A teoria assume que a selecção e acumulação dos recursos é uma função da tomada de decisão interna e factores externos. Quanto aos primeiros estes são orientados por motivos de racionalidade económica, eficiência, eficácia e rendibilidade, ao passo que os segundos são constituídos por factores que influenciam a empresa tais como o poder dos fornecedores e compradores, intensidade da concorrência e estrutura do mercado (Oliver, 1997).

O conhecimento ocupa uma posição central na teoria, dado que constitui uma fonte de vantagem na estratégia, sendo utilizada a assimetria de conhecimentos entre empresas como outro factor explicativo da diferença de desempenho (Conner e Prahalad, 1996; Miles e Snow, 2007), ou apontando-se o conhecimento como o recurso para a criação de capacidades (Paiva *et al*, 2008).

Centrada na sua análise da organização focal, a teoria tenta descrever a multiplicidade de relações de uma determinada organização. A assunção base é a de que as organizações utilizam estas relações para ganhar acesso a outros recursos que são vitais para a sua existência. As pressões externas tais como a concorrência, regulações e forças sociais obrigam a empresa a reforçar as suas ligações ao exterior (Boyd, 1990). As organizações acedem a recursos não só através dos fornecedores, mas também por intermédio dos bancos, instituições accionistas, governo, distribuidores, consultores, associações e outros (Easton, 1992a).

A aquisição de recursos obriga a uma interacção com o ambiente. A forma como a organização compreende o seu ambiente, como lhe presta atenção e como selecciona e processa a informação para dar significado ao seu ambiente são aspectos importantes de como o contexto de uma organização afecta as suas acções (Pfeffer e Salancik, 1978; Hillman *et al*, 2000), a esse respeito Hart (1995), Russo e Fouts (1997) e Aragón-Correa e Sharma (2003) desenvolveram o conceito de ambiente para além dos aspectos políticos, económicos, sociais e tecnológicos, incluindo também os ecossistemas³⁴.

As estratégias são desenhadas à medida que as empresas tentam identificar, proteger e explorar os seus recursos mais importantes de forma a ganhar competitividade no mercado. Os lucros resultam da combinação da estratégia e estrutura que eficientemente explora os recursos específicos de uma empresa num determinado ambiente. Quando este se modifica, a estrutura e estratégia da empresa necessitarão alterações para acomodar as novas condições (Tallman, 1991).

³⁴ Hart (1995: 991) referiu três estratégias interrelacionadas: prevenção da poluição, administração de produto e desenvolvimento sustentável. Aragón-Correa e Sharma (2003) desenvolvem a argumentação propondo a identificação e análise dos recursos organizacionais e humanos das empresas por forma a focalizar em tecnologias de controlo e prevenção da poluição e capacidades organizacionais que gerem estratégias ambientais proactivas. Antes, Litz (1996) tinha sugerido a integração, na teoria da dependência de recursos, dos conceitos de responsabilidade social da empresa e ética.

Nenhuma organização é completamente autónoma, ou dominando de uma forma absoluta as necessidades associadas à sua existência. Por receberem recursos dos seus ambientes, as empresas estão dependentes destes mesmos ambientes. A sobrevivência é fruto não só de ajustamentos internos eficazes, mas também de adaptações ao ambiente.

Estes objectivos estão frequentemente em conflito dado que o desejo de garantir a estabilidade e continuidade dos fluxos de recursos conduz a actividades que limitam a flexibilidade e autonomia (Anderson, 1982). Rouse e Daellenbach (1999) têm outra opinião. Para os autores, as empresas são vistas como entidades que gerem proactivamente e formam os seus ambientes, não se limitando simplesmente a responder a forças exógenas incontroláveis.

O processo de renovação e reconfiguração constante dos recursos para ganhar vantagem competitiva foi identificado como capacidades dinâmicas (Teece *et al*, 1997; Eisenhardt e Martin, 2000; Rindova e Kotha, 2001; Bowman e Ambrosini, 2003) e definidas como sendo os processos que utilizam recursos para acomodar, ou mesmo criar, mudanças de mercado, sendo assim as rotinas estratégicas e organizacionais através das quais as empresas alcançam novas configurações de recursos à medida que os mercados emergem, colidem, evoluem, se dividem, ou desaparecem (Eisenhardt e Martin, 2000: 1107).

Wilson e Daniel (2007) aplicaram o conceito de capacidades dinâmicas à distribuição, concluindo que a estratégia de definição dos canais de distribuição apresenta um desafio às empresas com uma tensão entre dois grupos distintos de capacidades dinâmicas: a necessidade de desenvolver canais inovadores e a necessidade de manter uma organização operando de forma coerente e eficaz.

Como vimos, é assumido que cada organização individual depende, para a sua sobrevivência, de recursos que são escassos e externos. Desta forma, a empresa que controlar o maior número de recursos torna-se menos dependente dos outros (Carvalho, 2005). A necessidade de recursos externos e informação é uma função das exigências do ambiente, na medida em que empresas enfrentando níveis diferentes de dependência terão necessidades diferentes de ligação ao ambiente.

Duas forças principais orientam o comportamento da organização: reduzir incerteza em torno das trocas de recursos críticos e manter a sua autonomia.

A teoria da dependência de recursos identifica a dependência e a incerteza como as variáveis-chave na motivação do estabelecimento das relações entre empresas (Heide, 1994). Desta forma, a organização promoverá relações de troca para garantir acesso aos recursos e reduzir a incerteza (Johansson e Elg, 2002). Esta visão providencia uma útil base teórica para o desenvolvimento de modelos de cooperação (Pfeffer e Salancik, 1978; Lado *et al*, 1997; Clarke-Hill *et al*, 2003; Khanna *et al*, 1998; Das e Teng, 2000; Child e Faulkner, 1998), uma vez que dedica atenção aos recursos das empresas conferindo mais ênfase às vantagens potenciais da cooperação (Clarke-Hill, 2003), dado que esta permite às empresas partilhar recursos e dessa maneira ultrapassar constrangimentos baseados nos recursos (Combs e Ketchen, 1999).

Das e Teng (2000) defenderam que as relações cooperativas são essencialmente o resultado de integração de recursos. A teoria da dependência de recursos tem o potencial para auxiliar melhor na sua compreensão, sublinhando também a importância de determinadas características dos recursos como sejam a imitabilidade e substituibilidade, que promovem uma substancial criação de valor facilitando assim a formação de acordos cooperativos.

Para Peteraf (1993), duas empresas (um produtor e um distribuidor) com activos estratégicos complementares terão um incentivo para transferir esses activos (cooperar) se nenhum deles for capaz de explorar individualmente esses recursos de uma forma mais proveitosa. Vázquez *et al* (2005) sugeriram que a propensão para cooperar aumenta à medida que se torna maior a complementaridade dos recursos e capacidades dos produtores e distribuidores. Assim, a capacidade de pôr em prática estratégias cooperativas é, em si, um recurso capaz de ser uma fonte de vantagem competitiva (Barney e Arkan, 2005).

Na cooperação entre empresas pode-se destacar a abordagem efectuada pela teoria das alianças estratégicas, estas têm sido explicadas através dos custos de transacção, centrada nas características da transacção, eficiência estática e situações de rotina que

não alcançam os factores sociais e estratégicos que impelem as empresas para a formação de alianças. A teoria da dependência dos recursos oferece uma explicação mais profunda para estes factores (Eisenhardt e Schoonhoven, 1996; Hunt, 1997).

O valor da cooperação decorre da sua natureza inimitável que se deve aos investimentos específicos e esforços de coordenação da parceria. Desta forma, são desenvolvidas capacidades relacionais que se revelam estratégicas para as empresas envolvidas (Hyvönen e Tuominen, 2007).

Hoyt e Huq (2000) defenderam que, na perspectiva da teoria, a cooperação entre empresas poderá constituir uma fonte de vantagem estratégica quando as relações exibem um elevado nível de confiança que apoia uma disposição para assumir maiores níveis de risco. A teoria da dependência dos recursos vê os investimentos específicos como potenciadores de resultados estratégicos ao invés de custos de transacção que deverão ser diminuídos (Jap, 1999).

As alianças estratégicas constituem uma forma de acesso aos recursos que podem ser alavancados e capacidades que podem ser aprendidas (Hitt *et al*, 2000). As alianças estratégicas permitem às empresas adquirir conhecimento com os parceiros. Esta partilha, configurando uma aprendizagem organizacional, sendo exclusiva e logo não partilhada, poderá desenvolver novas capacidades constituindo uma vantagem competitiva (Prahalad e Hamel, 1990; Hitt, 2000; Anand e Kanna 2000; Mesquita *et al*, 2008).

A teoria da dependência dos recursos não está isenta de críticas. Com efeito, a sua relevância prática tem sido questionada (Baraldi *et al*, 2007; Newbert, 2007), por outro lado, a excessiva concentração nos recursos e capacidades internos da empresa foi apontada como uma fraqueza da teoria (Zaheer e Bell, 2005), assim como a fragilidade na formulação das assunções da teoria (Foss e Knudsen, 2003). Johnson (1998: 1971), por seu turno, identificou três dificuldades que encontrou na teoria: a sua incapacidade de definir, com rigor, a relação partilhada pelo ambiente e a organização; os problemas gerados pela tentativa de agregar as acções individuais e comportamentos elevando-as ao nível da organização e; a definição da mais correcta e apropriada unidade de análise.

Por outro lado, para Heide (1994) a teoria da dependência de recursos oferece apenas uma limitada compreensão dos mecanismos específicos que podem ser utilizados para administrar as relações. Lavie (2006) sublinhou que a teoria da dependência dos recursos, assumindo que os recursos pertencem exclusivamente à empresa, não parece oferecer respostas num mundo cada vez mais interligado onde se verifica uma crescente partilha e/ou troca de recursos entre as empresas. Para Lavie (2006), a natureza das relações pode ser mais importante do que os recursos em ambientes caracterizados pela existência de redes entre as empresas.

Priem e Buttler (2001a, 2001b) envolveram-se numa intensa polémica com Barney (2001). Os primeiros defenderam que i) os recursos que podem gerar vantagem competitiva identificada pela teoria não são manipuláveis pela gestão; ii) o contexto no qual se aplica a teoria não é especificado; iii) a definição de recursos inclui todos os atributos de uma empresa; e iv) a teoria é estática e não dinâmica.

Barney (2001) refutou estas críticas referindo que i) a lógica da dependência dos recursos tem várias importantes implicações para os gestores e que esta pode também ser utilizada para ajudar os gestores em empresas que têm potencial para ganhar vantagens competitivas sustentadas – mas que não o têm utilizado na totalidade – a melhor alcançar o seu potencial; ii) os teóricos da dependência dos recursos não pretendem definir uma lista de recursos que cada empresa deve possuir de forma a ganhar vantagem competitiva, no entanto, descrevem os atributos que estes recursos valiosos devem ter para que possam ser fontes de vantagem competitiva sustentável para a empresa. Mais do que limitar as suas prescrições a recursos específicos que possam ser identificados *a priori*, os gestores podem aplicar a lógica da dependência dos recursos a qualquer recurso cujo valor possa ser determinado do contexto de mercado ao qual o recurso será aplicado; e iii) a análise dinâmica da vantagem competitiva sustentável é fundamental dado que é apenas através deste tipo de análise que a implicação total da lógica da dependência dos recursos pode ser entendida.

A teoria foi também criticada pelo facto de não ser possível observar os principais recursos (Godfrey e Hill, 1995) e pela sua falta de fundamentação e aplicação empírica (Williamson, 1999; Klein, 2005). Diversas investigações empíricas da teoria em vários sectores (Coelho e Easingwood, 2008; Makhija, 2003; Mehra, 1996; Majumdar, 1998;

Maijoor e Witteloostuijn, 1996; Collis, 1991; Mosakowski, 1998; Robins e Wiersema, 1995; Schroeder *et al*, 2002; Lieberman e Montgomery, 1998; Wilson e Daniel, 2007; Armstrong, 2007) parecem, contudo, demonstrar outra realidade.

Barney (1996) justifica muitas das críticas à teoria da dependência de recursos pelo facto de esta se posicionar como uma nova teoria da empresa, quando já existia a teoria dos custos de transacção na literatura de organização económica. Priem e Buttler (2001) discordaram desta leitura, entendendo que a teoria da dependência dos recursos não pode ser considerada uma teoria da empresa por não responder a questões fundamentais como a explicação para a existência de empresas ao invés de sistemas alternativos de organização da actividade económica assim como a questão de determinar o alcance da empresa.

A utilidade da teoria da dependência dos recursos manifesta-se na mudança do foco da análise dos actores para os recursos e pelo destaque do papel desempenhado pelas diversas capacidades da empresa (Verona, 1999). Wernerfelt (1995) sublinhou a importância de identificar com maior detalhe os recursos para que a teoria possa tornar-se mais útil

Peffer e Salancik (1978: 19) procuraram resumir a teoria explicando que esta lida com os problemas da aquisição de recursos por parte de organizações sociais; com a sobrevivência das organizações; assim como com a utilização dos recursos dentro das organizações para alcançar algo. Para adquirir recursos as organizações terão inevitavelmente de interagir com o seu ambiente social. Nenhuma organização é auto-suficiente ou controlando completamente as condições da sua existência. Uma vez que as organizações importam recursos dos seus ambientes, dependem deste. A sobrevivência ocorre quando a organização se adapta ao seu ambiente e não apenas quando efectua ajustamentos internos eficazes.

4.1.3 – Teoria das Redes

Desde meados dos anos 60 a maioria da investigação em marketing concentrou-se na tentativa de desenvolver um *marketing-mix* óptimo consistindo no uso das ferramentas conhecidas como os quatro P's: Preço, Produto, Promoção e Distribuição. Esta abordagem partia do princípio de que o mercado era extraordinariamente diversificado e caracterizado pela existência de transacções individuais e independentes, assim como de relações passivas, que responderiam a estímulos dos sinais de *marketing-mix* apresentados pelas empresas fornecendo alternativas concorrenciais (Möller e Wilson, 1995).

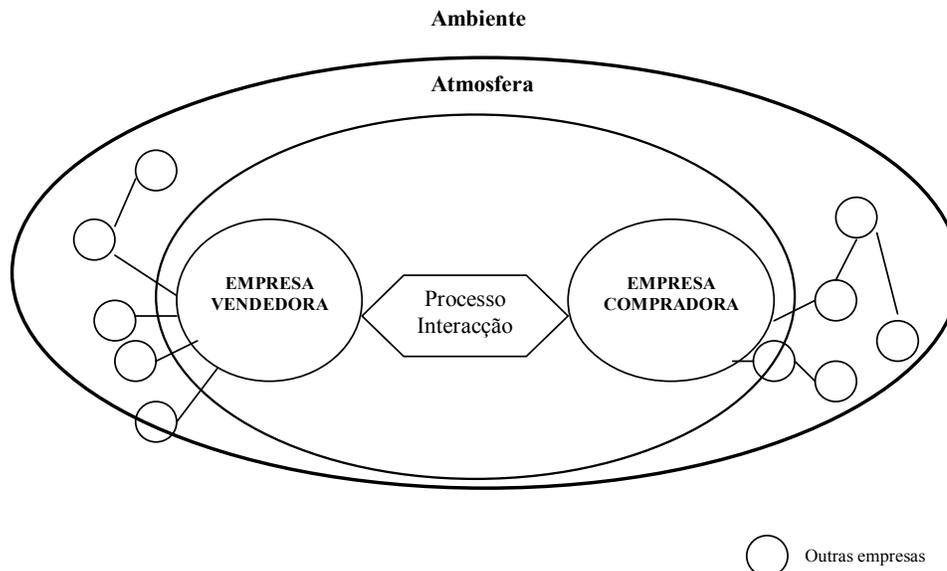
Esta visão começou a ser questionada, sobretudo na Europa, onde se assistia essencialmente a um mercado *business to business* onde o comprador e o vendedor eram ambos activos (Wilkinson, 2001), assumindo-se como certa a premissa de que o processo de compra e venda nos mercados não se prende com acções e reacções, mas sim com interacções (Ford, 1998; Brennan, 2006).

A partilha destas perspectivas por parte de diversos investigadores, reunidos num projecto de investigação transnacional IMP (*Industrial Marketing and Purchasing Group*) – um grupo de investigação baseado na Europa conhecido pela excelência e criatividade na teoria de marketing (McLoughlin, 2002) – permitiu a criação da Abordagem de Interação. O IMP focalizou o seu estudo numa dimensão do marketing que tinha sido até então negligenciada: o marketing industrial.

Surgem neste modelo quatro grupos de variáveis que descrevem e influenciam a interacção entre as empresas compradoras e vendedoras nos mercados industriais (ver figura 8). Estes quatro grupos de variáveis estão conceptualizados como os elementos básicos do modelo de interacção (Ford, 1990):

- O processo de interacção;
- Os participantes no processo de interacção;
- O ambiente no qual a interacção tem lugar;
- A atmosfera afectando e afectada pela interacção.

Figura 8 – Modelo de Interação



Fonte: Adaptado de Gadde e Håkansson (2001: 102) e Ford (1990: 20).

Håkansson (1982) sublinhou os desafios apresentados pela nova abordagem: i) mais do que ver a compra como um acto simples e isolado, a relação entre o comprador e vendedor é o ângulo importante de leitura; ii) a ideia do modelo de *marketing-mix* que estabelece ser possível manipular as suas variáveis para obter um resultado e resposta por parte de um mercado passivo é fortemente questionada; iii) ao invés de ver o mercado como sendo constituído por um número elevado de compradores e vendedores com facilidade de entrada e saída, é enfatizada a estabilidade da estrutura dos mercados; iv) contrariando o hábito de separar a análise do processo de compra industrial e marketing industrial, defende que a compreensão dos mercados industriais só pode ser alcançada através da análise simultânea das ópticas da compra e venda numa relação.

Para a abordagem de Interação, focando a sua análise nas relações duais, tudo o que estivesse fora da relação entre o comprador e fornecedor era somente identificado como “ambiente” (Brennan e Turnbull, 1998a).

Partindo da análise das interações, os investigadores observaram que estas construíam relações interorganizacionais ao longo do tempo. Assim, o modelo de interação foi o predecessor da abordagem mais vasta de redes industriais. Esta assume as relações entre empresas, vistas numa perspectiva de agregação de relações, como a base para qualquer

abordagem (Easton, 1992a). As relações são identificadas como possuindo uma importante dimensão estrutural, tão fundamental como as próprias organizações (Ford e Håkansson, 2006).

A análise de redes industriais não se limita a estudar os actores e os seus comportamentos, mas também os seus relacionamentos com outros actores, assumindo que as relações sociais são perduráveis e que podem ser agregadas em algo que é mais do que a soma das suas partes, ou seja, agregar as relações estabelecidas ao nível dual em algo que é um facto social significativo justificando o seu estudo (Galaskiewicz, 1996).

Operou-se, entretanto, uma profunda alteração na actividade empresarial com a reestruturação industrial verificada nas últimas décadas. O *downsizing*, a desagregação vertical e *outsourcing*, assim como a eliminação de níveis de gestão, criaram empresas mais leves e flexíveis concentradas num determinado processo, tecnologia ou negócio, entrelaçadas numa complexa rede de alianças estratégicas e parcerias com fornecedores, distribuidores e concorrentes (Achrol, 1997; Ritter e Gemünden, 2003; Achrol e Kotler, 1999).

As relações de negócio ganharam maior complexidade, a tarefa analítica dos gestores tornou-se, progressivamente, mais difícil, à medida que necessitam já não apenas monitorizar os principais concorrentes, mas também a rede de empresas relacionada com os seus concorrentes (Kothandaraman e Wilson, 2001). Parece existir uma reestruturação dos mercados industriais como resultado de relações estáveis, interactivas e de longo prazo entre os actores, apresentando estes mercados uma estrutura de rede (Jütner e Schlange, 1996).

Esta evolução captou a atenção dos investigadores nas últimas três décadas. Para Axelsson (1992) tal é devido ao facto de que todos os tipos de actividades industriais e empresariais serão mais bem compreendidos se vistos numa perspectiva de rede.

As empresas operam num mundo que não se limita simplesmente a mercados e firmas, mas antes a complexas relações com uma multiplicidade de outras organizações (Gummesson, 1994). De facto, as empresas não são entidades isoladas, ou como

referiram Håkansson e Snehota (1989) “nenhuma empresa é uma ilha”. As empresas necessitam desenvolver relações com outras entidades no seu dia-a-dia, estão fortemente interrelacionadas através da mútua dependência de recursos. Cada empresa está dependente dos seus clientes, fornecedores, pessoal, significando que não pode individualmente controlar totalmente as suas próprias actividades ou futuro (Möller e Halinen, 1999). Para além disso, operam no mercado, e apesar deste ter sido frequentemente descrito como um mecanismo impessoal, Håkansson, e Snehota (1995: 3) defenderam que o “mercado surge na forma de clientes específicos”, logo, as empresas “têm as suas personalidades distintas” que conduz ao “mercado como uma rede de relações comprador-vendedor”.

A observação continuada da realidade sugeriu a perspectiva de que os mercados são redes (Mattsson e Johanson, 2006). Assim, para Mattsson (2003: 6): “O mercado é considerado como sendo uma rede de relações multidimensionais e dinâmicas entre actores económicos, que controlam recursos e desenvolvem actividades. Nestas relações de troca, são construídas relações sociais, conhecimento é partilhado e desenvolvido, ajustamentos e mudanças técnicas (por vezes inovações) ocorrem, as actividades logísticas são coordenadas”

Os investigadores do Grupo IMP começaram por explorar as implicações das relações fortes e estáveis³⁵ (Gadde e Mattsson, 1987; Johanson e Mattsson, 1987; Snehota, 2003; Sutton-Brady, 2008). As conclusões dos seus estudos indicavam que a continuidade era um factor importante para compradores e vendedores. Outra conclusão prendia-se com o facto de identificarem várias interdependências, ou seja, o que se passava numa relação poderia ter consequências noutras (Easton e Håkansson, 1996; Snehota, 2003).

As redes não constituem um “mercado administrativo”. Na verdade, é natural encontrar na maioria dos mercados diversas redes em concorrência (Thorelli, 1986), de tal forma que a concorrência é crescentemente desempenhada por redes de empresas mais do que ocorrendo entre empresas (Achrol e Kotler, 1999; Rese, 2006), verificando-se que as redes se vão alterando em função do contexto envolvente e da acção estratégica das empresas (Koka *et al*, 2006).

³⁵ Håkansson e Johanson (2001) referem que os estudos de casos levados a cabo pelo IMP revelaram que as relações longas e duráveis contribuem para desenvolvimentos de produtos e processos mais eficazes.

Esta abordagem vê o mercado como redes de relações entre empresas. A peça central analítica da tradição mercado-como-rede é o modelo Actor – Recursos – Actividade³⁶. O objectivo principal deste modelo é permitir a análise integrada da estabilidade e do desenvolvimento. Neste modelo, a estabilidade³⁷ é vista como vital para o desenvolvimento empresarial (Håkansson e Johanson, 1992).

Os **actores** são definidos como aqueles que desempenham actividades e/ou controlam recursos em cooperação ou competição com outras empresas (Gadde *et al*, 2003). Indivíduos, grupos de indivíduos, partes de empresas, empresas e grupos de empresas podem ser actores (Håkansson e Johanson, 1992).

Os actores apresentam cinco características (Håkansson e Johanson, 1992: 28):

- i. Desenvolvem e controlam actividades;
- ii. Através de processos de troca, os actores constroem relações entre si;
- iii. Os actores baseiam as suas actividades no controlo de recursos. Este controlo pode ser directo ou indirecto, sendo que o primeiro é baseado na posse e o segundo alcançado através de relações com outros actores e as concomitantes relações de dependência com esses actores;
- iv. Os actores são orientados por objectivos, o objectivo geral dos actores é aumentar o seu controlo sobre a rede;
- v. Os actores têm conhecimentos diferentes acerca das actividades, recursos e dos outros actores. Este conhecimento é desenvolvido, fundamentalmente, através da experiência com as actividades na rede; em consequência, o conhecimento das partes mais próximas da rede é maior do que das partes mais distantes.

³⁶ Welch e Wilkinson (2002) apresentaram uma proposta para acrescentar uma variável mais ao modelo: ideias. Para os autores, à medida que as ideias mudam e evoluem, afectam as estruturas de actores, recursos e actividades das redes, estas ideias são a maneira como os gestores vêem o mundo e as interacções que têm lugar com outras organizações e representam uma forma diferente de força dinâmica moldando o desenvolvimento da relação e da rede.

³⁷ Harrison e Easton (2002: 546) sublinharam que sendo a estabilidade a condição normal das redes, isso não significa que não ocorram mudanças; nesta abordagem as mudanças são originadas e mobilizadas pelos actores dentro dessa rede. Sucede que existem forças poderosas de conservação nas redes, tornando-as pouco voláteis ou susceptíveis a grandes transformações como resultado de pequenas mudanças internas ou externas. Os autores referiram ainda que a vontade de mudança dos actores de uma determinada rede irá afectar decisivamente as interdependências da rede.

As **actividades** são o resultado da combinação, desenvolvimento, troca ou criação de recursos por um, ou vários, actores. Duas actividades distintas são identificadas pela abordagem das redes: actividades de transformação, nas quais os recursos controlados directamente por um único actor são transformados de alguma maneira; e as actividades de transferência que ligam as actividades de transformação e transferem o controlo directo sobre um recurso de um actor para outro.

Os actores desenvolvem e organizam as suas actividades em resposta à forma como as empresas com que se relacionam tais como clientes, fornecedores e concorrentes, organizam as suas (Dubois, 1998), para que a relação das actividades entre as empresas melhore o seu desempenho (Gadde *et al*, 2003). Um ciclo de actividade completo nunca é controlado por um único actor (Håkansson e Johanson, 1992).

Para desenvolver actividades de transformação e transferência, são necessários **recursos**. Os actores envolvidos numa rede de relações têm acesso aos recursos de outros actores. Assim, estes controlam os recursos directa e indirectamente através de relações (Harrison e Håkansson, 2002).

Os actores, quer isolados quer em conjunto, controlam todos os recursos. Os recursos possuem atributos num ilimitado número de dimensões, significando que as possibilidades de utilização de um determinado recurso podem nunca ser totalmente especificadas. Os recursos podem ser físicos (equipamento, edifícios, fábricas), financeiros e recursos do conhecimento. Nenhuma empresa possui todos os recursos de que necessita, alguns têm de ser adquiridos a outras. Os produtos e serviços de uma companhia passam a ser recursos para outras (Håkansson e Snehota, 1995). Através de um contínuo processo de combinação e recombinação dos recursos existentes, são identificadas novas dimensões de recursos, desenvolvidas dentro das relações (Gadde *et al*, 2003).

De uma forma geral, as relações de negócio são formalizadas de maneira que permita a cada um dos actores envolvidos tirar partido das capacidades e recursos do outro. Estes recursos podem incluir capacidades de *design* ou produção, instalações logísticas, e acesso a outros clientes ou fornecedores. Cada empresa numa relação de negócio transfere algumas actividades para a outra parte que de outra forma teria de assumir para

si. O papel dos distribuidores nos mercados assenta nos recursos que podem utilizar para ligar outras redes de actores, ou como mencionaram Ford *et al* (1998: 182) “os distribuidores existem por causa do seu valor para outras empresas ao juntarem diferentes redes, doutra forma separadas, centradas nos seus fornecedores e nos seus clientes”.

As relações estabelecidas criam estruturas que podem ser concebidas como redes (Håkansson e Johanson, 1992). Uma rede industrial é, assim, uma rede de relações na qual um actor está ligado directa e indirectamente a outros actores através de relações de troca. Os actores podem ligar-se não apenas através de arranjos formais, mas também por ajustamentos de produto ou de processos, coordenação logística ou laços pessoais (Brito, 1996b).

Os indivíduos das diversas empresas que se relacionam criam ligações, e estas são importantes no crescimento da confiança necessária para o desenvolvimento da relação (Ford *et al*, 2002). As ligações entre os actores unem-nos e influenciam a forma como os dois actores se vêem e formam as suas identidades na relação entre eles (Håkansson e Snehota, 1995). Da mesma maneira, as actividades estão relacionadas entre si criando elos de acordo com padrões tecnológicos ou relações de dependência de poder entre os actores (Brito, 1996a).

As relações podem, por seu turno, criar laços de recursos. Os laços podem ser físicos, quando se estabelecem recursos comuns, mas o mais habitual é a adaptação a cada uma das empresas dos recursos do conhecimento (Ford *et al*, 2002). Os laços de recursos resultam da forma como a relação se desenvolve e são eles próprios um recurso para o actor (Håkansson e Snehota, 1995). Dependendo das conexões entre recursos, a complementaridade das estruturas de actividades e os laços estabelecidos entre os actores individuais, as relações podem ser fracas ou fortes

As relações entre duas empresas são também integradas nas outras relações com outras entidades que cada uma detém, a gestão de uma determinada relação torna-se assim uma peça de um *puzzle* maior, que é a rede (Ford *et al*, 2002).

Numa rede as ligações entre os diversos actores a ela pertencentes formam uma teia. Existe uma sistemática tentativa de influência entre os diversos actores³⁸. Este processo de influência é o resultado das relações entre os actores numa rede (Ford *et al*, 2002).

Uma teia de actores é caracterizada pela dependência dos processos de aprendizagem e percepção. Assim, a teia de actores muda à medida que os actores individuais aprendem e ajustam as suas ligações, ao mesmo tempo estas ligações influenciam a aprendizagem (Håkansson e Snehota, 1995).

As actividades desenvolvidas numa rede obedecem a padrões. Os elos de actividades entre dois actores determinados terão nas suas outras relações oportunidades e restrições. Esta premissa implica que os actores estejam permanentemente a reexaminar as relações e os padrões.

Os recursos envolvidos numa determinada relação são também parte de uma maior combinação. As ofertas apresentadas por um actor dependerão dos seus próprios recursos, assim como os de outros actores formando uma constelação de recursos.

Figura 9 – Esquema de análise dos efeitos das relações de negócio

	ACTOR	RELAÇÕES	REDES
Actividades	Estrutura Actividades	Elos	Padrão Actividade
Recursos	Colecção Recursos	Laços	Constelação de Recursos
Actores	Desenho Organização	Ligações	Teia de Actores

Fonte: adaptado de Håkansson e Snehota (1995: 45)

³⁸ Ritter (1999) defendeu que as empresas que adquirem uma vantagem competitiva pela criação e utilização das redes possuem uma capacidade que identificou como “competência de rede” medida pela capacidade de gestão da rede e pela execução de tarefas de gestão da rede.

O modelo actores / actividades / recursos não pretende decompor a relação (que é única), mas serve o propósito de identificar possíveis variações nos efeitos das relações entre empresas. Por outro lado, Håkansson e Snehota (1995) sublinharam que nenhum destes níveis é independente, porquanto existe uma interligação entre eles: os actores desenvolvem actividades e activam recursos; as actividades requerem recursos e desenvolvem-se à medida que as capacidades dos actores evoluem; os recursos, por seu turno, limitam o alcance de actividades que um actor pode desenvolver.

A rede é uma forma organizacional especial que liga empresas entre si numa estrutura baseada nas relações de negócio (Anderson *et al*, 1994). Cada actor está envolvido em várias relações com outros actores, estas definem a posição do actor na rede.

O conceito de posição na rede é utilizado para descrever a forma como os actores individuais estão relacionados entre si numa estrutura de rede (Johanson e Mattsson, 1992). Cada empresa numa rede detém a sua posição única em relação a todas as outras. Trata-se de uma localização de poder para criar e/ou influenciar as redes (Thorelli, 1986; Andersson, 1992).

A posição de uma empresa numa rede é definida pelas características das relações da empresa e dos benefícios e obrigações que lhe estão associados (Ford *et al*, 2002: 48). Por este motivo, a posição caracteriza os laços do actor com o ambiente sendo de interesse estratégico (Johanson e Mattsson, 1992), uma vez que uma posição central na rede exercerá influência positiva no desempenho da empresa, incluindo melhor eficiência, melhor acesso aos recursos e melhor capacidade de resposta a oportunidades (Zaheer e Bell, 2005; Tsai, 2001). Adicionalmente, essa posição possibilitará uma influência sobre os seus parceiros de forma tal que permita o desenvolvimento mais vantajoso da sua estratégia (Koka e Prescott, 2008). Em sinal contrário, foi provado que uma posição na rede menos vantajosa gera um menor fluxo de informação, de activos e de estatuto, provocando uma assimetria de recursos (Gnyawali e Madhavan, 2001).

A posição de uma empresa é constrangida pela rede, mas esta também oferece oportunidades no que concerne o acesso aos recursos da restante rede (Easton, 1992b),

sendo esta posição incluída como um factor determinante do poder relativo de uma organização (Caniëls e Gelderman, 2007).

A posição está em permanente mudança não só por se desenvolverem novas relações, antigas terminadas, mudando-se o carácter de outras, mas também por que a posição dos outros vai sendo alterada, bem assim como a de terceiras partes com quem a empresa focal não tem contacto directo (Johanson e Mattsson, 1992).

Todas as empresas numa rede têm objectivos relativamente às suas posições futuras o que permite descrever as estratégias das empresas como de promover as mudanças desejadas ou defender a sua posição (Johanson e Mattsson, 1987; Jüttner e Schlange, 1996), pelo que o papel do marketing numa determinada organização é o de estabelecer, desenvolver, melhorar, defender e manter a posição na rede (Olkkonen *et al*, 2000).

No estudo das redes, os comportamentos relativos dos actores são frequentemente comparados (quais são os actores que têm mais ligações com outros actores? Quais são os actores com melhores posições na rede? Quais são os actores mais activos nas suas relações? Quais são os actores mais atractivos como parceiros? (Iacobucci e Hopkins, 1992)).

As relações constituem o contexto no qual têm lugar as transacções. Estas podem ser divididas entre procedimentos de troca e de adaptação (Easton, 1992b), sendo que as redes são uma forma de organização ágil e em constante adaptação (Contractor *et al*, 2006).

As adaptações são geridas entre as empresas e não por uma só empresa (Easton e Lundgren, 1992) e podem ter um carácter formal ou informal através da resolução de problemas surgidos (Ford *et al*, 1998).

Por ter direccionado recursos para a relação, o actor que efectuou o investimento adaptou-se às necessidades do seu parceiro, as adaptações podem ser feitas pelos parceiros com respeito a procedimentos de negócio básicos tais como gestão de stocks e disseminação de informação e/ou tecnologia de produto ou processo (Metcalf *et al*, 1992).

Brennan e Turnbull (1998b) referem que as adaptações caracterizam uma relação de longo prazo. Estas são a condição necessária para a existência de relações, na sua ausência as empresas estarão a comercializar produtos e serviços estandardizados que ofereceriam a qualquer outra com quem se possam vir a relacionar.

As adaptações reforçam as ligações entre as empresas, permitem que as relações tenham maior longevidade, uma vez que os conflitos são resolvidos de outra maneira, dado que a simples troca de parceiro poderá não ser atractiva, e por último, as adaptações indicam que as relações têm espaço para mudanças (Johanson e Mattsson, 1987).

A conexão entre actores heterogéneos e complementares faz da cooperação um tema central das redes industriais (Brito, 1996b; Axelsson, 1992; Håkansson e Johanson, 2001; Grandori e Soda, 1995; Gadde, 2004), dado que as redes se desenvolvem com base na cooperação (Easton e Araújo, 1992).

A atenção dada à cooperação deve-se ao facto de que essa estratégia permite às empresas tornarem-se activamente envolvidas no desenvolvimento de conhecimento associado à internacionalização e desenvolvimento técnico (Håkansson e Johanson, 2001). Em todo o caso, os processos das redes contêm tensões e contradições, governados por uma estrutura baseada em processos em permanente reprodução (Sydow e Windeler, 1998) sendo conferido à cooperação um papel particular como modo coordenador (McLoughlin e Horan, 2002), uma vez que a postura cooperativa é necessária para evitar o perigo de uma relação se tornar um jogo de soma nula³⁹.

É a preocupação com a cooperação e criação de valor que torna uma relação válida para as partes, apesar de se manter o conflito, quando se desenvolvem relações cooperativas estas tendem a procurar soluções construtivas (Håkansson e Snehota, 1995). Para Lorga (2003) o paradigma dos actores, actividades e recursos da rede, aplica-se facilmente à análise de situações de cooperação em forma de rede.

³⁹ Conceito que será desenvolvido na descrição da teoria dos jogos no cap. 4.14.

Thorelli (1986) descreveu as relações utilizando o termo “híbridas”, fazendo uso do mesmo conceito já anteriormente desenvolvido por Williamson (1991) relativamente à teoria dos custos de transacção. Thorelli (1986) descreveu os “híbridos” como redes que oscilam entre os mercados e hierarquias, avançando com uma definição mais completa e mais comportamental, referiu ainda que os “híbridos” utilizam as redes de relações de poder e confiança para trocar influência ou recursos.

Todas as relações na rede são o resultado de investimentos de tempo e recursos financeiros, para além disso, o desenvolvimento das relações demora bastante tempo. Dado que os recursos são escassos, a empresa terá necessidade de desenvolver um conjunto óptimo de relações (Möller e Halinen, 1999).

A importância de desenvolver relacionamentos próximos com grande envolvimento não implica que estes possam ser alargados a todos os relacionamentos⁴⁰ dado que estes podem não ser alcançáveis ou desejáveis por: i) em certas situações os benefícios potenciais serem inferiores aos custos necessários; ii) existem sempre limites para os investimentos que uma empresa pode efectuar e cada investimento impede outras oportunidades (Gadde e Snehota, 2000: 315). Araujo *et al* (1999) sublinharam, por seu turno, que o perigo de concentrar a atenção nas capacidades centrais esquecendo as capacidades vistas como periféricas é tão grande como acreditar ser possível que uma empresa lide com todos os seus clientes ou fornecedores com o mesmo tipo de ligação.

Apesar da sua componente empírica a Teoria das Redes tem sido criticada pela fraca aplicação na prática da Gestão (Brennan e Turnbull, 2002; Parkhe *et al*, 2006), mas sobretudo por estar enraizada num ambiente empresarial datado, com as idiosincrasias próprias das décadas de 70 e 80 (Valla e Salle, 1997), sendo necessária uma actualização em termos de construtos de interacção, relações e redes para acomodar a crescente complexidade das actuais relações entre empresas (Leek *et al*, 2003). Uma outra crítica apontada à teoria foi cultivar a ideia de que todas as relações próximas seriam necessariamente algo de bom (McLoughlin e Horan, 2002).

⁴⁰ Gadde e Håkansson (2001: 142) desenvolveram uma matriz de relacionamento com base na continuidade e envolvimento. As relações com grande continuidade e pouco envolvimento denominaram-nas “simples”. Naquelas em que a continuidade e envolvimento são baixos identificaram-nas como “trocas de mercado”. As relações com grande continuidade e grande envolvimento foram apelidadas de “relações complexas”. Por fim, aquelas que se caracterizam por uma baixa continuidade e um envolvimento alto foram chamadas “situações de compra complexas”.

4.1.4 – Teoria dos Jogos

A teoria dos jogos pretende ajudar a compreender as situações nas quais os decisores interagem e prende-se com o estudo formal do conflito e cooperação. Os seus conceitos aplicam-se sempre que as acções de vários actores sejam interdependentes. Estes actores podem ser indivíduos, grupos, empresas ou uma qualquer combinação destes. A teoria dos jogos principia com um conjunto de actores, cada um dos quais tem uma série de escolhas possíveis. Quando os actores efectuam as suas opções existe um resultado, que é determinado pelas escolhas conjuntas dos actores (Axelrod, 2000).

Poder-se-á encontrar em Neumann e Morgenstern (1944) a concepção formal da teoria dos jogos como parte integrante da teoria económica. Os autores distinguiram dois tipos de jogos. No primeiro tipo “jogos baseados em regras” os jogadores interagem de acordo com determinadas regras. No segundo tipo “jogos livres” os jogadores interagem sem qualquer tipo de constrangimento externo.

A teoria dos jogos tem sido utilizada como apoio conceptual para a estratégia competitiva (Nielsen, 1988). Os seus conceitos fornecem uma linguagem para formular, estruturar, analisar e compreender cenários estratégicos (Turocy e Stengel, 2002; Axelrod, 2000). Implicando a análise do comportamento racional em situações envolvendo interdependência de resultados (quando o resultado de um depende do que o outro faz). O seu maior impacto tem ocorrido na Economia com especial destaque, nos últimos trinta anos, nas organizações industriais.

A teoria dos jogos pode ser aplicada para analisar interacções estratégicas, para prever ou explicar as acções dos actores envolvidos; ou para analisar a consistência de determinados argumentos (Fink *et al*, 1998). Trata-se de uma teoria da organização, lidando com o poder de indivíduos ou grupos influenciarem a distribuição de bens ou bem-estar quer através de ameaças e conluio, ou negociação (Shubik, 1987).

Baseado no pressuposto que os jogadores se comportam racionalmente⁴¹ (Fudenberg e Levine, 1998; Saloner, 1991), a teoria dos jogos procura prever o resultado em situações de decisão interactiva, ou seja, situações nas quais os resultados são determinados pela acção de todos os jogadores e nenhum deles detém controlo total (Damme e Furth, 2002), desempenhando um papel essencial para compreender as situações de relação vertical entre fornecedores e distribuidores (Thépot, 1999; Ketchen e Hult, 2007a).

Camerer (1991: 139) propôs uma definição dos princípios fundamentais desta teoria: um jogo consiste num conjunto de jogadores que escolhem determinadas estratégias (acções), a sua escolha determina consequências que geram resultados para cada jogador, um jogo repetido consiste em diferentes estádios de escolha, um equilíbrio é o resultado de um jogo (ou um conjunto de resultados).

Diz-se que uma combinação de estratégias constitui um equilíbrio de Nash quando cada estratégia é a melhor resposta possível às estratégias dos demais jogadores e isso é verdade para todos os jogadores.

Entre os vários jogos estudados e experimentados pela teoria dos jogos estão os jogos de soma positiva, soma nula e soma negativa. Nos jogos de soma positiva com dois ou mais jogadores, ao longo do tempo e à medida que o “bolo” aumenta, é possível que os jogadores incrementem os benefícios que recolhem de jogar o jogo, ou seja, todos os jogadores podem ganhar. Num jogo de soma nula o “bolo” mantém-se inalterado, implicando que para um jogador aumentar os seus ganhos outro jogador perderá ganhos. Num jogo de soma negativa o tamanho do “bolo” diminui ao longo do tempo, para um jogador manter os seus ganhos outro terá de perder (Nielsen, 1988; Vega-Redondo, 2003).

Por seu turno, Nash (1950a, 1951, 1953) dividiu os jogos em cooperativos e não cooperativos, sendo que os jogos não cooperativos se concentram na análise das escolhas estratégicas (Turocy e Stengel, 2002) e partem do pressuposto de que os jogadores efectuem as suas escolhas baseados somente nos seus interesses próprios sem

⁴¹ A escolha racional implica que um decisor escolhe a melhor opção de acordo com as suas preferências entre todas as alternativas disponíveis, não existindo restrições qualitativas nas suas preferências, pelo que a racionalidade manifesta-se na consistência das suas decisões quando enfrenta conjuntos diferentes de opções (Osborne, 2004).

a formação de alianças e agindo independentemente, sem colaboração ou comunicação (Nash, 1951). Os jogos não cooperativos não implicam que os jogadores tenham dificuldade em jogar ou que se recusem a cooperar. Na verdade, jogadores não cooperativos, motivados somente pelo seu próprio interesse, podem exibir um comportamento cooperativo (Fudenberg e Tirole, 1995).

O conceito base dos jogos não cooperativos é o equilíbrio (Nash, 1950b). O equilíbrio de Nash é uma profecia relativamente à forma racional e inteligente como as empresas irão concorrer. O equilíbrio de Nash tem dois componentes: os jogadores agem de acordo com escolha racional, dada a sua convicção acerca das acções dos outros jogadores, sendo que estas convicções estão correctas (Osborne, 2004).

O equilíbrio de Nash corresponde a uma lista de estratégias, uma para cada empresa, sendo que nenhuma empresa desejará alterar unilateralmente a sua estratégia, ou seja, para cada empresa a sua estratégia no equilíbrio é a melhor resposta à estratégia da outra empresa igualmente em equilíbrio. Nash (1951: 286) defendeu que “os jogos não cooperativos finitos possuem sempre, pelo menos, um ponto de equilíbrio”. Kohlberg e Mertens (1986) observaram, todavia, que alguns equilíbrios de Nash são implausíveis por falharem um ou mais dos requisitos: i) eliminação das acções individuais despropositadas; ii) racionalidade sequencial; e iii) estabilidade contra perturbações do jogo. Van Huyck *et al* (1990), entretanto, consideraram que o equilíbrio de Nash pode ser uma poderosa ferramenta para analisar economias que exibem interdependência estratégica.

No caso dos jogos cooperativos é geralmente assumido que todo o grupo de jogadores decide cooperar (Bilbao, 1996), estes jogos são desenvolvidos para tratar situações económicas envolvendo indivíduos cujos interesses não são completamente opostos nem completamente coincidentes, a palavra cooperação é utilizada uma vez que se assume que os indivíduos são capazes de analisar a situação e concordar num racional plano de acção conjunto (Nash, 1953).

A abordagem dos jogos cooperativos ocupa-se das situações nas quais os jogadores podem negociar o que fazer antes do jogo ocorrer, não carecendo de especificação detalhada das jogadas ou da sequência em que são feitas (Walter *et al*, 2002). Nestas

circunstâncias, as estratégias precisas que estão disponíveis revestem-se de menor importância dado que a estrutura de preferências do jogo se revela fundamental dado que é esta estrutura que define quais os contratos possíveis (Binmore, 1996).

Existe uma diferença significativa nos jogos não cooperativos e cooperativos. Enquanto os primeiros são caracterizados pelo cuidadoso detalhe do protocolo do jogo, os últimos concentram-se nas possibilidades de acordo (Foss, 2000). Contudo, para Damme e Furth (2003), a diferença existente entre os dois jogos ocorre somente ao nível do detalhe do modelo, dado que os modelos não cooperativos assumem que todas as possibilidades de cooperação foram incluídas como jogadas formais no jogo, enquanto que os modelos cooperativos são incompletos e permitem aos jogadores agir fora das regras detalhadas que foram especificadas.

Os chamados jogos cooperativos podem incluir situações de competição desenfreada (Lippman e Rumelt, 2003a). Frequentemente, não é possível definir com clareza um jogo não cooperativo explícito, dado que os jogadores poderão tentar violar as regras, ou que por outro lado, um modelo cooperativo pode conter um nível de abstracção tal que não permita uma análise precisa acerca do resultado, Damme e Furth (2003: 52) referiram que os jogos cooperativos e não cooperativos são complementares.

A teoria dos jogos através da sua capacidade de questionar cumpre a importante função de crítica (Shubik, 1987) e permite estudar as implicações da racionalidade, interesse próprio e equilíbrio, não só nas interacções de mercado que são modeladas como jogos, mas também em interacções fora do mercado – como as que acontecem entre um regulador e uma empresa, um patrão e um funcionário, por exemplo – (Gibbons, 1997).

Conforme referido, a teoria dos jogos assume que os jogadores são racionais, no longo prazo isto implica que os jogadores deverão ser capazes de formar previsões racionais sobre o que acontecerá, num futuro distante, como função daquilo que eles prevêem fazer e possivelmente também o seu histórico de acções (Jehiel, 1998), pelo que a correcção e equidade das transacções será garantida pela antecipação de transacções mutuamente recompensadoras no futuro e não por uma ameaça legal (Axelrod, 1986).

A cooperação está implícita nas representações da teoria dos jogos dos relacionamentos interpessoais (Cannon e Perreault, 1999; Axelrod, 1986; Hill, 1990; Brandenburger e Nalebuff, 1995; Axelrod, 2000).

Nas alianças estratégicas, a cooperação é mantida à medida que as empresas comparam o ganho imediato com o possível sacrifício de ganhos futuros que podem resultar da violação de um acordo, assumindo-se que as promessas não cumpridas no presente diminuirão as probabilidades de cooperação no futuro. Pela mesma lógica, cooperação numa jogada poderá ser correspondida com cooperação na próxima, assim como a incorrecção poderá ter como resultado a retaliação do parceiro (Parkhe, 1993a).

Gibons (1997) dividiu em quatro partes a teoria dos jogos correspondendo a jogos estáticos ou dinâmicos e consoante se tenha informação completa⁴² ou incompleta. Por outro lado, o Dilema do Prisioneiro é apresentado como um tipo especial de jogo⁴³ (ver figura 10) que se tornou a base para muitos das investigações sobre cooperação (Axelrod, 2000), que se assemelha à estrutura de uma relação de troca (Hill, 1990).

Figura 10 – O Dilema do Prisioneiro

		JOGADOR X	
		Cooperar e Confiar	Oportunismo
JOGADOR Y	Cooperar e Confiar	Pena X = 1 ano Pena Y = 1 ano	Pena X = 0 anos Pena Y = 15 anos
	Oportunismo	Pena X = 15 anos Pena Y = 0 anos	Pena X = 5 anos Pena Y = 5 anos

Fonte: adaptado de Hill (1990: 504) e Vega-Redondo (2003: 1)

⁴² Informação completa significa que não existe informação confidencial: o *timing*, as jogadas possíveis e os resultados são conhecidas por todos (Gibbons, 1997).

⁴³ Allen (2000) defende que o dilema do prisioneiro, assim como outros jogos, são essencialmente problemas de custos de transacção.

Neste tipo de jogos podem ser alcançados ganhos mútuos através da cooperação, entretanto, os jogadores poderão tentar competir entre si ou cooperar. Neste caso dois indivíduos suspeitos de terem cometido um crime são presos e colocados em celas separadas. Os jogadores têm duas opções: colaborar e confiar um no outro não denunciando, ou agir oportunisticamente e denunciar o outro jogador. As escolhas resultarão em uma das quatro opções indicadas na matriz da figura 10.

Se os dois jogadores cooperarem e confiarem serão condenados a um ano de prisão. O total combinado das penas (dois anos) demonstra que a cooperação representará a opção que permitirá a melhor combinação para o conjunto de ambas as partes. Se um jogador age oportunisticamente e o outro coopera, o primeiro é libertado enquanto o segundo recebe uma pena de prisão de quinze anos, sendo que o jogador que optou pela cooperação é assim fortemente penalizado. Quando ambos os jogadores agem oportunisticamente são condenados a cinco anos de cárcere.

Parkhe (1993a) identificou este tipo de jogos como as definições das alianças estratégicas. Para o autor, em cada troca existe o potencial de cooperar ou violar um acordo. Heide e Miner (1992) referiram que o dilema do prisioneiro demonstra que os jogadores podem ganhar mais através da cooperação conjunta do que pela denúncia conjunta, mas cada um pode ganhar ainda mais se denunciar enquanto o outro coopera. Desta forma, num jogo com uma única jogada, ou num jogo com um final determinado, faz sentido seguir uma estratégia oportunista, todavia, se o jogo não tiver um final previsto a análise formal demonstra que os jogadores poderão chegar a resultados cooperativos estáveis.

Axelrod (1986) sugere que o dilema do prisioneiro demonstra como a cooperação pode ser desenvolvida entre as partes com interesses próprios, desde que a estrutura do jogo permita punir ou compensar jogadas anteriores, implicando que a cooperação seja determinada pelos interesses próprios de ambas as partes. Gibbons (1997), por seu turno, enfatizou este tipo de jogo como um exemplo de um equilíbrio de Nash que não garante o máximo bem-estar (se ambos tivessem escolhido não confessar alcançariam um equilíbrio de Nash com o máximo bem-estar).

A especificidade do dilema do prisioneiro com o seu princípio de potencial de cooperação e denúncia, permite adaptá-lo às relações entre vendedor e comprador (Heide e Miner, 1992; Christopher, 1998), podendo constituir uma útil ferramenta para a análise das alianças ao admitir diversas hipóteses para a compreensão dos seus diversos estádios (Arend e Seale, 2005), tendo sido recentemente aplicado na investigação sobre a distribuição (Corstjens e Steele, 2008), havendo todavia quem considere que o dilema do prisioneiro não apresenta uma perspectiva completa dos ganhos das empresas que optam por cooperar (Handfield e Bechtel, 2004).

Um acto cooperativo, ou a reputação de possuir capacidade de cooperação, poderá ser replicado com cooperação (Dawes e Thaler, 1988), tal como postulado pela estratégia “Tit-For-Tat” do dilema do prisioneiro repetido: cada jogador responderá da mesma maneira (boa ou má) à jogada do outro.

A estratégia “Tit-For-Tat” foi originada pelo pedido que Axelrod (1986) efectuou a vários especialistas (de diversas áreas) para desenvolver um programa de computador que apresentasse o melhor desempenho no dilema do prisioneiro. O vencedor foi Anatol Rapoport que apresentou “Tit-For-Tat”. Nesta estratégia, um jogador começa por cooperar com o outro jogador e subseqüentemente responde simetricamente às jogadas estratégicas do outro (ou seja, cooperativamente a uma jogada cooperativa e competitivamente a uma jogada competitiva) (Lado *et al*, 1997).

Assim, na estratégia “Tit-For-Tat” os jogadores podem alcançar mais benefícios através da mútua cooperação do que da competição (Axelrod, 1986). Esta conclusão foi demonstrada empiricamente (Knez e Camerer, 2000). Dawes e Thaler (1988: 196) suportaram-se nesta estratégia para afirmar “quanto maior for o ganho através da cooperação, mais cooperação será observada”.

Child e Faulkner (1998) sublinharam que esta estratégia terá pouca aplicação prática uma vez que a primeira jogada de ataque pode conduzir à ruptura pelo que propuseram o jogo “firme mas justo” no qual os actores agem sucessivamente e podem comunicar entre si. Ao contrário do dilema do prisioneiro, esta particularidade conduz a cooperação com cooperadores, recuperar a cooperação depois de ataques assim como punir ataques, mas prevê a continuação de cooperação após ataques iniciais o que Child

e Faulkner (1998) consideraram ser uma base para a noção de cooperação e continuação de cooperação nas alianças se estas foram desenhadas correctamente.

Para analisar as situações em que os jogadores enfrentam uma mistura de cooperação e conflito, o jogo falcões e pombas (*Hawk-Dove*) pode ser útil. Neste jogo, é possível jogar-se agressivamente (como um falcão) ou aquiescer (como uma pomba). Ambas as partes beneficiarão se puderem evitar um comportamento simultâneo do tipo falcão; quando ambos agem como pombas, partilham as vantagens da cooperação; por outro lado, também existirá conflito dado que, dependendo da forma como a luta é evitada, os benefícios da cooperação serão distribuídos de forma diferente entre os jogadores. Quando se joga como falcão e o outro como pomba, o falcão fica com o recurso, enquanto se ambos forem falcões apenas lutarão; por outras palavras, os jogadores têm um incentivo para cooperar, mas também para se oporem entre si (Galiuzzi e Venturini, 1999).

Baseando-se nos exemplos da indústria automóvel norte-americana Brandenburger e Nalebuff (1995) demonstraram como podem ser alcançados, por uma empresa, jogos de soma nula ou de soma positiva quando utiliza a teoria dos jogos. Os autores defenderam que estes resultados estão dependentes das percepções dos jogadores, das regras e objectivos do jogo, entenderam ainda que os jogos estão interligados, sendo que a mudança ocorrida num deles terá efeitos noutros em outros lugares.

A teoria dos jogos tem sido utilizada como base para a criação de modelos que prescrevem a resposta competitiva óptima. Esta teoria tem provado ser válida em diversas investigações (Moorthy, 2005; Mudambi e Helper, 1998; Zhu, 2004; Ghemawat e McGahan, 1998; Zenor, 1994; Ailawadi *et al*, 2005; Park e Zhou, 2005).

Contudo, Montgomery *et al* (2005) identificaram algumas situações em que os gestores não consideram as reacções dos concorrentes quando tomam as suas decisões. No entanto, e ainda de acordo com os mesmos autores, quando estão em causa decisões importantes e com maior visibilidade, aí os gestores já consideram as respostas dos seus competidores.

Ailawadi *et al* (2005) concluíram que os gestores podem utilizar os modelos construídos com base na teoria dos jogos para aferir a resposta da sua concorrência, em linha com os resultados da investigação de Parkhe (1993a) que observou as vantagens do domínio das dimensões estruturais da teoria dos jogos para aumentar os níveis de desempenho. Armstrong (1997), por seu turno, defendeu que é difícil transformar as situações reais em jogos, pelo que será arriscado utilizar a teoria dos jogos para prever os efeitos das diversas estratégias.

A análise efectuada com base na teoria dos jogos implica uma significativa complexidade mas pode trazer benefícios (Ghemawat e McGahan, 1998), uma vez que fornece um conjunto de ferramentas e componentes para a construção de modelos racionais da acção humana, permitindo explicações de comportamentos (Postrel, 1991) tendo em consideração que a acção óptima por parte de uma determinada empresa tem em conta o que farão os seus concorrentes (Saloner, 1991).

Utilizando esta informação, as empresas poderão desenhar um jogo que seja o mais correcto para as suas empresas, dado que Brandenburger e Nalebuff (1995: 58) defendem que “a estratégia de negócios com sucesso é aquela que activamente constrói o jogo que se joga e não apenas jogar o jogo que se encontra”.

Apesar das relações cooperativas entre comprador-fornecedor serem uma importante fonte de vantagem competitiva, persiste o comportamento não-cooperativo, mesmo nas relações declaradamente cooperativas (Mudambi e Helper, 1998).

Phelan *et al* (2005) estudaram o fenómeno da cooperação entre empresas comparando as alianças ao dilema do prisioneiro, indicando que nas relações de cooperação os parceiros têm um incentivo para se comportarem oportunisticamente no curto prazo, pelo que a forma como o outro actor reage ao comportamento oportunista dependerá dos custos de oportunidade da aliança. Os autores defenderam a intolerância ao oportunismo por parte de um parceiro de aliança quando os custos de oportunidade são elevados, no entanto em situações onde os custos de oportunidade sejam reduzidos as empresas deverão ser mais tolerantes aos comportamentos oportunistas dado que os benefícios da aliança podem exceder os benefícios provenientes de outras oportunidades. Neste caso, Phelan *et al* (2005) propuseram que lapsos ocasionais

deverão ser tolerados e a relação deverá ser terminada apenas quando ocorrerem diversos problemas sucessivamente.

A teoria dos jogos tem sido criticada pela sua excessiva ênfase no oportunismo como vital para compreender a estruturação e gestão das relações entre as empresas (Lado *et al*, 1997), outra das críticas frequentes prende-se com o facto de que a teoria assume, sem atribuir razões substantivas para tal, que os agentes podem coordenar as suas estratégias num desejado equilíbrio através de processos racionais e sem a existência de aprendizagem, descobertas ou surpresas (Foss, 2000), sendo que muitas vezes ocorrem acções irracionais nas escolhas efectuadas devido a relações emocionais ou como forma de desorientar ou prejudicar um concorrente (Herbig, 1991).

Na realidade, a aplicação da teoria dos jogos no marketing tem sido discutida com vivacidade. Camerer (1991) defende que dado o facto da grande maioria das decisões estratégicas envolverem resultados interdependentes a teoria dos jogos poder-se-á aplicar à estratégia, referindo ainda que a única excepção à aplicação da teoria seria no caso de concorrência perfeita.

Para Herbig (1991) a teoria dos jogos fornece uma útil estrutura de análise das relações entre compradores e vendedores. A Teoria dos Jogos não é, por si só, uma teoria de estratégia, mas antes um conjunto de ferramentas lógicas que apoiam e moldam a argumentação (Postrel, 1991), permitindo a compreensão e explicação do fenómeno em estudo (Saloner, 1991). Moorthy (1985) sublinhou que a teoria dos jogos não deve ser utilizada como uma técnica que fornece soluções para os problemas de marketing.

A teoria dos jogos tem sido utilizada para modelar a tomada de decisões independentes e a sua aplicação para compreender a cooperação tem provado ser útil em vários estudos (Khanna, 1998). O poder da teoria dos jogos está na sua capacidade de ajudar a efectuar uma análise rigorosa e fornecer uma imagem dinâmica do processo interactivo da cooperação (Clarke-Hill *et al*, 2003).

No que concerne os canais de distribuição, a sua aplicação pretende responder à questão: “sob que regras do jogo, poderá o equilíbrio alcançado nas estratégias dos produtores e distribuidores resultar em coordenação do canal?” (Moorthy, 1985: 269).

Vários estudos têm estudado a distribuição utilizando a teoria dos jogos (Jeuland e Shugan, 1983; Drèze e Bell, 2003; Kohli e Park, 1989; Rao *et al*, 1995; Trivedi, 1998; McGuire e Staelin, 1983; Thépot, 1999; Kadiyali *et al*, 2000; McAfee e Schwartz, 1994; Dowling e Robinson, 1999; Park e Keh, 2003; Bandyopadhyay e Divakar, 1999; Ingene e Parry, 2007).

Drèze e Bell (2003) apercebendo-se da importância das promoções⁴⁴ na relação produtor-distribuidor analisaram dois tipos distintos: *forward-buying* e *scan-backs* observando que os distribuidores tendem a preferir a primeira ao passo que os produtores exibem uma predilecção pela segunda. Assim, os autores desenvolveram um modelo que permite alcançar uma solução ganha-ganha, ao utilizar as promoções *scan-backs* mas aumentando a sua duração ou incrementando o desconto, obtém-se uma situação em que ambas as partes saem favorecidas.

Kohli e Park (1989) desenvolveram um modelo de negociação em que os descontos de quantidade maximizam o ganho conjunto dos produtores e distribuidores; Sarmah *et al* (2007) seguiram o mesmo raciocínio propondo um modelo no qual os descontos de quantidade são considerados como um mecanismo assente num jogo de “não soma nula” no qual existem elementos de conflito e cooperação.

Por seu turno, Rao *et al* (1995) partindo do princípio que o jogo das promoções constitui um dilema do prisioneiro (o que implicaria que os produtores deveriam efectuar sempre promoções) os autores concluíram que as promoções constituem antes estratégias mistas⁴⁵, implicando pouca probabilidade de afectar os lucros no longo prazo.

McGuire e Staelin (1983) demonstraram que a integração vertical pode não aumentar os lucros do canal se a concorrência na distribuição for muito intensa, notando que a propriedade de substituição de um determinado produto influencia o equilíbrio da estrutura de distribuição.

⁴⁴ Os investimentos efectuados pelos produtores em promoções representam a segunda mais importante conta de custos, logo a seguir ao custo das mercadorias (Drèze e Bell, 2003: 16).

⁴⁵ Estratégias mistas ocorrem quando os jogadores escolhem diversas estratégias puras aleatoriamente (Turocy e Stengel, 2002). Uma estratégia pura representa um conjunto de comportamentos que uma empresa seguirá tais como “lutar sempre por um recurso”.

Trivedi (1998) utilizou um modelo com múltiplos canais de distribuição concluindo que a presença de efeitos da concorrência ao nível da produção e distribuição tem um impacto significativo nos lucros e nos preços.

4.1.5 - Relação entre Teorias

Diversas interpretações são susceptíveis de ser identificadas quanto à defesa da utilização de uma determinada teoria como fundamento de investigação. Todavia, são inúmeros os argumentos apresentados na defesa de um corpo teórico não cingido a uma só corrente, mas antes a uma maior abrangência teórica tirando partido dos diferentes contributos de teorias distintas.

Nos últimos anos tem sido registada uma convergência entre a teoria dos custos de transacção e a teoria da dependência dos recursos. Cai e Yang (2008) defenderam a utilização das duas teorias para reforçar a compreensão do fenómeno da cooperação nos canais de distribuição. Carter e Hodgson (2006) concluíram que as duas teorias poderão, conjuntamente, contribuir para um desenvolvimento produtivo do conhecimento.

Jacobides e Winter (2005) indicaram que a teoria dos custos de transacção agora aceita que não se pode compreender as diversas alternativas sem considerar as bases de recursos das empresas. Williamson (1999: 1106), entretanto, reconheceu que ambas as perspectivas lidam com o mesmo fenómeno frequentemente de forma complementar dado que algumas das suas diferenças são mais aparentes do que reais. Para o autor, as duas teorias estão baseadas no conceito de racionalidade limitada e ambas são necessárias para compreender os complexos fenómenos económicos.

Das e Teng (2000) entendem que a teoria da dependência de recursos contrasta com a teoria dos custos de transacção, no sentido em que esta última enfatiza a minimização de custos, enquanto que a primeira enfatiza a maximização de valor através da utilização de recursos válidos.

Heide e John (1988) defenderam que a teoria dos custos de transacção constitui uma importante base para o estudo dos canais de distribuição, contudo, por ser baseada na economia institucional o modelo é falho em alguns elementos comportamentais pelo que a inclusão de construtos baseados na teoria da dependência de recursos, como dependência poderá aumentar o seu alcance. Diversos autores têm utilizado as duas

teorias conjuntamente na investigação da cooperação (Artz e Brush, 2000; Silverman e Baum, 2002; Cai e Yang, 2008; Das e Teng, 2000).

O modelo de dependência dos recursos está fundamentalmente concentrado na acumulação interna de recursos, com a especificidade dos activos e menos directamente com os custos de transacção (Peteraf, 1993). Conner e Prahalad (1996) defenderam que a teoria da dependência dos recursos complementa a teoria dos custos de transacção, ao aceitar a validade de algumas das suas explicações, em particular argumentaram que as empresas podem existir devido aos custos de transacção baseados no conhecimento que são independentes das considerações oportunistas. Para estes autores, o modo organizacional no qual os indivíduos cooperam afecta o conhecimento que aplicam na actividade económica, defendendo que existe maior vantagem na cooperação, e no concomitante acréscimo de conhecimento, do que no comportamento oportunista.

Foss e Foss (2005) adoptaram o conceito da teoria dos custos de transacção para conceptualizar os recursos como conjuntos de direitos de propriedade. Na mesma linha, outros autores (Madhok e Tallman, 1996; Madhok, 2002; Silverman, 1999) entenderam que se deverá criar uma moldura mais abrangente para compreender a empresa e as fontes de vantagem competitiva, sendo que a teoria dos custos de transacção deveria ser enriquecida com a teoria da dependência dos recursos dado que a complementaridade entre as duas teorias não deve ser ofuscada pelos seus conflitos.

A teoria dos custos de transacção e a teoria da dependência de recursos possuem paralelismos consideráveis, onde a primeira identifica activos específicos, a segunda refere dependência de recursos; enquanto a teoria dos custos de transacção foca o conceito de oportunismo devido à especificidade dos activos, a teoria da dependência de recursos centra a atenção nos efeitos adversos devido à dependência dos recursos.

Entretanto, ambas as teorias adoptam a racionalidade limitada e a incerteza como assunções centrais (Barney, 1990: 389). No entanto, a forma como é perspectivado o construto “poder” é diferente conforme analisado sob o prisma de uma ou de outra teoria. Assim, no caso da teoria dos custos de transacção o poder resulta da capacidade de influenciar outras empresas para agirem de uma forma determinada para alcançar ganhos económicos, enquanto que a teoria da dependência de recursos defende que a

empresa tem poder na justa medida em que as outras firmas dependem da primeira para alcançarem recursos necessários à sua actividade (Crook e Combs, 2007). Ambas as abordagens não permitem uma análise mais completa, pois se a teoria dos custos de transacção se focaliza essencialmente numa óptica económica, a teoria da dependência dos recursos impossibilita, por seu turno, uma abordagem mais completa uma vez que não é capaz de sustentar, por exemplo, as diferenças entre poder coercivo e não coercivo (Ireland e Webb, 2007: 486).

Priem e Buttler (2001) defenderam que o grande potencial da teoria da dependência dos recursos reside na sua utilização complementar e integrada com outras perspectivas teóricas, Mahoney e Pandian (1992) asseguraram que uma das vantagens da teoria é promover o diálogo com outras perspectivas. Foss (1996) e Zaheer e Bell (2005) seguiram o mesmo raciocínio defendendo a sua utilidade conjuntamente com a teoria das redes, nomeadamente através da aplicação às redes das capacidades, dado que a vantagem competitiva pode ser sustentada pelo número de efeitos de interacção entre as capacidades das empresas e as capacidades da rede. A interligação entre a teoria da dependência dos recursos com a teoria das redes foi proposta igualmente por Lavie (2006).

Söllner (1997) e Foss e Kosch (1996) defenderam que muitos dos argumentos da teoria das redes não estão em conflito substancial com a teoria dos custos de transacção, sendo que a junção das suas forças pode permitir um maior dinamismo e compreensivo conhecimento das relações económicas. Para os autores, as duas teorias não apresentam pressupostos diferentes para os mesmos fenómenos, nomeadamente a fundamentação lógica das relações entre empresas baseadas na confiança.

A interligação entre a teoria das redes e a teoria dos custos de transacção foi também proposta por Jarillo (1988)⁴⁶. Para o autor, as redes inserem-se entre as duas formas básicas de organizar as actividades económicas (mercado e empresas) defendidas pela teoria dos custos de transacção, constituindo um terceiro tipo de organização dado que

⁴⁶ Proposta contestada por Blois (1990) para quem os custos de transacção deverão ser utilizados com cautela no estudo das redes. Esta observação mereceria uma réplica de Jarillo (1990: 498) para quem a rede é mais eficiente do que a empresa integrada e do que o mercado, dado que não incorre em todos os custos de transacção, indicando que as redes existem quando duas condições estão reunidas: i) é (tecnologicamente) mais eficiente desenvolver actividades em entidades separadas e ii) quando os custos de transacção, que levam muitas empresas a se integrar, são diminuídos.

nas redes a actividade económica não é coordenada nem por mecanismos de preço nem por hierarquias. Idênticos argumentos podem ser encontrados em Williamson (1993b).

Antia e Frazier (2001) promoveram a integração daquelas duas teorias numa tentativa de construir uma base teórica sólida para o estudo das relações no canal de distribuição.

Parkhe (1993a) identificou uma possível ligação entre a teoria dos jogos e a teoria dos custos de transacção como forma de fortalecimento das duas perspectivas, Chen *et al* (2006) utilizaram ambas teorias como suporte para o estudo dos canais de distribuição, enquanto que Håkansson e Sharma (1996) referiram que a literatura mais recente integrou a teoria dos jogos e a teoria dos custos de transacção nos estudos de alianças estratégicas. Já Conner (1991) entendeu que deverá existir uma maior interacção entre a teoria dos jogos e a teoria da dependência dos recursos.

A integração da teoria das redes com a teoria dos custos de transacção e da dependência de recursos foi sugerida como poderosa na investigação de gestão (Parkhe *et al*, 2006).

Analisando as diferentes contribuições teóricas relativas às investigações desenvolvidas no campo da cooperação e da distribuição é perceptível a existência de uma frequente utilização de diferentes teorias de base. Hill (1990) considerou que um modelo de análise que não fique confinado à teoria dos custos de transacção poderá captar de uma forma mais completa as relações de cooperação. Sendo importante não concentrar a base teórica em abordagens focadas somente nas relações (Granovetter, 1985), sugere-se que uma abordagem equilibrada seja uma função combinada do valor económico e da probabilidade que uma relação satisfatória seja formada numa estrutura social (Saxton, 1997).

Clarke-Hill *et al* (2003) promoveu a utilização conjunta de diversas teorias na análise da cooperação, entendendo que a teoria da dependência dos recursos e a teoria dos jogos podem oferecer visões divergentes, mas complementares. Os autores enfatizaram ainda a capacidade de adaptação e complementaridade entre as duas teorias no estudo da cooperação. Lado *et al* (1997) seguiram o mesmo raciocínio indicando que a teoria da dependência dos recursos oferece uma razão para ver as competências organizacionais como motivadoras da interdependência estratégica, enquanto que a teoria dos jogos

explica comportamentos, ou seja, como as empresas vêm e perseguem ações estratégicas que permitem a otimização dos resultados (ou evitar custos) associados às relações entre empresas.

A utilização de diferentes teorias tem sido advogada como forma de enriquecimento da investigação de marketing (Villads e Howell, 2004). Smith *et al* (1995) sublinharam que é muito improvável que uma única teoria tenha a capacidade para explicar as complexidades da cooperação, sugerindo que deverá ser utilizada uma abordagem multi-teórica. Diversos autores (Osborn e Hagedoorn, 1997; Khanna, 1998; Alvarado e Kotzab, 2001; Grant e Baden-Fuller, 2002; Ketchen e Hult, 2007a) defenderam idêntica utilização de diversas teorias para o estudo da cooperação entre compradores e vendedores.

Tendo presente estas diversas observações, e após uma análise das diversas teorias disponíveis optámos por alicerçar a nossa investigação na teoria dos custos de transacção, na teoria da dependência de recursos, na teoria das redes e na teoria dos jogos.

Quadro 6 – Resumo das teorias de base

TEORIA	UNIDADE DE ANÁLISE	DESCRIÇÃO	APLICAÇÃO	PRINCIPAIS AUTORES
Teoria das Redes	Redes de empresas	A aproximação às redes incorpora três componentes: actores (quem são, e como estão relacionados entre si), actividades desenvolvidas na rede e de que maneira estão ligadas entre si e os recursos utilizados na rede e os padrões de adaptação entre eles. As relações entre empresas numa rede são desenvolvidas por dois tipos de interacções: processos de troca e processos de adaptação. As redes têm importantes características dinâmicas. Nunca estão em equilíbrio, mas em mudança contínua.	Explica a cooperação em termos da posição dos parceiros numa rede de relações.	Hakanson (1982); Johanson e Mattsson (1987); Hakanson e Snehota (1989, 1995); Axelsson e Easton (1992); Möller e Wilson (1995); Brennan e Turnbull (1998a); Gadde e Mattsson (1987)
Teoria dos Jogos	Negociação	Pode ser entendida como um estudo de relacionamento estratégico entre empresas. Procura determinar matematicamente e logicamente as acções que os jogadores deverão tomar para garantir o melhor resultado. A análise de uma situação de comportamento estratégico começa pela formulação de um jogo. As regras do jogo passam pela escolha, por parte de cada jogador independentemente do outro, da sua estratégia. A interdependência de estratégias é uma característica essencial da teoria dos jogos. No princípio a ênfase era colocada nos “jogos de soma nula”, passando-se depois para os “jogos cooperativos”. Actualmente, a investigação centra-se em jogos mistos.	Os mecanismos de cooperação entre empresas podem ser estudados se formulados como um jogo.	Neumann e Morgenstern (1944); Axelrod (1986); Nash (1950, 1951, 1953); Saloner (1991); Fudenberg e Tirole (1995); Parkhe (1993a); Dawes e Thaler (1988) Brandenburger e Nalebuff (1995)
Teoria dos Custos de Transacção	Transacção	Todas as transacções têm um custo. Uma empresa desenvolverá as actividades que será capaz de efectuar a um custo mais baixo e procurará no mercado as actividades onde outros fornecedores tiverem uma vantagem. A opção por uma forma de administração (<i>governance</i>) para efectuar transacções depende da eficiência dessa opção medida pelos custos de transacção envolvidos nesses contratos. Um contrato substitui a confiança na medida em que as partes evidenciam comportamentos oportunistas / individualistas. Os acordos de cooperação são vistos como a forma mais eficiente de redução de custos de transacção dentro do mercado.	Cooperação permite aumentar os benefícios económicos. Explica as razões racionais para as partes cooperarem e manterem a cooperação.	Coase (1937); Williamson (1975, 1985, 1999); Heide (1994); Jones e Hill (1988); John e Weitz (1988); Whipple <i>et al</i> (1999); Rindfleisch e Heide (1997); Medema (1992)
Teoria da Dependência de Recursos	Empresa	A empresa controla recursos e capacidades únicos. Concentrando-se nos domínios onde estão as suas capacidades distintivas, as empresas podem sustentar uma vantagem competitiva. As empresas acedem a recursos vitais através das relações que estabelecem com outras organizações. Abordagem económica/comportamental que assume que o conflito é inerente nas relações e que os parceiros de transacção agem no sentido de aumentar o controlo dos seus parceiros, assim como diminuir a sua dependência e incerteza.	A cooperação percebida como estando assente em dois factores básicos: a dimensão dos recursos e o ambiente.	Penrose (1959); Pfeffer e Salancik (1978); Wernerfelt (1984, 1995); Rumelt (1984, 1988); Prahalad e Hamel (1990); Barney (1991); Peteraf (1993)

4.2 – Variáveis de estudo

4.2.1 – Cooperação

A cooperação tem ganho espaço como um conceito base nas relações entre produtor e distribuidor (Buzzel e Ortmeyer, 1995) em diversas partes do mundo e em diferentes indústrias (Kanter, 1994). Ocorreram alterações ambientais que promoveram novas oportunidades para a cooperação como a globalização dos mercados, a convergência e rápida mudança da tecnologia (Gulati, 1995), daí que Morgan e Hunt (1994) tenham defendido que para ser um eficiente concorrente a empresa necessita ser um cooperador de confiança.

Operou-se uma evolução no sentido de relações de maior colaboração, após a fase mais conflitual vivida no final dos anos 60 (Ferne, 1992). O elevado nível de coordenação exigido pelos modernos mercados, intensamente competitivos, forçou a redução do número de parceiros de negócio, como consequência a colaboração entre fornecedores e distribuidores torna-se mais intensa e contém elementos e processos passíveis de cooperação (Ploetner e Ehret, 2006).

A cooperação pode ser definida como actividades de coordenação desenvolvidas por empresas numa relação de negócio, de forma a produzir resultados superiores com reciprocidade esperada ao longo do tempo (Anderson e Narus, 1990). A cooperação ocorre quando duas ou mais partes têm objectivos que são mutuamente dependentes (Easton e Araujo, 1992), e assumem que o seu resultado será positivo (Parkhe, 1993a).

A criação de novas vantagens competitivas pode requerer não só o desenvolvimento de capacidades dentro da empresa, mas também o desenvolvimento paralelo das capacidades de fornecedores e distribuidores. Esta mudança pode ser alcançada através da cooperação dentro de uma determinada rede de empresas (Jones, 1997).

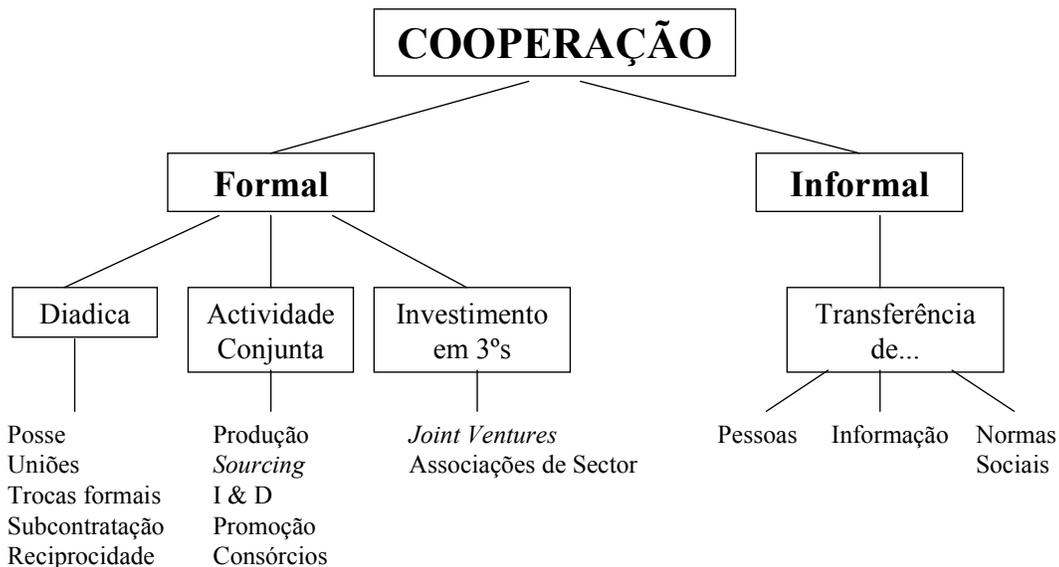
Todos os fornecedores e clientes que negociam entre si desenvolvem uma relação de trabalho. Estas poderão ser simplesmente transaccionais onde fornecedor e cliente se

concentram apenas na transacção de produtos através de preços competitivos, no outro extremo encontram-se as relações de cooperação. Anderson e Narus (1991) alertaram para o facto de que cada mercado tem a sua estrutura específica, podendo ser mais colaborativo ou mais transaccional. Desta forma, mesmo as relações mais transaccionais numa determinada indústria poderão ter uma natureza mais colaborativa do que muitas das relações colaborativas numa outra indústria e vice-versa.

Hamel (1991) apontou dois processos base em qualquer aliança⁴⁷: criação de valor e apropriação de valor; a extensão da criação de valor depende da validade do mercado e da lógica competitiva da relação e também da eficácia da combinação de capacidades e recursos dos dois parceiros; cada parceiro depois apropria-se de valor na forma monetária ou outros benefícios.

A cooperação toma formas diversas podendo envolver várias entidades como clientes, fornecedores, concorrentes e outro tipo de actores (Easton e Araujo, 1992). Uma distinção ocorre entre a cooperação formal e informal (Easton e Araujo, 1992) – taxinomia de relações interorganizacionais proposta pelos autores (figura 11).

Figura 11 – Tipos de Cooperação



Fonte: Easton e Araujo (1992: 77).

⁴⁷ Contractor e Lorange (2002) definiram as alianças como incluindo todos os arranjos cooperativos.

A cooperação formal pode envolver investimentos económicos e transacções, sendo eventualmente mais arriscada do que a cooperação informal (Laine, 2002), é caracterizada por ser manifesta, clara e manobrável podendo as suas obrigações e estruturas de controlo ser definidas contratualmente (Smith *et al*, 1995), inclui três grandes categorias: relações formais duais; actividades conjuntas e investimentos em terceiros. As relações formais duais englobam formas de cooperação conseguidas através da posse (podem existir accionistas comuns); da união de direcções; através de trocas formais económicas (por exemplo acordos de marketing) ou de informação (acordos de *licensing*, por exemplo); por intermédio da subcontratação e actividade de reciprocidade.

Distinguem-se, em seguida, as actividades formais de cooperação conjunta, que ao contrário das *joint-ventures* não requerem a criação de uma terceira entidade. Estas actividades são levadas a cabo por dois ou mais actores e podem ser desenvolvidas em qualquer área operacional como produção conjunta, *sourcing* conjunto, I & D partilhado⁴⁸, promoção cooperativa e consórcio. Por último, o investimento em terceiros envolve as *joint-ventures*⁴⁹ e as associações de sector.

A cooperação informal não inclui investimento directo podendo ser considerada como uma estratégia menos arriscada (Laine, 2002). É essencialmente individual, não sequencial e não planeada, podendo ocorrer através da troca e transferência de pessoas, informação e normas sociais. Holm *et al* (1996) consideraram que a cooperação é essencialmente um processo informal de acção coordenada entre parceiros. A cooperação informal envolve combinações adaptáveis nas quais as normas comportamentais determinam a contribuição das partes (Smith *et al*, 1995).

Axelrod (1986) indicou as condições para este tipo de cooperação: a percepção das partes de que estarão em contacto durante bastante tempo; a sua crença de que é do seu

⁴⁸ Hagedoorn e Osborn (2002) consideraram que este tipo de cooperação formal reflecte duas das mais significativas mudanças da última metade do Sec.XX: desenvolvimento tecnológico e globalização.

⁴⁹ *Joint ventures* são novas entidades que são criadas separadamente, mas detidas conjuntamente pelos parceiros (Das e Teng, 2002).

interesse cooperar e o reconhecimento da necessidade de replicar os benefícios recebidos empregando uma estratégia “Tit-For-Tat”⁵⁰.

Os profissionais são muitas vezes contratados por empresas concorrentes, criando uma rede de contactos que pode ser uma condição promotora de cooperação.

A informação, por outro lado, circula e é partilhada entre concorrentes, esta pode ser o iniciador ou o resultado da cooperação, ou uma forma de desenvolver a coesão social na indústria.

As normas sociais são a terceira forma de cooperação informal e envolvem as percepções, atitudes e expectativas.

Analisando os processos cooperativos, Håkansson e Johanson (1988) concluíram que as empresas com uma posição mais forte na rede industrial procurarão a cooperação formal com actores prestigiados considerados importantes. Entretanto, as empresas com uma posição mais fraca tentarão desenvolver cooperação informal procurando, assim, estabelecer uma posição antes de ser visível.

Como Anderson e Narus (1990) sublinharam, os esforços coordenados conduzirão a resultados excedendo aqueles que a empresa atingiria se actuando solitariamente, sendo a cooperação considerada por Contractor e Lorange (2002a: xiii) como “indispensável para o sucesso estratégico”. Por exemplo, Quelch e Kenny (1994) referiram as vantagens de colaboração existentes entre as cadeias de supermercados e os produtores, dado que foi a estagnação da procura que impeliu a procura de eliminação de ineficiências na relação entre produtor e distribuidor (Mouzas e Araujo, 2000: 296). Por outro lado, a cooperação é facilitada nos canais de distribuição cujos membros partilham objectivos similares (Mehta *et al*, 2001).

⁵⁰ Frazier e Rody (1991) confirmariam mais tarde este perfil ao observarem que o uso de estratégias coercivas num canal de distribuição por um dos intervenientes provocava uma reacção idêntica por parte do seu parceiro de negócio, sendo que num ambiente de apoio criado pela utilização de uma estratégia não coerciva pelo produtor ou distribuidor incentiva a utilização de estratégias não coercivas pela outra parte.

Heide e Miner (1992) identificaram quatro domínios de cooperação potencial entre vendedores e compradores industriais: flexibilidade, troca de informação, resolução de problemas conjuntamente e comedimento na utilização do poder, indicando que o grau de abertura de uma relação, a frequência de contacto e a ambiguidade do desempenho irão aumentar as hipóteses de cooperação nos quatro domínios.

Vázquez *et al* (2005: 127) identificaram dois tipos de acordos cooperativos entre um produtor e o distribuidor: i) cooperação na distribuição física – cooperação ao nível da frequência e volume de transacções, questões envolvendo distribuição física (armazenamento eficiente, *cross-docking*) ou fluxo de informação eficiente (EDI, transferência electrónica de fundos, codificação de referências e gestão de bases de dados), este tipo de acordos cooperativos visam maior eficiência e redução de custos; ii) cooperação em marketing – cooperação relacionada directamente com a estratégia de marketing do produtor e distribuidor, este tipo de cooperação envolve actividades que afectam o posicionamento, imagem, volumes de vendas ou quota de mercado que as empresas parceiras desejam atingir, envolve partilha de informação de natureza confidencial e requer investimentos que terão retorno apenas após um determinado período de tempo.

Vários estudos elegeram a cooperação entre as empresas, nomeadamente as alianças estratégicas,⁵¹ como objecto de estudo (Doz, 1996; Doz e Hamel, 1998; Clarke-Hill *et al*, 2003; Hamel *et al*, 1989; Gulati, 1998; Hitt *et al*, 2000; Saxton, 1997; Gimeno, 2004; Das e Teng, 1997; Axelrod *et al*, 1995) ou *Joint Ventures*⁵² (Park e Russo, 1996; Luo, 2007).

A concorrência entre empresas individuais vai perdendo a sua expressão, à medida que as redes de empresas envolvidas em alianças competem entre si (Dyer e Singh, 1998; Gnyawali e Madhavan, 2001; Rese, 2006), pelo que se reforça a apetência para a colaboração entre as empresas numa determinada rede (Hunt e Morgan, 1994). A cooperação pode ser considerada uma contrapartida em relação à procura de vantagem competitiva (Clarke-Hill *et al*, 2003).

⁵¹ Estas alianças englobam uma variedade de acordos nos quais duas ou mais empresas concordam partilhar os seus recursos para perseguirem determinadas oportunidades de mercado (Gulati, 1995).

⁵² Hennart (1988) indicou que o acesso à distribuição é um dos mais importantes motivos para a constituição de *joint-ventures* domésticas ou internacionais.

Doz e Hamel (1998) sugeriram que as empresas não crescem apenas por meio de fusões e aquisições. A constituição de alianças estratégicas tornou-se um elemento comum na vida empresarial, ter capacidade de cooperar constitui uma necessidade concorrencial (Artz e Brush, 2000), ou um activo estratégico (Kanter, 1994), podendo as alianças ocorrer não só entre empresas complementares, mas inclusivamente entre concorrentes⁵³ (Hamel *et al*, 1989; Browning *et al*, 1995).

Silverman e Baum (2002) concluíram que uma empresa pode mitigar o efeito competitivo das alianças dos concorrentes colaborando com eles ao cooptar as suas alianças. Axelrod *et al* (1995) estudaram as alianças com concorrentes, formadas para definição de padrões técnicos, tendo concluído que a utilidade de entrada numa destas alianças, encontrada por uma empresa, aumenta com o tamanho da aliança e diminui com a presença de concorrentes próximos, sendo que as configurações da aliança formam um equilíbrio de Nash, ou seja, conjuntos de alianças nas quais nenhuma empresa tem um incentivo de mudar para outra aliança.

As alianças podem criar valor gerando a oportunidade de trabalhar com concorrentes (com produtos ou serviços complementares) ou outras empresas possuindo capacidades e conhecimentos únicos dando a oportunidade para partilhar conhecimento. Eisenhardt e Schoonhoven (1996) concluíram que as empresas têm maior tendência para formar alianças quando estão inseridas num sector emergente e/ou altamente competitivo, ou por que procuram uma estratégia de liderança. As empresas com uma bem desenvolvida capacidade de formar alianças geram maior valorização em bolsa através das suas alianças. Ao longo do tempo o investimento na gestão das alianças aumenta a reputação da empresa como um parceiro preferencial, podendo essa capacidade configurar uma competência em si (Dyer *et al*, 2001).

As empresas desenvolvem alianças estratégicas porque esperam que estas forneçam um valor superior às formas organizacionais alternativas em determinadas situações. As alianças estratégicas permitem a duas ou mais empresas perseguir, conjuntamente,

⁵³ Kothandaraman e Wilson (2000) referiram que as relações de cooperação com concorrentes partem muitas vezes de reduzido ou inexistente histórico de cooperação entre as empresas e alguma desconfiança, pelo que o grau de insucesso tende a ser maior.

objectivos estratégicos que não seria possível alcançar individualmente (Das e Rahman, 2001), oferecendo combinações potencialmente sinérgicas de recursos e capacidades complementares (Madhok e Tallman, 1998), promovendo o acesso a novas tecnologias, capacidades complementares, economias de escala e redução do risco (Inkpen, 2005), estimulando a inovação (Wucherer, 2006), ou a criação conjunta de recursos tangíveis e intangíveis (White e Lui, 2005), permitindo a especialização de empresas independentes e flexíveis (Ploetner e Ehret, 2006).

As alianças estratégicas podem ser influenciadas pelo ambiente competitivo, dado que uma empresa pode responder às alianças formadas pelos seus concorrentes através da associação aos parceiros dos seus concorrentes (gerando concorrência dentro da rede) ou formando novas alianças contra os concorrentes e seus parceiros – gerando concorrência entre redes (Gimeno, 2004).

Park e Zhou (2005) concluíram, igualmente, que o mercado poderá influenciar a formação de alianças. Para os investigadores, apesar das alianças poderem não apresentar ganhos substanciais, a sua formação poderá constituir uma opção racional, essencialmente como forma de antecipação aos seus concorrentes, evitando perdas potenciais através do aumento das posições competitivas que estes pudessem alcançar pela via da cooperação em alianças. Desta forma, e de acordo com aqueles autores, as empresas podem utilizar as alianças estratégicas de forma defensiva, não necessariamente para procurar ganhos, mas para evitar as perdas por não pertencerem a uma determinada aliança, ou permitir que os concorrentes aproveitem essa oportunidade.

A estruturação de relações cooperativas para que garantam benefícios mútuos promove a redução de custos e aumenta a eficiência de marketing (Hunt e Morgan, 1994). Nielsen (1988) e Rawwas *et al* (2008) concluíram que a cooperação aumenta a eficiência, permitindo um incremento nos resultados. Numa relação de cooperação um fornecedor poderá aumentar os seus recursos limitados através de esforços conjuntos com clientes; ganhar o benefício da experiência e ideias de clientes e incrementar a sua rendibilidade através de serviços de valor acrescentado (Anderson e Narus, 1991).

A aprendizagem⁵⁴ parece ser outro dos motivos para a cooperação entre empresas, nomeadamente, a procura de conhecimentos numa área complementar à base de conhecimento da empresa (Shenkar e Li, 1999; Appleyard, 2002), uma vez que a cooperação pode gerar um resultado significativo em termos de conhecimento para ambas as partes desde que as experiências individuais sejam partilhadas e disseminadas, já que, ao contrário de outros activos, o conhecimento organizativo pode aumentar quando partilhado (Inkpen, 1998).

Para Grant e Baden-Fuller (2002) nas alianças estratégicas verifica-se uma distinção entre criação de conhecimento e aplicação de conhecimento, na perspectiva da forma como o conhecimento é partilhado entre os parceiros. A criação de conhecimento aponta para as alianças como veículos de aprendizagem nos quais cada membro utiliza a aliança para transferir e absorver a base de conhecimento do parceiro. A aplicação do conhecimento respeita à forma de partilha do conhecimento na qual cada membro da aliança acede aos conhecimentos do parceiro como forma de explorar complementaridades, mantendo contudo uma base distinta de conhecimento especializado. Os autores observaram que as alianças baseadas na aplicação de conhecimento tendem a ter maior longevidade e maior estabilidade.

Mowery *et al* (1996) concluíram que as alianças são veículos para aceder a capacidades mais do que para as adquirir, já que a aprendizagem que ocorre nas alianças é bastante complexa. As empresas que estabelecem relações de cooperação parecem ganhar mais benefícios económicos do que as firmas que se envolvem em relações de soma nula (Paulraj *et al*, 2008), uma vez que as primeiras aprenderam a criar mais valor à medida que vão acumulando experiência e conhecimentos fruto da cooperação (Anand e Khanna, 2000).

As relações de cooperação não são espontâneas, antes surgem como consequência de anteriores relações de transacção (Dapiran e Hogarth-Scott, 2003). Alguns autores defendem que deverão ser dados pequenos passos e começar lentamente, por forma a que cada parceiro conheça a cultura e procedimentos do outro para que a cooperação

⁵⁴ Para Khanna (1998) a aprendizagem pode ter várias formas, não necessita estar restrita a questões relacionadas com I&D. O tipo de conhecimento pode estar relacionado com a compreensão de uma determinada base de clientes, compreender o marketing num determinado país ou aprendendo a utilização de novas tecnologias.

possa ser gradualmente expandida à medida do necessário para preencher as necessidades estratégicas (Parkhe, 1998; Knez e Camerer, 2000). Assim, poder-se-á dizer que as relações de cooperação emergem, crescem e dissolvem-se posteriormente. Kanter (1994: 96) referiu, inclusivamente, que estas são sistemas vivos que evoluem progressivamente à medida das suas possibilidades. O conteúdo e estrutura das relações cooperativas serão, desta forma, conjuntamente determinados pelos parceiros (Mowery *et al*, 1996) partindo muitas vezes de relações de transacção entre compradores e vendedores que evoluem para a cooperação (Kothandaraman e Wilson, 2000).

Das e Teng (1997) identificaram sete estádios da cooperação: i) ponderação da possibilidade de cooperar; ii) escolha do parceiro; iii) negociação do acordo; iv) começo da cooperação; v) funcionamento da cooperação; vi) avaliação do desempenho; e vii) modificação da cooperação. Ring e Van de Ven (1994) entendem que esta evolução é cíclica e não sequencial, dado que estas relações não atingem estabilidade, mas antes por que mantêm um equilíbrio entre processos formais e informais.

As relações cooperativas vão evoluindo, parecendo deteriorar-se com o tempo, diminuindo a satisfação, pelo que os incentivos para investir na aliança vão também sendo alterados (Gassenheimer *et al*, 1996). A contínua reavaliação da utilidade da parceria parece ser comum em várias relações cooperativas (Ariño e Torre, 1998; Doz, 1996). Existe uma espécie de “lua-de-mel” no início das relações de cooperação dado que se regista uma maior taxa de insucesso não no princípio, mas numa fase intermédia (Park e Russo, 1996), aquilo que se poderá classificar como ciclo de vida de uma aliança, verificando-se menores níveis de oportunismo na fase inicial, para crescer nas fases intermédias aumentando concomitantemente o risco de insucesso (Deeds e Hill, 1998).

As alianças podem, entretanto, ter horizontes temporais longos ou curtos, consoante tenham sido formadas para operar no curto prazo ou no longo prazo (Das, 2006). Contudo, antes de desenvolver qualquer relação de cooperação é fundamental analisar se se justifica uma ligação tão próxima com uma outra organização, dado que os mecanismos de mercado poderão ser suficientes para satisfazer os actores (Forker e Stannack, 2000; Mentzer *et al*, 2001).

Ploetner e Ehret (2006) enfatizaram que a cooperação implica uma grande dedicação pelo que existem poucos parceiros com quem se podem estabelecer relações cooperativas, sendo que a selecção dos parceiros necessita uma cuidadosa análise.

As relações de cooperação que são consideradas estratégicas têm uma maior longevidade (Lunnan e Haugland, 2008). Por esse mesmo motivo Hunt e Morgan (1994) propõem que as empresas deverão manter relações tradicionais com as firmas que tenham tendências de comportamentos oportunistas e desenvolver relações cooperativas com as organizações confiáveis.

Husted (1994) relacionou a cooperação com a confiança identificando a cooperação com elevada confiança e a cooperação com reduzida confiança (ver quadro 7).

Quadro 7 – Relação entre Confiança e Cooperação

	Cooperação com elevada confiança	Cooperação com baixa confiança
Comprometimentos	Longo prazo, indefinido, difuso	curto prazo, limitado, específico
Atitude em relação aos problemas	Percebidos como uma parte normal do negócio	Não antecipado, excepto dentro dos termos de contrato.
Recurso a penalizações formais de contrato	Não	Sim
Resolução de conflito	Integrativa	Distributiva
Orientação de interesses	Interesse mútuo	interesse próprio

Fonte: Husted (1994: 35)

Na cooperação com elevada confiança as relações são essencialmente de longo prazo, os problemas tendem a ser resolvidos conforme surgem sendo considerados como fazendo parte normal do negócio e não como resultado de um comportamento oportunista, penalizações contratuais não são utilizadas como ameaça e as relações não terminam quando ocorrem problemas. Os conflitos são resolvidos de forma integrativa, ou seja, as partes procuram alcançar alternativas criativas e encontrar uma solução mutuamente satisfatória. Por seu turno, nas relações de cooperação com baixa confiança, as partes não têm intenções oportunistas, mas não têm inclinações altruístas, as relações tendem a ser específicas, e de curto prazo. Os problemas não são antecipados, excepto os que são especificamente tratados nos contratos. A tendência nestas relações é utilizar contratos. Os conflitos são dirimidos através da negociação de repartição distributiva de ganhos e perdas.

White e Lui (2005) propõem a utilização dos custos de cooperação⁵⁵ na avaliação dos parceiros e das estruturas das alianças. A satisfação inicial com uma relação de cooperação pode ser explicada pelas características da relação, incluindo o conhecimento prévio e semelhanças entre os parceiros (Ariño e Torre, 1998), o sucesso posterior parece estar relacionado positivamente com a reputação do parceiro, tomada de decisões partilhada e semelhanças estratégicas entre os parceiros (Saxton, 1997).

Quando as partes colaboram desenvolvem conhecimentos específicos e criam expectativas relativamente às motivações e investimentos em recursos do parceiro. Considerando que os decisores estão sujeitos a racionalidade limitada, a cooperação entre empresas está exposta a incerteza relativamente ao comportamento futuro do parceiro e ao resultado da colaboração (Eriksson e Sharma, 2003).

Mais recentemente, Luo (2008a) explorou a relação existente entre a correcção processual e a cooperação tendo concluído que a primeira melhora os resultados da cooperação ao aumentar o valor relacional da parceria. Todavia, a complexidade exigida pelas relações cooperativas acaba muitas vezes por não ser aplicada em termos práticos, mantendo-se num plano retórico (New e Ramsay, 1997), ou pode suceder que parceiros fracos possam perder tanto em relações cooperativas como em relações adversárias (Turnbull *et al*, 1993), aumentando mesmo os custos de transacção incluindo os investimentos específicos da relação, esforços de gestão, e custos de monitorização e controlo (Song *et al*, 2008); existindo por vezes um fosso entre as intenções e os resultados efectivamente alcançados (Body *et al*, 2000).

Aparentemente, mais de metade das alianças estratégicas não têm sucesso (Park e Russo, 1996; Dyer *et al*, 2001). O insucesso ou desapontamento de algumas relações de cooperação tem sido abordado com maior profundidade. Ernst e Bamford (2005) confirmaram que a taxa de insucesso ultrapassa os 50% e indicaram que a sua duração não ultrapassa os sete anos⁵⁶.

⁵⁵ Custos incorridos para trabalhar com um parceiro, nomeadamente coordenação e ajustamento a um parceiro, mecanismos para facilitar a comunicação e integrar actividades.

⁵⁶ Para Hamel *et al* (1989) a longevidade não pode servir como referência do sucesso ou insucesso de uma relação de colaboração. Na mesma linha está Zajac (1998) para quem o final da relação de

Diversas causas têm sido apontadas para o insucesso nas relações cooperativas, nomeadamente, a inability de um parceiro para mobilizar recursos internos para apoiar a relação (Dyer *et al*, 2001; Kothmandaraman e Wilson, 2000); na indefinição estratégica traduzida na precipitação do começo da parceria e no pouco cuidado na avaliação e selecção do parceiro (Wittmann, 2007; Shah e Swaminathan, 2008); deficiente informação (Bowersox, 1990); por existirem diferentes sensibilidades ao risco (Tsay, 2002); pela corrida ao conhecimento, ou seja, as empresas a quem lhes falem capacidades necessárias poderão utilizar as relações de cooperação para sub-repticiamente absorver o conhecimento do seu parceiro, de forma a replicar essas capacidades internamente, sendo que a primeira das partes a internalizar com sucesso o conhecimento do seu parceiro dissolve a relação (Zeng e Hennart, 2002); as expectativas irrealistas de um ou mais parceiros (Lambert *et al*, 1999), problemas de acordos formais, nos quais, os processos que conduzem aos acordos formais de cooperação não envolvem a gestão de topo, sendo que a aplicação desses acordos é gerida pelos gestores intermédios.

Outros investigadores defenderam que a cooperação não continuará se os seus benefícios não superarem ou igualarem os seus custos (Smith *et al*, 1995), havendo também quem considere que as relações de cooperação não poderão vingar se estas não forem vantajosas para ambos os parceiros (Rese, 2006).

A inércia dentro das relações de colaboração parece ser uma outra razão para o insucesso. Nas alianças que falham regista-se, aparentemente e ao contrário do que acontece nas empresas-mãe, que as alianças seguem estratégias ultrapassadas, sofrem de conflitos de administração entre os parceiros e não têm mecanismos de controlo do desempenho (Ernst e Bamford, 2005).

A cooperação com outras entidades requer, também, uma alteração das empresas que se envolvem neste tipo de relações. Em função dos contextos contraditórios em que operam, os parceiros necessitarão de um elevado grau de adaptabilidade assim como da capacidade para se moldarem à mudança que protagonizam (Boddy *et al*, 2000). Por

cooperação não é, em si mesmo, um sinal de insucesso, uma vez que não é óbvio que estas relações sejam criadas com a intenção de atingir grande longevidade.

outro lado, os acordos cooperativos poderão ter mais sucesso se os parceiros trouxerem as suas redes de negócios para a aliança, uma vez que reforçará o seu comprometimento com a cooperação (Holm, 1996).

Para Khanna *et al* (1998) as relações cooperativas serão marcadas pela presença simultânea de aspectos cooperativos e competitivos. Os primeiros decorrem da necessidade de acesso ao conhecimento e recursos da outra empresa para produzir algo que é benéfico para ambas as partes, o aspecto competitivo é uma consequência da tentativa levada a cabo, por cada um dos parceiros, de tentar utilizar o conhecimento e recursos do outro para ganhos particulares e pela possibilidade existente de um parceiro “terminar” o processo de aprendizagem do parceiro antes que o outro consiga fazer o mesmo.

Contractor e Lorange (2002b) identificaram várias tendências que sugerem um crescente papel para a cooperação em três grandes áreas: alterações nos regimes regulatórios; mudanças no ambiente competitivo; e mudanças nas estratégias ou práticas industriais (ver quadro 8)

Quadro 8 – Tendências económicas e ambientais favorecendo a cooperação

Mudanças de Políticas Governamentais

- Liberalização económica e desregulamentação;
- Progressiva harmonização de standards e aceitação recíproca de dados;
- Alargamento das leis de propriedade intelectual.

Gestão do Conhecimento nas empresas

- Identificação e codificação dos activos do conhecimento nas empresas;
- Aceleração da taxa de mudança tecnológica;
- Crescente diversificação das fontes de conhecimento;
- Custos e riscos com I&D crescentes.

Mudanças na Produção e Distribuição

- *Outsourcing* e reconfiguração da cadeia de valor;
- Aumento da importância estratégica da velocidade;
- Multiplicidade de aplicações de tecnologia e adaptações;
- Crescente papel das tecnologias de informação nas relações cooperativas.

Fonte: Contractor e Lorange (2002b: 7)

No caso das mudanças ocorridas na produção e distribuição, tais como entregas mais rápidas, flexibilidade preferida em relação ao baixo custo, redução no tamanho na dimensão da produção média, inversão da “comoditização” de alguns produtos e o advento da *mass customization*. Com a utilização da tecnologia de informação, os custos de transacção das alianças tais como negociação, transferência de tecnologia, monitorização, comunicação e custos conjuntos de distribuição foram reduzidos. Por outro lado, os benefícios da cooperação, incluem adquirir maior quota de mercado pela resposta mais rápida, por ser o primeiro, pela melhor comercialização, bem como aumento da satisfação dos consumidores (Contractor e Lorange, 2002b: 19).

4.2.2 – Poder

O poder tem recebido destacada atenção por parte dos investigadores na literatura de marketing (El-Ansary e Stern, 1972; Lusch, 1976; Hunt e Nevin, 1974; Gaski, 1984, 1996; Messinger e Narasimhan, 1995; Ailawadi *et al*, 1995; Bloom e Perry, 2001; Robson e Rawnsley, 2001; Kim e Staelin, 1999; Farris e Ailawadi, 1992; Merlo *et al*, 2004) o que se justifica dado que o poder está presente em qualquer relação de negócio (Hingley, 2005).

A investigação de El-Ansary e Stern (1972) terá sido uma das primeiras tentativas de especificar os determinantes do poder. Os autores definiram poder como “a habilidade para controlar variáveis de decisão na estratégia de marketing de outro membro num dado canal num nível diferente de distribuição. Para que este controlo seja qualificado como poder, deverá ser diferente do nível original de controlo do influenciado sobre a sua própria estratégia de marketing” (El-Ansary e Stern, 1972: 47).

Resumindo as definições, Messinger e Narasimhan (1995: 218) apresentaram as suas interpretações de poder como “a habilidade de um agente (influenciador) para afectar as acções de outro agente (influenciado) de forma a melhorar a posição do influenciador”.

Provavelmente, o poder será um dos fenómenos mais estudados nos canais de distribuição⁵⁷, esta frequência na sua utilização dever-se-á à sua utilidade no mundo real da distribuição, também pelo seu potencial como construto para a compreensão científica (Gaski, 1996), bem como a sua importância para o estudo das relações de coordenação⁵⁸ entre produtores e distribuidores (Yer e Villas-Boas, 2003).

Recentemente, o poder começou a ser analisado mais detalhadamente, na perspectiva da sua influência no controlo do canal de distribuição (Kim e Hsieh, 2006; Crook e Combs, 2007). Existe evidência de que muitas empresas estão a deixar de simplesmente vender produtos, evoluindo no apoio à redução da estrutura de custos dos seus fornecedores e clientes auxiliando-os no seu crescimento (Mudambi e Aggarwal, 2003). Kim e Staelin (1999) chegaram à conclusão que os produtores deverão apoiar os retalhistas na construção de lealdade à cadeia por outras formas que não apenas a actividade promocional.

Entretanto, Geylani *et al* (2007) observaram a existência de utilização ostensiva de poder por parte de um distribuidor poderoso através da imposição de condições de venda preferenciais permitindo-lhe a fixação de preços mais baixos nos produtos desses fornecedores. A investigação daqueles autores concluiu que muitos fornecedores nestas circunstâncias optam por desenvolver acções de apoio a outros distribuidores menos poderosos como forma de mitigar o poder dos distribuidores mais fortes.

Estudando o sector da distribuição britânico, Harris e Ogbonna (2001) concluíram que o poder se destacou como o factor mais significativo influenciando a vantagem competitiva. Para os autores este atributo emergiu com importância nas últimas três décadas sendo provável que continue a influenciar a direcção futura da indústria da distribuição. Assim, não prestar atenção às questões do poder ao nível da indústria pode ser um exemplo de sobreconcentração nas dinâmicas internas que podem tornar a empresa estrategicamente inerte.

⁵⁷ Ver revisão da literatura em Gaski (1984) e Merlo *et al* (2004).

⁵⁸ O termo “coordenação” significa o ajustamento de todas as variáveis de marketing para garantir a maximização do lucro total do canal de distribuição (Ingene e Parry, 2000).

Apesar de existirem diversas investigações sobre o poder, a sua medição parece ser difícil de estabelecer (Gaski, 1996). Uma empresa pode deter poder sem o utilizar, por outro lado, a decisão de usar o poder não significa que a empresa terá sucesso em alcançar os seus objectivos de influência (Frazier, 1983).

A questão da transição do poder dos produtores para as empresas de distribuição não parece clara. Desenvolvendo um modelo de interações entre produtor-retalhista Kadiyali *et al* (2000) concluíram que o poder de fixação de preço medido pelo seu *markup* é menor do que o poder de fixação de preço dos retalhistas.

A consolidação dos distribuidores, aparentemente, terá resultado numa transferência do poder para estes, uma vez que têm acesso a um maior número de clientes (Stock e Lambert, 2001). Com efeito, o ambiente competitivo surge como uma outra explicação para as alterações de poder, Draganska e Klapper (2007) concluíram que a concentração e o aumento da dimensão dos distribuidores tem consequências na rendibilidade dos produtores mesmo se não existir alteração directa na relação de poder no canal de distribuição.

As tecnologias de informação permitiram aos grandes retalhistas um manancial de dados que os tornaram possuidores de importantes conhecimentos sobre o mercado (Petrovic e Hamilton, 2006). Kumar (2004) defende que a transferência do poder para os retalhistas foi conduzida pelo crescimento das alianças horizontais de compras, os megafornecedores como os hipermercados e pelas fusões e concentrações.

Um sinal desta mudança de poder poderá ser encontrado na prática frequentemente seguida pelos grandes retalhistas de ditarem a estratégia de marketing aos produtores, ou tomando a decisão relativamente a áreas fundamentais como sejam o preço, a promoção e posicionamento (Zenor, 1994). Baseando-se na sua investigação no Reino Unido, Robson e Rawnsley (2001: 47) defenderam que “é claro que os retalhistas detêm o poder na indústria da distribuição”, conclusões semelhantes podem ser encontradas em Towill (2005); Shaw e Gibbs (1995); Raju e Zhang (2005); Clarke *et al* (2002), Chen *et al* (2006), Hingley e Hollingsworth (2003) e Gattorna (1999)⁵⁹.

⁵⁹ Investigando a distribuição no mercado finlandês, Aalto-Setälä (2002) inferiu que a principal fonte de poder é a quota de mercado dos distribuidores.

Outros estudos não encontraram evidência empírica da mudança de poder no mercado (Farris e Ailawadi, 1992; Messinger e Narasimhan, 1995; Bloom e Perry, 2001). Farris e Ailawadi (1992) sugerem três explicações para esta situação (não necessariamente mutuamente exclusivas):

- i) Nenhuma mudança de poder ocorreu;
- ii) O poder pode ter sido transferido para o retalhista, mas os retalhistas poderão não ter sido capazes ou interessados em transformar este poder em lucros.⁶⁰
- iii) A medida do poder do retalhista versus produtor pode necessitar revisão.

A tentativa de agregar os argumentos convencionais acerca das relações criou um contorno do poder do retalho (Ailawadi 2001: 300):

- Aumento das promoções de mercado: os produtores são forçados a efectuar promoções para garantir espaço de prateleira e apoio para as suas marcas. Estes investimentos são absorvidos pelos retalhistas e não beneficiam os produtores⁶¹.
- Aumento das promoções para o consumidor: As promoções para o consumidor tornam este mais sensível ao preço e simplesmente encorajam a mudança de marca, podendo danificar a imagem de marca e as vendas no longo prazo.
- Aumento da quota das marcas próprias: o aumento da presença das marcas próprias das insígnias de retalho aumenta o poder dos retalhistas. Estas são utilizadas na concorrência com as marcas dos produtores permitindo um maior poder negocial.⁶²

No entanto, a presença de um distribuidor poderoso poderá ser benéfica para todo o canal, dado que este faz uso do seu poder para coordenar o canal de distribuição e, bem

⁶⁰ Para Kim e Staelin (1999) devido a uma forte concorrência horizontal entre retalhistas estes são obrigados a ter uma menor margem de lucro, enquanto os produtores pagam maiores somas para presença nas prateleiras. Bloom e Perry (2001: 391) estudando a relação de diversos fornecedores da Wal-Mart, concluíram que o retalhista exerceu o poder sobre os seus fornecedores, mas aparentemente a grande maioria deles consegue maiores resultados através da quota de mercado acrescida obtida pela presença nas prateleiras da Wal-Mart do que os seus concorrentes que não dispõem desse acesso. Mais recentemente, Corstjens e Steele (2008) confirmaram a existência de discrepâncias em termos de taxas de rentabilidade, sendo que os distribuidores alcançaram menores resultados do que os produtores, apesar de os autores reconhecerem o aumento de poder dos distribuidores mas estes são incapazes de transformar esse poder em maiores resultados líquidos devido à forte concorrência.

⁶¹ Para maiores desenvolvimentos: (Bloom *et al*, 2000; Lariviere e Padmanabhan, 1997, Kim e Staelin, 1999).

⁶² Ver Dhar e Hoch (1997), Raju *et al* (1995), Dunne e Narasimhan (1999) para uma análise mais detalhada.

assim, permite ao produtor alcançar economias de escala tirando partido da elevada rotação de produtos e dos sofisticados sistemas de informação utilizados pelos distribuidores mais poderosos⁶³ (Geylani *et al*, 2007); em contraste, o excessivo poder concentrado num só produtor poderá reduzir a coordenação do canal (Iyer e Villas-Boas, 2003).

Entretanto, a frequente existência de um distribuidor dominante com um elevado poder tem obrigado os produtores a optarem por uma maior preocupação com a redução dos custos de produção marginais para grandes volumes (Inderst e Wey, 2007) e por estratégias de diferenciação ao nível dos descontos atribuídos aos diversos actores para permitir uma opção de distribuição em múltiplos canais (Raju e Zhang, 2005), Sarmah *et al* (2007) evidenciaram também o papel dos descontos (essencialmente os descontos de quantidade) como mecanismos de coordenação num ambiente de múltiplos canais.

A concentração da distribuição terá sido fruto de uma série de acções e reacções que na sua origem terá sido a resposta a idêntico processo registado na produção (Leknes e Carr, 2004). Apesar da concentração que se regista na distribuição, verifica-se a existência de diversas estruturas de interdependência entre produtores e distribuidores, variando em função da estrutura de mercado e do tipo de produto fornecido. Por exemplo, alguns produtores de bens alimentares, com marcas reconhecidas, dominam certas categorias detendo relações de poder mais equilibradas com os distribuidores do que os fornecedores de *commodity*.

Duffy e Fearn (2004) argumentaram que os distribuidores (nomeadamente a moderna distribuição) estão progressivamente a desenvolver mais relações de colaboração com os seus fornecedores como forma de alcançar vantagens competitivas. A evolução da aplicação das novas tecnologias permitiu o conhecimento mais pormenorizado dos consumidores, fornecendo às cadeias de distribuição um poder que utilizam nas suas relações com os compradores. Todavia, estes avanços tecnológicos não fornecem todas as respostas, os produtores mantêm muita informação e conhecimentos que os

⁶³ Nos anos 90 a cadeia norte-americana Wal-Mart desenvolveu o *retail link* que permitiu a muitos dos seus fornecedores acesso a informação relativa às existências dos seus produtos. A mesma cadeia é conhecida pelas suas inovações tecnológicas, após ter liderado a utilização do EDI (*Electronic Data Interchange*) está na primeira linha da utilização das etiquetas RFID (*Radio Frequency Identification*) (Geylani *et al*, 2007).

distribuidores não possuem e vice-versa, sendo do interesse de ambas as partes a partilha de recursos e aptidões para ganhar conhecimento de mercado (Bandyopadhyay e Divakar, 1999).

O poder pode, entretanto, deteriorar as relações entre empresas, significando uma barreira ao alcance de resultados ganha-ganha nas relações (Maloni e Benton, 2000). A assimetria de poder poderá constituir um obstáculo ao desenvolvimento de parcerias entre empresas produtoras e distribuidoras (McDonald, 1999; Homburg *et al*, 2002), porquanto uma empresa com poder significativo pode não estar interessada em estabelecer relações ganha-ganha uma vez que pode alcançar a sua rentabilidade através do controlo dos seus fornecedores, por outras palavras, as empresas com poder negocial têm poucas ou nenhuma razão para não exercerem esse poder (Benton e Maloni, 2005).

Gaski (1984), baseado na revisão da principal literatura sobre poder, concluiu existirem quatro conceitos de poder: o poder exercido e não exercido, poder coercivo e não coercivo. O poder exercido resulta na mudança de comportamento de um membro do canal que influencia a alteração da estratégia de marketing. O poder não exercido é a habilidade de um membro do canal para influenciar as decisões de marketing de outro sem activar o poder. O poder coercivo envolve uma alteração da estratégia de marketing através de uma potencial punição (uso de ameaças, imposições e outras actividades negativas), o poder não coercivo envolve uma vontade de um indivíduo ou grupo de ceder poder a outrem através do uso de recompensas (Hunt e Nevin, 1974; Lusch, 1976). Pandey (2003) resumiu os conceitos considerando que o poder exercido força a alteração de comportamentos, enquanto o poder não exercido é o potencial para alterar comportamentos.

Kumar (1996, 2004) defendeu que a exploração do poder pode ser vantajoso quando considerado o curto prazo, contudo, no longo prazo essa exploração tornar-se-á negativa.

Hunt e Nevin (1974) concluíram que as consequências da utilização do poder num canal de distribuição dependem das fontes de poder exercido, alcançando-se melhores resultados quando é utilizado um poder não coercivo. Lusch (1976) chegou a

conclusões similares, tendo alargado a sua investigação, observando que a utilização de poder coercivo aumenta o conflito no canal e pode determinar as relações entre o produtor e distribuidor tornando mais difícil a execução de objectivos de longo prazo. Idênticas conclusões encontram-se na investigação de Duarte e Davies (2004) que notaram existir uma forte relação entre a utilização de poder coercivo e o aumento do conflito disfuncional e a redução da confiança; estes resultados foram muito recentemente confirmados por Thach e Olsen (2006); Leonidou *et al* (2008); e Bunduchi (2008).

Thach e Olsen (2006) concluíram que a utilização de poder coercivo pode aumentar o conflito entre produtores e distribuidores, afectando igualmente o desempenho dos parceiros no canal de distribuição. Já anteriormente Frazier e Rody (1991) haviam alcançado conclusões semelhantes, notando, igualmente, que a utilização do poder coercivo foi um dos responsáveis pela conclusão de algumas das relações estudadas pelos autores.

A utilização do poder coercivo parece ser, todavia, relativamente frequente, Kiyak *et al* (2001) confirmaram-no na sua investigação ao observar que em determinadas situações os parceiros mais poderosos podem utilizar esse poder coercivamente como forma de alcançar os seus objectivos.

Por seu turno, Pandey (2003) concluiu que se um membro do canal de distribuição acredita que o outro possui fontes de poder coercivo e se abstém de os utilizar poderá ser envolvido numa atmosfera de empatia criada pela outra parte o que poderá reduzir o conflito, ao invés, quando um membro do canal entende que a outra parte detém fontes de poder não coercivas, mas não as utiliza, poderá ser envolvido numa atmosfera adversa de não reconhecimento e apatia o que poderá propiciar o conflito. Gadde (2004), considerando o potencial de conflito existente em qualquer relação, indicou que este depende da forma como o poder é aplicado.

4.2.3 – Conflito

Os actores individuais ou colectivos envolvem-se, com frequência, em situações de decisão cujos resultados estão dependentes do comportamento de cada um dos actores abrangidos. Muitas destas situações são caracterizadas pelos interesses comuns, que podem promover a cooperação e interesses opostos, que geram conflito (Van Assen *et al*, 2003; Bonet, 2000).

Gaski (1984: 11) definiu conflito como sendo “a percepção por parte de um membro do canal de distribuição que a consecução dos seus objectivos está a ser impedida por outro resultando em tensão”. Num canal de distribuição, o conflito normalmente toma a forma de manifestações verbais ou escritas entre os membros do canal (Lusch, 1976).

Alguns autores defendem que as relações de negócio são sempre caracterizadas pelo conflito e cooperação (Welch e Wilkinson, 2005; Stern e Reve, 1980; Gadde e Håkansson, 2001; Madhok, 1995), uma vez que as partes têm simultaneamente interesses contraditórios e partilhados⁶⁴. Frazier (1999: 230) considerou que “o conflito é, pelo menos parcialmente, uma parte dos processos de trabalho e deve ser analisado como tal. Ver e examinar o conflito a esta luz pode ajudar a compreender melhor os seus efeitos funcionais e disfuncionais, acerca dos quais se tem pouco conhecimento”; idêntica conclusão pode ser encontrada em Welch e Wilkinson (2005), para estes autores o conflito não deve ser meramente considerado como um exemplo de disfuncionalidade de uma relação, podendo antes ser enquadrado por regras bem definidas e compreendidas pelos actores do canal de distribuição.

Mesmo empresas envolvidas em parcerias de sucesso reconhecerão que os conflitos são inevitáveis (Anderson e Narus, 1990; Leonidou *et al*, 2008). Esta inevitabilidade dever-se-á à heterogeneidade dos recursos e dos actores (Gadde e Håkansson, 2001) assim como à interdependência e complexidade das relações organizacionais (Jehn, 1995), uma vez que sem cooperação os parceiros não conseguirão potenciar uma aliança, mas, por outro lado, os benefícios de uma aliança são partilhados entre os parceiros e cada

⁶⁴ Laine (2002) desenvolveu a abordagem da cooperação entre concorrentes e não apenas quando esta ocorre entre produtores de distribuidores. Para a autora, os conflitos são elementos naturais na cooperação entre concorrentes dado que aplicam recursos similares e estratégias com o fito de atingir o mesmo cliente.

um terá um incentivo para competir por uma maior fatia desses benefícios (Zeng e Chen, 2003). Nesta perspectiva, o conflito não só ajuda a definir uma relação mas também a estimular um interesse na preservação dessa relação por parte dos actores (Koza e Dant, 2006).

Três tipos distintos de conflito foram identificados por Jehn (1997): conflito relacional⁶⁵ (desacordos baseados em incompatibilidades pessoais), conflitos de tarefas⁶⁶ (desacordos sobre como trabalhar em conjunto) e conflito de processo (desacordos relacionados com o dever e delegação de poder).

Diversas e contraditórias conclusões podem ser encontradas na literatura relativamente aos diferentes tipos de conflito. Com efeito, Menguc e Auh (2008) observaram a existência de uma relação linear negativa entre o conflito relacional e de tarefa e o desempenho das empresas. Entretanto, Rose e Shoham (2004) notaram que o conflito relacional e de tarefas constituem factores negativos podendo conduzir a um desempenho menor no canal de distribuição. Bradford e Stringfellow (2003: 19) concluíram que “o conflito de tarefa tem um efeito negativo no desempenho da rede, contudo, a redução do conflito relacional através do seu confronto e gestão ao invés de acomodação, pode produzir resultados positivos para a rede”. Plank *et al* (2007) concluíram que um elevado nível de conflito relacional pode ter implicações muito negativas na relação entre as empresas. Amason (1996) e Menguc e Auh (2008), por seu turno, defenderam que o conflito de tarefa poderá ser positivo ao melhorar a tomada de decisões, ao passo que o conflito relacional deverá ser desencorajado. Anteriormente Jehn (1995) tinha inferido que a o conflito relacional, causado por diversidade social, pode influenciar negativamente o resultado da relação.

Para Gadde e Håkansson (2001) um elevado nível de conflito é apenas um problema num contexto de pouca colaboração. A forma como se lida com o conflito torna-se uma questão relevante. Se não for gerido correctamente pode conduzir à dissolução da relação, mas quando as disputas são debeladas amigavelmente podem ser identificadas como conflito funcional (Morgan e Hunt, 1994), promovendo o teste do

⁶⁵ Amason e Schweiger (1994) chamaram-lhe conflito afectivo.

⁶⁶ Amason e Schweiger (1994) identificaram-no como conflito cognitivo.

comprometimento das partes (Mahok, 1995), que pode ser necessário para a manutenção de uma relação saudável (Håkansson e Snehota, 1995).

A utilidade da gestão do conflito pode também estar relacionada com a intensidade conflitual (Andrews e Tjosvold, 1983). Jehn (1997) encontrou na intensidade do conflito justificações para a diferença dos resultados obtidos pelas relações⁶⁷ tendo, igualmente, identificado tendências para a ruptura da relação nos conflitos muito emocionais e fortes se o conflito não for gerido e impedida a sua escalada. Entretanto, parece existir uma evidência de que as fortes relações ajudam a resolver pequenos conflitos antes de estes crescerem (Kanter, 1994).

Apesar de ser identificado como negativo, em algumas situações o conflito poderá ser desejável, na medida em que o desacordo entre os parceiros poderá criar novas compreensões, mudanças positivas e maiores benefícios (Stern *et al*, 1996) ou mesmo uma produtiva fonte de inovação já que sem conflito os parceiros tendem a tornar-se passivos, sem criatividade (Hagel III e Brown, 2005), ou, como observaram Eisenhardt *et al* (1997: 85) “a alternativa ao conflito não é o acordo, mas apatia”. Desta forma, o conflito poderá motivar adaptações, crescimento e aproveitamento de novas oportunidades (Webb, 2002), tornando-se positivo quando motiva a criação de formas e locais para expressar as ofensas eventualmente ocorridas; o exame crítico das acções passadas; uma distribuição mais equitativa de recursos; uma distribuição mais equilibrada do poder na relação e estandardização dos modos de resolução do conflito (Dwyer *et al*, 1987).

O conflito poderá ser negativo quando as relações são baseadas em grupos executando tarefas de rotina, podendo ser positivo nas relações suportadas por tarefas não rotineiras (Jehn, 1995)⁶⁸. Os conflitos numa relação de cooperação são normalmente negativos para o desempenho desse acordo, sobretudo quando os parceiros têm interesses diferentes e concorrenciais nessa relação, pelo que o incentivo e vontade de trabalhar em conjunto será reduzido (Das e Teng, 2000).

⁶⁷ Para mais detalhes sobre a relação do conflito e do desempenho, ver Duarte e Davies (2003).

⁶⁸ Jehn *et al* (1999) analisaram, mais tarde, a influência da diversidade no conflito, concluindo que várias formas de diversidade (valores, sociais e informação) influenciam o conflito.

Por seu turno, Nordin (2006) indicou que as empresas que se preparem para estabelecer alianças nos canais de distribuição deverão antecipar os conflitos associados ao alcance da aliança, as consequências da relação e o processo de implementação, o autor propõe que a negligência destes pontos poderá potenciar a emergência de conflitos negativos para a aliança. Evitar o conflito pode ser uma forma viável de lidar com o problema e uma forma de promover a produtividade e o relacionamento quando as partes possuem uma relação forte e objectivos de cooperação (Tjosvold e Sun, 2002).

Rahim (2000) concluiu que certos tipos de conflito têm consequências negativas no desempenho de uma determinada organização, estão nesta categoria os conflitos de natureza pessoal. Para o mesmo autor, existem outros tipos de conflito que podem gerar efeitos positivos, como sejam os conflitos relativos a tarefas, sendo que a gestão do conflito deverá manter um nível moderado deste tipo de conflitos. O conflito de tarefa pode contribuir para um melhor relacionamento com os parceiros através do melhoramento da qualidade das decisões, redução da probabilidade de conflito destrutivo no futuro e pelo alcance de soluções mutuamente benéficas (Skarneas, 2006).

Não parece, todavia, existir uma sintonia relativamente ao impacto do conflito numa relação, Duarte e Davies (2003) observando o conflito no canal de distribuição não encontraram evidência do efeito positivo de um nível baixo de conflito no desempenho das empresas.

O conflito numa relação pode ser influenciado pelo poder, parecendo verificar-se que as fontes de poder coercivo tendem a aumentar o conflito num canal de distribuição enquanto que fontes não coercivas de poder tendem a diminuir-lo (Lusch, 1976), sendo importante que o conflito não se torne disfuncional (Stern *et al*, 1996).

Aparentemente, a forma como os conflitos são resolvidos está relacionado com a confiança (Sullivan *et al*, 1981; Child e Faulkner, 1998), sendo importante criar processos que permitam gerir o conflito (Parvatiyar e Sheth, 2000). Stern *et al* (1996) indicaram a existência de mecanismos institucionais para lidar com o conflito entre os membros do canal de distribuição tais como a pertença conjunta a organizações do

sector, conselhos de distribuição, arbitragem e organismos de mediação todos procurando aumentar a interação e comunicação entre os membros do canal.

Dant e Schul (1992) inferiram que a utilização de terceiras entidades para resolver disputas entre os membros do canal é apenas utilizada em última circunstância, ou quando está definida contratualmente, uma vez que é vista como a formalização do conflito e sendo a última instância, qualquer falha que aí ocorra implicará partir para litígio. Assim, os autores defendem que com a utilização de sistemas integrativos e cooperativos (apesar de comportar mais riscos) os resultados de longo prazo correspondentes serão maiores. Na mesma linha Koza e Dant (2006) concluíram que a existência de orientações flexíveis, que promovam a cooperação e partilha de informação relevante entre os parceiros de uma relação, permitem reduzir o conflito.

Ariño e Torre (1998) defenderam que a existência de soluções processuais para a resolução de conflito poderá constituir uma base importante nas relações de cooperação, dado que a sua existência permitirá aos parceiros encontrar soluções para as suas diferenças na fase inicial da relação reforçando a confiança necessária para o sucesso da parceria. A utilização de contratos explícitos⁶⁹ formais está associada a um nível mais elevado de conflito no canal de distribuição, enquanto os contratos normativos⁷⁰ surgem ligados a um mais elevado nível de satisfação dos membros do canal e menor conflito (Brown *et al*, 2006).

A gestão de conflito foi analisada por Kozan *et al* (2006) tendo como base o modelo de Bensaou (1999), conforme descrito na figura 12. O eixo vertical representa os investimentos específicos do fornecedor (tangíveis e intangíveis) ao passo que o eixo horizontal descreve os investimentos específicos do comprador.

⁶⁹ Contratos formais (normalmente escritos) utilizados para identificar os elementos fundamentais da relação (Brown *et al*, 2006).

⁷⁰ Compostos por valores comuns, crenças, normas e expectativas existentes entre os membros do canal (Brown *et al*, 2006).

Figura 12 – Estilos de gestão de conflito e investimentos específicos

ALTO Investimentos específicos do fornecedor BAIXO	COMPRADOR CATIVO Obsequioso (comprador) Impositivo (fornecedor)	PARCERIA ESTRATÉGICA Resolução de problemas (comprometimento)
	RELAÇÕES DE TROCA Evita-se o confronto (comprometimento)	FORNECEDOR CATIVO Impositivo (comprador) Obsequioso (fornecedor)
	BAIXO	ALTO

Investimentos específicos do comprador

Fonte: Adaptado de Bensaou (1999: 36) e Kozan *et al* (2006: 664)

Na célula “parceria estratégica”, ambos os parceiros investiram bastante na relação desenvolvendo-se um clima de colaboração entre as partes.

A célula “relações de troca” traduz as relações nas quais nenhum dos parceiros desenvolveu qualquer tipo de investimento para trabalharem em conjunto, utilizando activos genéricos, desta maneira qualquer das partes poderá recorrer ao mercado e mudar de parceiro de negócio sem que tal represente um custo ou dano.

As relações dentro da categoria “comprador cativo” são assimétricas, estando o comprador refém de um fornecedor que está livre para mudar de comprador.

A resolução de problemas, na célula “parceria estratégica” envolve uma grande colaboração, enfrentando o conflito, analisando todas as questões e preocupações de maneira a alcançar uma solução que acomoda os diferentes pontos de vista.

Por último, nas relações “fornecedor cativo” o fornecedor cai na armadilha de efectuar investimentos unilaterais, sem que o comprador o acompanhe, para ganhar e manter os negócios com o comprador que é dominador. Kozan *et al* (2006) indicaram que sempre que existe uma assimetria, o parceiro que efectua o maior investimento específico tende a ter um comportamento obsequioso, no sentido em que satisfaz os desejos da outra parte em prejuízo dos seus próprios; enquanto que a outra parte desenvolve um comportamento impositivo, utilizando o poder para garantir o cumprimento das suas vontades.

O conflito no canal de distribuição parece igualmente ser inevitável (Emiliani, 2003), muitas vezes causado pelas diferenças de objectivos entre produtores e distribuidores (Gattorna, 1999), sendo que os conflitos no canal de distribuição ocorrem como consequência do facto de que as relações estão ligadas em padrões distintos com configurações que se alteram ao longo do tempo (Andersson, 1992).

Coughlan e Stern (2001), por seu turno, aprofundaram a noção de conflito aplicada aos canais de distribuição, tendo apontado igualmente a existência do conflito de objectivos, quando existem diferenças nos intuítos e metas entre os membros do canal; mas também conflito do domínio, quando se registam desacordos nos domínios e responsabilidades no canal; e conflito de percepção, verificado na presença de diferenças de perspectivas do mercado.

Tsay e Agrawal (2004) enfatizaram a importância de conhecer a extensão do potencial de conflito no canal de distribuição de forma a poder avaliar os custos e benefícios da distribuição de múltiplos canais. Por seu turno, Rangaswamy e Bruggen (2005), Sharma e Mehrotra (2007) e Rosenbloom (2007) alertaram para o risco de aumento do conflito, como sendo uma das mais significativas barreiras no desenho de estratégias de distribuição baseadas em múltiplos canais; antes Cespedes e Corey (1990) haviam concluído que o desenho de uma estratégia de múltiplos canais é também uma escolha do tipo de conflito que será necessário gerir.

As relações entre fornecedores e compradores são muitas vezes conflituosas devido à diferença existente nas expectativas relativamente aos preços, sendo que a principal fonte de conflito no canal de distribuição pode ser descortinada no insaciável desejo dos

compradores melhorarem o seu desempenho financeiro à custa dos seus fornecedores (Emiliani, 2003; Mentzer *et al*, 2001). Tsay e Agrawal (2004: 95) sublinharam, entretanto, que o conflito no canal de distribuição pode minar as tentativas de desenvolvimento de relações cooperativas o que poderá diminuir os lucros de ambas as partes.

4.2.4 – Confiança

Na literatura de marketing existe uma extensa investigação envolvendo construtos comportamentais. A confiança tem sido identificada como um factor-chave em qualquer relação, ou como Arnott (2007: 981) referiu: “todas as relações com sucesso estão dependentes do grau de confiança existente entre os parceiros”; sendo preponderante em qualquer análise de cooperação (Ring e Van de Ven, 1992; Geyskens *et al*, 1998; Smith *et al*, 1995; Brownung *et al*, 1995) e particularmente relevante no contexto das relações de negócio na distribuição (Halliday, 2003).

Analisando as diversas definições de confiança encontram-se conclusões contraditórias. Para Rosseau *et al* (1998), parece existir um consenso relativamente ao seu significado, já para Bigley e Pearce (1998) e Blomqvist (1997) registam-se diversos significados para o termo confiança⁷¹. Entretanto, Das e Teng (2004) agruparam as diversas definições de confiança em três áreas: i) confiança como percepção (confiança subjectiva); ii) confiança influenciada pelas diversas situações pessoais e implicações de local e de momento (antecedentes da confiança); e iii) acções resultantes da confiança subjectiva (confiança comportamental).

Num contexto empresarial o interesse de longo prazo reforça a vitalidade da confiança (Blomqvist, 1997). Fukuyama (1996) vê a confiança como uma expectativa de comportamento regular, honesto e cooperativo, baseado em normas e valores comuns.

⁷¹ Estudando as *joint-ventures* japonesas e americanas, Sullivan *et al* (1981) concluíram que os gestores japoneses e americanos definem confiança de uma forma extraordinariamente similar.

Entre as diversas definições de confiança, utilizaremos aquela proposta por Kumar (1996: 95) identificando-a como “a capacidade das partes em acreditar: acreditam que a outra está interessada no seu bem e que nenhuma irá actuar sem que antes considere o impacto dessa acção na outra parte”. O sistema de recompensa das partes deverá ser alinhado de forma a gerar comportamentos que potenciem e apoiem a relação (Kothandaraman e Wilson, 2000).

Uma relação pode incluir simultaneamente sentimentos positivos e negativos e ambivalência. A confiança e desconfiança⁷² podem coexistir numa mesma relação (Granovetter, 1985), não obstante a existência de elevados níveis de confiança diminuïrem a desconfiança é, ainda assim, possível que os parceiros confiem e desconfiem no outro em simultâneo (Lewicki *et al*, 1998).

A confiança engloba dois elementos essenciais: confiança na honestidade do parceiro e confiança na sua benevolência. Honestidade refere-se à crença de que o parceiro cumprirá a sua palavra e promessas e é sincero (Morgan e Hunt, 1994); benevolência reflecte a crença de que o parceiro está interessado no bem-estar da empresa e não tomará nenhuma acções inesperadas que causem dano à empresa (Anderson e Narus, 1990). Uma elevada benevolência numa determinada relação está inversamente relacionada com a motivação para mentir (Mayer *et al*, 1995). Por outro lado, a confiança supõe uma intenção comportamental implicando incerteza e vulnerabilidade por parte daquele que confia (Grönroos, 1994)⁷³, configurando a existência de um risco (Das e Teng, 2004).

Quando um dos parceiros viola as promessas, ou se quisermos considerar a terminologia de Morgan e Hunt (1994), quando viola o pacto de honestidade estabelecido na relação, pode prejudicar seriamente o nível de confiança do outro (Kingshott e Pecotisch, 2007; Wang e Huff, 2007). Assim, a crença e a intenção comportamental serão componentes da confiança (Moorman *et al*, 1992).

⁷² Definida como expectativas negativas relativamente à conduta do outro (Lewicki *et al*, 1998).

⁷³ Grönroos (1994) sublinhou, contudo, que em muitas relações não é claro quem é a parte que confia e aquela em quem é depositada confiança.

A confiança parece ter maior potencial de crescimento quando a relação é estabelecida entre empresas com características semelhantes, dado que a confiança se desenvolverá com maior facilidade ao nível pessoal e organizacional; também parece potenciada nas relações com um parceiro que goze de boa reputação (Lui *et al*, 2006). As empresas menos poderosas podem adaptar-se e desenvolver-se em relações de longo prazo com empresas mais poderosas se as assimetrias iniciais forem compensadas através do desenvolvimento de elevada confiança interpessoal entre os profissionais das empresas (Narayandas e Rangan, 2004).

Com efeito, os indivíduos podem desenvolver confiança em pessoas ou organizações (Morgan e Hunt, 1994; Mouzas *et al*, 2007), sugerindo que num contexto de transacção industrial os clientes poderão confiar na empresa fornecedora, nos seus vendedores, ou em ambos (Doney e Cannon, 1997).

As relações informais parecem ser importantes no estabelecimento de bases afectivas entre os gestores onde germina a confiança entre eles e que se reflecte nas suas organizações (McAllister, 1995), sendo que um nível elevado de estabilidade relativamente ao pessoal, em ambas as organizações, é necessário para reforçar os laços de confiança (Dyer e Chu, 2000). Em todo o caso, Zaheer *et al* (2002) alertaram para o facto de que a confiança entre empresas em relações cooperativas é bastante mais complexa do que uma agregação de confiança inter-pessoal.

Entretanto, a familiaridade entre empresas através de envolvimento anteriores parece desenvolver a confiança (Gulati, 1995), dado que os indivíduos com quem se manteve, ou mantém, uma relação contínua têm uma motivação económica para ser confiáveis por forma a não desencorajar futuras transacções e as relações económicas contínuas frequentemente são pautadas por satisfação o que gera fortes expectativas de confiança e abstenção de comportamentos oportunistas (Granovetter, 1985; Weitz e Jap, 1995).

A relação é consumidora de tempo, a segurança numa determinada relação não poderá ser criada numa primeira abordagem, sendo desenvolvida ao longo da sua duração, este processo é igualmente dispendioso e complexo, todavia, os resultados em termos de reforço de laços fortes entre compradores e vendedores e incremento da lealdade

poderão ter uma importância crítica para as empresas nela envolvidas (Doney e Cannon, 1997; Kozak e Cohen, 1997).

A confiança poderá, pois, ser vista como um conceito em evolução e não estático. Ao longo do tempo os parceiros conhecer-se-ão melhor e o grau de confiança alterar-se-á, sucessos anteriores, insucessos e a interação entre os parceiros influenciará o nível de confiança (Inkpen, 2005). Gadde e Håkansson (2001) defenderam que as relações são construídas através de um processo de interação onde a confiança recíproca poderá ser sucessivamente reforçada. Os autores entendem que as partes começam por se conhecer através de pequenos negócios, para depois encetarem relações mais profundas. Idênticas conclusões foram alcançadas por Nevin (1995) e Seppänen *et al* (2007) ao notarem que a confiança começa por ser sentida ao nível individual, existindo posteriormente um alargamento a outras pessoas ou grupos de pessoas nas organizações que aprendem a confiar entre si, sendo que mais tarde a confiança se institucionaliza na relação.

McKnight *et al* (1998) contrariaram esta preposição defendendo que algumas organizações poderão registar um elevado nível de confiança logo no início da relação quando: i) as partes interagem face a face, frequentemente de forma positiva; ii) a parte em que se confia construiu uma boa reputação bastante conhecida; iii) a interação social afecta a intenção de confiar pelo seu efeito positivo nas crenças de confiança e na confiança baseada nas instituições. Entretanto, Bowersox (1990) defendeu que a incapacidade de desenvolver confiança nos primeiros tempos de uma relação poderá representar um perigo para a mesma.

A forma como a confiança é manifestada pode variar em países com culturas distintas (Blomqvist, 1997; Sako e Helper, 1998; Kothandaraman e Wilson, 2000; Dyer e Chu, 2000), sendo que a maior distância social e física entre parceiros numa relação internacional pode reduzir a confiança (Hennig-Thurau e Hansen, 2000). Existem também ambientes institucionais e sociais mais propícios ao desenvolvimento de relações de confiança (Mudambi e Helper, 1998; Seppänen *et al*, 2007), dado que um envolvimento institucional estável e uniformemente organizado tenderá a alimentar expectativas comuns que propiciarão o fomento de relações de confiança (Lane e Bachmann, 1996), a proximidade cultural induz confiança gerando maior interação e relações em rede que reforçam a confiança (DiMaggio, 1994).

Adaptada ao fenómeno da distribuição a confiança ganha contornos mais definidos à medida que algumas empresas decidem reduzir a sua cadeia de fornecimento e concentram em alguns produtores o desenvolvimento de relações preferenciais de parceria por forma a melhorar a eficiência (Fearne *et al*, 2001). A mesma tendência de diminuição da base de fornecedores, como forma de estabelecer com estes uma relação mais próxima e de longo prazo foi identificada por Christopher (1998)⁷⁴. Contudo, essas relações exclusivas também aumentam a vulnerabilidade ao oportunismo dos parceiros. Assim, a confiança como força capaz de atenuar o oportunismo (Medema, 1992; Park e Ungson, 1997), facilitar a resolução de conflitos (Park e Ungson, 1997), ou atenuar discórdias (Hibbard *et al*, 2001) é considerada um ingrediente fundamental para que essas relações possam atingir o seu máximo potencial (Geyskens *et al*, 1998; Rodriguez *et al*, 2006; Hernández-Espallardo e Arcas-Lirio, 2008).

Kumar (1996, 2004) identificou a “confiança como ajuda fundamental para o alcance do potencial das relações entre os produtores e distribuidores. Construir uma relação de confiança poderá ser uma forma muito eficaz de aumentar a satisfação e orientação de longo-prazo (Geyskens *et al*, 1998).

O investimento em activos específicos parece aumentar a confiança no canal de distribuição, uma vez que os investimentos específicos nos distribuidores são por estes vistos como sinal do comprometimento na relação por parte do produtor, tal como os produtores desenvolvem maior confiança nos distribuidores que investem recursos específicos na relação (Anderson e Weitz, 1992; Zhao e Cavusgil, 2006; Suh e Kwon, 2006; Rodriguez *et al*, 2006; Ishida *et al*, 2006). Quando ambas as partes confiam na outra partilham informação confidencial, dedicam-se a conhecer o negócio do parceiro e na adaptação do seu sistema de informações, ou ainda, dedicando pessoas ou recursos para servirem melhor a outra parte” (Kumar, 1996: 97).

⁷⁴ Choi e Rossetti (2005) confirmaram a existência dessa tendência, observando a construção de parcerias com integração das decisões estratégicas entre as empresas, promovendo a confiança e diminuindo os custos de transacção. Todavia, estudando o sector aeronáutico, concluíram que existe um “lado negro” nestas parcerias, observando que algumas dessas relações foram estabelecidas com base no longo prazo, desenvolvendo dependência, mas não impediram um comportamento oportunista de abuso da posição dominante, através da exigência de preços mais baixos e melhores condições, muitas vezes inoportáveis para os fornecedores.

A confiança é especialmente crítica quando se verifica incerteza e informação assimétrica, sendo fundamental para compreender o comportamento interpessoal e relações económicas (Agarwal *et al*, 2007). Esta perspectiva foi recentemente comprovada numa investigação sobre a distribuição de vinhos no mercado norte-americano efectuada por Thach e Olsen (2006) que vincou a importância da confiança. Tratando-se de um mercado caracterizado por forte incerteza e por informação assimétrica os actores dos canais de distribuição de vinho naquele mercado parecem apoiar-se crescentemente em parceiros em quem confiam.

Os resultados económicos e a confiança, actuando em conjunto e não em separado, promovem o sucesso de marketing (Liu *et al*, 2008; Geyskens *et al*, 1998; Mohr e Spekman 1994, Anderson e Weitz, 1992), assim como o desenvolvimento de parcerias (Mohr e Spekman 1994). Os parceiros que detenham confiança entre si parecem também mais aptos a reduzir a assimetria de informação, uma vez que partilharão dados que reduzirão essa assimetria (Ring e Van de Ven, 1990) permitindo, desta forma, que a confiança substitua a necessidade da definição de contratos dispendiosos e consumidores de tempo (Gulati, 1995). Nesta perspectiva, Nevins e Money (2008) observaram o impacto negativo dos contratos nas relações entre produtores e distribuidores, dado que estes documentos seriam percebidos como traduzindo uma falta de confiança no parceiro.

Assim, parece verificar-se que as relações de longo prazo com bases seguras estão associadas a um forte comprometimento e confiança entre os parceiros, estes colaboram por que assim o desejam e não por força do poder coercivo (Morgan e Hunt, 1994). No estudo efectuada por Zhao e Cavusgil (2006) foi notado que a orientação de mercado do distribuidor influencia positivamente a confiança nele depositada por parte do produtor. A orientação de mercado do distribuidor inclui estar aberto às preocupações do produtor e fornecer-lhe informação relevante e correcta. Os distribuidores com orientação de mercado são vistos como mais credíveis e benevolentes, logo mais confiáveis por parte dos produtores.

A confiança tem sido estudada não só como um importante mecanismo de coordenação, mas também como uma pré-condição para um melhor desempenho e sucesso competitivo em ambientes competitivos complexos (Free, 2008). Com efeito, Barney e

Hansen (1994) desenvolveram a noção de que a confiança pode ser uma fonte de vantagem competitiva quando: i) dois ou mais indivíduos ou firmas confiáveis, empreendem uma relação; ii) é rara a existência de relações fortes de confiança entre os concorrentes; e iii) os atributos individuais ou organizacionais que promovem a forte confiança são imunes à substituição de baixo custo. Os investigadores defenderam ter encontrado uma solução para a assunção dos custos de transacção que estabelece não ser possível identificar quem terá um comportamento oportunista e quem será confiável, ao concluir que em determinadas circunstâncias a confiança pode ser uma vantagem competitiva. Desta forma, acções premeditadas como investimentos deliberados numa relação, tempo da gestão, fundos, infra-estruturas compatíveis e outros, podem conduzir ao desenvolvimento e crescimento da confiança (Parkhe, 1998).

Apesar de ser geralmente aceite que a confiança é sempre positiva, Jeffries e Reed (2000) argumentam que tal não sucede. Na sua investigação, os autores observaram que demasiada confiança entre as partes pode conferir menor motivação, o que gerará um desempenho mais reduzido. Assim, concluíram que demasiada confiança é tão negativa como a sua quase inexistência. Por outro lado, construir relações com elevada confiança gera custos no que concerne os recursos destinados para esse efeito e também os custos de oportunidade de não aprofundar uma relação com outro parceiro (Dyer e Chu, 2000).

A importância da confiança na cooperação foi estudada por Anderson e Narus (1990: 54) que concluíram ser esta antecedente e não consequência da confiança. Desta forma, a cooperação gera confiança que, por seu turno, cria maior apetência para cooperar e assim sucessivamente.

A cooperação requer elevados níveis de envolvimento dos parceiros, pelo que a confiança surge como pré-requisito para as relações de cooperação (Min e Mentzer, 2000; Johnston *et al*, 2004). As mesmas conclusões foram obtidas por Lui *et al* (2006) e Ganesan (1994) mencionando este último que os fornecedores que manifestam preocupação pelos resultados do seu parceiro, juntamente com os seus próprios, terão mais probabilidade de gerar confiança do que os fornecedores centrados nos seus interesses.

A confiança é uma subjacente condição psicológica que pode causar ou resultar da cooperação (Rousseau *et al*, 1998; Blomqvist, 1997). Talvez por essa razão, Spekman e Carraway (2006) tenham lembrado que, apesar de ser o elo preponderante nas relações de cooperação, a confiança é muito frágil e sujeita a muitas tensões e vicissitudes. Ploetner e Ehret (2006) sublinharam, inclusivamente, que a cooperação é impossível sem a existência de um nível mínimo de confiança. Quanto maior for a capacidade de confiar, menores serão os custos de transacção necessários para os parceiros negociarem, alcançar acordos e executar uma relação de cooperação, a confiança reduzirá assim a necessidade de estruturas legais e salvaguardas para a administração da relação (Ring e Van de Ven, 1994; Dwyer *et al*, 1987).

Gulati e Singh (1998) indicaram que a confiança pode ser um promotor da cooperação nas relações que envolvem interdependência e coordenação de tarefas entre os parceiros, uma vez que as empresas que confiam entre si terão mais apetência para conhecer as regras, rotinas e procedimentos que cada um dos parceiros segue.

4.2.5 – Interdependência

Poucas empresas são independentes e auto-suficientes, antes fazem parte de um sistema integrado incluindo fornecedores e clientes. De uma forma geral as empresas envolvem-se em transacções inter-organizacionais para cumprir os objectivos que não conseguem satisfazer através de uma acção independente. À medida que desenvolve um padrão de satisfação dos objectivos com o apoio dos seus parceiros torna-se dependente deles, este processo ocorre nas empresas vendedoras e compradoras (Eyuboglu *et al*, 2003).

O reconhecimento de que a dependência de uma empresa em relação a outra é relativa à dependência dessa empresa em relação a si própria motivou a criação de um conceito mais complexo: a interdependência (Buchanan, 1992), dado que necessitam umas das outras para cumprir os seus objectivos individuais. Este conceito é alargado podendo-se afirmar que a essência da competição é a interdependência (Moorthy, 1985). A interdependência entre parceiros é recíproca dadas as suas necessidades complementares (Luo, 2008b).

O conceito de interdependência tem sido explorado e definido em várias disciplinas das ciências sociais. Pfeffer e Salancik (1978: 40) referiram que “a interdependência existe sempre que um actor não controla todas as condições necessárias ao alcance de uma determinada acção ou para obter os resultados desejados”, as empresas tornam-se interdependentes como resultado das suas trocas económicas com outras entidades para obter recursos fora do seu controlo, mas necessários para os seus objectivos (Gundlach e Cadotte, 1994) e também através das adaptações aos recursos e actividades do outro (Dubois *et al*, 2004).

A estrutura de interdependência de uma relação contém dois aspectos que podem afectar a relação em diferentes formas. O primeiro aspecto engloba a dependência total, entendendo-se como a soma da dependência das empresas (Kumar *et al*, 1995; Gundlach e Cadotte, 1994). Quando a magnitude é baixa, as empresas têm uma necessidade limitada uma da outra investindo pouco tempo e esforço no processo de interacção, quando a magnitude é alta as empresas têm uma forte necessidade uma da outra tendendo a trabalhar de uma forma mais cooperativa (Eyuboglu *et al*, 2003; Geyskens *et al*, 1996), permitindo uma maior satisfação dos parceiros na relação (Kim, 2003), utilizando mais frequentemente estratégias não coercivas, menor conflito e mais frequentes avaliações do desempenho do parceiro (Gundlach e Cadotte, 1994). Izquierdo e Cillán (2004) notaram que a magnitude da interdependência tem um forte efeito positivo na condução da relação, ou seja, quanto maior for a magnitude da interdependência maior é o incentivo para investir na relação.

O segundo aspecto é a assimetria da interdependência, ou seja, a diferença entre a dependência de uma empresa no seu parceiro e a dependência do parceiro na empresa. Quando uma relação é assimétrica, uma empresa necessita menos do seu parceiro do que este precisa da empresa (Kumar *et al*, 1995; Geyskens *et al*, 1996; Gundlach e Cadotte, 1994)⁷⁵. A empresa menos dependente poderá utilizar a sua posição como fonte de influência sobre o parceiro mais dependente, podendo exercer poder coercivo caso o parceiro não tome uma determinada acção desejada (Hunt e Nevin, 1974),

⁷⁵ Esta diferença também foi referenciada por Anderson e Narus (1990) e identificada como dependência relativa.

criando um efeito de erosão no relacionamento que no longo prazo a destruirá (Caniëls e Gelderman, 2007).

A assimetria da interdependência entre um distribuidor e o seu fornecedor tem sido apresentada como tendo um efeito negativo sem que a direcção da assimetria seja relevante (Kim, 2003). Mentzer *et al* (2001) observaram que, independentemente da empresa estar numa posição de poder ou de relativa dependência, o aumento da assimetria na dependência relativa e a diminuição da interdependência total gera maior conflito, menor confiança e menor comprometimento. Terawatanavong *et al* (2007) notaram que nas relações entre fornecedores e distribuidores quando a interdependência diminui as relações tendem a deteriorar-se observando-se um incremento dos comportamentos oportunistas.

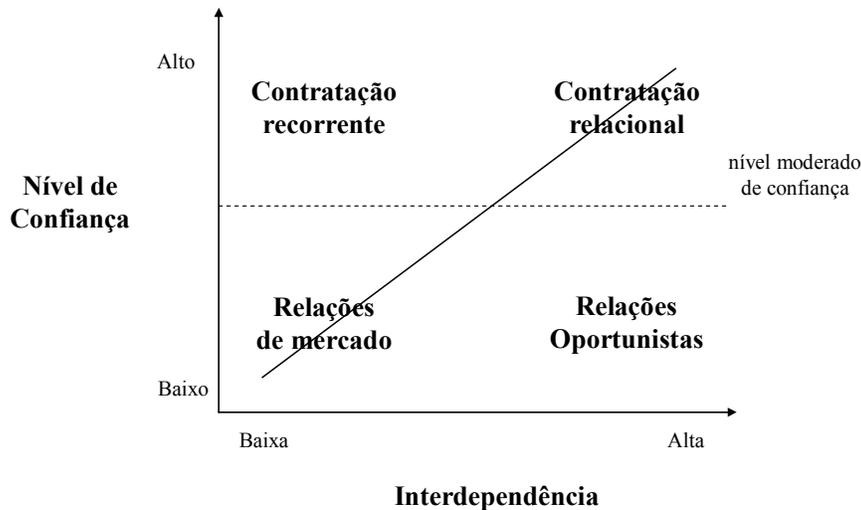
Laaksonen *et al* (2008) sublinharam que nas relações caracterizadas por um elevado nível de interdependência, os riscos de comportamento oportunista são elevados e o comportamento do parceiro difícil de monitorizar, pelo que a confiança é essencial para atenuar este risco.

Bunduchi (2008) concluiu que as relações caracterizadas pela interdependência dificilmente se desenvolveriam se não existir confiança entre os parceiros. A interdependência pode ser considerada como favorecendo a confiança uma vez que esta “encontra solo favorável em contextos sociais com o mesmo tipo de estrutura, com a relativa persistência das relações e pela dependência recíproca” (Luhmann, 1979: 36), incrementando o seu papel nas relações de cooperação (Lui *et al*, 2006; Forker e Stannack, 2000; Hernández-Espallardo e Arcas-Lario, 2008), aumentando a proximidade da relação, reforçando o seu longo prazo e distinguindo-a de transacções de curto prazo (Iacobucci e Hibbard, 1999).

Para Yilmaz *et al* (2005) uma estrutura relacional que apresente uma elevada e simétrica interdependência constitui um factor crítico para a emergência de confiança entre os actores, pelo que a alteração da interdependência numa determinada relação pode modificar o nível e a forma da confiança (Rosseau *et al*, 1998).

Laaksonen *et al* (2008) apresentaram uma matriz de relacionamento, apresentando a relação entre níveis de confiança e interdependência e sugerindo a existência de quatro categorias nas relações entre as empresas, nomeadamente, relações de mercado, relações oportunistas, contratação recorrente e contratação relacional, que poderá ser observada na figura 13:

Figura 13 – Relação entre níveis de Confiança e Interdependência



Fonte: Laaksonen *et al* (2008: 912)

Para Laaksonen *et al* (2008), as relações de mercado são caracterizadas pelo elevado número de alternativas, procura de benefícios de curto prazo e inexistência de investimentos específicos. Estas características protegem as partes de comportamentos oportunisticos e restringem o desenvolvimento da confiança. As relações oportunistas causarão, muito provavelmente, danos considerando o elevado nível de interdependência e baixo nível de confiança. A contratação recorrente representa uma relação de baixo risco na qual os parceiros são independentes devido à reduzida especificidade de activos e elevado nível de alternativas, em termos de parcerias, na presença de um elevado nível de confiança mútua. A contratação relacional é caracterizada pela elevada especificidade dos activos e nível alto de confiança. A confiança mútua é necessária tendo em consideração os riscos da relação e da incerteza que resulta da interdependência entre os parceiros. A orientação de longo prazo e a

natureza cooperativa destas relações contratuais aumenta o número de relações sociais entre os parceiros distinguindo-as das relações de mercado e oportunistas.

Laaksonen *et al* (2008) observaram que uma relação contratual com sucesso poderá oferecer benefícios, através da presença de um nível elevado de confiança, tais como: flexibilidade acrescida (e logo maior capacidade de adaptação), maior utilização de investimentos em activos específicos, menores custos de transacção e maior abertura entre as partes.

A relação entre a confiança e a interdependência foi também realçada na investigação de Yilaz *et al* (2005), os autores estudaram as relações entre fornecedores e distribuidores caracterizadas por assimetria da interdependência, notando que os distribuidores, quando se consideram mais poderosos⁷⁶, estão mais receptivos a confiar nos seus fornecedores pelo que os investigadores concluem que i) a assimetria da interdependência não resulta inevitavelmente na exploração do parceiro; ii) que as diferenças de poder se geridas correctamente e com justiça, podem gerar resultados relacionais positivos; iii) parceiros poderosos em relações de longo prazo estão essencialmente interessados em alcançar os seus melhores interesses através do desenvolvimento de relações construtivas; iv) por que o comportamento de um parceiro poderoso é voluntário (não é uma necessidade) o nível de confiança torna-se um factor crítico na relação, dado que empresas mais dependentes em canais de distribuição assimétricos podem obter uma orientação relacional dos seus parceiros com poder desde que estes últimos confiem na empresa dependente. Ryu *et al* (2007) chegaram a conclusões diferentes notando que os compradores e fornecedores, num canal de distribuição, terão maior tendência para partilhar informação (confiar no outro) essencialmente quando registam elevada magnitude de interdependência e baixa assimetria de interdependência.

A gestão da interdependência tem sido reconhecida como um factor importante nas relações de distribuição (Kumar *et al*, 1995; Kim e Hsieh, 2003; Kim, 2003; Geyskens *et al*, 1996), contudo, os progressos na sua investigação têm sido lentos devido aos desafios colocados pela sua medida e análise (Kim e Hsieh, 2003).

⁷⁶ Yilaz *et al* (2005: 244) consideraram como mais poderosa uma empresa menos dependente do que o seu parceiro.

Na verdade, a interdependência representa um conceito crítico na investigação nos canais de distribuição uma vez que os membros de um canal de distribuição são dependentes entre si (Coughlan e Stern, 2001; Stern *et al*, 1996; Möller e Halinen, 2000; Kim, 2003; Caniels e Gelderman, 2007), dado que operam num ambiente caracterizado pela crescente complexidade dos produtos e rápidas alterações tecnológicas. A estrutura desta dependência recíproca caracteriza a sua interdependência e fornece importantes explicações para as relações de troca (Gundlach e Cadotte, 1994).

A natureza interactiva do processo de socialização entre fornecedores e distribuidores serve como mecanismo importante na construção e desenvolvimento da relação através do incremento da sua interdependência (Kingshott e Pecotich, 2007; Gadde, 2004). Por outro lado, através de um crescente conhecimento mútuo e investimentos em activos específicos, aumenta a interdependência entre os actores, incrementando os custos de substituição (Möllér e Halinen, 2000).

Para Shaw e Gibbs (1995) o desenvolvimento da interdependência poderá ser uma forma de mitigar o crescente poder dos compradores. Aqueles investigadores concluíram que as relações interdependentes criam custos de mudança que possibilitam mais investimento no longo prazo aumentando o nível de confiança.

Gattorna (1999) e Nevin (1995) defenderam que a chave para rendibilidade sustentável a longo prazo reside na crescente interdependência entre produtores e distribuidores já que a interdependência implica cooperação e o estabelecimento de relações mutuamente benéficas, Bruggen *et al* (2005) viriam mais tarde confirmar estes resultados, concluindo que a qualidade da relação entre produtores e distribuidores é incrementada quando aumenta a interdependência. Entretanto, Gadde e Håkansson (2001) sublinharam que a relação entre um fornecedor e um distribuidor forte gera dependência, sendo vital saber gerir essa dependência.

Lusch e Brown (1996) concluíram que uma elevada dependência bilateral entre o distribuidor e o seu principal fornecedor conduz a uma maior procura de contratos normativos, sugerindo que os distribuidores e fornecedores formam relações nas quais ambos têm uma grande necessidade do outro. Duffy (2008), estudando os diferentes

tipos de relações estabelecidos entre fornecedores e distribuidores evidenciou a existência de três tipos distintos de relações: i) com coordenação limitada; ii) com coordenação elevada; e iii) parcerias/cooperação. A autora sublinhou a relevância apresentada pela interdependência nas relações de cooperação. Com efeito, para Berthon *et al* (2003) a interdependência está relacionada com a cooperação, de acordo com os investigadores, quando a interdependência é elevada as empresas não terão incentivo para procurar atingir objectivos de curto prazo, mas antes almejam vantagens competitivas de longo prazo promovendo a cooperação.

A interdependência em determinadas relações atribui a cada membro do canal a possibilidade de apoiar, assim como desmembrar, as operações do outro através de acções punitivas⁷⁷, sendo que aparentemente as acções punitivas diminuem à medida que aumenta a interdependência total (Kumar *et al*, 1998).

Kim e Hsieh (2003) analisaram, igualmente, a perspectiva dos fornecedores e distribuidores em relação à interdependência, tendo concluído que cada um possui uma forma distinta de perceber os seus efeitos, pelo que os autores aconselharam que seja gerida separadamente. Mais recentemente, Ryu (2006) relacionou a interdependência com a incerteza ambiental, tendo concluído que os produtores que operam num ambiente caracterizado por grande incerteza e cujas relações com os seus parceiros de distribuição sejam menos interdependentes têm tendência para construir meras relações de transacção.

As relações caracterizadas pela interdependência parecem ter diferentes estádios, sendo a sua evolução influenciada pelo ambiente e por factores de mercado. Desta forma a interdependência entre duas companhias poderá resultar bem para um determinado conjunto de circunstâncias, podendo ocorrer mudanças que forcem a alteração da relação para manter uma vantagem competitiva sustentável (Dabholkar e Neeley, 1998). Por outro lado, parece existir comprovação empírica demonstrando que se verifica uma ligação importante entre a interdependência dos membros de um canal de distribuição e

⁷⁷ Apesar de negativas estas acções podem ser justificadas quando, por exemplo, um produtor necessita recorrer a estas acções para pôr cobro ao comportamento disfuncional de um distribuidor que coloca em risco a relação com os outros distribuidores (Kumar *et al*, 1998).

os comportamentos dos distribuidores, e também que estas são igualmente influenciadas pela cultura nacional (Kim, 2003).

A interdependência pode ser considerada como o resultado do esforço conjunto dos parceiros numa relação, constituindo a chave para o acesso a recursos e actividades e ajudando a criar valor, sendo considerada como um factor positivo (Forsström, 2004). A interdependência constitui, igualmente, um importante elemento para a cooperação evoluir (Axelrod, 1986), parecendo existir um mais alto nível de interdependência entre as empresas dentro de uma mesma rede de valor, pelo que existe maior probabilidade de estas se envolverem em relações de cooperação (Das e Teng, 2002; Tjosvold, 1986), verificando-se também que os parceiros podem tornar-se cada vez mais interdependentes, sobretudo quando a relação de cooperação tem sucesso e os parceiros se tornam colaboradores de longo-prazo (Appleyard, 2002).

Wong *et al* (2005) notaram que os parceiros interdependentes têm maior tendência para construir relações de cooperação uma vez que as empresas podem desenvolver uma forte noção de que estão orientadas para ajudar-se mutuamente no sentido de alcançarem conjuntamente resultados melhores. Tjosvold (1988) havia deduzido que a interdependência cooperativa entre os diversos departamentos das empresas contribuiria para o melhoramento do serviço destas empresas e para a sua capacidade de interagir e cooperar com outras organizações.

Os custos de coordenação, decorrentes da interdependência associada a uma aliança estratégica, poderão estar relacionados com a estrutura de administração dessa aliança, alianças reciprocamente interdependentes terão maior probabilidade de possuir estruturas com maior controlo hierárquico (Gulati e Singh, 1998). As normas e valores comuns facilitam a interdependência, considerada como uma característica chave da cooperação (Ploetner e Ehret, 2006).

4.2.6 – Adaptações

A adaptação é um conceito com uma longa história em biologia, referindo-se às formas como nos sistemas vivos é alcançada a sobrevivência. O conceito “adaptação” tem registado influência no pensamento em Gestão – uma importante parte da gestão estratégica será especialização adaptativa (Chakravarthy, 1982).

A adaptação é um fenómeno real, relativamente bem definido no tempo e no espaço (Brennan e Turnbull, 1998b). A adaptação é vincada como vital entre um fornecedor e comprador para que a relação se torne produtiva, alcançando-se mais facilmente uma situação de ganha-ganha (Hagberg-Andersson, 2006).

Muitas das investigações sobre as relações entre empresas tomava-as como descontínuas e não como relacionamentos contínuos. A abordagem de Dwyer *et al* (1987), procurando criar um modelo que permitisse analisar os relacionamentos numa perspectiva dinâmica, ajudou à clarificação do papel da adaptação nas relações. O equilíbrio pode ser atingido em relações com jogadores pouco racionais através da adaptação (Camerer, 1991). A expectativa de interação repetida no longo prazo reforça as ligações entre os actores, facilitando um maior conhecimento entre os parceiros, potenciando as sinergias através da adaptação mútua (Madhok, 1995).

Brennan e Turnbull (1998a) definiram a adaptação entre empresas como modificações comportamentais ao nível individual, de grupo ou da corporação, levadas a cabo por uma organização, que são efectuadas inicialmente para acomodar necessidades específicas de uma outra organização.

A adaptação não é vista como meramente uma resposta às necessidades do mercado no seu conjunto, mas entendida como uma forma eficaz de manter ou desenvolver um determinado relacionamento muito valorizado.

Ling-Yee (2007) observou que a adaptação pode constituir uma importante fonte de conhecimento permitindo que uma determinada relação evolua positivamente. Desta maneira, a adaptação, ao nível organizacional, conduz as empresas a modificar a sua

estrutura numa tentativa de aumentar a capacidade de resposta às necessidades (Levinthal, 1997), reduzindo a distância entre as partes envolvidas e ao mesmo tempo demonstrando um comprometimento que tem como efeito o fortalecimento da relação (Håkansson, 1982).

Mukherji e Francis (2008) sublinharam que a adaptação configura uma abordagem mais comportamental das relações entre empresas possibilitando parcerias mais flexíveis e com maior capacidade de resposta. Hagberg-Andersson (2006) considerou mesmo a adaptação como uma forma de comprometimento, uma vez que é comum que a empresa vendedora invista e se comprometa para tornar a relação mais frutuosa. Para Lukkari e Parvinen (2008) a capacidade de adaptação à relação constitui um factor chave de sucesso para as parcerias.

Brennan *et al* (2003) identificaram as adaptações como o mecanismo através do qual se efectua a diferenciação entre parcerias genuínas e parcerias retóricas, dado que se dois actores estivessem apenas interessados em estabelecer uma relação negocial baseada em procedimentos comerciais, preços, condições e produtos estandardizados, nesse caso dificilmente se poderia utilizar a expressão “parceria”. Para os autores a característica que define uma “parceria”, ou relação de colaboração, é a propensão de pelo menos um dos actores se adaptar às necessidades do outro.

Nos mercados onde fornecedores e compradores frequentemente estabelecem e desenvolvem relações duradouras entre si – sendo possível que o negócio decorrente dessa relação seja significativo nas vendas do fornecedor e das necessidades do comprador – pode-se esperar que ocorra uma significativa adaptação ao parceiro, ou seja, os fornecedores podem adaptar-se às necessidades de clientes específicos assim como os compradores poder-se-ão adaptar às capacidades de fornecedores concretos (Hallén *et al*, 1991). Contudo, parece existir evidência de que são mais frequentes as adaptações efectuadas por firmas fornecedoras do que pelas empresas compradoras (Brennan *et al*, 2003).

Em mercados onde a informação disponível tem pouca fiabilidade ou é transmitida lentamente, a reciprocidade⁷⁸ constitui um importante processo de adaptação, permitindo o estabelecimento de relações de confiança sob circunstâncias em que esta seria difícil de desenvolver (Wilson, 1980).

Chakravarthy (1982) distinguiu três tipos distintos de adaptação: instável, estável e neutra. No primeiro caso a empresa tenta proteger-se do seu ambiente, dado que é extremamente susceptível a alterações no ambiente. A adaptação estável descreve o tipo de adaptação em que a empresa não pretende proteger-se do ambiente mas antes está aberta a ele. Na adaptação neutra a empresa resiste às mudanças ambientais porque estas foram antecipadas e a empresa investiu na capacidade adaptativa. O autor defende que estes três estádios evoluem, ascendendo da adaptação instável até à adaptação neutra. Parecendo que os recursos humanos e materiais disponíveis por uma determinada empresa, influenciam o seu estado de adaptação.

Johanson e Mattsson (1987), por seu turno, identificaram cinco formas distintas de adaptação: técnica, logística, administrativa, conhecimento e financeira (ver quadro 9).

Quadro 9 – Adaptação entre empresas

Tipo de adaptação	Forma da adaptação
Técnica	Processos de produto e produção
Logística	Níveis de stock ou sistemas de entregas
Administrativa	Modificando sistemas de planeamento
Financeira	Atribuição de condições especiais de pagamento
Conhecimento	Troca de informação Parceria no desenvolvimento tecnológico

Fonte: adaptado de Johanson e Mattsson (1987: 39)

Fang (2001), avaliando a literatura existente, pretendeu classificar as “cinco metáforas” (investimento, processo de tomada de decisão, processo político, aprendizagem e evolução) como o mapa cognitivo para a compreensão do mecanismo de adaptação entre empresas.

⁷⁸ Capacidade de ajustar as relações à medida da chegada da informação relativa a transacções anteriores (Wilson, 1980: 503).

A adaptação significa que um, ou ambos os actores, de uma determinada relação alteram um parâmetro – podendo este ser tecnologia (processo ou produto), administrativa ou qualquer outro aspecto – para funcionar melhor em relação ao parceiro (Håkansson e Sharma, 1996).

Por vezes, a adaptação torna-se necessária dada a exigência de modificações na forma como cooperam os parceiros em função do ambiente em permanente mudança (Das e Teng, 1998). Estes tipos de adaptações tornam-se significativas dado que: i) podem implicar consideráveis investimentos de uma ou de ambas as partes; ii) podem ter uma importância vital para o desenvolvimento de negócios com um cliente específico ou para assegurar aos compradores acesso a um determinado produto ou serviço; iii) os investimentos efectuados nas adaptações muitas vezes não podem ser transferidos para outras relações⁷⁹; iv) as adaptações podem ter importantes consequências na competitividade de longo prazo da empresa - por exemplo, quando um fornecedor é obrigado por um cliente a introduzir um programa de gestão de qualidade que por seu turno torna o fornecedor competitivo noutras relações com outros clientes (Hallén *et al*, 1991).

As relações entre empresas compradoras e vendedoras representam uma importância significativa para as diversas empresas envolvidas. Nestas relações, as organizações efectuam adaptações específicas. Este comportamento adaptativo pode ser desenvolvido para absorver uma determinada necessidade do parceiro ou para melhorar e desenvolver a própria relação (Brennan e Turnbull, 1999), ou por se verificar uma vontade de efectuar ajustamentos para alcançar benefícios para ambas as partes (Hagberg-Andersson, 2001), sendo as adaptações necessárias para dotar as empresas compradoras e vendedoras das capacidades para se relacionarem entre si com sucesso ao longo de períodos extensos de tempo (Canning e Hanmer-Lloyd, 2001).

Fang *et al* (2008), ao estudarem as relações entre empresas produtoras e distribuidores concluíram que os investimentos em adaptações específicas de cada relação facilitaram

⁷⁹ Este esforço de adaptação configura um investimento que poderá ser identificado como especificidade dos activos (Brennan *et al*, 2003). Entretanto, Buvik e John (2000) concluíram que quando os investimentos específicos são modestos, maior coordenação vertical diminui as dificuldades das transacções nas adaptações a um ambiente incerto; por outro lado, a coordenação vertical aumenta as dificuldades das transacções quando as empresas se adaptam a um ambiente incerto e investimentos substanciais são efectuados.

o desenvolvimento de relações cooperativas. Os autores observaram também que estes investimentos específicos foram acompanhados por um esforço conjunto dos parceiros para acomodar as mudanças entretanto operadas na relação.

As adaptações são levadas a cabo tanto pelas empresas compradoras como vendedoras, constituindo actos positivos, mas também podem ser tácitos, variando bastante em escala e formalidades, e constituindo um importante papel no alinhamento dos recursos dos parceiros (Brennan e Canning, 2004). Alcançar a optimização de actividades requer a sua coordenação, através da adaptação entre os actores (Jahre e Fabbe-Costes, 2005), daí que se possa afirmar que as adaptações representam uma resposta coordenada e cooperativa à mudança (Gulati *et al*, 2005).

Tendo em consideração os diversos tipos de adaptação identificados poder-se-ão resumir em quatro grandes áreas (ver quadro 10):

Quadro 10 – Tipos de Adaptação entre empresas

Administrativa	modificação de sistemas administrativos e acomodando condições especiais de pagamento
Processos	Modificações tecnológicas, logísticas e metodologias de trabalho
Produtos	Modificação de produtos
Investimentos Específicos em Activos	Investimentos efectuados em adaptações que muitas vezes não podem ser transferidos para outras relações

Fonte: Elaboração própria

A confiança parece desempenhar um papel relevante no processo de adaptação (Jeffries e Reed, 2000; Canning e Hanmer-Lloyd, 2001; Brennan *et al*, 2003; Mukherji e Francis, 2008). A confiança é ganha quando os parceiros se adaptam às necessidades de cooperação nas parcerias (Heide e John, 1992). Canning e Hanmer-Lloyd (2001) concluíram existir uma ligação muito estreita entre confiança e adaptação, ao notarem que as relações baseadas na confiança têm mais probabilidades de promover adaptações. Idênticas conclusões foram alcançadas por Koza e Lewin (1998) ao indicarem a visão de que as parcerias estratégicas constituem opções de adaptação da empresa ao longo do tempo evoluindo de acordo com a estratégia da empresa e do ambiente institucional, organizacional e competitivo.

Canning e Brennan (2004) consideraram que as empresas que se adaptam no intuito de beneficiar uma determinada relação, alcançam um impacto no desempenho das relações entre empresas, ou seja, na melhor utilização dos recursos através do alinhamento de actividades; e no comportamento das empresas, nomeadamente na redução do oportunismo e aumento da confiança. Esta capacidade de adaptação entre fornecedores e compradores favorece o desenvolvimento de relações cooperativas de longo prazo (Beaujanot *et al*, 2004).

Na sua investigação, Doz (1996) concluiu que as alianças estratégicas com sucesso não são estáticas e evoluem constantemente através de processos de adaptação.

Nas relações reguladas pela existência de contratos, o momento da sua renegociação pode constituir um elemento importante para se alcançarem adaptações entre os parceiros (Ariño e Reuer, 2004). As adaptações podem ser unilaterais, baseadas em situações de dependência de poder, ou recíprocas, criadas através de processos de trocas entre as empresas. No caso das adaptações ocorridas pela exploração de uma vantagem de poder tenderão a ser relativamente superficiais, criando as piores condições para adaptações subsequentes (Brennan *et al*, 2003). Ao contrário, as adaptações recíprocas, implicando investimentos mútuos, aproximam as empresas reforçando as suas relações (Hallén *et al*, 1991).

Contudo, as adaptações podem incorrer em algumas contrariedades para a relação entre as empresas. Conforme identificado por Heide e John (1992) demasiadas adaptações em relação ao comprador podem tornar a empresa vendedora dependente desse cliente, podendo perder controlo. Por outro lado, a adaptação pode provocar mudanças profundas na empresa com resultados por vezes menos positivos (Levinthal, 1991). Brennan *et al* (2003) notaram que a progressiva acumulação de pequenas adaptações pode criar, sem que haja essa intenção ou essa noção, uma situação de dependência. Por outro lado, o comportamento adaptativo pode representar custos escondidos, numa determinada relação (Brennan e Turnbull, 1999; Canning e Brennan, 2004).

Todavia, actualmente as empresas têm necessidade constante de se adaptarem às mudanças, sendo o comportamento adaptativo visto não apenas como a ligação que une

as empresas, mas também um investimento activo no relacionamento com a outra empresa. A adaptação pode, assim, ser vista numa perspectiva de um investimento estratégico activo, como uma forma ofensiva de defesa contra ameaças futuras (Hagberg-Andersson, 2006) e de desenvolver capacidades para potenciar as condições difíceis num ambiente turbulento (Tretyak, 2001), podendo também fornecer aos actores de um canal de distribuição meios para explorar regularidades e um sentido de identidade e continuidade (Andersson, 1992).

As adaptações podem ter consequências significativas para a competitividade de longo prazo, uma vez que a capacidade de adaptação de uma empresa a uma relação aumenta as competências e atractividade dessa empresa para outras relações (Fynes *et al*, 2005), configurando um fenómeno central para o sucesso organizacional (Canning e Brennan, 2004).

A cultura é igualmente um elemento não negligenciável no processo de adaptação. Adler e Graham (1989) concluíram que a capacidade de adaptação varia em função das diversas culturas nacionais. Entretanto, para Fang (2001), a cultura determina o comportamento das pessoas e influencia decisivamente a adaptação entre empresas através dos valores detidos pelas pessoas que estão no centro do processo de adaptação em relações empresariais.

4.2.7 – Cultura

A cultura é uma matéria que desperta interesse em várias disciplinas como a História, Linguística, Literatura, Antropologia, Sociologia, Psicologia, Economia e Marketing, todas com a sua metodologia e abordagens específicas. É descrita como um fenómeno complexo enraizado nas ideias e valores partilhados por um determinado grupo (Srnka, 2004).

As decisões de marketing são influenciadas por factores tangíveis como sejam os recursos e aptidões da empresa, mas também por factores intangíveis como a cultura

nacional. Hofstede (1993: 89) definiu cultura nacional⁸⁰ como a programação colectiva da mente que distingue um grupo de pessoas, sendo que este grupo constitui a nação.

Assume-se que o pensamento e o comportamento são influenciados por valores culturais (Child, 2000). A cultura nacional oferece as assunções fundamentais e valores, ou seja, a sua forma de ver o mundo (Hoecklin, 1995), fornecendo um apoio importante na interpretação do comportamento de gestão empresarial (Fang, 2001).

A crescente internacionalização da Economia tem motivado uma maior atenção para o fenómeno da cultura nacional, nomeadamente pelo impacto que pode ter na existência e funcionamento das relações de troca (LaBahn e Harich, 1994), uma vez que os factores culturais operam abaixo do nível de consciência, influenciando o indivíduo de diversas formas, nomeadamente, a percepção de diversos fenómenos, a forma como os outros são abordados e uma miríade de outros comportamentos (Kale e Barnes, 1992). Quanto mais reduzidas e similares as unidades comparadas, mais provável e seguro é ignorar a cultura e basear-se apenas nas explicações estruturais (DiMaggio, 1994).

A cultura pode manifestar-se no estilo de gestão (Calori e Dufour, 1995), no tipo de estrutura de propriedade das empresas (Pedersen e Thomsen, 1997), ou na forma como são encaradas as alianças estratégicas (Mayrhofer, 2002; Gulati e Singh, 1998; Smith *et al*, 1995; Kanter, 1994; Bearden *et al*, 2006), podendo a grande diversidade existente no contexto nacional ser considerada um impedimento à efectiva colaboração entre empresas (Parkhe, 1991; Mehta *et al*, 2001). Kogut e Singh (1988) propuseram inclusivamente a distinção entre os custos de transacção que são independentes dos países de origem da empresa daqueles que são determinados por factores culturais.

A figura 14 apresenta uma estrutura conceptual da cooperação desenvolvida por Chen *et al* (1998), baseada na pirâmide dos três níveis de comportamento de Hofstede (2001: 3),

⁸⁰ Na nossa investigação o construto “cultura” referir-se-á à cultura nacional. Hofstede *et al* (1990) sublinharam que cultura nacional e cultura organizacional são fenómenos diferentes, referindo que a utilização do termo “cultura” em ambos pode gerar confusão. A cultura nacional difere nos valores fundamentais e invisíveis tidos por uma maioria dos membros de uma nação, adquiridos na infância, enquanto a cultura organizacional representa um fenómeno bastante mais superficial residindo essencialmente nas práticas visíveis da organização, adquiridas pela socialização dos novos membros que entram na empresa na idade adulta. As culturas nacionais quando mudam fazem-no muito lentamente, as culturas organizacionais podem ser conscientemente mudadas, apesar de não ser um processo fácil (Hofstede, 1993).

partindo dos valores culturais a um nível mais geral e abstracto até ao comportamento cooperativo mais específico e tangível, os autores apresentaram esta estrutura como uma base cultural da cooperação estabelecendo que os valores culturais afectam o comportamento cooperativo quer directamente, quer através dos objectivos das relações.

Figura 14 – Estrutura Conceptual da Cooperação



Fonte: Chen *et al* (1998: 288)

Na abordagem do fenómeno da cultura nacional destacam-se dois investigadores: Trompenaars (1993) e Hofstede (1980; 2001)⁸¹. Trompenaars (1993) utilizou, ao longo de dez anos, um questionário que enviou a cerca de quinze mil gestores em vinte e oito países, tendo definido sete dimensões para análise da cultura: i) universalismo vs particularismo; ii) analisar vs integrar; iii) individualismo vs comunitarismo; iv) intra-direccionado vs extra-direccionado; v) tempo como sequência vs tempo como sincronização; vi) estatuto alcançado vs estatuto atribuído e vii) igualdade vs hierarquia.

O estudo de Hofstede (1980; 1991; 2001) mantém-se uma das mais importantes investigações acerca dos aspectos práticos das diferenças culturais⁸², introduzindo o

⁸¹ Os autores mantêm uma acesa polémica relativamente aos méritos (e deméritos) das suas investigações (Hampden-Turner e Trompenaars, 1997; Hofstede, 1996).

⁸² Fletcher e Fang (2006) não colocando em questão a importância do estudo de Hofstede, criticaram, contudo, o facto de este ter, aparentemente, ignorado o aspecto dinâmico das culturas nacionais. Fang (2003) concentrou as suas críticas na quinta dimensão “orientação de longo prazo” referindo que, ao contrário das outras quatro, esta dimensão não resulta das mesmas técnicas ou análise factorial usadas para validar as quatro precedentes dimensões, pelo que o autor questiona a viabilidade da quinta dimensão de Hofstede.

conceito de dimensões culturais, um número limitado de conceitos, através dos quais as culturas podem ser descritas. O investigador utilizou análise de correlação e factorial a partir de uma base de dados contendo trinta e dois valores relacionados com o trabalho numa amostra constituída por trabalhadores da IBM em quarenta países. A base de dados total continha as respostas de mais de cento e dezasseis mil questionários coligidos em duas rondas sucessivas de inquérito. A análise permitiu a definição de cinco dimensões de cultura nacional:

1- **Distância do poder:** foca o grau de igualdade ou desigualdade entre a população da sociedade de um determinado país. Uma elevada distância do poder indica que foi permitido que se desenvolvessem as desigualdades de poder e riqueza nessa sociedade. Estas sociedades têm mais tendência para seguir um sistema de castas que não permite a ascensão social dos elementos constituintes dessa sociedade. Uma distância do poder baixa indica que a sociedade não dá ênfase à diferença entre o poder dos cidadãos e a riqueza. Nestas sociedades a igualdade e oportunidade para todos é reforçada.

2- **Individualismo:** debruça-se sobre o grau em que a sociedade reforça os resultados individuais ou colectivos. Um elevado nível de individualismo indica que o individualismo e os direitos individuais são fundamentais dentro dessa sociedade. Nestas sociedades pode haver uma tendência para o desenvolvimento de relações individualistas. Um nível baixo de individualismo tipifica as sociedades com uma natureza mais colectivista com laços apertados entre os indivíduos. Estas sociedades reforçam as famílias alargadas e colectividades onde todos tomam a responsabilidade pelos membros do grupo.

3- **Masculinidade:** o grau em que a sociedade reforça, ou não reforça, o modelo tradicional do trabalho masculino baseado nos resultados, poder e controlo. Um elevado nível de masculinidade indica que o país vive um alto nível de diferenciação entre os sexos. Nestas culturas, os homens dominam uma parte significativa da sociedade e da estrutura de poder, sendo as mulheres controladas pelo domínio masculino. Um baixo nível de masculinidade indica que o país tem um nível débil de diferenciação e discriminação entre os sexos. Nestas culturas, as mulheres são tratadas de forma igual aos homens em todos os aspectos da sociedade.

4- **Evitar Incerteza:** nível de tolerância à incerteza e ambiguidade na sociedade. Um alto nível de fuga à incerteza indica que o país tem uma baixa tolerância à incerteza e ambiguidade. Esta situação cria uma sociedade orientada pelas regras que institui leis, regras, reguladores e controlos de forma a reduzir a incerteza. Um baixo nível de fuga à incerteza indica que o país tem menos preocupações com a ambiguidade e incerteza e tem mais tolerância para a diversidade de opiniões. Esta posição é reflectida numa sociedade menos orientada pelas regras, que mais facilmente aceita a mudança e aceita mais e maiores riscos.

5- **Orientação de Longo Prazo:** o grau em que uma sociedade abraça, ou não abraça, a dedicação ao longo prazo. Níveis elevados de orientação para o longo prazo indicam que o país se dedica ao compromisso do longo prazo e respeita a tradição. Pensa-se que este elemento favorece uma forte ética do trabalho onde as recompensas de longo prazo são esperadas como resultado do trabalho árduo do presente. Contudo, os negócios podem ser mais lentos nestas sociedades, particularmente para alguém vindo de fora. Um baixo nível de orientação para o longo prazo indica que o país não reforça a orientação de longo prazo. Nestas culturas, as mudanças podem ocorrer mais rapidamente dado que o longo prazo não será um impedimento à mudança.

Hofstede (1991) sublinhou que as dimensões “individualismo” e “distância do poder” tendem a estar negativamente correlacionadas, no sentido em que os países com grande distância do poder são mais colectivistas e países com menor distância do poder tendem a ser mais individualistas. A ocorrência de comportamentos oportunistas parece ser influenciada pela cultura nacional. Assim, quando ocorre um conflito de interesses entre uma organização focal e os seus parceiros (clientes, parceiros de aliança, membros da mesma associação) a organização focal numa cultura individualista terá uma maior propensão para o oportunismo, entretanto, quando existe um conflito similar entre uma empresa focal e outras entidades (organizações sem ligação identificada com a organização focal) a organização focal numa cultura colectivista terá maior propensão oportunista (Chen *et al*, 2002).

Os países colectivistas parecem optar mais frequentemente por evitar o conflito nas relações de cooperação (Tjosvold e Sun, 2002). Wagner III (1995), por seu turno, concluiu que as diferenças entre individualistas e colectivistas desempenham um papel

importante na cooperação, uma vez que os individualistas terão menos apetência para cooperar, enquanto os colectivistas poderão estar mais aptos a manifestar um comportamento cooperativo. Os negociadores de países mais individualistas tendem a comportar-se de forma mais individualista gerando mais insatisfação com os resultados das relações em que estes compradores intervêm (Graham, 2002).

Chen *et al* (1998) indicaram que a cooperação individualista será conduzida por motivos de racionalidade individualista e que a cooperação colectivista será motivada por racionalidade colectivista e sociabilidade, pelo que propõem seis conjuntos de mecanismos de cooperação para culturas individualistas e colectivistas: i) interdependência de objectivos vs partilha de objectivos; ii) aumento da identidade pessoal vs aumento da identidade grupal; iii) confiança baseada no conhecimento vs confiança baseada na emoção; iv) controlo formal vs controlo de pressão social; v) comunicação parcial vs comunicação total; vi) distribuição dos ganhos em função da equidade vs distribuição dos ganhos em função da igualdade.

A generalização dos conceitos de Hofstede (1980; 2001) tem sido posta em causa devido ao facto da amostra incluir apenas uma empresa multinacional, ou pela possibilidade destes conceitos traduzirem apenas uma fracção de todas as dimensões necessárias para adequadamente explicar as diferenças entre culturas (Triandis, 1982; Hampden-Turner e Trompenaars, 1997; Bearden *et al*, 2006). Apesar destas objecções, a tipologia desenvolvida por Hofstede (1980) é geralmente aceite como a mais completa para a análise dos valores de cultura nacional (Sondergaard, 1994; Steensma *et al*, 2000; Mehta *et al*, 2001; Graham, 2002).

Diversos estudos utilizaram a tipologia de Hofstede (1980; 2001) (Doney *et al*, 1998; Nakata e Sivakumar, 1996; Barkema *et al*, 1996; Mehta *et al*, 2001; Graham, 2002). Doney *et al* (1998) concluíram que a cultura e a confiança estão relacionadas. Nakata e Sivakumar (1996) identificaram diferenças de comportamento de diversas culturas relativamente ao desenvolvimento de novos produtos, sendo que umas são mais adeptas do que outras do desenvolvimento de novos produtos. Mehta *et al* (2001, 2006) concluíram que a cultura nacional pode influenciar o comportamento nos canais de distribuição e na cooperação praticada nesses canais, nos respectivos países.

Clark (1990) defendeu que o estudo científico da cultura nacional deve ser valorizado no marketing internacional dado que existem diferenças nacionais, podendo estas diferenças ser observadas e analisadas, sendo que as diferenças observadas têm influência significativa no comportamento quer dos consumidores quer dos decisores de marketing.

Mattsson (2002) referiu a relevância da cultura no estudo de processos de internacionalização, nomeadamente no modo de entrada, no processo de formação de acordos e nos problemas operacionais (a ênfase nos resultados de curto ou de longo prazo). Barkema *et al* (1996) concluíram que a experiência recolhida na entrada anterior num determinado país aumenta o sucesso de uma eventual expansão nesse país, por outro lado, este efeito de experiência parece verificar-se quando a empresa entra num outro país no mesmo bloco cultural de países⁸³.

Vários autores têm apontado a cultura como factor preponderante na colaboração e cooperação entre empresas (Adler e Graham, 1989; Hitt *et al*, 1997; Shan e Hamilton, 1991; Griffith *et al*, 2000; Steensma *et al*, 2000; Park e Ungson, 1997; Thompson, 1996; Provan, 1999; Graham, 2002; Bearden *et al*, 2006; Leek *et al*, 2006).

Thompson (1996) refere que a cooperação é influenciada pela cultura dada a diferença existente entre as nações dos mecanismos de cumprimento de acordos. As empresas de diferentes países poderão abordar as mesmas oportunidades estratégicas e mercados globais de formas distintas, tornando-as importantes na formação de acordos de cooperação entre empresas de dois países diferentes (Hitt *et al*, 1997). Hennart e Zeng (1998) concluíram que a cooperação entre empresas japonesas registava uma menor taxa de insucesso do que a cooperação entre empresas japonesas e norte-americanas.

As vantagens específicas de um país influenciam as relações cooperativas internacionais (Shan e Hamilton, 1991). As empresas encontrarão diferenças nos padrões de resposta a algumas das suas actividades de desenvolvimento da relação quando estabelecem parcerias em países culturalmente inconsistentes (Griffith *et al*, 2000). Steensma *et al* (2000), estudando cinco países diferentes, concluíram que a cultura nacional influencia

⁸³ Os autores consideram bloco cultural de países, as nações que partilham o mesmo *cluster* baseado na tipologia de Hofstede (1980; 2001).

directa e indirectamente a formação de alianças. Especificamente os seus resultados sugeriram que uma explicação baseada na teoria da dependência dos recursos é mais forte nas sociedades que mantêm valores cooperativos e evitam a incerteza, verificando-se que uma explicação baseada nos custos de transacção será mais indicada para sociedades que valorizam o individualismo.

Outros estudos têm demonstrado a influência da cultura nacional nas relações entre empresas no canal de distribuição (Kale e McIntyre, 1991; Labhan e Harich, 1994; Kale e Barnes, 1992; Griffith *et al*, 2000) e na cadeia de abastecimento em particular (Faria e Wensley, 2002).

4.2.8 – Oportunismo

O oportunismo tem ganho importância como pressuposto comportamental em diversos estudos lidando com a cooperação interorganizacional. Contudo, o seu papel tem sido tratado com ambiguidade. Assim, enquanto o oportunismo desempenha um papel fundamental como comportamento humano na teoria dos custos de transacção (Söllner, 1997; Williamson, 1999; Chen *et al*, 2002), na teoria das redes “o oportunismo não é visto como uma característica base dos actores” (Johanson e Mattsson, 1987: 44)⁸⁴.

O conceito foi definido por Williamson (1985: 47) como “a divulgação de informação incompleta ou distorcida, utilizada no esforço calculado de enganar, distorcer, dissimular, ofuscar ou confundir”.

Williamson (1975) enfatizou que nas relações entre organizações, comportamentos como negociações duras ou forte desacordo não são oportunistas, também não constituem oportunismo as vantagens decorrentes de uma localização privilegiada ou uma capacidade única. Para que uma vantagem organizacional possa ser considerada

⁸⁴ Provan (1993) não contrariando a menor prevalência de comportamentos oportunisticos nas redes, adiantou que tal não significa a não existência de oportunismo na teoria das redes.

resultado de oportunismo deverá ter ocorrido manipulação estratégica de informação ou uma indicação falsa das intenções.

Na prática, o oportunismo envolve diversos elementos configurando um comportamento desonesto (Jap e Anderson, 2003: 1686): i) distorções de informação, incluindo comportamentos como a mentira, enganar ou roubar, assim como comportamentos mais subtis como a ocultação de informação; ii) fuga a responsabilidades explícitas ou implícitas como faltar ao cumprimento de promessas e obrigações.

Williamson (1993a) sublinhou que o conceito de oportunismo não significa que todos os actores não são confiáveis, antes implica que os agentes não devem estabelecer contratos ou relações de uma forma ingénua.

Para Ariño e Reuer (2004) a utilização de contratos pormenorizados constitui uma salvaguarda eficiente para os comportamentos oportunistas, sendo importante analisar a relação entre os custos que envolvem e os benefícios que proporcionam.

Entretanto, alguns autores entendem que o oportunismo deve ser mitigado de uma forma eficaz em termos de custos, através da criação de mecanismos de controlo explícitos (Stump e Heide, 1996; Williamson, 1993a; McAfee e Schwartz, 1994). Outros entendem que o risco de oportunismo é inerente às transacções comerciais, mas pode ser eliminado, ou reduzido, se as partes agirem com abertura e honestidade (John, 1984). Outros ainda sublinham que os contratos formais não são protecção para comportamentos oportunistas (Hunt e Morgan, 1994); havendo quem veja o oportunismo não apenas como uma tendência para actuar de forma oportunística, mas também como resultado de muitas características pessoais e situacionais, podendo estes comportamentos alterar-se em função de mudanças na envolvente e mudanças nas próprias pessoas (Jones, 2005). Madhok (1995), por seu turno, alertou para o facto de que a concentração nos aspectos contratuais da relação tende a resultar numa inadequada gestão da dimensão social.

Mais recentemente, Hawkins *et al* (2008), analisando vinte e cinco estudos sobre oportunismo, identificaram os antecedentes deste comportamento, destacando-se de entre estes a dependência, sendo que um dos factores que mais contribui para a

dependência é (são) os activos específicos da transacção; outro antecedente do oportunismo identificado foi a excessiva formalização da relação, considerando-se que uma crescente burocratização promove o oportunismo; as normas relacionais surgem como mitigadoras do oportunismo; por último, a incerteza também se destacou como antecedente e potenciadora do oportunismo. Na mesma linha encontram-se as conclusões de Crosno e Dahlstrom (2008) que estudaram as investigações sobre o oportunismo publicadas entre 1982 e 2005 em cinquenta e quatro publicações.

Ao encetar um comportamento oportunístico, uma determinada organização pode influenciar as decisões de outras entidades por forma a favorecer as suas necessidades (Provan e Skinner, 1989), envolvendo uma orientação de curto-prazo, a empresa oportunista procura um benefício imediato à custa do seu parceiro (Eyuboglu *et al*, 2003) o que pode constituir uma das causas do insucesso nas relações de distribuição (Ping, 1993).

Provan e Skinner (1989) reforçaram que qualquer organização pode desenvolver um comportamento oportunista independentemente da força da sua posição em relação a outros. Os autores apresentaram como exemplos um fornecedor que inicia um comportamento oportunístico com os seus distribuidores mais pequenos explorando estes membros mais fracos do seu canal para ganhar vantagem. Por outro lado, distribuidores relativamente fracos também podem comportar-se oportunisticamente quando efectuam promessas como oferecer espaço de prateleira a um determinado produto ou efectuar uma campanha promocional e não as cumprem.

Para um produtor, lidar com diversos distribuidores poderá ser mais eficiente, mas poderá aumentar a extensão do oportunismo, se o ambiente for relativamente estável, os contratos de longo prazo serão exequíveis, podendo manter diversos distribuidores e limitando o oportunismo, se o ambiente é imprevisível e está em permanente mudança, requerendo constantes ajustamentos de contratos, ou se os descontos secretos são fáceis, então a exclusividade torna-se uma hipótese de distribuição mais atractiva (McAfee e Schwartz, 1994).

Dewatripont e Sekkat (1991) observaram o potencial para um comportamento oportunista por parte dos produtores nos contratos verticais. O oportunismo dos

distribuidores estará negativamente relacionado com a sua dependência em relação a um fornecedor e positivamente relacionado com o controlo do fornecedor sobre as decisões do distribuidor (Provan e Skinner, 1989).

Eyuboglu *et al* (2003) concluíram que os vendedores enfrentarão maior risco de oportunismo por parte dos compradores quando estes observam uma grande assimetria de interdependência. Assim, quando ocorre uma mudança significativa num canal que altera fortemente a balança da dependência num sentido ou outro, será necessário empregar salvaguardas especiais para protecção.

Por outro lado, a ameaça do oportunismo pode ser reduzida se for reforçada a ideia de que existe paridade na relação. Provan (1993) defendeu que o comportamento oportunista é substancialmente reduzido em relações interdependentes e cooperativas entre fornecedor/comprador. Brown *et al* (2000) e Wrenn e Withey (2004) chegaram a conclusões similares notando que o oportunismo pode ser diminuído através do desenvolvimento de relações próximas e cooperativas com os parceiros do canal de distribuição. Os autores alcançaram esta observação depois de investigarem três formas de redução de comportamentos oportunistas: i) propriedade; ii) investimentos em activos específicos da transacção e iii) normas de relacionamento; concluindo que apenas o investimento na relações de colaboração têm impacto significativo na diminuição do oportunismo.

Wathne e Heide (2000) identificaram dois tipos de comportamento oportunista: oportunismo passivo e activo, o primeiro ocorre quando um dos parceiros propositadamente esconde informações ou apoio, enquanto que o oportunismo activo é caracterizado pela violação deliberada de um contrato. Luo (2006), concentrando-se na investigação do oportunismo dentro das alianças, seguiu o mesmo raciocínio repartindo o comportamento oportunista em duas categorias: forte e fraco⁸⁵; na primeira enquadra-

⁸⁵ Luo (2006: 125) exemplificou detalhadamente os exemplos de oportunismo forte: “1) não partilhar informação crítica conforme estabelecido no contrato; 2) roubar activos comuns; 3) apropriação de conhecimento ou tecnologias desenvolvidas em conjunto; 4) apropriação dos conhecimentos ou dos profissionais do parceiro; 5) subornar os colaboradores-chave do parceiro; 6) incumprimento de investimento em recursos requeridos pelo contrato; 7) enganar o parceiro na informação contabilística para apropriação de ganhos; 8) não cumprimento de obrigações contratuais de construção de canais de distribuição; 9) concluir o contrato sem o acordo do parceiro; 10) não honrar a colaboração em actividades colectivas como acções conjuntas de marketing. No caso de oportunismo fraco o investigador identificou alguns comportamentos como: i) o não cumprimento de promessas; ii) não aderir a princípios

se a violação das normas contratuais, na segunda encaixam-se as violações das normas relacionais. O autor concluiu que o oportunismo forte é mais facilmente observável e mensurável e o seu efeito adverso nas alianças tende a ser mais importante.

Hunt e Morgan (1994) defenderam que o comportamento oportunista não é compensador, uma vez que as empresas que o praticam podem ganhar no curto prazo, mas no longo prazo adquirem uma reputação negativa que se reflectirá nos seus futuros relacionamentos; as conclusões de Hunt e Morgan (1994) foram corroboradas na investigação de Berthon *et al* (2003) ao notarem que os comportamentos oportunistas danificam a reputação das empresas que praticam este tipo de comportamento.

Nunlee (2005) concluiu que a reputação pode constituir um factor importante na redução do oportunismo dado que as empresas que forem associadas a este tipo de comportamento podem adquirir uma conotação negativa. Com efeito, o comportamento oportunista afecta a imagem e reputação de uma empresa, assim como diminui o seu potencial de negócio no futuro, pelo que uma organização com objectivos de longo prazo não encontrará neste tipo de conduta uma opção viável (Das, 2004).

Das e Rahman (2002) apresentaram alguns mecanismos para impedir comportamentos oportunistas, catalogando-os como preventivos, operacionais e exigenciais. Os mecanismos preventivos pretendem desencorajar o oportunismo, incluindo contratos e recursos específicos. Os mecanismos operacionais procuram proteger o oportunismo através de provisões que permitam a detecção e correcção de comportamentos questionáveis, nomeadamente através de monitorização e tomada de decisões. Os mecanismos de exigência surgem quando os anteriores falharam e incluem a ameaça de retaliação e cooptação.⁸⁶

O desenho de estratégias de administração que permitam a eliminação do oportunismo tem ocupado muita atenção dos investigadores (Williamson, 1975; 1985; 1991). Dutta

de construção de confiança; iii) quebrar regras definidas em conjunto; iv) não investir recursos críticos; v) não apoiar a outra parte quando esta está em sofrimento; vi) não devotar todos os meios e toda a cooperação a uma relação de cooperação activa; vii) agir desonestamente a mudanças ou renegociações contratuais; e viii) efectuar esforços calculados para confundir e manipular informação, ou partilhar apenas parcialmente a informação com a outra parte.

⁸⁶ “Cooptação” é o processo de absorção de novos elementos na liderança ou determinação de policiamento da estrutura de uma organização como forma de desviar ameaças à sua estabilidade ou existência” (Selznick, 1948: 34 cit. in Das e Rahman, 2002: 111).

et al (1994) propuseram o estabelecimento de um limite de tolerância para o oportunismo, procurando geri-lo, dado que o estabelecimento de procedimentos de administração para eliminar o oportunismo pode ser tão dispendioso que absorve todos os ganhos. Aqueles investigadores desenvolveram acordos baseados em margens maiores atribuídas pelos produtores como prémio para os distribuidores que respeitassem o acordo de região territorial⁸⁷.

A informação tem sido identificada como um elemento importante no estudo dos comportamentos oportunistas, Helper *et al* (2000) argumentaram que as relações de colaboração pragmáticas baseadas na aprendizagem permitem o desenvolvimento de conhecimento e o controlo do oportunismo. Gierl e Bambauer (2002) avançaram com outro mecanismo de protecção a que chamaram “redes de informação” em que os fornecedores se informariam mutuamente acerca do comportamento oportunista de uma determinada empresa compradora. Para aqueles investigadores a “rede de informação” reduz a assimetria de informação em relação ao comprador o que significa que a empresa fornecedora ganha poder; por outro lado, podem emergir normas de grupo, essas normas podem resultar num acordo informal de não manter relações com empresas que se comportaram deslealmente.

Como acima ficou referido, a propósito das alianças, nos acordos cooperativos os comportamentos oportunistas não estão ausentes, podendo mesmo configurar uma das suas maiores ameaças. Com efeito, as alianças parecem atrair substanciais ameaças de comportamento oportunista, o que constitui uma causa para a sua inerente instabilidade (Das, 2004; Phelan *et al*, 2005).

A diminuição dos procedimentos oportunistas surge como um elemento fundamental para a eficiência operacional dos acordos cooperativos, assim como para evitar a dissolução prematura dos mesmos (Das e Rahman, 2001), daí que seja tão importante compreender o fenómeno do oportunismo. Das e Rahman (2002: 93/96) propuseram quatro perspectivas para explicar a propensão para comportamentos oportunisticos nas alianças:

⁸⁷ Esta proposta envolve um custo, materializado no adicional de margem suportado pelo produtor.

- Económica – a procura do interesse próprio no sentido de melhorar a situação económica pode conduzir uma organização a fazer tudo o que seja necessário (comportamento oportunista) para o alcançar e quanto maior for o incentivo económico, maior será a propensão oportunista.
- Relacional – quando a ligação ao parceiro de aliança não é muito grande pode existir uma propensão para comportamentos oportunistas.
- Temporal – quando um parceiro deseja resultados de curto prazo pode sacrificar o potencial de longo prazo. Por outro lado, a longevidade percebida de uma relação pode ter influência no oportunismo, no sentido em que uma empresa que percepcione uma aliança como durável e longa terá menos inclinação para agir de maneira não cooperativa e oportunística.
- Gestão – parece existir maior propensão para os comportamentos oportunisticos quando um parceiro se sente controlado ou dominado. Por outro lado, o oportunismo também pode crescer quando um parceiro deseja controlar e dominar o outro.

Nas relações entre empresas caracterizadas por grande proximidade e em que existem normas definidas é gerada uma orientação de longo prazo, aumentando o comprometimento das organizações e diminuindo o oportunismo contra os parceiros de negócio (Joshi e Stump, 1999).

Bunduchi (2008) concluiu que a existência de confiança entre parceiros numa relação permite a redução dos perigos do oportunismo, as relações fortes entre parceiros funcionam, desta forma, como um mecanismo mais eficaz na diminuição do oportunismo do que os contratos (Deeds e Hill, 1998). Entretanto, Sako e Helper (1998) notaram que o oportunismo não corresponde ao oposto da confiança: por exemplo, o apoio técnico aos parceiros poderá ser um potenciador da confiança, mas não uma salvaguarda contra o oportunismo. Lado *et al* (2008) concluíram que é possível o desenvolvimento de relações de cooperação entre os parceiros com um nível mínimo de confiança (o que os autores designam por confiança generalizada) desde que o risco de oportunismo seja percebido como muito baixo.

O oportunismo nas alianças foi também analisado à luz do tempo que demora até se manifestar (curto e longo), e o grau de risco relacional (baixo e alto) que envolve (Das, 2004), parecendo verificar-se uma primeira fase onde os comportamentos oportunistas são menos significativos, para crescer à medida que a duração da aliança aumenta (Deeds e Hill, 1998). Mais recentemente, Luo (2008a) concluiu que quando os parceiros percebem existir correcção⁸⁸ na relação observa-se uma redução do risco de comportamento oportunista.

A intensidade do oportunismo existente ou potencial pode variar em função da cultura nacional ou da instituição, existindo o perigo de subvalorização ou pelo contrário, de sobrevalorização do oportunismo em alguns contextos (Hodgson, 2004). O ambiente competitivo volátil parece ser outro dos factores que influencia o comportamento oportunista (Luo, 2007).

⁸⁸ Para o autor correcção refere-se à percepção acerca da justeza e correcção dos processos formais que governam as decisões. A sua premissa central é a de que o tratamento correcto determina uma reacção positiva às decisões enformando o comportamento do outro.

Quadro 11 – Resumo dos Construtos

Construto	Definição	Pressupostos	Principais autores
Poder	Capacidade de um agente (influenciador) para afectar as acções de outro agente (influenciado).	A transferência de poder no canal de distribuição gerou novas dinâmicas, com particular influência na cooperação.	El-Ansary e Stern (1972) Lusch (1976) Hunt e Nevin (1974) Gaski (1984,1996)
Confiança	Capacidade das partes em acreditar: acreditam que a outra está interessada no seu bem e que nenhuma irá actuar sem que antes considere o impacto dessa acção na outra parte.	A cooperação requer elevados níveis de envolvimento dos parceiros, pelo que a confiança surge como pré-requisito, mas aumenta a vulnerabilidade ao oportunismo.	Morgan e Hunt (1994); Kumar (1996); Dwyer <i>et al</i> (1987); Bigley e Pearce (1998)
Conflito	Percepção por parte de um membro do canal de distribuição que a consecução dos seus objectivos está a ser impedida por outro, resultando em tensão.	As relações de negócio parecem ser caracterizadas pela presença do conflito e cooperação, uma vez que as partes têm interesses contraditórios e partilhados.	Stern e Reve (1980); Dant e Schul (1992); Jehn (1995, 1997); Bensaou (1999)
Interdependência	A interdependência existe sempre que um actor não controla todas as condições necessárias ao alcance de uma determinada acção, ou para obter os resultados desejados.	Quando a dependência total é baixa as empresas têm pouca necessidade uma da outra, quando é alta dependem mais entre si, existindo maior apetência para cooperar.	Buchanan (1992); Gundlach e Cadotte (1994); Geyskens <i>et al</i> (1996); Luhmann (1979)
Adaptações	A adaptação significa que um ou ambos os parceiros alteram um parâmetro – podendo ser em tecnologia (processo ou produto), administrativo ou em qualquer outro aspecto – para funcionar melhor em relação ao parceiro.	Um comportamento adaptativo pode ser desenvolvido para absorver uma necessidade do parceiro ou para melhorar e desenvolver a relação, representando uma resposta cooperativa à mudança.	Wilson (1980); Chakravarthy (1982); Brennan e Turnbull (1998b, 1999);
Cultura	Programação colectiva da mente que distingue um grupo de pessoas, sendo que este grupo constitui a nação.	A cultura poderá ser um impedimento ou um factor que favorece a cooperação entre empresas.	Hofstede (1980, 1991, 2001); Trompenaars (1993); Chen <i>et al</i> (1998)
Oportunismo	Divulgação de informação incompleta ou distorcida, utilizada no esforço calculado de enganar, dissimular, ofuscar ou confundir.	Comportamentos oportunistas impedem o desenvolvimento de relações de cooperação.	Williamson (1975); Söllner (1997); Provan e Skinner (1989)

4.3 – Gestão da cadeia de abastecimento

4.3.1 – Canais de distribuição

O termo “canal de distribuição” descreve as disposições comerciais estabelecidas para permitir a um produto fluir desde o ponto de produção até ao ponto de consumo (Gattorna, 1999). Coughlan e Stern (2001: 249) definiram canal de distribuição como um conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de tornar um produto ou serviço disponível para consumo.

A utilização de canais de distribuição implica a vantagem de maior flexibilidade e menor utilização de investimentos em capital na aquisição da sua própria distribuição, contudo, coloca um desafio na coordenação das relações com os distribuidores (Celly e Frazier, 1996).

Bucklin (1965) introduziu o conceito de substituíbilidade, assumindo que os canais de distribuição resultam da relação entre a produção e o marketing transferindo entre si actividades para diminuir os custos do canal. A escolha dos canais de distribuição pode ser fundada na maximização do lucro esperado (Coughlan, 1985).

Os canais de distribuição podem ser vistos como redes de capacidades dentro de uma empresa alargada, partilhando os seus recursos e capacidades, através de novas formas e novas situações para tirar vantagem de oportunidades geradoras de lucros que não poderiam explorar por si sós, estimulando a flexibilidade dos seus canais de distribuição, tornando-os canais adaptáveis (Narus e Anderson, 1996: 112).

Stern e Reve (1980) inseriram os conceitos económicos e sociopolíticos na análise dos canais de distribuição. Os esforços de coordenação nos canais de distribuição deverão ser centrados nos resultados e no comportamento⁸⁹, sendo afectados pela incerteza,

⁸⁹ Celly e Frazier (1996) referiram que deverá existir um equilíbrio. Assim, uma focalização excessiva nos resultados pode dar a entender que o fornecedor está apenas interessado em margens, resultando num ênfase do distribuidor em actividades de venda em detrimento de outras actividades como formação dos clientes ou serviço pós-venda. Uma focalização excessiva no comportamento, ainda que gerando uma grande atenção na qualidade do serviço e actividades de distribuição, poderá resultar num desempenho de vendas menos bom.

familiaridade com os mercados do distribuidor, pela substituíbilidade do fornecedor, experiência do distribuidor e pelo seu valor acrescentado (Celly e Frazier, 1996).

Um dos elementos importantes na análise dos canais de distribuição prende-se com a intensidade da distribuição, definida como o número de intermediários utilizado por um produtor na sua área de comercialização (Stern *et al*, 1996). A opção de utilização de poucos distribuidores poderá limitar o nível de exposição de uma determinada marca, ao passo que o recurso a demasiados distribuidores poderá ser prejudicial para a imagem da marca e para a sua posição competitiva (Frazier e Lassar, 1996).

A estratégia de utilização de múltiplos canais está a ser preferencialmente escolhida por um número crescente de empresas tornando-se progressivamente a escolha mais popular no desenho da abordagem de distribuição (Gassenheimer *et al*, 2007). Muitas companhias parecem utilizar esta abordagem de forma cada vez mais coerente (Coelho e Easingwood, 2008). Esta estratégia constitui uma forma de providenciar um conjunto completo de serviços que os consumidores requerem em diferentes condições de compra, promovendo a manutenção de canais viáveis para chegar a todos os segmentos de mercado escolhidos pela empresa (Coughlan e Stern, 2001).

Analisando os múltiplos canais, Tsay e Agrawal (2004) concluíram que a abertura de um canal de vendas directo conjuntamente com o canal tradicional com distribuidores não é necessariamente negativo para estes últimos. De facto, o produtor poderá reduzir o seu preço para manter a capacidade de venda do distribuidor, garantindo desta forma uma posição positiva para ambas as partes.

Para além deste esquema, os investigadores notaram outras formas de garantir um ganho para as partes utilizando múltiplos canais: pagamento de comissão ao distribuidor por todas as vendas efectuadas directamente pelo produtor; ou canalizando todas as entregas, das vendas geradas directamente, para o distribuidor. Entretanto, Vinhas e Anderson (2005) concluíram que a utilização de diversos distribuidores por parte do fornecedor aumenta o seu desempenho através de um acesso mais vasto ao mercado. Nesta perspectiva poder-se-ia considerar que a utilização de múltiplos canais é benéfica para os diversos actores.

Vários autores sublinharam que o rápido crescimento da distribuição por múltiplos canais incrementou de uma forma significativa o potencial de conflito entre produtores e distribuidores (Hibbard *et al*, 2001; Coughlan e Stern, 2001; Gassenheimer *et al*, 2007; Vinhas e Anderson, 2005; Alptekinoğlu e Tang, 2005), contudo, estes esquemas de múltiplos canais podem ser proveitosos para ambos (produtor e distribuidor) uma vez que alcançam uma divisão de tarefas de acordo com a vantagem competitiva de cada canal: os clientes são obtidos através da forma mais eficiente de custo pela combinação dos esforços do canal e servidos através do sistema mais eficaz (Tsay e Agrawal, 2004), ou vistos numa perspectiva negativa se o distribuidor discorda da relação que o fornecedor estabelece com um seu concorrente deteriorando a relação com esse fornecedor (Vinhas e Anderson, 2005).

Gassenheimer *et al* (2007) concluíram que a utilização de múltiplos canais, quando apoiada em compromentimentos credíveis, confiança e correcção, permitirá que esta rede de distribuição tenha maior valor do que a soma dos seus actores quando considerados individualmente e mais eficaz do que as relações duais.

A complexidade que envolve a escolha de uma distribuição baseada em múltiplos canais implica que a gestão capaz desta rede constitua uma base de vantagem competitiva (Gassenheimer *et al*, 2007).

A análise dos canais de distribuição não pode esquecer os elementos que o constituem, dado que o estudo do comportamento de um determinado agente económico implica considerar as decisões de outros actores como os consumidores finais, distribuidores e produtores (Villas-Boas e Zhao, 2005), daí a importância do estudo da gestão da cadeia de abastecimento.

4.3.2 – Processos de gestão da cadeia de abastecimento

A competição global e mercados domésticos maduros forçaram os membros das cadeias de fornecimentos a reavaliar as suas técnicas de distribuição de forma a manter a

competitividade, colocando particular destaque em formas diversas de cooperação nas cadeias de fornecimento.

A perspectiva da cadeia de abastecimento como um sistema de empresas interdependentes promoveu o desenvolvimento de relações mais colaborativas e relações de parceria entre empresas vendedoras e fornecedoras (Bantham *et al*, 2003). Parece verificar-se uma tendência crescente de cooperação nas relações da cadeia de abastecimento (Hoyt e Huq, 2000; Erevelles e Stevenson, 2006).

À medida que as empresas se tornam mais dependentes dos seus parceiros de negócio (fornecedores e distribuidores) a colaboração entre eles ganhou destaque (Hafell III e Brown, 2005; Jahre e Fabbe-Costes, 2003), apoiando-se neles para reduzir custos, aumentar a qualidade e desenvolver novos processos e produtos mais rapidamente (Liker e Choi, 2004). Assim, houve necessidade de operar em cadeias de fornecimento eficazes e eficientes para colocar os produtos no mercado, pelo que se desenvolveram novas formas de interagir com fornecedores, clientes, consumidores e outras entidades (Omta *et al*, 2002).

No passado, a maioria das relações com fornecedores e distribuidores eram adversárias e não cooperativas, sendo que os custos logísticos eram elevados⁹⁰. Neste tipo de relações as empresas limitavam-se a transferir os custos sem que estes fossem eliminados, no final eram incorporados no preço final a pagar pelo consumidor.

Muitas empresas compreenderam esta falácia tendo desenvolvido uma abordagem integral da cadeia de abastecimento tornando-a mais competitiva pelo valor que gera e pelos custos que reduz (Buzzel e Ortmeyer, 1995)⁹¹. Todavia, parece não existir o mesmo registo na forma como compradores e vendedores encaram a colaboração na cadeia de abastecimento (Spekman *et al*, 1998), nem um equilíbrio na atenção dedicada aos diferentes parceiros, uma vez que, aparentemente, as relações com os clientes são mais valorizadas do que os relacionamentos com os fornecedores (Kalafatis, 2000).

⁹⁰ Na década de 70 estimava-se que os custos logísticos representavam 15% das vendas nos EUA; 16% no Reino Unido; 26,5% no Japão e 14,1% na Austrália (Ballou, 2006).

⁹¹ Spekman *et al* (1998) sublinharam, contudo, que nem todas as relações entre empresas poderão ser colaborativas, entendendo que será perfeitamente aceitável (se não mesmo necessário) manter algumas transacções “braço-de-ferro”.

O conceito de gestão da cadeia de abastecimento foi desenvolvido na literatura de logística, contudo, o papel do marketing é essencial (Min e Mentzer, 2000; Rogers e Leuschner, 2004; Handfield e Bechtel, 2004).

As perspectivas de marketing e logística, dois dos principais componentes da gestão da cadeia de abastecimento, são complementares e inextricavelmente ligadas (Levy e Grewal, 2000), dado que o marketing não “tem a lógica de racionalização que deve perpassar a *supply chain* que permite raciocinar em serviço ao mercado em simultâneo com a racionalização dos custos” (Carvalho, 2004: 110).

Se a distribuição constitui um dos elementos do marketing e possuindo aquela uma relação tão estreita com a logística, então os outros aspectos do marketing também o poderão ter⁹², nomeadamente através da política de preços praticada que é, em parte, condicionada pelos custos da distribuição física; a forma, o peso e a embalagem dos produtos que afecta a capacidade de transporte e armazenamento mais ou menos eficaz; as promoções que podendo aumentar bastante a circulação de mercadorias necessitam ter este factor em conta (Paché e Garets, 1997).

Por outro lado, parece existir, provada empiricamente, a importância dos serviços logísticos como diferenciação competitiva que pode não só aumentar a eficiência reduzindo custos, mas também incrementar a eficácia do marketing ao contribuir para a personalização de processos (Mentzer *et al*, 2001), daí que se refira o valor estratégico das cadeias de abastecimento para o reforço das marcas e para a criação de vantagens competitivas sustentáveis (Slone, 2004), considerando-as como recursos estratégicos (Ketchen e Hult, 2007b).

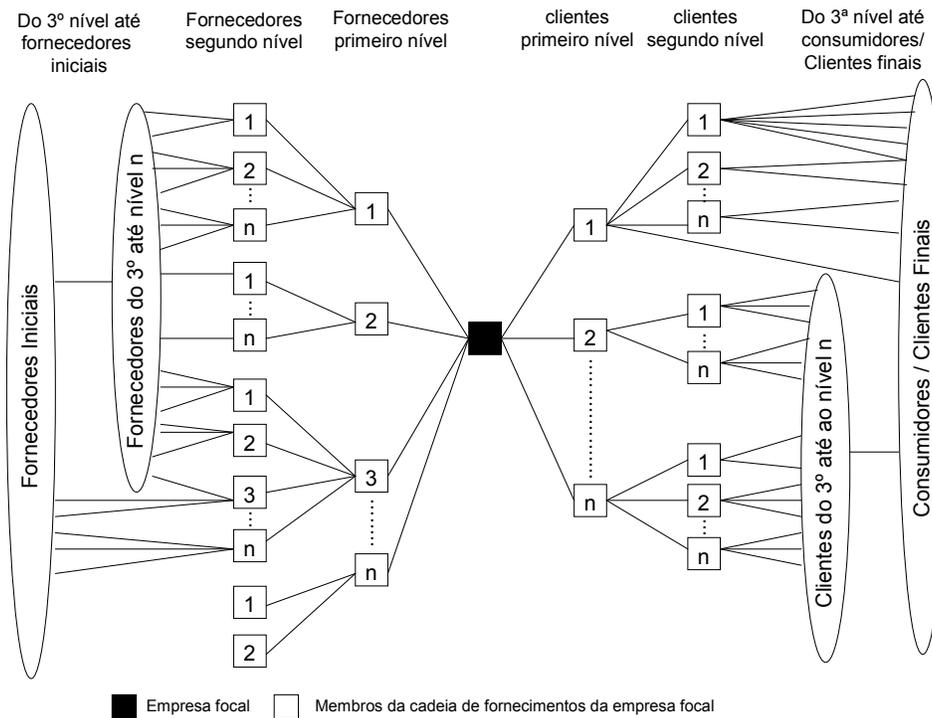
Handfield e Nichols (1999) definem gestão da cadeia de abastecimento como a integração de todas as actividades associadas ao fluxo e transformação de bens desde as

⁹² Um razoável número de operadores de distribuição utilizam os dados recolhidos através dos cartões de lealdade para adaptar a sua oferta e fornecer aos seus clientes soluções e serviços específicos (Humby *et al*, 2003), através da utilização de bases de dados, *data mining* e cooperação com os seus fornecedores será possível influenciar e controlar as necessidades da cadeia de fornecimento (Colla, 2004; Humby *et al*, 2003).

matérias-primas até ao consumidor final, assim como os fluxos de informação associados para alcançar uma vantagem competitiva sustentável.

Christopher (1998) defendeu que o termo “cadeia” deveria ser substituído por “rede” dado que existirão múltiplos fornecedores (com os seus respectivos fornecedores), assim como múltiplos clientes. Na verdade, os membros de uma cadeia de abastecimento incluem todas as empresas ou organizações com quem a empresa focal interage directa ou indirectamente através dos seus clientes ou fornecedores (ver figura 15), desde o ponto de origem até ao ponto de consumo (Stock e Lambert, 2001; Agarwal *et al*, 2007).

Figura 15 – Estrutura em rede da cadeia de abastecimento



Fonte: Lambert *et al* (1998: 3)

Ao formar cadeias de abastecimento contínuas, integrando diversas empresas, são ultrapassadas as barreiras financeiras colocadas à posse vertical, mantendo muitos dos seus benefícios (Bowersox *et al*, 2000). Wathne e Heide (2004) concluíram que as

relações individuais numa cadeia de abastecimento estão constringidas por outras relações existentes nessa mesma rede.

Stock e Lambert (2001) distinguiram os membros principais e de apoio de uma cadeia de abastecimento, sendo que os primeiros incluem todas as empresas autónomas ou unidades estratégicas de negócio que desempenham actividades operacionais e/ou de gestão no processo de negócio criado para produzir um resultado específico para um cliente ou mercado particular. Os membros de apoio serão empresas que fornecem recursos, conhecimento, ferramentas ou activos para os membros principais. A integração de processos entre os membros principais da cadeia de abastecimento parece desempenhar um papel importante na eliminação do conflito e na diminuição do desperdício (Lambert *et al*, 1998).

A gestão da cadeia de abastecimento requer uma coordenação e integração de actividades em processos chave (Stock e Lambert, 2001; Alvarado e Kotzab, 2001) através da promoção da comunicação formal e informal entre os membros da cadeia (McAdam e McCormack, 2001) ao longo de redes complexas de empresas formalmente independentes, mas que são na realidade interdependentes (Christopher, 1998). Lambert e Cooper (2000: 81) indicaram que a gestão da cadeia de abastecimento envolve três elementos interrelacionados: i) a estrutura da rede de fornecimentos; ii) os processos da cadeia de abastecimento; e iii) os componentes de gestão.

O novo paradigma competitivo coloca a empresa no centro de uma rede interdependente – uma confederação de recursos e capacidades mutuamente complementares – que concorrem como uma cadeia de abastecimento integrada com outras cadeias de abastecimento (Christopher, 1998; Lambert *et al*, 1998; Meier *et al*, 2004; Lambert e Cooper, 2000; Spekman *et al*, 1998). As cadeias de abastecimento podem, inclusivamente, desenvolver uma cultura própria (Hult *et al*, 2002).

Quando as empresas, dentro de uma cadeia de abastecimento, colaboram, propicia-se um jogo de soma positiva (van der Veen e Venugopal, 2000; Bowersox, 1990). Muitas empresas decidiram dinamizar processos, definir standard técnicos e investir em infra-estruturas comuns. Com o advento das novas tecnologias, foram criadas novas

condições de colaboração entre as empresas produtoras e distribuidoras ao nível da gestão da cadeia de abastecimento.

Por exemplo, no início da década de 90, as empresas norte-americanas de vestuário iniciaram a iniciativa *Quick Response* (QR) (Lee, 2004; Dewsnap e Hart, 2004) uma evolução do *just-in-time* aplicada à cadeia de abastecimento (Carvalho e Dias, 2000) que pretendia reduzir os tempos de *lead-time*, diminuindo concomitantemente os stocks e tempos de resposta (Carvalho e Dias, 2004).

Entretanto, a consolidação da distribuição encorajou os produtores a desenvolver relações mais próximas com os maiores distribuidores. Vlachosa *et al* (2008), estudando o canal de distribuição alimentar grego concluíram que as capacidades de gestão da cadeia de abastecimento constituem um dos factores potenciadores da colaboração de longo prazo entre distribuidores e produtores.

Parece existir um crescente movimento de colaboração, entre produtores e distribuidores, nomeadamente o esforço caracterizado pelo *Efficient Consumer Response* - ECR⁹³ (Cannon e Homburg, 2001; Héliès-Hassid, 1996; Bhutta *et al*, 2003; Reyes e Bhutta, 2005) iniciativa que se caracteriza pela procura de soluções comuns ao invés de uma sucessão de soluções individuais (Paché e Garets, 1997).

Através da cooperação dentro da cadeia de fornecimento, pela partilha de informação, podem ser alcançados substanciais reduções de custos promovendo-se uma colaboração contínua ao contrário da confrontação (Duffy e Fearne, 2004; Christopher, 1998; ECR Europe, 1997b; Bhutta *et al*, 2003; Dupre e Gruen, 2004; Lindblom e Olkkonen, 2008), promovendo-se uma verdadeira integração vertical no canal de distribuição (Reyes e Bhutta, 2005), adicionando valor aos produtos identificando e respondendo às

⁹³ A denominação ECR foi desenvolvida em 1993 pela Kurt Salmon Associates (Kotzab, 1999) e foi criada como um meio para ultrapassar as dificuldades significativas que a indústria da distribuição enfrentava, nomeadamente aumento da concorrência devido à concentração e aos formatos alternativos, margens reduzidas, mudanças nos hábitos de consumo e o reconhecimento das ineficiências tais como sobrestocagem, falta de informação e excessivos processos administrativos (Whipple *et al*, 1999). Corsten e Kumar (2005) definiram ECR como uma estratégia cooperativa de criação de valor onde produtores e distribuidores desenvolvem, em conjunto, práticas de negócio colaborativas com o objectivo de satisfazer conjuntamente os desejos dos clientes de uma forma mais rápida, melhor e a um mais baixo custo. Entretanto, Svensson (2002) sublinhou que o ECR é bastante sobrestimado como novo conceito, defendendo que as suas ideias principais são, há muito, existentes na literatura de marketing.

necessidades dos consumidores de uma forma mais eficaz (Duffy e Fearne, 2004), desenvolvendo simultaneamente a atenção na resolução de questões logísticas mas também de relevantes problemas de marketing (Alvarado e Kotzab, 2001).

Existem oportunidades significativas para o desenvolvimento de modelos cooperativos na relação entre as empresas produtoras e distribuidoras (ECR Europe, 1997b: 4):

- Os custos de interacção e colaboração estão a diminuir;
- O acesso à informação não é restrito ou muito dispendioso;
- A tecnologia cria oportunidades que estavam apenas ao alcance das maiores empresas com grande capacidade de investimento;
- Construir lealdade nos consumidores é cada vez mais uma chave de sucesso.

Essencialmente, existem quatro estratégias de cooperação no ECR: gestão de categorias, reposição eficiente, promoção eficiente e eficiente introdução de produto, com o objectivo de criar valor superior para o consumidor ao mais baixo custo para ambas as partes (Johnson, 1999), todas procurando reduzir, ou eliminar, as actividades que não acrescentam valor (Seifert, 2003).

Nos projectos de ECR as “parcerias” são uma das questões mais difíceis de gerir (Steinby, 2002), uma vez que representam uma mudança de paradigma de operações (Fearne *et al*, 2001) até um ponto em que os parceiros utilizem o “nós” ao invés do “eu” (Lewis, 1998) dado que requer uma visão centrada na empresa implicando a cooperação através do canal (Dupre e Gruen, 2004).

Aparentemente, uma das maiores dificuldades deste tipo de parcerias reside na mudança de mentalidade, uma vez que a partilha de informação que está implícita nestas relações é muitas vezes vista como perda de poder (Benoun e Héliès-Hassid, 1998); a falta de sintonia relativamente aos objectivos da parceria ao nível do ECR e, bem assim, a dificuldade de adaptar o conceito a diferentes realidades, pode constituir outro óbice ao aproveitamento pleno do seu potencial de colaboração (Holweg *et al*, 2005).

Quando se verifica uma verdadeira parceria, observa-se a maior conquista do ECR “podendo passar de um jogo de soma nula para um jogo de soma positiva, onde se

podem verificar pactos ou acordos com benefícios para ambos (Carvalho e Dias, 2000: 139).

A gestão de categorias⁹⁴ ganhou alguma preponderância, tendo sido desde cedo identificada como uma área especialmente vocacionada para a formação de parcerias de cooperação entre produtores e distribuidores (AcNielsen, 1993; AcNielsen, 2006; Free, 2008), potencialmente vantajosas em termos de rendibilidade (Zenor, 1994; Chen *et al*, 1999), permitindo servir os consumidores melhor, mais rapidamente e mais barato através da colaboração entre parceiros de negócio (ECR Europe, 1997b).

Esta colaboração tem como vector fundamental a partilha de dados por parte dos parceiros com vista ao enriquecimento do conhecimento sobre uma determinada categoria. Os distribuidores possuem uma riqueza de informação ao nível dos dados de vendas; os fornecedores, por seu turno, detêm informação sobre o mercado e sobre os consumidores, todos estes dados combinados possibilitam colocar um arranjo certo de produtos ao melhor preço com as promoções correctas no tempo certo e no melhor local, para satisfazer as necessidades em mudança constante de consumidores cada vez mais exigentes (Johnson, 1999).

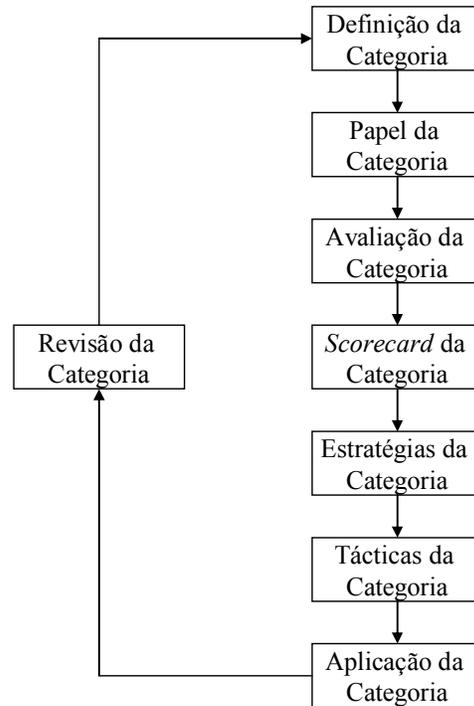
A gestão de categorias representa a componente da procura na gestão da cadeia de abastecimento pelo que tem uma importância significativa, “enquanto muitas questões da gestão da cadeia de abastecimento se focam na forma *como* mover os produtos de forma eficiente do produtor para o distribuidor, a gestão de categorias dita *o que* necessita ser movido através do canal” (Gruen e Shah, 2000: 484), promovendo um processo de gestão de categorias como se se tratasse de unidades estratégicas de negócio vistas numa perspectiva de rede (Borders e Johnston, 2000).

A gestão de categorias possibilita uma abordagem cooperativa entre fornecedor e distribuidor focalizada e aprofundada com vista a definir a categoria e acordar o seu

⁹⁴ A Gestão de Categorias é um processo colaborativo entre fornecedores e distribuidores cujo objectivo é gerir as categorias de produtos como unidades estratégicas de negócio produzindo melhores resultados através da colaboração entre os parceiros e na procura de melhorar o serviço prestado ao consumidor (Nielsen, 1992; Gruen e Shah, 2000; Dapiran e Hogarth-Scott, 2003; Lindblom e Olkkonen, 2008; Dewsnap e Hart, 2004).

papel, desenhar a estratégia e formular táticas para aplicar a estratégia da categoria (ver figura 16).

Figura 16 – Processo de Gestão de Categorias



Fonte: Adaptado de ECR Europe (1997a: 21)

A definição concreta da categoria constitui o ponto de partida, escolhendo os produtos que constituem a categoria e a sua segmentação de um ponto de vista do consumidor. O papel da categoria é escolhido em função da comparação com outras categorias tendo em consideração a informação de mercado.

A avaliação da categoria é efectuada através da actualização da informação de mercado efectuando-se uma análise das subcategorias e dos subsegmentos da categoria. No *scorecard* da categoria são estabelecidos os objectivos e medidas de desempenho da categoria.

Para alcançar os objectivos definidos são desenhadas as estratégias da categoria. As táticas da categoria constituem as medidas ao nível de definição da gama ideal, preços, distribuição na prateleira e acções promocionais.

Após a definição do plano de negócios segue-se a aplicação da categoria onde todo o plano é posto em prática. Periodicamente será efectuada uma revisão da categoria onde o plano de negócios é analisado e, se necessário, alterado (ECR Europe, 1997a). Para Aastrup *et al* (2008) as fases iniciais do processo de gestão de categorias são cruciais dado que é nestas fases que se cria a atmosfera da relação.

A gestão de categorias envolve, com frequência, a nomeação de um “capitão da categoria”, no qual um fornecedor (geralmente o líder da categoria) assume um papel significativo na gestão da categoria, incluindo as marcas dos concorrentes. Desta forma, procura-se aproveitar os recursos e capacidades dos fornecedores.

Com efeito, a informação que normalmente estes fornecedores dispõem relativamente aos consumidores finais, dados sobre o mercado e tendências, constituem vantagens em relação aos seus concorrentes no estabelecimento de relações privilegiadas com as grandes cadeias de distribuição (Lindblom e Olkkonen, 2008).

Esta liderança por parte do “capitão de categoria” pode, todavia, representar um risco de oportunismo (Desrochers *et al*, 2003). Na sua investigação, Gruen e Shah (2000), observaram mesmo um risco elevado de comportamento oportunista por parte do “capitão de categoria” que muitas vezes é difícil de detectar. Numa das poucas investigações empíricas nesta área, Morgan *et al* (2007) comprovaram a existência de comportamentos oportunistas por parte de muitos dos “capitães de categoria”, concluindo igualmente que estes comportamentos oportunistas diminuem a rendibilidade da categoria.

O processo de gestão de categorias revela alguma complexidade requerendo o alinhamento de estratégias, bem como a partilha de informação pelo que a existência de confiança entre os parceiros representa uma pré-condição necessária ao desenvolvimento deste tipo de relações (Aastrup *et al*, 2008).

Dupre e Gruen (2004) identificaram a evolução no desenvolvimento de parcerias de ECR, partindo normalmente de práticas mais restritas evoluindo com a experiência e a confiança adquirida para projectos mais vastos de gestão de categorias, concluindo que

a confiança entre fornecedores e distribuidores é reforçada ao nível funcional e preponderante na cooperação (não sendo possível concretizar planos de gestão de categorias na sua ausência). Idênticas conclusões foram alcançadas por Free (2008).

Estudando as relações de gestão de categoria na perspectiva dos fornecedores e dos compradores, Dapiran e Hogarth-Scott (2003) observaram a existência de um jogo de equilíbrio ao nível da informação nestas relações (informação detida pelo comprador ao nível dos dados de desempenho das marcas e informação de mercado e especialista por parte do fornecedor), mas ainda assim marcada pela tensão permanente de utilização do poder coercivo por parte dos compradores.

Todavia, a forma como a gestão de categorias é encarada pelos fornecedores parece depender da dimensão da empresa. As companhias maiores estarão mais disponíveis para encetar este tipo de relações (Desrochers *et al*, 2003; Lindblom e Olkonen, 2008), pelo que a gestão de categorias poderá tornar-se uma ameaça para as empresas mais pequenas e com menos recursos, incapazes de gerir estes processos.

Corsten e Kumar (2005) concluíram que as relações de ECR, com grandes distribuidores, permitem aos produtores (independentemente da sua dimensão)⁹⁵ um melhor desempenho económico e um desenvolvimento das suas capacidades. Outros investigadores concluíram que o ECR pode afectar os custos de serviço e a sua distribuição pelos vários membros do canal, de tal forma que muitos clientes rentáveis podem transformar-se em não lucrativos (Niraj *et al*, 2001).

Mais recentemente, verificou-se uma evolução na colaboração ao nível do ECR com o desenvolvimento do JAG (*Jointly Agreed Growth*) – uma nova e melhorada plataforma para a colaboração na gestão de categorias.

Essencialmente, o JAG é um processo para construir um plano de negócio a três anos, com revisão anual, que envolve os fornecedores e compradores nas ligações funcionais,

⁹⁵ Pires e Guedes (2005) desenvolveram um conceito de colaboração mais simplificado, denominado ECR *light* aplicado às PME portuguesas. Concluindo que existe uma baixa maturidade naquelas empresas relativamente à colaboração, os autores defenderam a utilização do ECR *light* como forma de potenciar a colaboração nas PME na óptica do ECR.

acordos de coordenação de planeamento e acompanhamento da execução. O JAG desenvolve-se em cinco etapas (ECR Europe, 2008):

- i. Revisão do ambiente económico;
- ii. Revisão dos objectivos de vendas e acordo sobre taxas de crescimento;
- iii. Definição e acordo de um plano JAG a três anos;
- iv. Execução do plano JAG;
- v. Monitorização e adaptação do plano.

A solução apresentada pelo plano JAG em relação à gestão de categorias tradicional prende-se com a adaptação às necessidades colocadas pelo ambiente competitivo. Lewis (2008) sublinhou a importância que o plano a três anos encerra, dado que ocasionalmente a introdução de novos produtos ou inovações requerem mais tempo no mercado para provarem o seu potencial, no entanto, é importante monitorizar a sua evolução e definir concretamente objectivos a atingir.

Uma outra evolução das relações de cooperação dentro do canal de fornecimentos ficou conhecido como *Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment* (CPFR), defendida como uma evolução do ECR (Seifert, 2003; Dapiran e Hogarth-Scott, 2003) pretendendo suprir algumas falhas do ECR, debruçando-se fundamentalmente no lado da procura centrando mais a sua atenção no cliente / consumidor final (Carvalho, 2001). Esta iniciativa está dotada da capacidade de se adaptar às oscilações na procura (Myers *et al*, 2000).

No CPFR a colaboração acontece entre diferentes empresas numa mesma cadeia de fornecimento utilizando ferramentas baseadas na Internet para partilha de informação (previsões) e coordenar as operações (Slone, 2004), requerendo para tal um elevado nível de confiança entre os parceiros (Suh e Kwon, 2006). A melhoria da eficácia das previsões constitui uma forma de aumentar o desempenho da cadeia de fornecimento e de redução dos seus custos. Todavia, a aplicação do conceito CPFR parece estar a encontrar alguma resistência sendo a falta de confiança entre os actores uma das possíveis explicações (Bowersox *et al*, 2000).

Não obstante a sua importância, muitas parcerias na cadeia de abastecimento não têm sucesso. Para Lambert e Knemeyer (2004), tal sucede por que muitas não deveriam ter

sido sequer formadas. Segundo os autores, muitas empresas partem para as parcerias com expectativas elevadas que muitas vezes não são cumpridas. Os investigadores observaram que estes relacionamentos são dispendiosos (requerem mais comunicação, coordenação e partilha do risco) sendo unicamente justificadas se representarem um acréscimo substancial dos resultados do que aqueles que as empresas alcançariam por si sós. Idênticas conclusões podem ser encontradas em Ballou (2006).

Observando as relações constantes das cadeias de abastecimento com sucesso, Lee (2004) identificou três qualidades determinantes para os seus bons resultados: i) agilidade, capacidade de reagir com rapidez a mudanças ocorridas na procura ou na oferta; ii) adaptação, adaptando-se constantemente à medida que se modificam as estruturas de mercado e as estratégias evoluem, somada às mudanças inesperadas na procura e na oferta, existem mudanças permanentes no mercado, essas alterações estruturais ocorrem normalmente devido ao progresso económico, mudanças políticas e sociais, tendências demográficas e avanços tecnológicos, tornando-se necessário adaptar as cadeias de abastecimento às mudanças ocorridas para que estas se possam manter competitivas; iii) alinhamento, alinhando os interesses de todas as empresas na cadeia de abastecimento para que possam otimizar o desempenho da cadeia quando as firmas maximizam os seus interesses.

Gow *et al* (2002) tinham concluído empiricamente que a capacidade de adaptação da cadeia de abastecimento de uma empresa de vinhos que estudaram permitiu a utilização do potencial da empresa e dos recursos complementares dos seus parceiros.

A propósito das iniciativas para incrementar a eficiência e eficácia na cadeia de abastecimento, Koops *et al* (2002) sublinharam a importância de se analisarem as constelações de recursos, tendo em conta que os recursos básicos de cada actor não existem ou operam isoladamente, sendo, outrossim, necessário conhecer as necessidades dos clientes devendo integrar as capacidades de marketing na mudança estratégica. Para Hunt e Davies (2008) e Li *et al* (2006) a gestão da cadeia de abastecimento pode influenciar significativamente o desempenho das organizações podendo igualmente ter um impacto não negligenciável na vantagem competitiva.

Alguns autores sublinharam a ausência de sistemas de medição do desempenho nas cadeias de abastecimento (Lambert *et al*, 1999; Lambert e Pohlen, 2001; Wagner, 2008). Existem, contudo, diversas técnicas de avaliação do desempenho da cadeia de abastecimento, uma das mais aceites na distribuição é o DPP (*Direct Product Profitability*). A importância do DPP baseia-se na proposição que um objectivo chave é reduzir os custos de posse, implicando que o fornecedor tenha a preocupação de influenciar favoravelmente o DPP dos seus clientes.

Stock e Lambert (2001) propuseram medidas quantitativas e qualitativas para avaliar o desempenho da cadeia de abastecimento. Quanto às primeiras, indicaram o custo logístico por unidade, ciclo *cash-to-cash* e o total de dias da mercadoria na cadeia. Já no que concerne as segundas avançaram com o grau de coordenação, grau de conflito e disponibilidade da informação sempre que necessária. Zimmermann e Seuring (2009) analisaram a aplicação do *Balanced Scorecard* na avaliação do desempenho da cadeia de abastecimento.

Uma das desvantagens da gestão da cadeia de abastecimento, identificadas na literatura de gestão, prende-se com a premissa, apresentada por diversos autores, de que todos conhecem quem são os membros da cadeia de abastecimento (Stock e Lambert, 2001; Lambert *et al*, 1998), uma outra desvantagem verifica-se na escassez de investigação empírica, salvo excepções, nomeadamente diversos estudos de casos realizados em Portugal (Carvalho, 2003).

5 – Investigação Empírica

5.1 – Estudo de Casos

5.1.1. Introdução

As empresas incluídas nos estudos de casos foram seleccionadas, conforme previamente indicado no capítulo 2.4.1, em função de possuírem experiência na distribuição de vinho do Porto, pela sua dimensão e expressão no seu país e por estarem localizadas nos mais importantes mercados deste produto (exceptuando Portugal). Com efeito, os três países representaram, em 2007, no seu conjunto, 47% das vendas totais de vinho do Porto efectuadas em todo o mundo em valor e 54% em quantidade (IVDP, 2008).

Na interpretação dos estudos de casos foi seguida a proposta de análise de Miles e Huberman (1994: 10): resumo da informação, exibição dos dados (maioritariamente através de matrizes) e verificação. Tendo em consideração a prévia definição dos construtos, e as sugestões de Yin (1994: 144) relativamente à análise de múltiplos casos, os dados são apresentados de forma agregada, sem uma análise individual.

Os estudos de casos tiveram como base uma entrevista semi-estruturada efectuada com o director-geral de cada uma das empresas estudadas. As entrevistas ocorreram entre Junho de 2006 e Janeiro de 2007 (a razão deste espaço de tempo tão alargado prendeu-se com a dificuldade de marcação da terceira e última entrevista, dado que a partir de finais de Setembro se inicia normalmente o mais conturbado período comercial – Natal – pelo que só foi possível efectuar a última entrevista depois da quadra Natalícia).

As entrevistas decorreram em sala, na sede das empresas, nos três países e tiveram uma duração de 1h30 / 2h00. Todas as entrevistas foram realizadas em sala e gravadas, sendo posteriormente transcritas na íntegra. No dia em que foi efectuada a entrevista, realizaram-se visitas guiadas às instalações, tendo sido promovidas conversas informais com outros responsáveis comerciais. Este procedimento efectuou-se nas três firmas

investigadas. Foi também compulsada e analisada detalhadamente documentação diversa de cada uma das companhias.

As três empresas estudadas têm uma diversidade assinalável o que contribui para a riqueza da análise. O volume de facturação oscila entre os €13.500 e os €51.800. Existe uma firma com cerca de 150 anos sendo as outras mais recentes. Todas distribuem exclusivamente bebidas alcoólicas com destaque especial para os vinhos, vinhos do Porto e Champanhes.

Nenhuma das empresas é detida por multinacionais de bebidas. A empresa A foi adquirida, na década de 80, por um produtor de Champanhe (accionista maioritário) e um produtor de vinho do Porto; a firma B mantém-se uma empresa familiar desde a sua fundação em 1978, estando o capital concentrado nas mãos da família fundadora; a companhia C, apesar de contar com uma longa existência de mais de seis décadas, foi adquirida em 1997 por um produtor de Champanhe alterando substancialmente a sua estrutura e a sua designação social pelo que considerámos este ano como a data de fundação.

Quadro 12 – Empresas estudadas

Empresa	Vendas 2006 ('000 €)	País onde opera	Data da fundação	Quota de mercado país em 2007 no total de vendas V. Porto (em valor)*
A	51.800	Reino Unido	1858	12,3%
B	20.000	Holanda	1978	12,6%
C	13.500	França	1997	22,1%

* Fonte: IVDP (2008)

A estrutura de cada uma das empresas é, também ela, muito díspar, conforme se pode observar da leitura do quadro 13.

Quadro 13 – Empresas estudadas

Empresa	Número Colaboradores	Canais onde opera
A	37 colaboradores (27 vendedores)	Múltiplos canais
B	20 colaboradores (6 vendedores)	Lojas especializadas e pequenos distribuidores
C	85 colaboradores (70 vendedores)	HORECA e pequenos distribuidores

O número de colaboradores tem uma ligação estreita com os canais onde cada uma das empresas opera. Assim, não surpreende que a empresa C seja aquela que detém o maior número de colaboradores tendo em consideração a aposta de abordagem directa ao canal HORECA. Recentemente, alterou a sua estratégia optando pela eliminação dos distribuidores regionais de maior dimensão, abordando o mercado directamente através de uma equipa de setenta vendedores espalhados por todo o território. A firma detém um armazém central que fornece os clientes distribuídos pelo país e subcontrata os serviços de transporte.

A empresa B é aquela que tem menos colaboradores e menos vendedores. A sua operação, apoiando-se essencialmente na comercialização junto de pequenos distribuidores e lojas especializadas, permite uma estrutura comercial mais ligeira. De facto, a companhia optou por concentrar nestes canais a sua actividade, decidindo evitar qualquer tipo de relações com os super ou hipermercados. Aparentemente, naquele mercado (Holanda) é extremamente difícil apostar em múltiplos canais, sendo necessário decidir qual o tipo de mercado em que se opera.

No mercado holandês mantém-se uma especificidade: a comercialização de bebidas alcoólicas carece de uma autorização especial. Por esse motivo são várias as lojas especializadas (*slijters*) que detêm um peso substancial como canal de distribuição de bebidas alcoólicas. Em resultado da diminuição do consumo das bebidas espirituosas estas lojas especializadas têm substituído, nos últimos anos, a comercialização de bebidas espirituosas pelos vinhos (e Portos).

Existe uma difícil coexistência entre os diversos canais (como acima referido, a empresa B optou deliberadamente por não transaccionar os seus produtos com as cadeias de super e hipermercados para não afrontar as diversas cadeias de *slijters*), dado que os responsáveis pelos *slijters* reagem de forma muito negativa às marcas presentes nos super e hipermercados. Para o responsável da empresa B **“não queremos perder o mercado tradicional, são um grupo muito motivado, enquanto estas empresas se mantiverem e podemos praticar margens com retorno manter-nos-emos apoiando as relações que temos com estas pessoas, naturalmente necessitamos ser cautelosos**

e estar abertos a outras alternativas no futuro, mas agora esta é a nossa estratégia”.

A empresa B é também a que tem maior rácio de colaboradores não vendedores. Tal dever-se-á ao facto de apostar muito no serviço de apoio logístico próprio com dois armazéns localizados a norte e sul do país, possibilitando o fornecimento aos clientes em vinte e quatro horas, desde que adquiram pelo menos sessenta garrafas. O transporte é subcontratado, mas todo o restante trabalho logístico é totalmente gerido pela própria empresa. Os responsáveis pela companhia consideram este serviço e esta capacidade operacional como uma vantagem competitiva em relação à concorrência.

Entretanto, a empresa A sendo a maior em valor de facturação é a que tem menos colaboradores não vendedores. A empresa optou por subcontratar todos os serviços logísticos, apostando numa força de vendas com forte capacidade de intervenção no mercado, tanto mais que opera em múltiplos canais. Por outro lado, a empresa concentrou num pequeno grupo de *back-office* o trabalho ao nível administrativo e de gestão de informação.

Temos assim um conjunto muito rico e diversificado de empresas com estruturas, estratégias comerciais e mercados bastante diferenciados.

Em todos os mercados foram identificadas substanciais alterações nos últimos quinze anos. No Reino Unido, as vendas de vinho do Porto registaram uma acentuada e dupla concentração: em torno das marcas mais fortes e no canal super e hipermercados, com as principais cadeias a conduzir agressivas estratégias de promoção. No entender do responsável pela empresa A, a comercialização de vinhos do Porto neste mercado está mais concentrada no canal super e hipermercados do que outras bebidas alcoólicas, sendo que o vinho do Porto vendido no canal HORECA é basicamente de menor qualidade.

Por seu turno, a concentração da comercialização de vinhos do Porto no canal super e hipermercados e o declínio do consumo no HORECA terá sido uma das mais significativas alterações ocorridas no mercado francês. Já no caso da Holanda parece

A cooperação na distribuição de vinho do Porto

existir um forte crescimento do consumo de vinho (incluindo o vinho do Porto) onde desponta um consumo mais significativo das categorias *Premium* de Porto.

Em todos os mercados é evidente o significativo peso do canal super e hipermercados na comercialização do vinho do Porto.

As empresas têm muitas semelhanças no que concerne as vantagens competitivas que identificam. Assim, todas elas indicam as marcas que distribuem e os recursos humanos como as suas vantagens competitivas (ver quadro 14).

Quadro 14 – Vantagens Competitivas das empresas estudadas

Empresa	Vantagens competitivas
A	Marcas / Recursos Humanos / <i>know-How</i>
B	Marcas / Recursos Humanos / Logística
C	Marcas / Recursos Humanos

5.1.2. Cooperação

A tipologia dos acordos de cooperação estabelecidos pelas diversas empresas tem uma estreita ligação com o mercado em que operam e os canais de distribuição seleccionados como prioritários. A cooperação formal parece ser o tipo preferido pelas empresas que estabeleceram acordos de cooperação.

Quadro 15 – Tipo de acordos de Cooperação estabelecidos

	Empresa A	Empresa B	Empresa C
Aquisição ou participação no capital		X	
Fusão de Administrações		X	
I & D	X		
ECR / CPFR	X		
Promoção conjunta		X	
Consórcio		X	
<i>Joint Venture</i>		X	
Nenhuma			X

A empresa A desenvolve a sua estratégia comercial maioritariamente no canal super e hipermercado. Não surpreende que tenha apostado em acordos de cooperação de ECR / CPFR, nomeadamente ao nível da gestão de categorias. Para a empresa, este comprometimento deve ser assumido de forma séria, pelo que o investimento em I&D acompanha o esforço de colaboração. A cooperação a este nível tem tido resultados muito positivos.

A empresa iniciou uma relação de cooperação com uma cadeia de supermercados após uma má experiência deste cliente com uma firma concorrente. A empresa A é, de toda a amostra, a que detém um maior volume de facturação, também é aquela que mais investe na recolha de informação o que configura os pressupostos para as relações de gestão de categorias e nomeação como “capitão de categoria” e sugere a confirmação das conclusões de Lindblom e Olkkonen (2008) relativamente à vantagem competitiva alcançada pelas empresas que apostam na informação potenciando a sua selecção como “capitão de categoria”.

Os responsáveis pela empresa A estão cientes da importância da cooperação ao nível da gestão de categorias e dos perigos do oportunismo **“existem duas formas de efectuar a gestão de categorias: uma é a via responsável, considerando os nossos produtos da mesma maneira que analisamos os produtos da concorrência com o objectivo de aumentar as vendas e a rentabilidade da categoria como um todo; outra forma é aquela em que se utiliza a gestão de categorias essencialmente para afastar os principais concorrentes”**.

Esta tendência para o comportamento oportunista identificado por Desrochers *et al* (2003) e Gruen e Shah (2000) e comprovada empiricamente por Morgan *et al* (2007) teve como consequências resultados bastante negativos **“o nosso principal concorrente começou uma abordagem de gestão de categorias com uma cadeia de supermercados e os nossos vinhos do Porto foram eliminados (era essa a sua ideia de gestão de categorias). O primeiro Natal sob esse projecto foi um verdadeiro desastre, de tal forma que foram excluídos e a nossa empresa foi convidada a assumir a gestão de categorias”**

Para os responsáveis da empresa A, a forma objectiva como a companhia encara estas acções de colaboração tem contribuído para que seja vista no mercado como sendo mais confiável, conferindo-lhe uma vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes o que parece confirmar a conclusão de Morgan e Hunt (1994) quando sublinharam que para ser um concorrente eficiente a firma necessita ser um cooperador confiável.

A empresa B estabeleceu acordos de cooperação “**fundamentalmente para adquirir as capacidades e recursos de outras empresas e para entrar em diferentes segmentos de mercado**”. A participação no capital de outras empresas permitiu desenvolver áreas de negócio como o *direct marketing* assim como adquirir *know-how* de mercado em zonas geográficas onde a empresa detinha uma penetração menor o que parece confirmar as conclusões de Inkpen (2005) e White e Lui (2005).

Os acordos de colaboração encetados pela empresa B estão intimamente relacionados com o mercado. No mercado holandês existem cerca de mil empresas que importam directamente vinho, quase todas com uma dimensão muito reduzida. Na opinião do responsável da empresa B “**em 10 anos não serão mais de 7 ou 8 firmas**” pelo que se observará um processo de concentração e de intensificação da colaboração.

As empresas A e B desenvolveram relações de cooperação de longo prazo, ambas encaram os problemas como normais em qualquer negócio, nenhuma utiliza contratos formais e as duas companhias procuram reforçar o interesse mútuo nas relações, pelo que parecem configurar o que Husted (1994) definiu como cooperação com elevada confiança.

Nas relações de cooperação estabelecidas pelas empresas estudadas emerge de forma clara a existência de confiança entre os parceiros, na linha do que Ploetner e Ehret (2006) notaram ao concluir que a cooperação é impossível sem a existência de confiança. Poder-se-á observar nestes casos **que a confiança tem influência positiva no estabelecimento de relações de cooperação** perspectivando as conclusões de Rosseau *et al* (1998) e Blomqvist (1997).

Nenhuma empresa desenvolveu qualquer tipo de acção colaborativa com empresas concorrentes. A empresa C indicou não ter estabelecido qualquer acordo de

colaboração, apresentando como principal razão a reduzida dimensão da empresa. Para Forker e Stannack (2000) e Mentzer *et al* (2001) os mecanismos de mercado poderão ser suficientes para satisfazer os actores, parece ser este o caso.

Analisando o perfil de cooperação das empresas estudadas, parece verificar-se uma tendência no sentido do que Vázquez *et al* (2005) identificaram como sendo os dois tipos de acordos cooperativos na distribuição: i) cooperação na distribuição física e ii) cooperação em marketing. Sendo que a primeira é apontada como representando a área com mais potencial no futuro.

Com efeito, a gestão da cadeia de abastecimento é apresentada como uma área com potencial para o desenvolvimento de acordos de cooperação. A empresa A procura desenvolver com os seus principais clientes mecanismos de controlo da informação, para que possa ter acesso aos dados de vendas diárias ou semanais. O facto de nenhum actor desejar deter *stock* coloca uma grande pressão na gestão da cadeia de abastecimento pelo que **“esta é uma área em que a nossa gente se apresenta junto dos clientes, perguntando como podemos ajudar, pelo que a gestão da cadeia de abastecimento é seguramente uma forma de aumentar a cooperação”** (empresa A).

Relativamente à empresa B esta área representa um potencial, uma vez que a maioria dos seus clientes detém sistemas de controlo de existências muito deficiente, pelo que um dos vectores estratégicos da companhia tem sido a apresentação de possíveis soluções de cooperação neste domínio. A empresa C desenvolveu um novo sistema logístico baseado na colaboração entre os seus fornecedores e clientes com bons resultados indicando que este é um campo para se poderem aprofundar ainda mais estas relações eventualmente até ao nível da cooperação.

Todas as empresas concordaram que a cooperação ao nível da gestão da cadeia de abastecimento pode reduzir custos o que está em linha com as conclusões de Liker e Choi (2004), Christopher (1998), Lambert e Cooper (1998) e Buzzel e Ortmeier (1995). A cooperação parece, assim, ser reconhecidamente facilitada quando existem capacidades das empresas na gestão da cadeia de abastecimento, conforme concluído por Hoyt e Huq (2000), Erevelles e Stevenson (2006) e Li *et al* (2006). Por outro lado, considera-se a interrogação proposta para investigações futuras de Ketchen e Hult

(2007) quando questionaram até que ponto as capacidades ao nível da gestão da cadeia de abastecimento constituem uma vantagem competitiva. Desta forma emerge a seguinte hipótese de estudo:

H1: As capacidades das empresas ao nível da gestão da cadeia de abastecimento promovem a cooperação.

5.1.3. Poder

Na relação entre vendedor e comprador o poder parece residir maioritariamente neste último. Todas as empresas identificaram as cadeias de super e hipermercados como sendo quem detém maior poder na distribuição, confirmando as conclusões de Robson e Rawnsley (2001), Clarke *et al* (2002), Chen *et al* (2006), Hingley e Hollingsworth (2003), Geylani *et al* (2007) e Gottorna (1999).

A empresa A identifica as cadeias de super e hipermercados como os actores que detém maior poder no canal de distribuição, em todo o caso, indica que **“quem comercializa marcas fortes possui uma importante fatia de poder, daí que seja necessário equilibrar a actividade promocional. Quando se concentra o orçamento nas acções *below-the-line* está-se a perder poder”**. É revelador observar que todas as empresas identificaram como prática de poder que mais afecta o seu negócio a exigência de incremento nas promoções, enquadrando-se nas conclusões de Ailawadi (2001).

Quadro 16 – Práticas de poder que mais afectam o negócio

	Empresa A	Empresa B	Empresa C
Exigência de incremento nas promoções	X	X	X
Exigência de exclusividade		X	
Pressão sobre os preços		X	X
Exigência de maiores descontos		X	X
Ameaças	X		X

A utilização do poder nas relações de distribuição parece ser um dado adquirido. Todas as empresas indicaram que os seus maiores clientes efectivamente exercem o poder de

forma mais ou menos coerciva. Para a empresa A, os seus clientes maiores e mais poderosos “**exercem o poder até ao limite da legalidade**”.

As ameaças são uma constante, a empresa C refere que o seu maior cliente mantém uma pressão permanente baseada na ameaça de saída de linha dos produtos que a companhia comercializa, verificando-se algum equilíbrio devido à força das marcas que a empresa distribui.

Por seu turno, a empresa B considera as práticas de poder como “**fazendo parte do jogo**” sendo importante encontrar uma forma de equilíbrio. Para o responsável por esta companhia “**sempre que sentimos que alguém está a abusar do seu poder deixamos de estar interessados em trabalhar com essa firma, dado que se trata de um negócio de curto prazo e privilegiamos as relações de longo prazo**”, parecendo configurar um comportamento próprio de “tit-for-tat” que Frazier e Rody (1991) identificaram ao confirmarem que a utilização de poder coercivo por parte de um parceiro origina uma reacção forte da outra parte.

Confirmando as conclusões de Kiyak *et al* (2001) a empresa A identificou a utilização do poder coercivo por parte das grandes cadeias de super e hipermercados como a principal razão para a degradação de actividades de cooperação como o ECR e, dentro deste, a gestão de categorias, “**as ameaças e uso de poder coercivo degradou a gestão de categorias**”. Aparentemente, confirma as observações de Dapiran e Hogarth-Scott (2003) que notaram uma vontade de ruptura das relações de gestão de categorias quando os compradores exerciam poder coercivo e de McDonald (1999), Malloni e Benton (2000), Frazier e Rody (1991), e Homburg *et al* (2002) para quem o poder coercivo pode constituir um obstáculo à cooperação entre empresas.

O desequilíbrio de poder tem forçado as firmas a encontrar alternativas, como sucede com a empresa A que desenvolveu um portfolio de produtos específico para os clientes menos poderosos, garantindo-lhes a exclusividade da distribuição desses produtos e assegurando que os mesmos não são encontrados nas principais cadeias de super e hipermercados. Esta estratégia enquadrar-se-á nas observações de Geylani *et al* (2007) quando concluíram que a existência de uma cadeia de distribuição muito poderosa e que efectivamente exerce o seu poder através da imposição de condições comerciais muito

favoráveis impele os fornecedores a progressivamente encontrar alternativas favorecendo outros clientes.

Considerando as conclusões das investigações de Leonidou *et al* (2008) e Thach e Olsen (2006), que notaram que a utilização do poder coercivo aumenta o conflito e reduz a satisfação, e de Duarte e Davies (2004) que observaram existir uma relação entre a utilização de poder coercivo e a diminuição da confiança do parceiro na relação de distribuição assim como no aumento significativo do conflito disfuncional; notando, igualmente, que para os responsáveis de todas as empresas parece claro que uma relação com menos ameaças tem mais potencial para o desenvolvimento de cooperação, propõe-se a seguinte hipótese de estudo:

H2: O poder coercivo afecta negativamente a cooperação.

5.1.4. Conflito

As empresas consultadas garantiram que o nível de conflito nas relações com os seus clientes tem aumentado nos últimos quinze anos.

Entretanto, o conflito existente nos diversos mercados parece ser variável, conforme identificado no quadro 17.

Quadro 17 – tipo de processo de negociação

Empresa	Braço de ferro	Cooperação
A	X	X
B		X
C	X	

Para a empresa A, a negociação é simultaneamente caracterizada pelo “braço de ferro” e pela cooperação. A empresa B garante que a cooperação é a tónica fundamental, enquanto a empresa C define as negociações como essencialmente de “braço de ferro”.

Todos os responsáveis assumiram que o conflito e a cooperação (ainda que em dimensões distintas) estão presentes nas relações comerciais o que confirma as observações de diversos autores (Stern e Reve, 1980; Anderson e Narus, 1990; Gadde e Håkansson, 2001; Madhok, 1995).

Tal como proposto por Anderson e Narus (1990), o conflito é encarado por todas as empresas estudadas como inevitável, mas este parece estar confinado às tarefas e processos, uma vez que nenhuma das empresas identificou qualquer situação de conflito baseado em incompatibilidade pessoal. Para a empresa A o conflito com os grandes clientes é constante e referenciado como **“de quase guerra permanente”**.

Todavia, conforme defenderam Madhok (1995), Dwyer *et al* (1987), Stern *et al* (1996), Håkansson e Snehota (1995), Rahim (2000) e Webb (2002), o conflito pode ter resultados positivos. Quer a empresa A, quer a empresa B, referiram terem sido efectuadas alterações positivas na sua forma de fazer negócio em resultado de situações de conflito. A empresa A indica que **“algumas das maiores aprendizagens e sucessos resultaram de situações complicadas de conflito que pareciam difíceis de resolver”**.

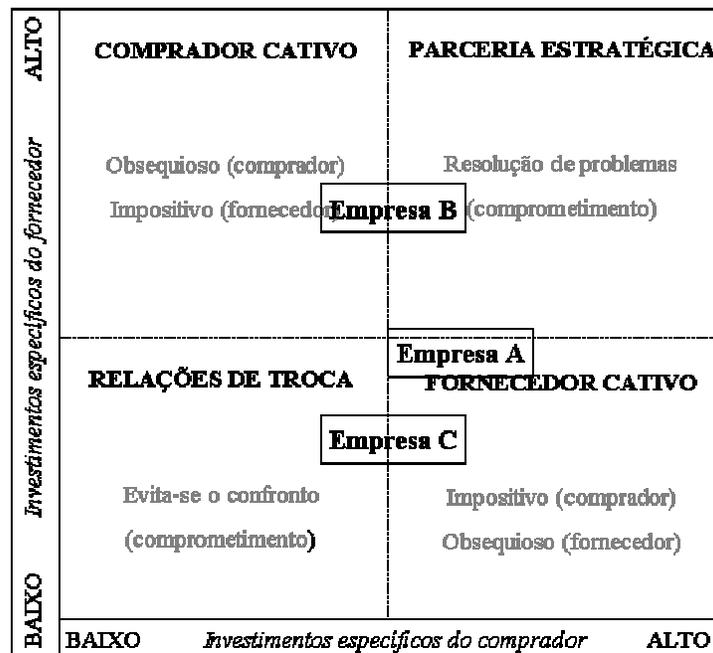
Os responsáveis das firmas A e B identificaram como uma das suas principais tarefas a gestão do conflito, mediando e negociando. Para o responsável pela empresa A a sua função mais significativa é **“muito semelhante à diplomacia”**. A empresa B enfatizou que a parceria é também **“fazer entender à outra parte que nem tudo pode ser feito como eles desejam, mas que se pode encontrar um ponto intermédio”**. Estes comportamentos estarão em linha com as conclusões de Koza e Dant (2006) que notaram a importância da existência de orientações flexíveis que promovam a cooperação e a partilha de informação relevante entre os parceiros de uma relação como forma de reduzir o conflito

A empresa C afirmou ter mais conflitos negativos do que positivos. A empresa tem normas definidas e contratos estabelecidos com os seus clientes. Quando estas normas e contratos são violados a empresa cessa as relações com os seus clientes. Esta firma, operando directamente no canal HORECA, detém um maior número de clientes do que as outras companhias estudadas.

As empresas A e B, por seu turno, afirmaram lidar com o conflito de forma informal, quer uma quer outra não detêm contratos com os seus clientes. Nenhuma das empresas utiliza qualquer sistema formal de gestão de conflitos.

Adaptando a matriz de Bensaou (1999) e Kozan *et al* (2006) poderemos posicionar as três empresas conforme ilustrado na figura 17.

Figura 17 – Matriz de conflito



A empresa A, apesar de investimentos específicos elevados da sua parte e da sua aposta na cooperação, está ainda cativa em função de compradores impositivos pelo que o conflito é latente. A empresa B, não obstante a cooperação que sublinha existir nas relações com os seus clientes, não está ainda numa relação estratégica. A empresa C oscila entre relações de troca com a maioria dos seus clientes e como fornecedor cativo com os maiores clientes.

A existência de conflitos, quando persistentes e com importância é encarada como um obstáculo à existência de relações cooperativas pelas empresas B e C. A empresa A não tem a mesma opinião. Para o seu responsável não é possível encarar os negócios na perspectiva “**não-seria-fabuloso-se-nos-déssemos-todos-fantásticamente-bem?**”, pelo

que o conflito terá de ser visto realisticamente como inevitável, sendo fundamental saber geri-lo.

Assim, apresenta-se a seguinte hipótese de estudo:

H3: O conflito, quando intenso e persistente, pode ser um obstáculo às relações cooperativas.

5.1.5. Confiança

Para todos os responsáveis das empresas estudadas a confiança parece desempenhar um importante papel nas relações com os seus parceiros. Para a empresa A, a confiança é essencialmente integridade, uma vez que **“numa relação comercial utilizamos códigos, não seria realista dizer que temos de confiar que todos estão a dizer a verdade, a confiança reside na forma de trabalhar de cada empresa”**. O responsável pela empresa B entende que a confiança é baseada no sentimento positivo de que se pode ter sucesso em conjunto, alicerçado na certeza de que se é confiável, que ambos parceiros concretizam as suas promessas. Para a empresa C a confiança é basicamente credibilidade.

Quadro 18 – Definição de Confiança de cada empresa

Empresa	Definição de Confiança
A	Integridade
B	Concretizar o que se promete e ter a percepção que o parceiro faz o mesmo
C	Credibilidade

Apesar de identificados de formas diferentes os factores que aumentam e diminuem a confiança parecem ser consensuais. Assim, o incumprimento das promessas é identificado como sendo um factor fundamental na diminuição da confiança, sendo que este tipo de comportamento **“traduz-se em actividades contra os clientes que terão sempre consequências negativas”** de acordo com o responsável da empresa C.

A confiança é promovida quando as empresas cumprem as suas promessas. A empresa C caracteriza o cumprimento de promessas através da identificação de práticas comerciais claras e idênticas para todos os clientes, o que está em linha com a sua estratégia mais formal, baseada em contratos e regras muito específicas. A empresa B refere a intensidade da relação, dado que “**quanto mais as empresas se conhecem, mais se compreendem e mais confiança têm no que a outra está a fazer**”.

Quadro 19 – Factores que aumentam/diminuem a confiança

Empresa	O que aumenta a confiança	o que diminui a confiança
A	Cumprir as promessas	Incumprimento
B	Intensidade da relação	Incumprimento
C	Segurança da estratégia comercial	Práticas desleais

Todas as empresas identificaram a confiança como um factor chave na condução dos negócios, e assumiram ter como compromisso aumentar a confiabilidade das suas firmas. Todas apresentaram como garantia do seu comprometimento com o desenvolvimento da confiança a sua longevidade, assumindo que não teriam continuado a existir como empresas se não tivessem desenvolvido a confiança junto dos seus parceiros de negócio, confirmando as conclusões de Min e Mentzer (2000), Lui *et al* (2006) e Ganesan (1994) para quem a confiança surge como pré-requisito para as relações de cooperação, sendo que os fornecedores com preocupação pelos resultados do seu parceiro terão mais probabilidade de gerar confiança.

Os responsáveis pelas três empresas consideraram que a confiança diminui o oportunismo, promove a resolução de conflitos e o desenvolvimento de relações de cooperação. Apenas o responsável pela empresa C considerou que a confiança reduz a incidência de desacordos. Para a empresa A e C a confiança constitui uma vantagem competitiva.

Quadro 20 – Influência da Confiança

	Empresa A	Empresa B	Empresa C
Diminui o Oportunismo	X	X	X
Promove a resolução de Conflitos	X	X	X
Reduz a incidência de desacordos			X
Cria vantagem competitiva	X		X
Promove o desenvolvimento de relações de cooperação	X	X	X

Tendo em consideração estas observações, podemos levantar as seguintes duas hipóteses:

H4: Uma empresa confiável facilita a resolução de conflitos.

H5: Quanto maior o nível de confiança numa relação maior a propensão para o desenvolvimento de relações cooperativas.

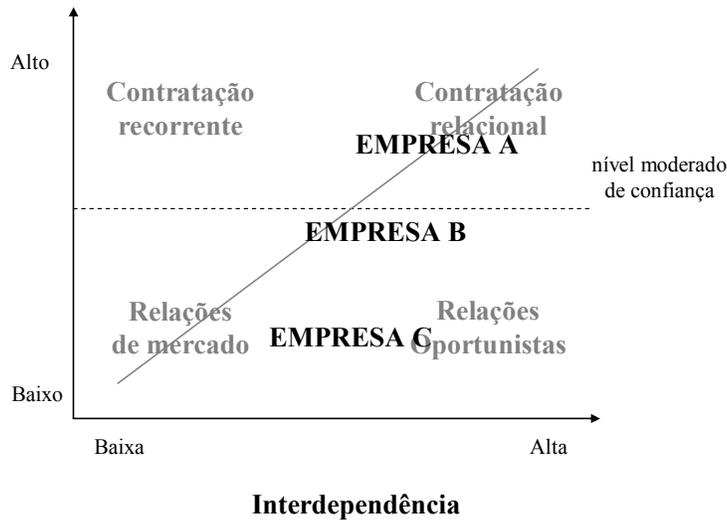
5.1.6. Interdependência

Todas as empresas caracterizaram como sendo interdependentes as relações que estabelecem com os seus clientes e fornecedores considerando este facto como positivo, uma vez que **“numa relação interdependente temos de encontrar soluções”** (empresa A), **“cria uma base para se encontrar um objectivo comum”** (empresa B), **“numa relação interdependente é forçoso descobrir soluções”** (empresa C).

A interdependência é vista como um facilitador nas relações de distribuição criando **“um ciclo virtuoso, uma forma de pensar que contribui positivamente para a relação”** (empresa A). Para o responsável da empresa B **“não é mais possível isolar uma empresa das demais, existe um desafio mútuo, precisamos uns dos outros, pelo que a consequência lógica é ouvir a outra parte e apenas nessa rede se pode ter sucesso”**. A empresa C considera que os parceiros numa relação caracterizada por interdependência têm tendência para colaborar mais **“porque conhecem a posição do parceiro e respeitam-na”**.

Considerando a tipologia defendida por Laaksonen *et al* (2008) poderemos considerar a genérica posição de cada uma das empresas na figura 18:

Figura 18 – Relação entre o nível de Confiança e Interdependência



Conforme acima descrito, todas as empresas indicaram existir uma interdependência significativa nas suas relações. Como poderemos observar, apenas a empresa A estará no nível relacional considerado como de cooperação, enquanto as demais se encontram a um nível em que as relações se caracterizam por um nível mais baixo de cooperação.

Estas observações parecem confirmar as conclusões de Gattorna (1999) e Bruggen *et al* (2005) relativamente ao incremento da qualidade da relação na distribuição quando aumenta a interdependência.

Entretanto, Yilmaz *et al* (2005); Laaksonen *et al* (2008); Shaw e Gibbs (1995) e Mentzer *et al* (2001) defenderam que a interdependência promove a confiança entre os parceiros, enquanto Ploetner e Ehret (2006) defenderam que a interdependência constitui uma característica chave da cooperação. Considerando, os resultados dos investigadores citados, bem como a perspectiva dos responsáveis entrevistados, é proposta a seguinte hipótese de estudo:

H6: O aumento da interdependência incrementa o desenvolvimento de relações cooperativas.

5.1.7. Adaptação

Todas as empresas afirmaram que alteraram a sua estrutura para melhor responderem às necessidades do mercado. Apesar de considerarem importante a adaptação, nenhuma efectuou investimentos específicos para se adaptar às necessidades de um parceiro de negócio, ainda que estejam receptivas para o fazer.

As necessidades de adaptação foram evoluindo. Para a empresa A, no passado o mercado era caracterizado pela existência de um número reduzido de produtores e uma atomização dos clientes, nessa fase, a adaptação era feita essencialmente em função dos produtores **“concordávamos com o produtor um plano de acção e colocávamos esse plano no mercado, mas subitamente foram surgindo clientes muitíssimo poderosos e aí necessitámos de alterar a estratégia e agora precisamos de nos adaptar a eles”**.

O responsável pela empresa B entende que a adaptação é uma necessidade básica da firma, constituindo uma opção pragmática **“se existem exigências por parte de um fornecedor ou de um cliente que me pareçam lógicas e que possam contribuir para o meu crescimento futuro, então efectuaremos essas alterações”**. A empresa C encetou um processo de modificação profundo da sua estratégia em função das necessidades de adaptação ao mercado.

Este tipo de adaptação seguido pelas empresas A, B e C parece configurar o que Chakravarthy (1982) chamou “adaptação estável” na qual a empresa não pretende proteger-se do ambiente mas sobretudo está aberta a ele.

Para os responsáveis pela empresa A e B, num mercado caracterizado por mudanças frequentes e profundas, a capacidade de adaptação constitui uma vantagem competitiva, **“idealmente a nossa empresa deveria ser suficientemente pequena para se adaptar rapidamente, mas suficientemente grande para ter a escala ao nível de tecnologias de informação”**.

Todas as empresas consideraram a capacidade de adaptação como uma vantagem para o desenvolvimento de relações cooperativas, confirmando as conclusões de Lukkari e Parvinen (2008). Para o responsável da empresa B tal sucede uma vez que **“por vezes é mais vantajoso cooperar do que criar de raiz”**

Todos os responsáveis pelas empresas reconheceram a importância da confiança no processo de adaptação o que sugere a confirmação das conclusões de Canning e Brennan (2004), Canning e Hanmer-Lloyd (2001), Jeffries e Reed (2000) e Brennan *et al* (2003).

Entretanto, as três empresas reconheceram que as adaptações reforçam as ligações entre os parceiros de negócio, comprovando as conclusões de Johanson e Mattsson (1987).

Sugere-se, deste modo, a seguinte hipótese de estudo:

H7: Quanto maior a capacidade de adaptação maior a disponibilidade para cooperar

5.1.8. Cultura

Partindo da tipologia de Hofstede (2001) foram apenas seleccionadas duas dimensões: Distância de Poder e Individualismo/Colectivismo por serem aquelas com mais relevância e também por serem as dimensões mais utilizadas no estudo de marketing em organizações (Tjosvold e Sun, 2002; Wagner III, 1995; Graham, 2002; Chen *et al*, 1998).

Existe uma aparente semelhança nas diversas empresas estudadas. As estruturas foram sendo alteradas, flexibilizadas e adaptadas à necessidade do mercado. Parece não ser prática corrente a tomada de decisões sem que os colaboradores sejam, ainda que parcialmente, consultados. Apenas na empresa C os administradores não estão envolvidos nas vendas. Em todas é afirmado existir uma grande cooperação entre os colaboradores. As relações entre chefia e subordinados são pragmáticas, ainda que todas

tenham referido existir um sentimento de família, mas “**negócio é negócio**” (empresa C).

Somente na empresa C não é possível que uma chefia execute o trabalho de um subordinado. Todas partilham os sucessos e insucessos, todas realizam reuniões formais regulares da força de vendas e nas três empresas os clientes contactam outros colaboradores para além dos vendedores. A firma A caracteriza a sua companhia como uma “**equipa de futebol**”.

Nos quadros 21 e 22 são analisadas as dimensões Distância de Poder e Individualismo/Colectivismo separadamente.

Quadro 21 – distância do Poder

	Empresa A	Empresa B	Empresa C
Colaboradores são consultados/informados sobre as decisões	parcialmente consultados	consultados	parcialmente consultados
Os administradores estão envolvidos nas vendas	sim	sim	não
Relação chefia/subordinado pragmática ou emocional	emocional / pragmática	pragmática	pragmática
Supervisão dos colaboradores	formação e autonomia	pelas chefias directas	pelas chefias directas
Níveis hierárquicos	3	3	3
Estrutura da empresa (piramidal / flexível)	flexível	flexível	flexível
Quem toma as decisões finais	CEO	equipa de gestão	Administração
É possível uma chefia fazer o trabalho do subordinado	sim	sim	não

Tendo em consideração a tipologia de Hofstede (1991; 1993; 2001: 87) é possível inferir que a empresa C opera num ambiente mais caracterizado pela maior distância do poder, enquanto as empresas A e B denotam a existência de menor distância do poder, parecendo que nestas últimas empresas a igualdade e oportunidade é mais reforçada do que na sociedade em que opera a empresa C.

Com efeito, na empresa C (França) os administradores não estão envolvidos nas vendas, não é possível que uma chefia execute o trabalho de um subordinado e vive-se uma relação pragmática entre chefias/subordinados, elementos evidenciando alto índice de distância do poder (Hofstede, 2001).

Por outro lado, nas empresas A (Reino Unido) e B (Holanda) os administradores estão envolvidos nas vendas, é possível que uma chefia execute o trabalho de um subordinado. No caso da empresa A, a supervisão dos subordinados é feita com base nas acções de formação, sendo que a autonomia dos colaboradores é um valor cultivado e incentivado; já na empresa B os colaboradores são consultados na tomada de decisão e não apenas parcialmente consultados como nas demais empresas. Todos estes comportamentos configuram um baixo índice de distância de poder (Hofstede, 2001).

Estas observações parecem confirmar os resultados de Hofstede (2001: 87) nos quais a França atingiu um índice de distância de poder de 68, contra os valores alcançados pela Holanda (38) e pelo Reino Unido (35).

No que concerne a dimensão Individualismo e Colectivismo as diferenças não são significativas conforme se poderá observar no quadro 22.

Quadro 22 – Individualismo e Colectivismo

	Empresa A	Empresa B	Empresa C
Colaboradores trabalham melhor sós ou em equipa	sós	equipa	sós
Os colaboradores da empresa cooperam entre si	sim	sim	sim
Os sucessos e insucessos são partilhados	sim	sim	sim
Existem reuniões formais regulares da força de vendas	sim	sim	sim
Clientes contactam apenas vendedores ou outros colaboradores	outros colaboradores	outros colaboradores	outros colaboradores

Em todas as empresas são indicados comportamentos que configuram um baixo índice de individualismo ao referirem que os colaboradores cooperam entre si, que os sucessos e insucessos são partilhados, que existem reuniões formais da força de vendas e que os clientes contactam outros colaboradores da empresa para além dos vendedores (Hofstede, 2001: 244-245). Entretanto, na empresa B o índice de individualismo é ainda mais baixo, uma vez que indica que os seus colaboradores trabalham melhor em equipa (baixo índice de individualismo), ao passo que nas outras empresas os colaboradores trabalham melhor sozinhos (elevado índice de individualismo) (Hofstede, 2001: 244-245).

Com efeito, também aqui os resultados parecem estar em linha com Hofstede (2001: 215), dado que o índice de Individualismo se aproximou bastante entre os três países:

A cooperação na distribuição de vinho do Porto

Reino Unido (89), Holanda (80) e França (71), com a única diferença de que nos resultados do nosso estudo, a Holanda apresenta menor individualismo.

Consideraram-se as conclusões de Hofstede (1991) de que as dimensões Individualismo/Colectivismo e Distância do Poder estão negativamente correlacionadas e os resultados das investigações de Graham (2002) e Wagner III (1995) quanto à maior apetência para cooperar nas culturas colectivistas.

Para além das dimensões Distância de Poder e Individualismo/Colectivismo, foi introduzida a análise da utilização de estrangeiros na força de vendas.

A possibilidade de existência de um vendedor estrangeiro na equipa é vista como pouco provável na empresa A e **“apenas nas áreas geográficas com maior emigração”**, e seria considerado negativo uma vez **“que seria uma mudança em relação ao padrão”**; possível na empresa B **“dado que existem muitos estrangeiros como clientes”**, mas seria necessário que o vendedor tivesse um **“bom conhecimento do nosso país e da nossa cultura”**; e seria impossível na empresa C **“quando muito se for da segunda geração que tivesse nascido aqui, pois caso fosse alguém com má pronúncia seria terrível, uma vez que os clientes perderiam a confiança, sentindo que o vendedor não seria daqui”**.

Quadro 23 – Vendedor estrangeiro

	Empresa A	Empresa B	Empresa C
Seria possível ter um vendedor estrangeiro	difícilmente	sim	não
Um vendedor estrangeiro na equipa seria negativo	sim	não	sim

Perante este cenário, justifica-se estudar em maior detalhe até que ponto a existência de um colaborador estrangeiro na área comercial afecta a cooperação. Desta forma, e tendo em consideração o panorama acima descrito interessaria criar uma outra hipótese de estudo dentro da perspectiva cultural e adaptada ao mercado nacional. Temos assim:

H8: A existência de um vendedor estrangeiro na equipa comercial não dificulta a cooperação;

5.1.9. Oportunismo

As três empresas estudadas indicaram verificar, com regularidade, comportamentos oportunistas no mercado. Todavia, referiram que estes, quando sucedem, ocorrem do lado dos seus clientes. Todas as empresas garantiram que não têm comportamentos oportunistas e no caso da empresa A existe, inclusivamente, um sistema de controlo interno para garantir a correcção de comportamentos por parte dos diversos colaboradores da companhia.

Quadro 24 – Comportamentos Oportunistas

Empresa	da empresa para clientes	dos clientes para a empresa
A	Nunca	Ocasionalmente
B	Nunca	Ocasionalmente
C	Nunca	Ocasionalmente

Os comportamentos oportunistas por parte dos clientes parecem concentrar-se no que Jap e Anderson (2003) caracterizaram como oportunismo mais subtil, ou utilizando a definição de Luo (2006), comportamentos oportunistas fracos, uma vez que nenhuma das empresas referiu ter vivido qualquer situação de distorção de informação, mentiras ou enganar propositalmente. No entanto, todas as empresas identificaram como ocasional a negação de informação, sendo que a empresa A refere que os maiores clientes frequentemente não cumprem as suas promessas ou obrigações.

Quadro 25 – Principais Comportamentos Oportunistas por parte dos Clientes

	Empresa A	Empresa B	Empresa C
Distorção de informação, mentiras, enganar	Não	Não	Nunca
Negação de informação	Ocasionalmente	Sim	Ocasionalmente
Não cumprimento de promessas e obrigações	Frequente	Sim	Ocasionalmente

A empresa A apontou como melhor método para a redução do oportunismo a criação de mecanismo explícitos de controlo “**resolvendo esta questão elimina-se o problema**” o que parece configurar o que Das e Rahaman (2002) chamaram mecanismos operacionais de controlo do oportunismo. Contudo, no caso da empresa A, estes métodos não implicam a utilização de contratos formais, como sugeriram Ariño e Reuer

(2004), mas antes usando instrumentos de controlo da própria companhia conforme proposto por Stump e Heide (1996) e McAfee e Schwartz (1994).

Para a empresa B e C o aumento da confiança será uma forma de reduzir os comportamentos oportunistas. A empresa C acrescentou ainda agir com honestidade e abertura como método para a diminuição do oportunismo.

Consistente com as diversas investigações sobre o oportunismo que concluem ser este comportamento potencialmente negativo para as relações entre empresas, o oportunismo foi considerado por todas as empresas como uma ameaça nas relações entre vendedor / comprador e apontado como uma causa para o insucesso nas relações de distribuição, pelo que são propostas outras duas hipóteses de estudo:

H9: O comportamento oportunista constitui uma ameaça nas relações entre vendedor / comprador.

H10: O comportamento oportunista impede o desenvolvimento de relações de cooperação.

5.1.10. Relação com fornecedores

Sem exceção, as empresas estudadas procuram encarar o mercado como um jogo “ganha-ganha” com os fornecedores e clientes. Os principais parceiros de negócio constituem relações antigas e estáveis em todas as firmas estudadas.

Contudo, parece existir maior estabilidade nas relações com os fornecedores: a empresa A sublinhou que, apesar de ter relações antigas com os principais clientes, estas não são estáveis “**é possível variar tremendamente o volume de negócios com estes clientes, não é preciso muito para praticamente não ter negócios com a cadeia de supermercados x, para, logo a seguir, se apresentar uma oportunidade para um invulgar volume de negócios com essa mesma cadeia**”.

Esta situação parece seguir as conclusões de Stanko *et al* (2007) que observaram a existência de uma forte estabilidade e dedicação dos distribuidores aos produtos dos fornecedores quando se verifica um grande comprometimento de ambas as partes. Pelo que a sugestão apresentada pelos autores aos fornecedores de “promover as dimensões emocionais e comportamentais das relações com distribuidores, tornando-as uma parte integrante da estratégia” (Stanko *et al*, 2007: 1101) parece fazer sentido.

A utilização de contratos não é muito frequente nas companhias estudadas. A empresa A não tem contratos escritos com os seus clientes e apenas detém contratos formais com os maiores fornecedores. No caso da empresa B não existem contratos formais com clientes ou fornecedores. A empresa C detém contratos formais com os clientes mas não com os fornecedores.

As companhias estudadas têm diferentes perspectivas em relação à sua relação operacional com os fornecedores. A empresa A considera que uma firma de distribuição necessita ter conhecimentos de marketing para apoiar os seus clientes bem como desenvolver a logística e conhecimento do mercado “**temos de fazer ambos, um não é válido sem o outro**”, idêntica perspectiva é assumida pelo responsável da empresa B. A empresa C, tem uma visão diferente, entendendo que “**não estamos aqui para fazer o trabalho dos nossos fornecedores, o marketing deve ser uma tarefa do produtor**”.

Tendo em consideração as conclusões de Lopes (2006: 292) de que as empresas de vinho do Porto necessitam de sustentar a sua estratégia no marketing “onde a inovação assenta sobretudo no desenvolvimento de marcas e redes de distribuição e não em investimentos em tecnologia” e, bem assim, “enquanto que as empresas portuguesas líderes nas bebidas alcoólicas tendem a exportar, as empresas líderes nos três países [com multinacionais no sector] têm investimentos directos estrangeiros elevados em diferentes partes do mundo” (Lopes, 2006: 293), parece importante para as empresas produtoras de vinho do Porto apostar no marketing (marcas e distribuição) pois estas parecem ser dimensões valorizadas pelas empresas de distribuição consultadas neste estudo.

Os principais recursos necessários para uma empresa de distribuição identificados são **“qualidade das marcas distribuídas e recursos humanos”** (empresa A); **“organização em rede”** (empresa B); **“bons vendedores e capacidade de distribuição”** (empresa C). Todas as empresas afirmaram desenhar a sua estratégia tendo em consideração os recursos e aptidões.

A empresa A considera que as suas marcas e colaboradores são os recursos estratégicos da firma **“julgo que algumas empresas têm marcas fortes com colaboradores fracos, outras empresas têm colaboradores brilhantes mas marcas fracas, o que estamos a fazer é ter marcas fortes e uma equipa muito forte, não é fácil, quando se tem um portfolio forte pode gerar menos dinamismo e consequentemente uma equipa mais fraca”** e esses recursos e aptidões fazem a diferença em relação à concorrência pois são avaliadas como tal pelo mercado e não podem ser facilmente adquiridas ou imitadas pela concorrência **“nós olhamos para as pessoas com potencial e tentamos desenvolvê-las, dar-lhes apoio e envolvê-las na cultura da nossa empresa”**.

Para a empresa B a sua rede de empresas (fornecedores-clientes-instituições) constitui, conjuntamente com as marcas e recursos humanos, os recursos e aptidões que não é facilmente adquirido ou imitado pela concorrência. Para a empresa C as marcas e os vendedores são os principais recursos, todavia, enquanto no caso das marcas não é fácil que os concorrentes as consigam, já no que concerne os vendedores estes podem ser contratados por outras companhias levando consigo clientes e aptidões.

Destas respostas é sugerida a importância da rede constituída pelos diversos actores sobretudo da ligação entre os fornecedores (detentores das marcas) e as empresas de distribuição, inserindo-se no chamado “processo de interação” na atmosfera da relação (Gadde e Håkansson, 2001; Ford, 1990; Brennan e Turnbull, 1998).

Tendo em consideração, outrossim, que as redes se desenvolvem com base na cooperação (Easton e Araujo, 1992; Lorga, 2003; Håkansson e Snehota, 1995) importa analisar até que ponto a cooperação com os parceiros de distribuição constitui uma vantagem competitiva, pelo que é definida a seguinte hipótese de estudo:

H11: A cooperação com os parceiros de distribuição constitui uma vantagem competitiva para as empresas de vinho do Porto.

5.1.11. Múltiplos canais

Nenhuma das empresas mencionou canais específicos para a distribuição do vinho do Porto, ou seja, o vinho do Porto é distribuído através dos mesmos canais utilizados para as demais bebidas alcoólicas no portfolio de cada uma das firmas estudadas.

Todas as empresas referiram a necessidade de racionalizar os circuitos de distribuição, indicando que a intermediação tem sido substancialmente reduzida, pelo que nos três mercados se verifica a existência de menos operadores e circuitos de distribuição menos extensos. Para o responsável pela empresa A **“as margens são tão reduzidas que não é mais possível optar por intermediários, digamos que a tendência é para que façamos cada vez mais negócio directamente e menos através de terceiras entidades”**. Esta tendência promove a utilização de múltiplos canais.

Contudo, apesar desta realidade, as três empresas optaram por estratégias muito diversificadas relativamente à abordagem do mercado. A especificidade de cada mercado desempenha aqui um papel significativo, pelo que não é possível estabelecer uma forma genérica de distribuição de vinho do Porto. Em certa medida poder-se-á referir que **a distribuição do vinho do Porto está dependente das especificidades do mercado e da estratégia da empresa responsável pela distribuição.**

É relevante analisar o comportamento das diversas empresas relativamente à recolha de informação. De facto, a informação é adquirida e gerida de formas muito distintas pelas empresas estudadas. A empresa A adquire frequentemente informação de mercado a firmas especializadas como a ACNielsen, investindo regularmente em estudos de mercado. As empresas B e C recolhem a informação numa base mais informal, nomeadamente através da sua força de vendas e dos contactos efectuados com os actores no mercado.

Considerando-se a perspectiva de que os actores podem utilizar o poder para fazer com que os outros membros do canal se adaptem às necessidades de mercado (Frazier, 1999; Gaski, 1984). Avaliando as diferenças das empresas estudadas, tendo em consideração os canais em que operam, identifica-se um padrão na empresa A: é a que mais investe na recolha de informação, a que mais subcontrata serviços e, logo, a que tem menos colaboradores não vendedores, e aquela que assume mais instabilidade na relação com os seus clientes. Tendo em consideração que é também a empresa que mais opera no canal super e hipermercado, poder-se-á levantar a seguinte hipótese de estudo:

H12: As empresas que operam no canal super e hipermercado são forçadas a adaptar a sua estrutura para responder às necessidades do canal

Entretanto, a empresa A, tem uma estratégia definida para lidar com os múltiplos canais, reservando uma parte do seu portfolio para canais específicos para evitar choques, apostando igualmente numa abordagem diferente para cada um dos canais. A aposta deliberada na construção desta estratégia parece enquadrar-se nas premissas de Rosenbloom (2007) e Gassenheimer *et al* (2007) que defenderam que a definição de estratégias de múltiplos canais correctas permite uma vantagem competitiva, por ser mais difícil de copiar e evitar que a relação com os compradores seja um jogo de soma nula.

Por outro lado, o facto de a empresa A rever em cada três anos as suas opções estratégicas no sentido de compreender quais as tendências e qual a melhor forma de as potenciar e o facto de ter operado profundas alterações, tal como referiu o seu responsável “há 10 anos não pensávamos sequer vender os nossos produtos sem ser por intermédio de distribuidores, hoje operamos exactamente ao contrário”, perfila a análise de Wilson e Daniel (2007) relativamente às empresas que são capazes de “pensar fora da caixa” e exploram as capacidades necessárias para se adaptarem ao mercado inovando, criando novas soluções e vivendo permanentemente a tensão entre a necessidade de reinventar a forma como se chega aos clientes e, por outro lado, manter a organização como uma entidade única e coerente.

5.1.12. Hipóteses de Investigação

A descrição das hipóteses de estudo é sumariada no quadro 26:

Quadro 26 – Hipóteses de Investigação

Hipóteses	
H1	As capacidades das empresas ao nível da gestão da cadeia de abastecimento promovem a cooperação
H2	O poder coercivo afecta negativamente a cooperação.
H3	O conflito, quando intenso e persistente, pode ser um obstáculo às relações cooperativas
H4	Uma empresa confiável facilita a resolução de conflitos
H5	Quanto maior o nível de confiança numa relação, maior a propensão para o desenvolvimento de relações cooperativas.
H6	O aumento da interdependência incrementa o desenvolvimento de relações cooperativas
H7	Quanto maior a capacidade de adaptação, maior a disponibilidade para cooperar
H8	A existência de um vendedor estrangeiro na equipa comercial não dificulta a cooperação;
H9	O comportamento oportunista constitui uma ameaça nas relações entre vendedor / comprador
H10	O comportamento oportunista impede o desenvolvimento de relações de cooperação.
H11	A cooperação com os parceiros de distribuição constitui uma vantagem competitiva para as empresas de vinho do Porto
H12	As empresas que operam no canal super e hipermercado são forçadas a adaptar a sua estrutura para responder às necessidades do canal

5.2 – Inquérito

5.2.1. Introdução

Conforme acima ficou descrito, para o envio do inquérito, optou-se pela constituição de uma amostra de conveniência (Patton, 1990), identificando-se as empresas produtoras e engarrafadoras de vinho do Porto e as empresas de distribuição alimentar como universo de estudo.

Utilizou-se a base de dados da Associação de Empresas de Vinho do Porto e do Instituto dos Vinhos do Douro e do Porto, para a identificação dos produtores/engarrafadores de vinho do Porto tendo sido observada a existência de cinquenta e duas empresas produtoras/engarrafadoras de vinho do Porto. No que concerne as empresas de distribuição recorreu-se às bases de dados da APED, Unimark e Uniarme considerando-se apenas as empresas de distribuição alimentar agregadas nestas associações / centrais de compras, tendo sido identificadas quarenta e nove firmas. Desta forma a amostra foi constituída por um total de cento e uma empresas.

Foi enviado um inquérito acompanhado por um envelope de retorno já endereçado e devidamente franquiado e uma carta explicando os objectivos do estudo. Os inquéritos foram remetidos, por via postal, no princípio de Abril de 2008. Até ao final do mês de Maio foram recebidos trinta e um inquéritos. A partir desta data deu-se início ao acompanhamento posterior, realizado através de contacto telefónico requerendo o endereço electrónico dos directores comerciais, a quem foi enviado um inquérito acompanhado por uma explicação acerca da investigação em curso. Posteriormente tentou-se um contacto telefónico directo com os diversos responsáveis que não responderam. No final do mês de Junho considerou-se encerrado o processo de recolha de inquéritos.

No total foram recebidos sessenta e um inquéritos válidos, representando 61,4% da amostra, o que pode ser considerado como uma taxa de retorno bastante satisfatória, de acordo com Baruch (1999) e Denison e Mishra (1995). Por outro lado, poder-se-á considerar que as respostas são bastante representativas relativamente aos

produtores/engarrafadores de vinho do Porto, uma vez que foi assegurada a resposta de todos os cinco Grupos (Gran Cruz, Symington Family Estates, The Fladgate Partnership, Sogrape e Sogevinus) que representam 80% do sector (Woodard, 2008: 9), pelo que se poderá afirmar que está representado neste estudo mais de 90% do total da produção de vinho do Porto.

No que respeita as empresas de distribuição, verifica-se igualmente uma grande concentração, sobretudo relativamente às empresas nacionais. Destas, foi possível garantir uma significativa taxa de retorno, uma vez que os sete mais importantes grupos de distribuição alimentar a operar em Portugal responderam ao inquérito, e vinte e duas empresas regionais, podendo assim ser referido que a representatividade das empresas da distribuição alimentar é muito significativa. Por este motivo podemos afirmar que a taxa de resposta e a representatividade dos respondentes nos diversos sectores é bastante elevada.

Para a análise estatística dos dados a variável dependente “cooperação” foi dicotomizada: valor 1 efectuou cooperação (acima da mediana) e valor 0 não efectuou cooperação (abaixo da mediana). Dado que a variável dependente é dicotómica optámos por seguir uma longa tradição na modelação de relações entre empresas utilizando modelos binários (Bolton *et al*, 2008; Bucklin *et al*, 2008; Wang *et al*, 2008; Hoetker, 2007; Jones e Hensher, 2007; Richards, 2007; Coughlan, 1985; Heide e Weiss, 1995; Ai e Norton, 2003) através dos modelos Logit, Probit e Gompit como os mais adequados ao tratamento dos dados através do software eviews.

5.2.2. Caracterização da amostra

Os dados relativos às empresas que responderam ao inquérito são discriminados dividindo-se entre produtor (empresas produtoras/engarrafadoras de vinho do Porto) e distribuidor (empresas de distribuição) para maior facilidade e detalhe de análise.

Sempre que justificável os dados são descritos com um grau maior de pormenor. Assim, considerando-se a forte concentração do sector do vinho do Porto, dividimos as respostas recebidas entre maiores (os cinco Grupos que representam 80% do sector) aos quais foi acrescentada uma outra companhia com dimensão assinalável, e mais pequenas (todas as outras empresas). Relativamente às empresas de distribuição efectuámos uma divisão entre as empresas nacionais (Grupos com presença em todo o território nacional) e empresas regionais (empresas com uma ou mais lojas/filiais localizadas numa mesma área geográfica).

De acordo com o descrito no capítulo 3.2 as empresas produtoras/engarrafadoras de vinho do Porto têm uma longa existência. No quadro 27 observa-se a confirmação desta realidade já que as empresas produtoras/engarrafadoras de vinho do Porto apresentam uma idade média de 88 anos (com um desvio padrão 83), verificando-se uma diferença significativa entre os dois tipos de firmas, dado que, em média, as companhias distribuidoras têm cerca de 30 anos (com um desvio padrão 15,2).

Quadro 27 – Idade das empresas

Tipo de empresa	Média	Desvio Padrão
Produtor	88,1	83,0
Distribuidor	29,8	15,2

No que respeita à sua forma jurídica, a esmagadora maioria das empresas são sociedades anónimas. As cooperativas estão representadas, proporcionalmente, nos dois tipos de empresas, enquanto as sociedades por quotas são a segunda mais significativa forma jurídica das empresas produtoras/engarrafadoras de vinho do Porto (Quadro 28).

Quadro 28 – Forma Jurídica

Vendas (em euro)	Produtor		Distribuidor		TOTAL	
	#	% relat.	#	% relat.	#	% relat.
sociedade por quotas	7	22%	4	14%	11	18%
sociedade anónima	18	56%	20	69%	38	62%
sociedade em nome colectivo	0	0%	0	0%	0	0%
empresa em nome individual	1	3%	0	0%	1	2%
cooperativa	6	19%	5	17%	11	18%
Total	32	100%	29	100%	61	100%

A cooperação na distribuição de vinho do Porto

Relativamente ao número de trabalhadores podemos observar, no quadro 29, uma diferença na dimensão das empresas produtoras e distribuidoras. Com efeito, mais de metade das empresas produtoras detêm entre 11 e 50 trabalhadores, enquanto que nas empresas de distribuição o conjunto mais significativo possui entre 51 e 250 colaboradores, sendo igualmente de destacar o facto de 21% das empresas de distribuição contarem com mais de 501 colaboradores.

Quadro 29 – Número de trabalhadores

Número de trabalhadores	Produtor		Distribuidor		TOTAL	
	#	% relat.	#	% relat.	#	% relat.
< 10	4	13%	0	0%	4	7%
entre 11 e 50	18	56%	5	17%	23	38%
entre 51 e 250	7	22%	16	55%	23	38%
entre 251 e 500	1	3%	2	7%	3	5%
> 501	2	6%	6	21%	8	13%
Total	32	100%	29	100%	61	100%

A diferença de dimensão entre as empresas produtoras e de distribuição verifica-se não só ao nível do número de colaboradores, mas também no volume de negócios, já que 34% das firmas de distribuição registou, em 2007, um volume de negócios superior a oitenta milhões de Euros, enquanto que apenas 6% dos produtores ultrapassou aquele valor, conforme poderá ser analisado no Quadro 30.

Quadro 30 - Volume de Negócios

Vendas (em euro)	Produtor		Distribuidor		TOTAL	
	#	% relat.	#	% relat.	#	% relat.
< 5.000.000	16	50%	1	3%	17	28%
entre 5.001.000 e 10.000.000	6	19%	4	14%	10	16%
entre 10.000.001 e 40.000.000	6	19%	7	24%	13	21%
entre 40.000.001 e 80.000.000	2	6%	7	24%	9	15%
> 80.001.000	2	6%	10	34%	12	20%
Total	32	100%	29	100%	61	100%

Analisando a distribuição das vendas das empresas produtoras/engarrafadoras de vinho do Porto, entre exportação e mercado nacional, poder-se-á observar que as empresas mais pequenas registam maior incidência das suas vendas no mercado nacional, enquanto que as empresas maiores dependem mais dos mercados externos (cf. Quadro 31).

Quadro 31 – Distribuição das Vendas (Produtores/Engarrafadores V.Porto)

Importância do Mercado Nacional em % da facturação	Mais pequenas		Maiores		TOTAL	
	#	% relat.	#	% relat.	#	% relat.
< 10%	3	12%	2	33%	5	16%
entre 11% e 30%	9	35%	1	17%	10	31%
entre 31% e 50%	1	4%	2	33%	3	9%
entre 51% e 80%	9	35%	1	17%	10	31%
entre 81% e 99%	4	15%	0	0%	4	13%
100%	0	0%	0	0%	0	0%
Total	26	100%	6	100%	32	100%

No que se refere às vendas das empresas de distribuição estas encontram-se mais concentradas no mercado doméstico, dado que para cerca de 96% destas companhias o mercado nacional responde por mais de 81% do seu volume de vendas (ver Quadro 32).

Quadro 32 – Distribuição das Vendas (Empresas Distribuição)

Importância do Mercado Nacional em % da facturação	Regionais		Nacionais		TOTAL	
	#	% relat.	#	% relat.	#	% relat.
< 10%	0	0%	1	14%	1	3%
entre 11% e 30%	0	0%	0	0%	0	0%
entre 31% e 50%	0	0%	0	0%	0	0%
entre 51% e 80%	1	5%	0	0%	1	3%
entre 81% e 99%	11	50%	4	57%	15	52%
100%	10	45%	2	29%	12	41%
Total	22	100%	7	100%	29	100%

Conforme poderá ser lido no Quadro 33 a maior parte das empresas produtoras/engarrafadoras referiram que as vendas de vinho do Porto representam entre 71-99% do seu volume de negócios o que vale por dizer que para cerca de 72% das empresas produtoras/engarrafadoras que responderam ao inquérito, as vendas de vinho do Porto contribuem menos de 70% para o valor global comercializado o que traduz o peso crescente dos vinhos de mesa nas transacções efectuadas pelos produtores/engarrafadores de vinho do Porto. Compreensivelmente, a esmagadora maioria das empresas de distribuição (94%) indicou que o vinho do Porto representa menos de 10% do seu volume de vendas.

Quadro 33 – Importância das Vendas de Vinho do Porto

Importância do vinho do Porto em % da facturação	Produtores		Distribuidores		TOTAL	
	#	% relat.	#	% relat.	#	% relat.
< 5%	3	9%	22	76%	25	41%
entre 5 e 10%	2	6%	5	17%	7	11%
entre 11% e 20%	5	16%	1	3%	6	10%
entre 21% e 30%	2	6%	1	3%	3	5%
entre 31% e 40%	0	0%	0	0%	0	0%
entre 41% e 50%	4	13%	0	0%	4	7%
entre 51% e 60%	5	16%	0	0%	5	8%
entre 61% e 70%	1	3%	0	0%	1	2%
entre 71% e 99%	9	28%	0	0%	9	15%
100%	1	3%	0	0%	1	2%
Total	32	100%	29	100%	61	100%

A estrutura comercial das empresas produtoras/engarrafadoras de vinho do Porto está apoiada num agente nacional no qual não participa no capital e na equipa própria a abordar o mercado nacional. É interessante observar, contudo, que existem diferenças entre as empresas mais pequenas e maiores. Assim, enquanto as primeiras contam com os distribuidores regionais como base da sua estrutura comercial, as maiores indicaram não existir esta figura na sua estrutura (ver quadro 34).

Quadro 34 – Estrutura comercial das emp. produtoras/engarrafadoras V. Porto

Estrutura comercial	mais pequenas		maiores		TOTAL	
	#	% relat.	#	% relat.	#	% relat.
Agente Nacional do qual é accionista maioritário	2	8%	1	17%	3	9%
Agente Nacional do qual é accionista	0	0%	1	17%	1	3%
Agente Nacional mas não participa no capital	7	27%	2	33%	9	28%
Equipa própria que aborda mercado Nacional	6	23%	1	17%	7	22%
vendedores assumem exportação e mercado Nacional	1	4%	1	17%	2	6%
Não tem equipa comercial	2	8%	0	0%	2	6%
Distribuidores regionais	8	31%	0	0%	8	25%
Total	26	100%	6	100%	32	100%

Estes resultados configuram uma tendência já antes observada na investigação de Beaujanot *et al* (2004) aplicada às relações existentes entre as empresas de vinho australianas e os seus distribuidores, tendo os autores notado que as empresas maiores e com maior orientação de mercado tendem a seleccionar os seus parceiros de distribuição de forma similar.

A cooperação na distribuição de vinho do Porto

Outro dado relevante prende-se com o investimento efectuado pelas empresas maiores na distribuição. Com efeito, 34% indicaram deter uma posição accionista no Agente, enquanto 8% das empresas pequenas afirmaram não ter equipa comercial.

As vendas das marcas do comprador (BOB – *Buyers Own Brand*) têm um peso não muito significativo, 56% das companhias referiram que estes produtos representam menos de 10% do seu volume de negócios. Evidencia-se uma diferença entre as empresas pequenas e maiores. Para 33% destas últimas o BOB representa entre 21% a 30% do seu volume de facturação (conforme quadro 35)

Quadro 35 – Percentagem de BOB na facturação das empresas produtoras/engarrafadoras de vinho do Porto

em % da facturação	Mais pequenas		Maiores		TOTAL	
	#	% relat.	#	% relat.	#	% relat.
< 10%	15	58%	3	50%	18	56%
entre 10% e 20%	4	15%	0	0%	4	13%
entre 21% e 30%	3	12%	2	33%	5	16%
entre 31% e 40%	1	4%	0	0%	1	3%
entre 41% e 50%	0	0%	1	17%	1	3%
entre 51% e 60%	2	8%	0	0%	2	6%
> 61%	1	4%	0	0%	1	3%
Total	26	100%	6	100%	32	100%

Nos últimos cinco anos as vendas registaram um aumento em 72% nas empresas produtoras/engarrafadoras, todavia o comportamento das vendas foi diferente consoante se analisar as empresas pequenas e maiores. Todas as empresas maiores afirmaram ter registado um crescimento da sua facturação nos últimos cinco anos, enquanto apenas 65% das empresas mais pequenas responderam ter observado um incremento das vendas nesse período. Esta discrepância é resultado do processo de concentração que se verifica no sector do vinho do Porto.

Quadro 36 – Evolução do Volume de Negócio nos últimos cinco anos

Dimensao	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Mais pequenas Valid	Aumentaram	17	65,4	65,4
	Diminuíram	4	15,4	80,8
	Mantiveram o seu valor	5	19,2	100,0
	Total	26	100,0	100,0
Maiores Valid	Aumentaram	6	100,0	100,0

Cerca de 69% das firmas produtoras/engarrafadoras de vinho do Porto indicaram que a qualidade das relações com os seus parceiros de distribuição é alto ou muito alto, quando consideradas as companhias de distribuição esta percentagem desce para 57%, sendo que nenhuma reconheceu existir um grau de qualidade das relações com parceiros de distribuição muito alta (Quadro 37).

Quadro 37 – Grau de qualidade das relações com parceiros de distribuição

	Produtor		Distribuidor		TOTAL	
	#	% relat.	#	% relat.	#	% relat.
muito baixo	0	0%	0	0%	0	0%
baixo	2	6%	0	0%	2	3%
médio	8	25%	12	41%	20	33%
alto	18	56%	17	59%	35	57%
muito alto	4	13%	0	0%	4	7%
Total	32	100%	29	100%	61	100%

Relativamente à inovação existe uma notória diferença entre as empresas produtoras/engarrafadoras e distribuidoras. Assim, conforme poderá ser analisado no quadro 38, enquanto a maioria das empresas produtoras afirma ter uma capacidade média de inovação (63%) e apenas 31% indicam possuir uma capacidade alta ou muito alta. No caso das empresas de distribuição 44% das empresas afirmam que a sua capacidade de inovação é alta ou muito alta.

Quadro 38 – Capacidade de Inovação

	Produtor		Distribuidor		TOTAL	
	#	% relat.	#	% relat.	#	% relat.
muito baixo	0	0%	0	0%	0	0%
baixo	2	6%	3	10%	5	8%
médio	20	63%	13	45%	33	54%
alto	8	25%	12	41%	20	33%
muito alto	2	6%	1	3%	3	5%
Total	32	100%	29	100%	61	100%

Atentos estes dados, surpreende verificar que 94% das empresas produtoras/engarrafadoras tenham indicado o lançamento de novos produtos nos

últimos cinco anos (não considerando como novo produto diferentes anos de colheita, por exemplo o último ano de *vintage* não é considerado como novo produto). Em todo o caso, surgiram recentemente inovações significativas no sector, nomeadamente a criação de vinho do Porto Rose ou o vinho do Porto Biológico.

Ao nível do investimento efectuado em marketing também parece existir uma marcada diferença. Apenas 50% das empresas produtoras/engarrafadoras indicou possuir um departamento de marketing, enquanto 63% das empresas de distribuição sublinha a existência de um departamento de marketing na sua estrutura. Em todo o caso, o investimento em marketing parece não ser elevado, uma vez que as empresas reconhecem investir moderadamente no marketing já que apenas 22% dos produtores/engarrafadores afirmam efectuar investimentos altos e 27% das empresas de distribuição investimentos altos e muito altos (conforme quadro 39).

Quadro 39 – Investimento em Marketing

	Produtor		Distribuidor		TOTAL	
	#	% relat.	#	% relat.	#	% relat.
muito baixo	2	6%	0	0%	2	3%
baixo	12	38%	8	28%	20	33%
médio	11	34%	13	45%	24	39%
alto	7	22%	7	24%	14	23%
muito alto	0	0%	1	3%	1	2%
Total	32	100%	29	100%	61	100%

Independentemente da sua dimensão, os investimentos de marketing são efectuados com uma elevada participação dos parceiros de distribuição, 72% das empresas produtoras/engarrafadoras afirmou que os seus parceiros participam nas decisões relativamente aos investimentos de marketing, sendo que esta participação é menos significativa entre as maiores (67%) do que nas mais pequenas (73%).

Não surpreende, pois, que se verifiquem valores muito similares no tocante à estrutura de preços. Com efeito, 69% das empresas produtoras/engarrafadoras reconhecem que na composição do preço dos produtos está contemplada uma verba para investimentos promocionais a efectuar pelo distribuidor, existindo uma pequena diferença nas respostas das empresas pequenas (69%) e das empresas maiores (67%). Estes resultados

A cooperação na distribuição de vinho do Porto

confirmam as conclusões de Raposo e Sequeira (1998) que identificaram a estratégia de fixação de preços com base no canal de distribuição. Os autores observaram que na indústria vitivinícola portuguesa os preços eram estabelecidos contemplando uma verba para acções promocionais a efectuar pelos distribuidores.

Mais de metade das empresas (54%) indica que a capacidade para cooperar com os parceiros de distribuição é alta ou muito alta, evidenciando-se uma diferença entre produtores e distribuidores, porquanto nos primeiros aquela percentagem desce para os 51% enquanto nos distribuidores ascende a 59% (Quadro 40).

Quadro 40 – Capacidade de cooperação com parceiros de distribuição

	Produtor		Distribuidor		TOTAL	
	#	% relat.	#	% relat.	#	% relat.
muito baixo	1	3%	0	0%	1	2%
baixo	1	3%	1	3%	2	3%
médio	14	44%	11	38%	25	41%
alto	12	38%	17	59%	29	48%
muito alto	4	13%	0	0%	4	7%
Total	32	100%	29	100%	61	100%

No Quadro 41 estão discriminadas as diversas formas de cooperação. Destas, a partilha de informação, a promoção conjunta, a cooperação logística e a resolução conjunta de problemas são as mais destacadas globalmente.

Quadro 41 – Tipo de relações de Cooperação

	Produtores/engarrafadores						Distribuidores						TOTAL	
	mais pequenas		maiores		Sub-Total	Regionais		Nacionais		Sub-Total		#	%	
	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%				
ECR / CPFR / Gestão de categorias	1	4%	3	50%	4	13%	6	27%	6	86%	12	41%	16	26%
Investigação e Desenvolvimento	2	8%	1	17%	3	9%	1	5%	2	29%	3	10%	6	10%
Produção conjunta	3	12%	2	33%	5	16%	2	9%	1	14%	3	10%	8	13%
Subcontratação	3	12%	1	17%	4	13%	6	27%	1	14%	7	24%	11	18%
Aquisição ou participação no capital	2	8%	2	33%	4	13%	3	14%	0	0%	3	10%	7	11%
União de Direcções	0	0%	0	0%	0	0%	3	14%	0	0%	3	10%	3	5%
Partilha de informação	14	54%	5	83%	19	59%	11	50%	4	57%	15	52%	34	56%
Resolução conjunta de problemas	15	58%	6	100%	21	66%	13	59%	5	71%	18	62%	39	64%
Utilização de EDI	5	19%	4	67%	9	28%	6	27%	7	100%	13	45%	22	36%
Cooperação logística	10	38%	5	83%	15	47%	12	55%	5	71%	17	59%	32	52%
Sourcing	1	4%	0	0%	1	3%	3	14%	1	14%	4	14%	5	8%
Promoção conjunta	16	62%	4	67%	20	63%	12	55%	5	71%	17	59%	37	61%
Consórcios	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Joint Ventures	0	0%	2	33%	2	6%	0	0%	1	14%	1	3%	3	5%
Transferência de pessoas, informação, normas sociais	2	8%	0	0%	2	6%	0	0%	0	0%	0	0%	2	3%
Outros.	2	8%	0	0%	2	6%	0	0%	0	0%	0	0%	2	3%

São notórias algumas diferenças entre os produtores/engarrafadores e as empresas de distribuição. Apenas 13% dos primeiros indicaram ECR/CPFR/Gestão de categorias como tipo de relações de cooperação em que estejam envolvidos, enquanto 41% das firmas de distribuição referiram estar envolvidas neste tipo de cooperação. Contudo, 50% dos maiores produtores/engarrafadores actuam em ECR/CPFR/Gestão de categorias, contra apenas 4% das mais pequenas. A mesma diferença pode ser notada entre as empresas de distribuição, 86% das companhias nacionais afirma desenvolver cooperação nesta área, enquanto apenas 27% das empresas regionais o fazem.

É, pois, notório que a cooperação ao nível do ECR/CPFR/Gestão de categorias exige recursos e capacidades mais facilmente encontradas nas empresas com maior dimensão, conforme haviam concluído diversas investigações (Desrochers *et al*, 2003; Lindblom e Olkonen, 2008; Dupre e Gruen, 2004 e Dapiram e Hogarth-Scott, 2003).

Observa-se, igualmente, uma discrepância na utilização de EDI (28% produtores, 45% distribuidores), sendo que neste caso as diferenças entre as empresas produtoras/engarrafadoras é bastante significativa, uma vez que apenas 19% das mais pequenas desenvolvem relações com este tipo de tecnologia, enquanto que as 67% das maiores indicaram que utilizam EDI nas suas relações. Também neste caso a dimensão das empresas é fundamental tendo em consideração os elevados custos associados ao EDI.

5.2.3. Estudo empírico

Neste estudo foi considerada a cooperação como variável dependente nos modelos que pretendemos estimar (Logit, Probit e Gompit). Optámos por dicotomizar a variável relativa às diversas formas de cooperação, tendo sido criada uma nova variável (cooperação). Para tal foi calculada a mediana e seguidamente dicotomizamos a variável da seguinte forma: valor 1 efectuou cooperação (acima da mediana) e valor 0 não efectuou cooperação (abaixo da mediana). Todavia, para o tratamento estatístico é necessário considerar que o valor relativo à cooperação para alguns inquiridos é nulo e

que o $\ln\left(\frac{P_i}{1-P_i}\right)$ é indefinido quando P_i é igual a zero (P_i é o valor referente à cooperação e \ln é o logaritmo natural), não permitindo a aplicação do método dos mínimos quadrados ordinários (OLS) (Aldrich e Nelson, 1984).

Conforme acima descrevemos considerámos a Cooperação como a variável dependente, tendo sido identificadas oito variáveis independentes (Gestão da cadeia de abastecimento, Confiança, Poder, Adaptação, Conflito, Interdependência, Oportunismo e Cultura), cuja função poderá ser apresentada como:

$$\text{cooperação} = f(\text{poder, confiança, conflito, interdependência, adaptação, cultura, oportunismo, gestão da cadeia de abastecimento})$$

As oito variáveis independentes são descritas no quadro 42:

Quadro 42 – Variáveis independentes

Variáveis explicativas	tipo	descrição
Gestão Cadeia Abastecimento	dicotómica	as capacidades de gestão da cadeia de abastecimento constituem uma vantagem competitiva
Poder	dicotómica	os parceiros exercem poder coercivo
Confiança	escala likert	qual a influência da existência de confiança na relação
Adaptação	escala likert	classificação da capacidade de adaptação
Interdependência	escala likert	qual o grau de interdependência
Cultura	escala likert	a existência de um comercial estrangeiro afecta negativamente a cooperação com os parceiros
Oportunismo	escala likert	influência dos comportamentos oportunistas
Conflito	escala likert	o exercício de práticas de conflito intensas e persistentes por parte de um parceiro de distribuição

De acordo com Norton *et al* (2004), Allison (1999) e Ai e Norton (2003) a existência de uma forte correlação entre as variáveis independentes poderá impedir a utilização do modelo de regressão linear.

Para garantir a inexistência de problemas de multicolinearidade entre as variáveis independentes, é apresentada, no quadro 43, a matriz de correlação das variáveis independentes, verificando-se que a maior correlação (0,249) é observada entre a variável independente “Adaptação” e a variável independente “Confiança”, sendo

possível afirmar que as correlações entre as variáveis independentes são baixas, não existindo, assim, problemas de multicolinearidade.

Quadro 43 – Matriz de correlações entre variáveis independentes

	1	2	3	4	5	6	7	8
1- Gestão Cadeia Abastecimento	1							
2- Confiança	,036	1						
3- Poder	,056	-,212	1					
4- Adaptação	-,089	,249	,110	1				
5- Conflito	,197	-,315 *	,127	,161	1			
6- Interdependência	-,054	-,068	,017	,100	,027	1		
7- Oportunismo	-,184	,067	,046	-,073	-,357 **	-,077	1	
8- Cultura	,173	-,018	,057	,065	,066	,072	-,047	1

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

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

5.2.3.1. Modelos Utilizados

De acordo com o que acima foi descrito, a variável dependente é uma variável binária, isto é, aceita apenas dois níveis de resposta como sim ou não, ou seja, só assume o valor 1, quando a empresa efectuou actividades de cooperação, e valor 0 quando a empresa não efectuou actividades de cooperação. Na nossa investigação fizemos uso dos modelos alternativos Logit, Probit e Gompit, a seguir discriminados, que têm sido extensivamente utilizados nas investigações de gestão (Bolton *et al*, 2008; Bucklin *et al*, 2008; Wang *et al*, 2008; Hoetker, 2007; Jones e Hensher, 2007; Richards, 2007; Coughlan, 1985; Heide e Weiss, 1995; Ai e Norton, 2003; Zidda *et al*, 2008).

5.2.3.1.1. Logit

A matemática do modelo Logit garante que as probabilidades estimadas terão um valor 0 ou 1. O procedimento que calcula os coeficientes logísticos compara a probabilidade de um evento suceder com a probabilidade de não suceder e designa-se por *odds ratio* (Hair *et al*, 1998). O modelo Logit permite uma forma de estimar modelos com variáveis múltiplas. Anteriormente, era necessário utilizar uma série de técnicas para criar um modelo com uma variável dependente como função de um conjunto de variáveis explicativas. A principal diferença entre estas técnicas de regressão reside no

facto de que na regressão logística as variáveis dependentes estão dispostas em categorias, enquanto na regressão linear estas variáveis são dados contínuos. Outra diferença, é que na regressão logística a resposta é expressa por meio de uma probabilidade de ocorrência, enquanto na regressão simples obtém-se um valor numérico (Demaris, 1992).

Considerando a seguinte equação da função de distribuição logística:

$$P_i = E(Y_i = 1 | X_{1i}, X_{2i}, \dots, X_{ki}) = \frac{1}{1 + e^{-(\beta_1 + \beta_2 X_{2i} + \dots + \beta_k X_{ki})}}$$

ou $P_i = \frac{1}{1 + e^{-Z_i}}$, em que $Z_i = \beta_1 + \beta_2 X_{2i} + \dots + \beta_k X_{ki}$,

Se $Z_i \rightarrow +\infty$, $P_i \rightarrow 1$ e, quando $Z_i \rightarrow -\infty$, $P_i \rightarrow 0$.

Portanto, P_i nunca pode assumir valores fora do intervalo $[0, 1]$.

Se $P_i = \frac{1}{1 + e^{-Z_i}}$ então $1 - P_i = \frac{1}{1 + e^{Z_i}}$ e $\frac{P_i}{1 - P_i} = \frac{1 + e^{Z_i}}{1 + e^{-Z_i}} = e^{Z_i}$, em que $\frac{P_i}{1 - P_i}$ é a razão de probabilidades de ter e de não ter o atributo.

Tomando o logaritmo natural de ambos os membros da equação anterior, temos:

$$L_i = \ln\left(\frac{P_i}{1 - P_i}\right) = Z_i = \beta_1 + \beta_2 X_{2i} + \dots + \beta_k X_{ki},$$

em que L , o logaritmo natural da razão de probabilidades, é simultaneamente linear em X_j e nos parâmetros β_j . L designa-se por logit e daí a designação de **modelo logit** para modelos deste tipo. Para fins de estimação, introduz-se o termo de perturbação na equação anterior:

$$L_i = \ln\left(\frac{P_i}{1 - P_i}\right) = Z_i = \beta_1 + \beta_2 X_{2i} + \dots + \beta_k X_{ki} + \varepsilon_i.$$

O processo de estimação do modelo logit depende dos valores observados de P_i . Quando P_i assume valores entre 0 e 1, o processo consiste na transformação de P_i em $Y_i = \ln[P_i/(1 - P_i)]$ e aplicar o método dos mínimos quadrados a seguir (Ramanathan, 2002). Se P_i é uma variável binária e só assume os valores 0 e 1, então o $\ln[P_i/(1 - P_i)]$ não está definido e, neste caso, tem de se recorrer ao método da máxima verosimilhança que, para amostras independentes e identicamente distribuídas (iid), é igual ao produto das probabilidades de cada observação

5.2.3.1.2. Probit

O Modelo Probit foi desenvolvido na biologia tendo sido progressivamente aplicado às ciências sociais (Theil, 1971), o modelo, também conhecido por modelo normit, é baseado numa especificação na qual a variável dependente é equacionada numa combinação de variáveis explicativas com coeficientes desconhecidos. Trata-se, pois, de um modelo estatístico não linear que alcança o objectivo de relacionar P_i com factores explicativos para que a probabilidade se mantenha no intervalo $[0,1]$.

O Modelo Probit está associado à função cumulativa de probabilidade normal. Ao considerar a distribuição normal padrão para descrever a probabilidade do sucesso, obtém-se o modelo Probit:

$$P_i = \Phi\left(\sum_{j=1}^k \beta_j X_{ji}\right) = \int_{-\infty}^{\sum_{j=1}^k \beta_j X_{ji}} \frac{1}{\sqrt{2\pi}} \exp\left(-\frac{z^2}{2}\right) dz .$$

Esta transformação faz com que a probabilidade permaneça entre 0 e 1, ou seja, $\lim_{z \rightarrow +\infty} \Phi(z) = 1$ e $\lim_{z \rightarrow -\infty} \Phi(z) = 0$

Seja a variável latente Y^* :

$$Y^* = \sum_{j=1}^k \beta_j X_{ji} + \varepsilon_i, \text{ em que por hipótese } \varepsilon_i \cap N(0; \sigma^2).$$

Por se tratar de uma variável latente, os valores de Y^* não são observados. Apenas se observam os valores de Y que podem ser 0 e 1, como se apresenta já a seguir.

$$Y_i = \begin{cases} 1 & \text{se } Y^* > 0 \\ 0 & \text{se } Y^* \leq 0 \end{cases}.$$

Atendendo a que:

$$\begin{aligned} P(Y_i = 1) &= P(Y_i^* > 0) = P\left(\sum_{j=1}^k \beta_j X_{ji} + \varepsilon_i > 0\right) = \\ &= P\left(\varepsilon_i > -\sum_{j=1}^k \beta_j X_{ji}\right) = P\left(\frac{\varepsilon_i}{\sigma} > -\sum_{j=1}^k \frac{\beta_j}{\sigma} X_{ji}\right). \end{aligned}$$

Uma vez que a distribuição normal é simétrica,

$$P(Y_i = 1) = P\left(\frac{\varepsilon_i}{\sigma} < \sum_{j=1}^k \frac{\beta_j}{\sigma} X_{ji}\right) = \Phi\left(\sum_{j=1}^k \frac{\beta_j}{\sigma} X_{ji}\right).$$

A função de verosimilhança, e para amostras iid (independentes e identicamente distribuídas), é igual ao produto das probabilidades de cada observação

5.2.3.1.3. Gompit

O modelo Gompit baseia-se na distribuição de Gompertz de valores extremos tipo I, que é uma distribuição enviesada, e cuja função densidade de probabilidade é dada por:

$$f(x) = \exp(x - e^{-x}), \text{ para } -\infty < x < \infty.$$

No modelo Gompit admite-se que:

$$\begin{aligned} P_i &= E(Y_i = 1 | X_{1i}, X_{2i}, \dots, X_{ki}) = \\ &= 1 - \left\{ 1 - \exp\left[-\exp\left(-\sum_{j=1}^k \beta_j X_{ji}\right)\right] \right\} = \exp\left[-\exp\left(-\sum_{j=1}^k \beta_j X_{ji}\right)\right] \end{aligned}$$

5.2.3.1.4. Resultados

Foram utilizados os modelos Logit, Probit e Gompit cujos resultados surgem identificados no quadro 44. Para a estimação destes modelos usou-se o software econométrico Eviews. Da leitura do quadro 44 é possível identificar nos resultados de todos os modelos as mesmas variáveis registando coeficientes significativos, no entanto, o seu valor observa diferenças consoante o modelo utilizado.

Quadro 44 – Resultados modelos Probit, Logit e Gompit

Variáveis	PROBIT	LOGIT	GOMPIT
GestCadAbast	0.4839	0.5192	0.5927
Poder	0.6981	0.7405	0.8442
Confiança	0.0628 *	0.0874 *	0.0322 **
Adaptação	0.0477 **	0.0502 *	0.0414 **
Interdependência	0.9053	0.8620	0.9491
Cultura	0.0478 **	0.0469 **	0.0490 **
Oportunismo	0.9276	0.8892	0.9057
Conflito	0.0026 ***	0.0050 ***	0.0055 ***
C	0.5928	0.6929	0.5425

Convergência alcançada após
(número de iterações):

	5	5	6
--	---	---	---

Nível de significância: *** 1%; ** 5%; * 10%

No quadro 45 estão identificadas as principais estatísticas associadas a cada um dos modelos para permitir a selecção do modelo mais apropriado. Assim, dever-se-á optar pelos valores mais baixos nas estatísticas “*SE of regression*” e “*Sum square resid*”, na escolha do melhor método, enquanto que nas estatísticas “*Log likelihood*”: $\ln(\hat{\beta})$ (valor máximo para o logaritmo da função verosimilhança) o melhor método é aquele com o valor mais elevado. No que se refere às estatísticas “*Akaike info criterion*”, “*Schwarz criterion*” e “*Hannan-Quinn criterion*” (critérios de informação), a escolha deverá ter em consideração o valor mais baixo. Na estatística “*R² de McFadden*” (índice do rácio de verosimilhanças: $R_{MF}^2 = 1 - L/\tilde{L}$ em que L e \tilde{L} é o valor máximo para o logaritmo da função de verosimilhança dos modelos sem e com restrições, respectivamente) o seu valor está situado entre 0 e 1, a selecção deverá incidir no valor mais alto (QMS, 2004; Johnston e DiNardo, 1997; Ramanathan, 1995; Griffiths *et al*, 1993; Greene, 1993).

Quadro 45 – Análise de resultados modelos Probit, Logit e Gompit

	PROBIT	LOGIT	GOMPIT	critério de escolha
S.E. of regression	0.397698	0.395274	0.403532	menor valor
Sum squared resid	8.224.532	8.124.544	8.467.595	menor valor
Log likelihood	-2.487.150	-2.498.550	-2.558.388	o valor mais alto
Akaike info criterion	1.110.541	1.114.279	1.133.898	menor valor
Schwarz criterion	1.421.981	1.425.719	1.445.338	menor valor
Hannan-Quinn criter.	1.232.597	1.236.335	1.255.954	menor valor
McFadden R-squared	0.366705	0.363802	0.348566	o valor mais alto

Avaliando os resultados das estatísticas associadas aos diversos modelos, podemos identificar que em duas estatísticas (“*S.E. of regression*” e “*Sum square resid*”) o modelo Logit apresenta melhores resultados, enquanto que nas restantes cinco estatísticas (“*Log likelihood*”, “*Akaike info criterion*”, “*Schwarz criterion*” e “*Hannan-Quinn criterion*” e “*R² de McFadden*”) os valores do modelo Probit são melhores. Assim, o modelo Probit parece ser o mais adequado, pelo que optámos pela sua utilização.

5.2.3.1.4.1. Resultados Probit

Concluídas 5 iterações, é possível afirmar que os resultados apresentados por este modelo são muito satisfatórios dado que 83,61% das observações são preditas correctamente, conforme poderá ser observado no quadro 46.

Quadro 46 – Análise de correcção, sensibilidade e especificidade do modelo Probit

	Estimated Equation			Constant Probability		
	Dep=0	Dep=1	Total	Dep=0	Dep=1	Total
P(Dep=1)<=C	16	5	21	0	0	0
P(Dep=1)>C	5	35	40	21	40	61
Total	21	40	61	21	40	61
Correct	16	35	51	0	40	40
% Correct	76.19	87.50	83.61	0.00	100.00	65.57
% Incorrect	23.81	12.50	16.39	100.00	0.00	34.43
Total Gain*	76.19	-12.50	18.03			
Percent Gain**	76.19	NA	52.38			

Verifica-se terem sido igualmente alcançados bons resultados relativamente à sensibilidade (valor 1 na variável dependente) e especificidade (valor 0 na variável dependente) QMS (2004).

Assim, observa-se que o modelo classificou correctamente 76,19% das empresas que não efectuaram cooperação (valor 0 na variável dependente) e 85,50% das firmas que efectuaram cooperação (valor 1 na variável dependente). O ganho conseguido em predictibilidade ao transferir o quadro por defeito (probabilidade constante) para a equação estimada fornece uma medida de capacidade de previsibilidade. Os ganhos são apresentados em aumentos percentuais absolutos (ganho total) e como percentagem das classificações incorrectas (ganho percentual).

No quadro 46, o modelo aumenta as predições para valor 0 na variável dependente em 76,19% mas tem um desempenho pior para o valor 1 da variável dependente (-12,5%). Globalmente, a equação estimada é 18,03% melhor na predição de respostas do que o modelo da probabilidade constante.

Após análise dos resultados muito satisfatórios do modelo relativamente à correcção, sensibilidade e especificidade, no quadro 47 são apresentados, em detalhe, os valores relativos ao modelo Probit incluindo os coeficientes estimados e os níveis de significância relativos a cada uma das variáveis independentes tendo como base a

estatística $z \left(Z = \sum_{j=1}^k \beta_j X_j \right)$.

Quadro 47 – Resultados modelos Probit

Dependent Variable: COOPERACAO
 Method: ML - Binary Probit (Quadratic hill climbing)
 Sample (adjusted): 1 61
 Included observations: 61 after adjustments
 Convergence achieved after 5 iterations
 Covariance matrix computed using second derivatives

Variable	Coefficient	Std. Error	z-Statistic	Prob.
GestCadAbast	0.261809	0.374017	0.699992	0.4839
Poder	0.159572	0.411349	0.387924	0.6981
Confiança	0.886862	0.476713	1.860370	0.0628 *
Adaptação	0.931169	0.470357	1.979706	0.0477 **
Interdependência	-0.050725	0.426376	-0.118968	0.9053
Cultura	-0.487863	0.246541	-1.978827	0.0478 **
Oportunismo	0.041679	0.458453	0.090912	0.9276
Conflito	-0.860784	0.285824	-3.011588	0.0026 ***
C	-1.057506	1.977235	-0.534841	0.5928
Mean dependent var	0.655738	S.D. dependent var		0.479070
S.E. of regression	0.397698	Akaike info criterion		1.110541
Sum squared resid	8.224532	Schwarz criterion		1.421981
Log likelihood	-24.87150	Hannan-Quinn criter.		1.232597
Restr. log likelihood	-39.27316	Avg. log likelihood		-0.407729
LR statistic (8 df)	28.80332	McFadden R-squared		0.366705
Probability(LR stat)	0.000343			
Obs with Dep=0	21	Total obs		61
Obs with Dep=1	40			

Nível de significância:
 *** 1%; ** 5%; * 10%

Conforme sugerido por McFaden (1976: 41) o valor do R^2 pode ser considerado muito bom quando se enquadra entre os valores 0,20 e 0,40. O nosso modelo apresenta um resultado de 0,366, considerando-se muito satisfatório.

No quadro 48, poderemos observar os resultados alcançados pelo modelo Probit comparados com as expectativas iniciais.

Quadro 48 – Implicações dos resultados do modelo Probit

	Hipóteses	Variável explicativa	senal esperado	resultado	estatist. signific.
H1	As capacidades das empresas ao nível da gestão da cadeia de abastecimento promovem a cooperação	Gestão Cad.Abas	+	+	
H2	O poder coercivo afecta negativamente a cooperação.	Poder	+	+	
H3	O conflito quando intenso e persistente, pode ser um obstáculo às relações cooperativas	Conflito	-	-	***
H5	Quanto maior o nível de confiança numa relação maior a propensão para o desenvolvimento de relações cooperativas.	Confiança	+	+	*
H6	O aumento da interdependência incrementa o desenvolvimento de relações cooperativas	Interdepend	+	-	
H7	Quanto maior a capacidade de adaptação, maior a disponibilidade para cooperar	Adaptação	+	+	**
H8	A existência de um vendedor estrangeiro na equipa comercial dificulta a cooperação;	Cultura	-	-	**
H10	O comportamento oportunista impede o desenvolvimento de relações de cooperação.	Oportunismo	-	+	

A leitura dos resultados permite observar a existência de quatro determinantes estatisticamente significativos para o desenvolvimento de relações de cooperação:

- As práticas de conflito intensas e persistentes por parte de um parceiro de distribuição estão negativamente relacionadas com o desenvolvimento de relações de cooperação.

Andrews e Tjosvold (1983) e Jehn (1997) concluíram que existe uma relação entre a intensidade do conflito e a qualidade de uma determinada relação. No mesmo sentido, as investigações de Rangaswamy e Bruggen (2005); Sharma e Mehrotra (2007); Rosenbloom (2007) e Cespedes e Corey (1990) haviam aconselhado a diminuição do conflito numa relação para que esta pudesse desenvolver-se de forma mais colaborativa.

Para Tsay e Agrawal (2004), o conflito pode minar as tentativas de desenvolvimento de relações cooperativas, sendo que Tjosvold e Sun (2002) concluíram, de forma mais vincada, que os parceiros deveriam evitar o conflito como uma forma viável de promover o relacionamento.

Os nossos resultados parecem confirmar estas conclusões, pelo que poderemos adiantar que as práticas de conflito, quando intensas e persistentes, impedem o desenvolvimento de relações de cooperação.

- As empresas que indicam possuir maior nível de confiança com os seus parceiros de distribuição têm maior tendência para o desenvolvimento de relações de cooperação.

Estes resultados estão em linha com as conclusões alcançadas nas investigações de Song *et al* (2008); Ring e Van de Vem (1992); Geyskens *et al* (1998); Smith e tal (1995) e Brownung *et al* (1995) que defenderam que a confiança é preponderante para o estabelecimento de relações de cooperação.

Para além de confirmar estes estudos, o nosso resultado permite estabelecer uma relação crescente entre a confiança e a cooperação no sentido em que a primeira, sendo um requisito importante para a cooperação, ganha maior preponderância à medida que o seu nível cresce.

Desta forma, parecem confirmadas as conclusões de Inkpen (2005); Gadde e Håkansson (2001); Nevin (1995) e Seppänen *et al* (2007) de que a confiança tende a ser crescente evoluindo para estádios mais elevados e relações mais profundas em que serão mais facilitadas as relações de cooperação. Nestas circunstâncias, as empresas colaboram entre si por que o desejam (Morgan e Hunt, 1994), atingindo-se um ambiente favorecendo a cooperação.

Assim, é possível observar que quanto maior for o grau de confiança com um parceiro maior será a tendência para cooperar com esse parceiro.

- As empresas com maior capacidade de adaptação a algum parceiro de distribuição têm maior tendência para o desenvolvimento de relações de cooperação.

Para Madhok (1995), a expectativa de interacção repetida no longo prazo reforça a ligação entre os actores, facilitando um maior conhecimento entre os parceiros potenciando as sinergias através de adaptações mútuas. Trata-se, pois, de um processo gradual de aproximação entre parceiros e, conforme Ling-yee (2007), a adaptação não é vista como uma mera resposta às necessidades do mercado no seu conjunto, mas antes

uma forma de manter, ou desenvolver, um determinado relacionamento muito valorizado.

A adaptação demonstra comprometimento (Håkansson, 1982; Hagberg-Anderson, 2006), diferenciando entre as parcerias reais e as parcerias retóricas (Brennan *et al*, 2003). Por outro lado, conforme foi referido por Boddy *et al* (2000), os parceiros envolvidos numa relação de cooperação necessitam de um elevado grau de adaptabilidade, bem como de capacidade para se moldarem à mudança que protagonizam. Assim, poder-se-á afirmar que a adaptação é fruto de um conhecimento elevado do parceiro que é muito valorizado, de um elevado comprometimento e de dedicação.

Nesse sentido a maior capacidade de adaptação decorrerá de uma maior ligação e de um maior conhecimento do parceiro, sendo que *quanto maior for a capacidade de adaptação, maior será a tendência para o desenvolvimento de relações de cooperação.*

- A existência de um comercial estrangeiro não afecta a cooperação com os parceiros de distribuição.

Diversos investigadores demonstraram a influência da cultura nacional nas relações entre empresas no canal de distribuição (Kale e McIntyre, 1991; Labhan e Harich, 1994; Kale e Barnes, 1992; Griffith *et al*, 2000; Faria e Wensley, 2002).

Nos estudos de casos notou-se a discrepância existente quanto à existência de um comercial estrangeiro e relativamente às suas consequências. As empresas francesa e do Reino Unido foram aquelas em que se manifestou maior oposição à existência de um comercial estrangeiro, enquanto que na empresa holandesa a opinião foi a oposta. Nos resultados do nosso estudo a existência de um comercial estrangeiro não parece afectar a cooperação com os parceiros de distribuição, pelo que se poderá observar a existência da influência cultural do país.

Desta forma, poderemos observar que *a Cooperação não é afectada por factores culturais como a existência de um comercial estrangeiro.*

5.2.4. Discussão dos resultados

A utilização de múltiplos canais constitui uma estratégia frequentemente utilizada na distribuição de vinho. Zidda *et al* (2008) concluíram que as empresas produtoras de vinho que não diversificaram as suas opções em termos de canais de distribuição arriscam tornar-se obsoletas e ser ultrapassadas pela concorrência, por outro lado, as firmas que seleccionam múltiplos canais para comercializar os seus produtos enfrentam maior conflito e necessitam efectuar maiores investimentos.

Confirmando esta perspectiva, a grande maioria das empresas produtoras/engarrafadoras de vinho do Porto identificaram operar em diversos canais de distribuição, conforme estabelecido no quadro 49:

Quadro 49 – Canais de distribuição

	Canais de distribuição utilizados					
	Pequenas		Maiores		TOTAL	
	#	%	#	%	#	%
Moderna distribuição	16	62%	3	50%	19	59%
Distribuição Tradicional	21	81%	3	50%	24	75%
Vendas directas em lojas nas Caves	14	54%	5	83%	19	59%
Vendas através da Internet	1	4%	0	0%	1	3%
Vendas directas à restauração	11	42%	4	67%	15	47%
<i>Duty Free</i>	6	23%	5	83%	11	34%
distribuidor exclusivo no mercado nacional	8	31%	5	83%	13	41%

É curioso notar que apenas uma empresa (fazendo parte do grupo das mais pequenas) afirmou utilizar a Internet como veículo de comercialização dos seus produtos o que parece transparecer o quão pouco desenvolvido se encontra este método de distribuição no caso do vinho do Porto, assim como sustentam os resultados de Zidda *et al* (2008) que notaram que as empresas produtoras de vinho utilizam muito pouco a Internet como forma de comercialização dos seus produtos e que os consumidores encaram este canal como muito arriscado; confirma, outrossim, as observações de Rubenstein (2008) que não conseguiu encontrar empresas produtoras de vinho que estivessem a utilizar eficazmente a Internet como canal de distribuição.

Mais de metade das empresas (59%) afirmou efectuar vendas directas nas caves, sugerindo o aproveitamento da tendência emergente de aposta no turismo do vinho (Spawton, 2003; Gomes, 2008; Nosi, 2008).

O'Mahoney *et al* (2005) argumentaram que quando se efectua uma visita a uma Cave gera uma grande oportunidade, não só em termos de notoriedade da marca, mas também familiaridade e afecto. Esta afectividade em relação à marca transfere-se para os diversos momentos de compra quer no canal HORECA, perante uma prateleira de supermercado, ou num outro momento e local de compra. Desta forma, o investimento no turismo de vinho representa o desenvolvimento de um canal de distribuição, mas também o reforço de uma ligação emocional da marca com os consumidores.

Spawton (2008) venceu os factores fundamentais para que o turismo de vinho tenha sucesso: i) a região tem forte notoriedade; ii) a região está localizada próximo de um destino turístico; iii) a região detém boas vias de comunicação. No caso do vinho do Porto todos estes elementos se encontram reunidos, pelo que o aproveitamento do turismo de vinho se revela de importância capital.

Observamos, assim, que as empresas estudadas escolheram a comercialização apoiada nos múltiplos canais; que a opção pelo canal tradicional é mais significativa do que o canal da moderna distribuição; e que a opção pelo turismo de vinho representa uma alternativa seleccionada pela maioria das empresas.

As empresas produtoras/engarrafadoras de vinho do Porto apostam essencialmente na distribuição tradicional como suporte da sua comercialização. A moderna distribuição não constitui a prioridade. Por outro lado, a tendência natural na moderna distribuição será a diminuição do número de fornecedores, à semelhança do que acontece globalmente (Locksin e Spawton, 2008), aumentando desta forma o seu poder negocial.

De facto, ao contrário do que sucede em outros sectores de actividade, considerando os dados disponíveis, é possível concluir que a moderna distribuição representa menos de metade das vendas de vinho do Porto no mercado português (AcNielsen, 2008; IVDP, 2008). Justificando-se, porventura, o desenvolvimento de formas de colaboração específicas para este canal, como ECR para a distribuição tradicional, adaptando as

sugestões apresentadas por Moulton e Spawton (1997) relativamente à necessidade de criar “parcerias adaptáveis” na distribuição de vinhos. Os autores consideram estas “parcerias adaptáveis” como o desenvolvimento de colaboração entre produtores e distribuidores tendo em conta o ambiente competitivo do mercado e as suas regulações, criando novos modelos de colaboração adaptados a cada mercado.

A opção pelos múltiplos canais parece ser uma característica da estratégia de distribuição seguida pelos produtores/engarrafadores de vinho do Porto.

Houve quase unanimidade por parte das empresas que responderam ao inquérito relativamente à importância das capacidades de gestão da cadeia de abastecimento. Com efeito, praticamente todas as empresas (98%) consideraram que as capacidades de gestão da cadeia de abastecimento constituem uma vantagem competitiva, confirmando as conclusões de Hunt e Davies (2008), Koops *et al* (2002) e Li *et al* (2006).

Conforme se poderá observar no quadro 50 a generalidade das empresas (59%) afirma possuir capacidades boas, ou muito boas, sendo que apenas 3% indicaram deter más capacidades de gestão da cadeia de abastecimento.

Quadro 50 – Capacidades de gestão da cadeia de abastecimento

	Produtor		Distribuidor		TOTAL	
	#	% relat.	#	% relat.	#	% relat.
muito má	0	0%	0	0%	0	0%
má	2	6%	0	0%	2	3%
média	14	41%	10	34%	24	38%
boa	15	44%	16	55%	31	49%
muito boa	3	9%	3	10%	6	10%
Total	34	100%	29	100%	63	100%

Todavia, as capacidades de gestão da cadeia de abastecimento não foi estatisticamente significativa relativamente ao estabelecimento de relações cooperativas, pelo que se poderá considerar que, apesar de ser inequivocamente considerada uma vantagem competitiva para as empresas, as capacidades de gestão da cadeia de abastecimento

aparentemente não são estatisticamente significativas para o estabelecimento de relações de cooperação.

Poder-se-ia aventar, conforme Spekman *et al* (1998), que existem diferenças na forma como a cooperação na cadeia de abastecimento é encarada por compradores e vendedores, ou conforme Kalafatis (2000) para quem a colaboração na gestão da cadeia de abastecimento não terá necessariamente de evoluir para cooperação.

Diversos autores concluíram que as capacidades de gestão da cadeia de abastecimento constituem um elemento fundamental para o estabelecimento de qualquer relação de distribuição (Omta *et al*, 2002; Buzzel e Ortmeyer, 1995; Liker e Choi, 2004; Jahre e Fabbe-Costes, 2003; Bantham *et al*, 2003; Hoyt e Hut, 2000 e Erevelles e Stevenson, 2006; Christopher, 1998; Stock e Lambert, 2001; Agarwal *et al*, 2007).

Como vimos, a grande maioria das empresas consultadas no nosso estudo considerou que a capacidade de gestão da cadeia de abastecimento constitui uma vantagem competitiva. No entanto, a evolução registada nas relações entre produtores e distribuidores exigem que as capacidades de gestão da cadeia de abastecimento sejam uma condição *sine qua non* para o desenvolvimento destas relações, daí a importância que as empresas estudadas atribuíram a estas capacidades.

Spawton (2008) vincou estas observações referindo que, na distribuição de vinho, a consistência e cumprimento dos prazos constitui um dos factores elementares em qualquer relação entre produtor e distribuidor. O autor propôs o termo *saleability*⁹⁶ para caracterizar estas funções essenciais a executar por qualquer produtor de vinho ao nível da gestão da cadeia de abastecimento. Idênticas conclusões para o sector do vinho podem ser encontradas em Meissenheimer *et al* (2001).

⁹⁶ Spawton (2008: 7) define *saleability* como contendo os seguintes atributos: i) os vinhos não têm defeitos enológicos; ii) elevada rotação ou elevada margem; iii) capacidade ao nível da gestão da cadeia de abastecimento; iv) sistemas de rastreabilidade (em breve os produtores terão necessidade de cumprir as normas do WTO *Codex Alimentarius*, também a OIV (*Office International de la Vigne et du Vin*) está a introduzir um sistema de rastreabilidade para cobrir todas as etapas da cadeia de abastecimento (da vinha até ao copo do consumidor final).

Assim, poder-se-á inferir que a capacidades de gestão da cadeia de abastecimento constituem um factor base, mas não é determinante para o desenvolvimento de relações de cooperação.

Talvez neste caso possamos afirmar que a capacidade de gestão da cadeia de abastecimento se considera uma vantagem competitiva, como se uma capacidade essencial para o reforço de relações com os distribuidores, mas não necessariamente um factor determinante para o desenvolvimento de relações de cooperação, pelo que se poderá indicar que a hipótese **H1: As capacidades das empresas ao nível da gestão da cadeia de abastecimento promovem a cooperação, não foi confirmada.**

A esmagadora maioria das empresas (93%) reconheceu que a utilização de poder coercivo por parte de um parceiro de distribuição afecta negativamente a relação, o que parece confirmar as conclusões de Lusch (1976), Leonidou *et al* (2008) e Duarte e Davies (2004) quando indicaram existir frequente utilização de poder coercivo nas relações de distribuição. Não são perceptíveis quaisquer diferenças entre produtores/engarrafadores de vinho do Porto e empresas de distribuição conforme poderá ser observado através da leitura do quadro 51.

Quadro 51 – Poder coercivo de um parceiro de distribuição afecta a relação

	Produtor		Distribuidor		TOTAL	
	#	% relat.	#	% relat.	#	% relat.
discordo totalmente	0	0%	0	0%	0	0%
discordo	1	3%	1	3%	2	3%
não concordo nem discordo	1	3%	1	3%	2	3%
concordo	15	47%	24	83%	39	64%
concordo totalmente	15	47%	3	10%	18	30%
Total	32	100%	29	100%	61	100%

Para 83% dos respondentes a utilização do poder coercivo afecta a cooperação (total da percentagem de quem respondeu “concordo” ou “concordo totalmente”), verificando-se que as empresas de distribuição são mais incisivas nesta apreciação (conforme quadro 52):

Quadro 52 – Poder coercivo de um parceiro de distribuição impede a cooperação

	Produtor		Distribuidor		TOTAL	
	#	% relat.	#	% relat.	#	% relat.
discordo totalmente	0	0%	0	0%	0	0%
discordo	4	13%	2	7%	6	10%
não concordo nem discordo	2	6%	2	7%	4	7%
concordo	16	50%	22	76%	38	62%
concordo totalmente	10	31%	3	10%	13	21%
Total	32	100%	29	100%	61	100%

Cerca de metade (48%) das empresas indicou que os seus parceiros de distribuição exercem poder coercivo. No que diz respeito às empresas produtoras/engarrafadoras, a utilização do poder coercivo é verificada muito mais frequentemente por parte das empresas de distribuição moderna (cadeias de super e hipermercados e as cadeias nacionais de *Cash & Carry*), quando comparadas com as firmas de distribuição do canal tradicional (armazenistas e outros operadores regionais), não sendo evidentes grandes diferenças nestas respostas consoante se trate de empresas produtoras/engarrafadoras mais pequenas ou maiores (conforme quadro 53).

Quadro 53 – Poder coercivo Distribuição Moderna vs Canal Tradicional

	Mais pequenos		Maiores		TOTAL	
	#	% relat.	#	% relat.	#	% relat.
muito menos frequente	1	4%	0	0%	1	3%
menos frequente	1	4%	0	0%	1	3%
igual	1	4%	0	0%	1	3%
mais frequente	10	42%	3	50%	13	43%
muito mais frequente	11	46%	3	50%	14	47%
Total	24	100%	6	100%	30	100%

Estes resultados estão em linha com o processo de concentração observado nas empresas de distribuição, com a concomitante criação de estruturas poderosas que exercem efectivamente o seu poder, muitas vezes de forma coerciva (Gaski, 1984) e parecem confirmar as conclusões de Kiyak *et al* (2001), Kumar (2004); Robson e Rawnsley (2001), Towill (2005), Shaw e Gobbs (1995), Frazier e Rodi (1991); Raju e Zhang (2005), Clarke *et al* (2002), Chen *et al* (2006), Hingley e Hollingsworth (2003) e Benton e Maloni (2005) quando indicaram que as grandes empresas de distribuição utilizam com frequência o poder coercivo, dado que essa prática se revela vantajosa.

Assim, parece resultar destes dados que o poder coercivo afecta negativamente a relação com um parceiro de distribuição e será exercido mais frequentemente pelas empresas de distribuição moderna do que pela distribuição tradicional.

No entanto, os resultados do modelo Probit não revelaram existir uma relação determinante entre a utilização de poder coercivo e o estabelecimento de relações cooperativas.

É possível que a utilização do poder coercivo, pela sua frequência, seja encarada essencialmente como um elemento que contribui para deteriorar as relações, conforme indicado por Maloni e Benton (2000), promovendo relações basicamente caracterizadas pela confrontação e “braço de ferro” com um muito baixo nível de colaboração, ou, como concluíram Homburg *et al* (2002), o forte poder do distribuidor quando exercido de forma coerciva tem um impacto negativo na relação com o produtor, não permitindo que seja colocada a questão da cooperação, pelo que a hipótese **H2: O poder coercivo afecta negativamente a cooperação, não pode ser confirmada.**

Para muitos investigadores, a existência de conflito numa relação é relativamente frequente e até uma constante nas relações de negócio (Welch e Wilkinson, 2005; Stern e Revê, 1980; Gadde e Håkansson, 2001; Madhok, 1995; Frazier, 1990; Anderson e Narus, 1990; Leonidou *et al*, 2008; Jehm, 1995; Zeng e Chen, 2003; Koza e Dant, 2006).

No nosso estudo parece existir uma confirmação desta observação, uma vez que apenas 26% das empresas responderam que a existência de conflito é sempre prejudicial para a relação com um parceiro de distribuição (ver quadro 54).

Quadro 54 – Situações em que o conflito é prejudicial para a relação com um parceiro de distribuição

	#	%
Sempre	16	26%
Quando é intenso e persistente	32	52%
Quando não existem mecanismos de gestão de conflitos	15	25%

A maioria considera que a existência de conflito numa relação é prejudicial, essencialmente quando intenso e persistente (52%), estando em linha com os resultados observados nos estudos de casos. A inexistência de mecanismos de gestão dos conflitos também foi considerada por 25% das companhias como sendo prejudicial para a relação.

Quando solicitados a responder qual a mais importante influência do conflito na relação com um parceiro de distribuição apenas uma empresa indicou que a existência de conflito não permite qualquer relação. Para mais de metade dos respondentes (52%) o conflito enfraquece a relação, imediatamente a seguir (30%) é indicado que o conflito concorre para a diminuição da confiança, sendo que para 16% o conflito impede a cooperação.

Não são perceptíveis diferenças entre os produtores/engarrafadores e as empresas de distribuição (quadro 55):

Quadro 55 – Influência do conflito na relação com parceiros de distribuição

	Produtor		Distribuidor		TOTAL	
	#	% relat.	#	% relat.	#	% relat.
não permite qualquer relação	0	0%	1	3%	1	2%
enfraquece a relação	16	50%	16	55%	32	52%
diminui a confiança	11	34%	7	24%	18	30%
impede a cooperação	5	16%	5	17%	10	16%
Total	32	100%	29	100%	61	100%

Para os produtores/engarrafadores as situações de conflito diferem entre as empresas maiores e mais pequenas, bem como nos canais de distribuição. Assim, e conforme o quadro 56, as situações de conflito com parceiros do canal de distribuição moderna são

frequentes, ou muito frequentes, para a maioria das empresas (47%), sendo mais significativo para as maiores empresas.

Quadro 56 – Situações de conflito com os parceiros do canal de distribuição moderna

	Mais pequenos		Majores		TOTAL	
	#	% relat.	#	% relat.	#	% relat.
permanente	1	4%	0	0%	1	3%
muito frequente	5	19%	1	17%	6	19%
frequente	5	19%	4	67%	9	28%
pouco frequente	11	42%	1	17%	12	38%
inexistente	4	15%	0	0%	4	13%
Total	26	100%	6	100%	32	100%

Relativamente ao canal de distribuição tradicional, as situações de conflito são substancialmente menos frequentes, não se verificando diferenças significativas nas respostas entre as empresas produtoras/engarrafadoras maiores e mais pequenas, conforme pode ser observado no quadro 57:

Quadro 57 – Situações de conflito com os parceiros do canal de distribuição tradicional

	Mais pequenos		Majores		TOTAL	
	#	% relat.	#	% relat.	#	% relat.
permanente	0	0%	0	0%	0	0%
muito frequente	0	0%	0	0%	0	0%
frequente	4	15%	0	0%	4	13%
pouco frequente	18	69%	6	100%	24	75%
inexistente	4	15%	0	0%	4	13%
Total	26	100%	6	100%	32	100%

Entretanto, os resultados do modelo Probit permitiram afirmar que as práticas de conflito intensas e persistentes por parte de um parceiro de distribuição estão negativamente relacionadas com o desenvolvimento de relações de cooperação.

Andrews e Tjosvold (1983) e Jehn (1997) concluíram que existe uma relação entre a intensidade do conflito e a qualidade de uma determinada relação. No mesmo sentido as investigações de Rangaswamy e Bruggen (2005); Sharma e Mehrotra (2007);

Rosenbloom (2007) e Cespedes e Corey (1990) haviam aconselhado a diminuição do conflito numa relação para que esta pudesse desenvolver-se de forma mais colaborativa.

Para Tsay e Agrawal (2004) o conflito pode minar as tentativas de desenvolvimento de relações cooperativas, sendo que Tjosvold e Sun (2002) concluíram, de forma mais vincada, que os parceiros deveriam evitar o conflito como uma forma viável de promover o relacionamento.

Os nossos resultados parecem confirmar estas conclusões, pelo que poderemos adiantar que *as práticas de conflito, quando intensas e persistentes, impedem o desenvolvimento de relações de cooperação.*

Assim, os resultados sugerem a confirmação da hipótese H3: O conflito, quando intenso e persistente, pode ser um obstáculo às relações cooperativas.

Confirmando as conclusões de Zhao e Cavusgil (2006) e Barney e Hansen (1994), para a maioria das firmas (75%), uma empresa confiável apresenta estratégias comerciais credíveis e correctas.

Cerca de 44% escolheram o que Morgan e Hunt (1994); Kingshott e Pecotisch (2007); e Wang e Huff (2007), caracterizaram como a confiança na honestidade do parceiro, ao indicarem o cumprimento das promessas como outro factor que caracteriza as empresas confiáveis. Preocupar-se com os resultados dos parceiros de negócio contribui, no entender de 38% das empresas, para tornar um parceiro de negócio confiável.

O facto de haver familiaridade com uma empresa ou cumprir as suas obrigações financeiras obteve menos expressão como empresa confiável, não parecendo confirmar as conclusões de Gulati (1995).

Entretanto, o cumprimento das obrigações financeiras ganha particular relevância por não ter sido identificada como opção, antes tendo sido referenciada na opção “outras”

alternativas. O facto de cinco empresas coincidirem na sua identificação constitui um elemento muito relevante na caracterização de uma empresa confiável (Quadro 58):

Quadro 58 – Empresa Confiável

	#	%
Estratégias comerciais credíveis e correctas	46	75%
Cumpre as suas promessas	27	44%
Preocupa-se com os resultados dos parceiros	23	38%
Conhece bem e é familiar	4	7%
Cumpre as suas obrigações financeiras	5	8%

Perante a afirmação “uma empresa confiável aumenta a confiança dos seus parceiros de distribuição”, 98% indicou concordar ou concordar totalmente, não se verificando qualquer diferença nas respostas entre os produtores/engarrafadores e as empresas de distribuição conforme quadro 59.

Quadro 59 – Empresa confiável aumenta confiança dos parceiros de distribuição

	Produtor		Distribuidor		TOTAL	
	#	% relat.	#	% relat.	#	% relat.
discordo totalmente	0	0%	0	0%	0	0%
discordo	0	0%	0	0%	0	0%
não concordo nem discordo	1	3%	0	0%	1	2%
concordo	17	53%	15	52%	32	52%
concordo totalmente	14	44%	14	48%	28	46%
Total	32	100%	29	100%	61	100%

Comentando a afirmação “uma empresa confiável facilita a resolução de conflitos com os seus parceiros de distribuição” também aqui se verificou uma esmagadora maioria (97%) que declarou concordar ou concordar totalmente, parecendo confirmar as investigações de Sullivan *et al*, 1981 e Child e Faulkner, 1998; Koza e Dant (2006). Igualmente, não se verificou qualquer diferença nas respostas entre os produtores/engarrafadores e as empresas de distribuição (ver quadro 60).

Quadro 60 – Empresa confiável facilita a resolução de conflitos

	Produtor		Distribuidor		TOTAL	
	#	% relat.	#	% relat.	#	% relat.
discordo totalmente	0	0%	0	0%	0	0%
discordo	0	0%	0	0%	0	0%
não concordo nem discordo	1	3%	1	3%	2	3%
concordo	20	63%	17	59%	37	61%
concordo totalmente	11	34%	11	38%	22	36%
Total	32	100%	29	100%	61	100%

Tendo em consideração estes resultados poder-se-á afirmar que a hipótese **H4: Uma empresa confiável facilita a resolução de conflitos**, foi confirmada.

As empresas parecem encarar de forma muito positiva o nível de confiança com os parceiros de distribuição. No Quadro 61 estão expressas as respostas das empresas onde se nota que cerca de 52% afirma que este nível é médio, sendo que 41% indica que o nível de confiança com os seus parceiros de distribuição é alto, não tendo significado a expressão daqueles que indicam um nível baixo (2% e apenas referenciado pelos distribuidores).

Quadro 61 – Nível de Confiança com os parceiros de distribuição

	Produtor		Distribuidor		TOTAL	
	#	% relat.	#	% relat.	#	% relat.
muito baixo	0	0%	0	0%	0	0%
baixo	0	0%	1	3%	1	2%
médio	17	53%	15	52%	32	52%
alto	12	38%	13	45%	25	41%
muito alto	3	9%	0	0%	3	5%
Total	32	100%	29	100%	61	100%

Os resultados do modelo Probit, acima discriminados, sugerem a leitura de que **as empresas que indicam possuir maior nível de confiança com os seus parceiros de distribuição têm maior tendência para o desenvolvimento de relações de cooperação.**

Estes resultados estão em linha com as conclusões alcançadas nas investigações de Song *et al* (2008); Ring e Van de Vem (1992); Geyskens *et al* (1998); Smith e tal (1995) e Brownung *et al* (1995) que defenderam que a confiança é preponderante para o estabelecimento de relações de cooperação.

Para além de confirmar estes estudos, o nosso resultado permite estabelecer uma relação crescente entre a confiança e a cooperação no sentido em que a primeira, sendo um requisito importante para a cooperação, ganha maior preponderância à medida que o seu nível cresce. Desta forma, parecem confirmadas as conclusões de Inkpen (2005); Gadde e Håkansson (2001); Nevin (1995) e Seppänen *et al* (2007) de que a confiança tende a ser crescente, evoluindo para estádios mais elevados e relações mais profundas em que serão mais facilitadas as relações de cooperação. Nestas circunstâncias, as empresas colaboram entre si por que o desejam (Morgan e Hunt, 1994), atingindo-se um ambiente favorecendo a cooperação.

Assim, é possível observar que *quanto maior for o grau de confiança com um parceiro maior será a tendência para cooperar com esse parceiro.*

Tendo em consideração estes factores, **poderemos afirmar que os resultados concorrem para indicarmos que a hipótese H5: Quanto maior o nível de confiança numa relação maior a propensão para o desenvolvimento de relações cooperativas foi confirmada.**

Considerando as relações de dependência, 44% das empresas indicou estar dependente de algum parceiro de negócio, 47% dos produtores/engarrafadores e 41% das empresas de distribuição.

Classificando o grau de interdependência com os parceiros de distribuição, apenas 3% responderam deter um grau muito baixo o que comprova a evidência de que nenhuma empresa é uma ilha (Håkansson e Snehota, 1995) e confirma as conclusões de Buchanan (1992) e Moorthy (1985). Por outro lado, nenhuma empresa indicou possuir um grau muito alto e apenas 26% responderam deter um grau alto de interdependência.

No quadro 62 é possível notar as diferenças existentes no grau de interdependência entre os produtores/engarrafadores e as empresas de distribuição, sendo notório que existe um maior grau de interdependência indicado pelas empresas produtoras/engarrafadores do que a indicada pelas companhias de distribuição.

Quadro 62 – Grau de interdependência com os parceiros de distribuição

	Produtor		Distribuidor		TOTAL	
	#	% relat.	#	% relat.	#	% relat.
muito baixo	1	3%	1	3%	2	3%
baixo	4	13%	8	28%	12	20%
médio	21	66%	10	34%	31	51%
alto	6	19%	10	34%	16	26%
muito alto	0	0%	0	0%	0	0%
Total	32	100%	29	100%	61	100%

Provavelmente, estes dados traduzirão a existência de uma assimetria da interdependência (Kumar *et al*, 1995; Geyskens *et al*, 1996; Gundlach e Cadotte, 1994). Nestes casos, conforme Hunt e Nevin (1974) investigaram, o parceiro menos dependente poderá utilizar a sua posição como fonte de influência sobre o parceiro mais dependente, podendo exercer poder coercivo caso o parceiro não tome uma determinada acção desejada.

Analisando mais detalhadamente o grau de interdependência das empresas produtoras/engarrafadoras é possível detectar, através da leitura do quadro 63, que se verifica um maior grau de interdependência com os parceiros do canal tradicional. Na realidade, 51% indicaram que o grau de interdependência com os actores da moderna distribuição é menor quando comparado com o canal tradicional, sendo que as firmas produtoras/engarrafadoras mais pequenas são as que verificam as situações mais extremadas.

Quadro 63 – Grau de interdependência com os parceiros de distribuição moderna e tradicional

	Mais pequenos		Maiores		TOTAL	
	#	% relat.	#	% relat.	#	% relat.
muito menor	4	15%	0	0%	4	13%
menor	9	35%	3	50%	12	38%
igual	4	15%	1	17%	5	16%
maior	7	27%	2	33%	9	28%
muito maior	2	8%	0	0%	2	6%
Total	26	100%	6	100%	32	100%

Os resultados da análise estatística provaram não ser significativos. Assim, poderemos considerar as conclusões de Laaksonen *et al* (2008) que modelaram as relações em quatro grupos distintos, atenta a relação entre o nível de confiança e interdependência. Para os autores, a existência de elevada interdependência e baixo nível de confiança pode resultar em relações oportunistas, pelo que a simples existência de um elevado nível de interdependência não é, por si só, garante de relações cooperativas. Analisando os resultados da nossa investigação, poderemos considerar que poderá registar-se este tipo de situação.

Os resultados não se revelaram significativos, pelo que não podemos confirmar a hipótese H6: O aumento da interdependência incrementa o desenvolvimento de relações cooperativas.

A Adaptação surge como elemento importante nas relações, tendo 87% dos respondentes afirmado já ter efectuado adaptação a algum parceiro de negócio, sendo que apenas 5% indicou possuir uma capacidade baixa de adaptação aos parceiros de distribuição (quadro 64).

Quadro 64 – Capacidade de Adaptação face aos parceiros de distribuição

	Produtor		Distribuidor		TOTAL	
	#	% relat.	#	% relat.	#	% relat.
muito baixo	0	0%	0	0%	0	0%
baixo	3	9%	0	0%	3	5%
médio	13	41%	16	55%	29	48%
alto	15	47%	13	45%	28	46%
muito alto	1	3%	0	0%	1	2%
Total	32	100%	29	100%	61	100%

Quando analisada a capacidade de adaptação, exibida no quadro 64, verifica-se que são as empresas produtoras/engarrafadoras aquelas que apresentam resultados nos extremos, dado que 9% indica possuir uma capacidade baixa de adaptação e 3% das empresas produtoras/engarrafadoras afirma possuir uma capacidade da adaptação face aos parceiros de distribuição muito alta.

No quadro 65, poderemos observar que um total de quarenta e duas empresas, representando 69%, afirmou ter efectuado adaptações em função de situações de conflito com um parceiro de distribuição, não se verificando qualquer diferença entre as empresas produtoras/engarrafadoras e de distribuição. Destas quarenta e duas companhias, apenas uma indicou que a adaptação não foi positiva.

Quadro 65 – Adaptações como resultado de conflito com parceiros de distribuição

	como resultado de conflito com um parceiro de distribuição, efectuou alguma adaptação?			Se efectuou adaptação, considera que foi positiva?		
	resposta	# empresas	%	resposta	# empresas	%
	Produtor	sim	22	69%	sim	21
	não	10	31%	não	1	5%
Distribuidor	sim	20	69%	sim	20	100%
	não	9	18%	não	0	0%
Total	sim	42	69%	sim	41	98%
	não	19	31%	não	1	2%

Temos assim, que para a quase totalidade das empresas que efectuaram adaptações como consequência de situações de conflito com parceiros de distribuição, esta adaptação foi considerada positiva, confirmando os resultados das investigações de

Webb (2002), Dwyer *et al* (1987) e Stern *et al* (1996) que observaram existir um factor positivo nos conflitos quando estes promovem adaptações.

Quando analisadas as diferentes adaptações efectuadas observa-se que mais de metade dos respondentes indicou ter efectuado adaptações administrativas, de processos e de produtos e apenas 31% afirmaram ter efectuado investimentos específicos em activos. É interessante notar que as maiores empresas são aquelas que efectuam mais adaptações aos seus parceiros de negócio, consoante se observa da leitura do quadro 66:

Quadro 66 – Adaptações efectuadas

	Produtores/engarrafadores						Distribuidores						TOTAL	
	mais pequenas		maiores		Sub-Total		Regionais		Nacionais		Sub-Total		#	%
	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%		
Adaptações administrativas	15	58%	5	83%	20	63%	10	45%	4	57%	14	48%	34	56%
Adaptações de processos	14	54%	5	83%	19	59%	11	50%	5	71%	16	55%	35	57%
Adaptação de produtos	15	58%	3	50%	18	56%	7	32%	6	86%	13	45%	31	51%
Investimentos específicos em activos	5	19%	4	67%	9	28%	8	36%	2	29%	10	34%	19	31%

As empresas com maior capacidade de adaptação a algum parceiro de distribuição têm maior tendência para o desenvolvimento de relações de cooperação.

Para Lukkari e Parvinen (2008) a capacidade de adaptação à relação constitui um factor chave de sucesso para as parcerias. Entretanto, Madhok (1995) considerou que a expectativa de interacção repetida no longo prazo reforça a ligação entre os actores, facilitando um maior conhecimento entre os parceiros, potenciando as sinergias através de adaptações mútuas. Trata-se, pois, de um processo gradual de aproximação entre parceiros e, conforme Ling-yee (2007), a adaptação não é vista como uma mera resposta às necessidades do mercado no seu conjunto, mas antes uma forma de manter, ou desenvolver, um determinado relacionamento muito valorizado.

A adaptação demonstra comprometimento (Håkansson, 1982; Hagberg-Anderson, 2006) diferenciando entre as parcerias reais e as parcerias retóricas (Brennan *et al*, 2003). Por outro lado, conforme foi referido por Boddy *et al* (2000) e Fang *et al* (2008), os parceiros envolvidos numa relação de cooperação necessitam de um elevado grau de adaptabilidade, bem como de capacidade para se moldarem à mudança que protagonizam. Assim, poder-se-á afirmar que a adaptação é fruto de um conhecimento

A cooperação na distribuição de vinho do Porto

elevado do parceiro (que é muito valorizado), de um elevado comprometimento e de dedicação.

Atentas as conclusões de Beaujanot *et al* (2004), aplicadas na indústria vitivinícola australiana, de que as firmas produtoras que demonstraram maior vontade e aptidões para a adaptação são aquelas com mais apetência para desenvolver relações cooperativas, poder-se-á afirmar que os nossos resultados corroboram essas ilações.

Nesse sentido, sugere-se que a maior capacidade de adaptação decorrerá de uma maior ligação e de um maior conhecimento do parceiro, sendo que quanto maior for a capacidade de adaptação, maior será a tendência para o desenvolvimento de relações de cooperação.

Desta forma, a hipótese H7: Quanto maior a capacidade de adaptação maior a disponibilidade para cooperar, foi confirmada.

No quadro 67 estão indicadas as diversas observações catalogáveis, de acordo com a tipologia de Hofstede, como fazendo parte da “distância do poder”. Todas as observações concorrem para a existência de um baixo índice de distância do poder (Hofstede, 2001: 107).

Quadro 67 – Distância do Poder

	Produtores		Distribuidores		TOTAL	
	#	%	#	%	#	%
Existem estruturas de decisão descentralizadas	19	59%	18	62%	37	61%
Organização com muitos níveis hierárquicos	2	6%	6	21%	8	13%
Pequena proporção de pessoal de supervisão	21	66%	21	72%	42	69%
Os subordinados esperam ser consultados nas tomadas de decisões	20	63%	20	69%	40	66%
As relações entre as chefias e os subordinados são emocionais	5	16%	10	34%	15	25%
As relações entre as chefias e os subordinados são pragmáticas	26	81%	19	66%	45	74%
Os Administradores estão envolvidos nas vendas	28	88%	27	93%	55	90%
É possível que uma chefia execute uma função de um subordinado	30	94%	26	90%	56	92%
Os trabalhadores manuais são menos valorizados dos que os restantes	12	38%	3	10%	15	25%

A cooperação na distribuição de vinho do Porto

Pela observação do quadro 68 é possível inferir, considerando a tipologia de Hofstede, que a maioria das empresas possui um baixo índice de individualismo (Hofstede, 2001: 244), pelo que poderão ser consideradas colectivistas.

Quadro 68 – Individualismo / Colectivismo

	Produtores		Distribuidores		TOTAL	
	#	%	#	%	#	%
Os trabalhadores trabalham melhor sozinhos do que em equipa	2	6%	1	3%	3	5%
Os trabalhadores da empresa cooperam entre si	29	91%	27	93%	56	92%
Os sucessos e insucessos são partilhados	27	84%	24	83%	51	84%
Existem reuniões formais e regulares da força de vendas	21	66%	21	72%	42	69%
Os clientes não contactam apenas os vendedores mas também outros trabalhadores	19	59%	21	72%	40	66%

Verifica-se uma diferença entre produtores/engarrafadores e empresas de distribuição relativamente à existência de colaboradores estrangeiros na sua equipa comercial do mercado nacional.

Assim, apenas 9% dos produtores/engarrafadores indicam ter um colaborador estrangeiro, enquanto 35% dos distribuidores afirmaram contar com um colaborador estrangeiro na sua equipa comercial. No entanto, a existência, ou não, de um colaborador estrangeiro não é uma opção que tenha surgido por receio que afecte negativamente a relação com os parceiros, ou receio que reduza a confiança dos parceiros, dado que 100% das empresas que não contam com um colaborador estrangeiro na sua equipa comercial afirmou que tal sucede por nunca se ter colocado a questão (ver quadro 69).

Quadro 69 – Razões para a não existência de um comercial estrangeiro na equipa

	Produtores		Distribuidores		TOTAL	
	#	%	#	%	#	%
Receio que afecte negativamente a relação	0	0%	0	0%	0	0%
receio que reduza a confiança dos parceiros	0	0%	0	0%	0	0%
nunca se colocou a questão	29	100%	19	100%	48	100%

Os resultados do modelo Probit permitem inferir que **a existência de um comercial estrangeiro não afecta a cooperação com os parceiros de distribuição.**

Diversos investigadores demonstraram a influência da cultura nacional nas relações entre empresas no canal de distribuição (Kale e McIntyre, 1991; Labhan e Harich, 1994; Kale e Barnes, 1992; Griffith *et al*, 2000; Faria e Wensley, 2002).

Nos estudos de casos notou-se uma discrepância quanto à existência de um comercial estrangeiro e, bem assim, relativamente às suas consequências. As empresas francesa e do Reino Unido foram aquelas em que se manifestou maior oposição à existência de um comercial estrangeiro, enquanto que na empresa holandesa a opinião foi a oposta. Nos resultados do nosso estudo, a existência de um comercial estrangeiro não parece afectar a cooperação com os parceiros de distribuição, pelo que se poderá observar a existência da influência cultural do país. Com efeito, ao contrário do que se verificou noutros países, as empresas portuguesas inequivocamente afirmaram ter outra posição.

Desta forma, poderemos observar que *a Cooperação não é afectada por factores culturais como a existência de um comercial estrangeiro.*

Confirma-se assim a hipótese H8: A existência de um vendedor estrangeiro na equipa comercial não dificulta a cooperação.

O oportunismo parece ser generalizado, tendo em consideração que 72% dos respondentes referiram já ter verificado comportamentos oportunistas por parte dos seus parceiros de negócio.

No quadro 70, estão indicados os dados das empresas que reconheceram ter vivido experiências de oportunismo. Estas, indicaram o incumprimento de promessas e obrigações como o principal comportamento oportunista, a distorção de informação surge como o segundo mais importante comportamento oportunista (ainda que em dimensões diferentes para produtores e distribuidores). Entretanto, a ocultação de informação é mais identificada pelas empresas de distribuição do que pelos produtores o que poderá indicar que será mais frequente a ocultação de informação por parte dos produtores do que pelos distribuidores.

A cooperação na distribuição de vinho do Porto

Os comportamentos oportunistas mais extremos como a violação deliberada de contrato, roubo, ou suborno têm pouca expressão.

Quadro 70 – Comportamentos oportunistas

	Produtores		Distribuidores		TOTAL	
	#	%	#	%	#	%
Distorção de informação	11	50%	16	73%	27	61%
Ocultação de Informação	6	27%	14	64%	20	45%
Incumprimento de promessas e obrigações	17	77%	17	77%	34	77%
Violação deliberada de contrato	2	9%	4	18%	6	14%
Roubo	1	5%	0	0%	1	2%
Suborno	0	0%	0	0%	0	0%

Nenhum dos respondentes escolheu a opção “não tem influência na relação” quando solicitados a escolher as alternativas à questão “qual a influência dos comportamentos oportunistas”. É, assim, possível notar que os comportamentos oportunistas não são considerados inócuos numa relação. Na verdade, nenhuma das empresas indicou que o oportunismo não tem influência na relação, o que permitirá concluir que os comportamentos oportunistas não são neutros, tendo consequências na relação entre as empresas.

Considerando as respostas dos produtores/engarrafadores, podemos observar, no quadro 71, que 75% das empresas estão presentes no canal tradicional (sendo este canal mais importante para as firmas pequenas) e 59% operam na moderna distribuição.

Quadro 71 – Comportamentos oportunistas por canal

	Comportamentos oportunistas					
	Pequenas		Maiores		TOTAL	
	#	%	#	%	#	%
Moderna distribuição	12	46%	4	67%	16	50%
Distribuição Tradicional	7	27%	3	50%	10	31%
Vendas directas em lojas nas Caves	0	0%	0	0%	0	0%
Vendas através da Internet	0	0%	0	0%	0	0%
Vendas directas à restauração	0	0%	0	0%	0	0%
<i>Duty Free</i>	0	0%	0	0%	0	0%
distribuidor exclusivo no mercado nacional	3	12%	2	33%	5	16%

Ponderando os diversos canais de distribuição, a maioria indicou que os comportamentos oportunistas ocorrem no canal de distribuição moderna. É interessante

notar que as empresas maiores registam um valor mais significativo de ocorrências de comportamentos oportunistas: 67% destas indicou ter sofrido este tipo de comportamentos com parceiros da distribuição moderna e 50% com empresas do canal de distribuição tradicional.

Para a esmagadora maioria dos respondentes (77%) a existência de confiança permite diminuir os comportamentos oportunistas, confirmando as conclusões de Bundunchi (2008) e Deeds e Hill (1998).

É interessante notar a diferença na taxa de resposta entre os produtores e distribuidores. Nos primeiros, 91% responderam que a confiança diminui os comportamentos oportunistas, enquanto nos segundos esta taxa baixou para 62%. Não surpreende que a mesma diferença se observe na aceitação de que a confiança não influencia os comportamentos oportunistas (admitido por 9% dos produtores e 24% das empresas de distribuição), conforme leitura do quadro 72.

Quadro 72 – Relação entre confiança e oportunismo

	Produtores		Distribuidores		TOTAL	
	#	%	#	%	#	%
Diminui os comportamentos oportunistas	29	91%	18	62%	47	77%
Aumenta os comportamentos oportunistas	0	0%	4	14%	4	7%
Não influencia os comportamentos oportunistas	3	9%	7	24%	10	16%

Considerando os resultados, parece confirmada a hipótese H9: O comportamento oportunista constitui uma ameaça nas relações entre vendedor / comprador.

Para 77% das firmas, os comportamentos oportunistas constituem uma ameaça na relação com o parceiro que os pratica, o que está em linha com as conclusões de diversos autores (Provan e Skinner, 1989; Eyuboglu *et al*, 2003; Ping, 1993; Nunlee, 2005; Das, 2004; Das e Rahman, 2002; Hunt e Morgan, 1994; Berthon *et al*, 2003).

A cooperação na distribuição de vinho do Porto

Conforme apresentado no quadro 73, nenhuma das empresas indicou que os comportamentos oportunistas não têm influência na relação, comprovando que não são inócuos, implicando sempre consequências no relacionamento entre os actores.

Quadro 73 – Influência do oportunismo na relação com parceiro de distribuição

	Produtores		Distribuidores		TOTAL	
	#	%	#	%	#	%
Não tem influência na relação	0	0%	0	0%	0	0%
Constituem uma ameaça na relação com esse parceiro	26	81%	21	72%	47	77%
impedem a cooperação com esse parceiro	6	19%	8	28%	14	23%

Contudo, 77% das empresas indicaram que os comportamentos oportunistas constituem uma ameaça na relação com esse parceiro e apenas 23% indicaram que este tipo de comportamentos impede a cooperação. É interessante notar que os produtores são mais incisivos na sua opção, sendo que apenas 19% consideram que os comportamentos oportunistas impedem a cooperação.

Não surpreende, pois, que os resultados do modelo Probit não tenham sido estatisticamente significativos, o que revela que, apesar de os comportamentos oportunistas serem considerados como uma ameaça para a relação entre parceiros de negócio, não ficou comprovado que estes tenham uma relação directa no impedimento do desenvolvimento de relações de cooperação.

Na verdade, o oportunismo parece ser essencialmente encarado como um factor que afecta negativamente a relação entre produtor e distribuidor não sendo perspectivado como tendo influência no desenvolvimento de relações de cooperação. Poder-se-á afirmar que as empresas estarão mais concentradas na redução ou controlo dos comportamentos oportunistas.

A relação caracterizada por comportamentos oportunistas, ou vincada pela preocupação evidenciada por uma, ou ambas as partes, relativamente ao comportamento oportunista da contraparte concentra a energia dos actores, impedindo o desenvolvimento do conhecimento mais profundo entre as partes.

Em certo sentido, poder-se-á considerar que o comportamento oportunista constitui uma barreira intransponível impedindo que as relações transaccionais evoluam para um estágio mais colaborativo. Desta forma, constituindo um impedimento ao desenvolvimento de relações de cooperação, o oportunismo não permite o desenvolvimento de maior colaboração entre os actores.

Sendo assim, a hipótese H10: O comportamento oportunista impede o desenvolvimento de relações de cooperação, não foi confirmada.

A esmagadora maioria dos respondentes (92%) concordam, ou concordam totalmente, com a afirmação “a cooperação com os parceiros de distribuição constitui uma vantagem competitiva”, conforme pode ser analisado no Quadro 74, alinhando com as conclusões de Contractor e Lorange (2002a); Quelch e Kenny (1994); Clarke-Hill *et al* (2003); Das e Rahman (2001); Madhok e Tallman (1998); Inkpen (2005); Wucherer, (2006); White e Lui (2005); Ploetner e Ehret (2006).

Quadro 74 – Cooperação com parceiros de distribuição como vantagem competitiva

	Produtor		Distribuidor		TOTAL	
	#	% relat.	#	% relat.	#	% relat.
discordo totalmente	0	0%	0	0%	0	0%
discordo	0	0%	0	0%	0	0%
não concordo nem discordo	2	6%	3	10%	5	8%
concordo	11	34%	15	52%	26	43%
concordo totalmente	19	59%	11	38%	30	49%
Total	32	100%	29	100%	61	100%

Os resultados do nosso estudo estão também em linha com investigações realizadas no sector vitivinícola. Com efeito, Spawton (2008) sugeriu que a cooperação entre empresas produtoras de vinho e os seus parceiros de distribuição tem sido uma estratégia utilizada como forma de ultrapassar os constrangimentos no acesso à distribuição num mercado progressivamente congestionado pela concentração e por constrangimentos no acesso ao mercado.

Na mesma linha se encontram os resultados da investigação de Thach e Olsen (2006) que, estudando o sector vitivinícola norte-americano, inferiram existir uma necessidade premente por parte dos produtores vitivinícolas de criar e sustentar relações de parceria com os seus distribuidores.

Duffy e Fearne (2004) concluíram que diversas empresas de distribuição (com destaque para a moderna distribuição) estão progressivamente a desenvolver relações de colaboração mais próxima, evoluindo muitas vezes para ligações de cooperação, como forma de alcançar vantagens competitivas. No caso presente é possível inferir que esta perspectiva é partilhada pelas empresas produtoras/engarrafadoras de vinho do Porto para quem a cooperação com os parceiros de distribuição constitui uma vantagem competitiva.

Analisando os dados por tipo de empresa é possível identificar uma diferença vincada na forma como é encarada a cooperação como vantagem competitiva, 59% dos produtores/engarrafadores indicaram concordar totalmente e 34% afirmaram concordar.

Tendo em consideração estes resultados aparentemente confirma-se a hipótese H11: A cooperação com os parceiros de distribuição constitui uma vantagem competitiva para as empresas de vinho do Porto.

Questionados relativamente à afirmação “as relações com as empresas da moderna distribuição exigem uma grande capacidade de adaptação para responder às necessidades do canal”, a esmagadora maioria indicou concordar ou concordar totalmente (78%), não se verificando diferenças significativas entre as empresas produtoras/engarrafadoras e distribuidoras.

Contudo, as maiores empresas produtoras/engarrafadoras e distribuidoras coincidiram na resposta: 100% indicaram concordar com a afirmação, consoante poderá ser verificado na leitura do quadro 75:

Quadro 75 – Maior necessidade de adaptação às empresas de distribuição moderna

	Produtores/engarrafadores						Distribuidores						TOTAL	
	mais pequenas		maiores		Sub-Total		Regionais		Nacionais		Sub-Total		#	%
	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%		
Discordo totalmente	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Discordo	0	0%	0	0%	0	0%	1	5%	0	0%	1	3%	1	2%
Não concordo nem discordo	1	4%	0	0%	1	3%	3	14%	0	0%	3	10%	4	7%
Concordo	17	65%	6	100%	23	72%	13	59%	7	100%	20	69%	43	70%
Concordo totalmente	8	31%	0	0%	0	0%	5	23%	0	0%	5	17%	5	8%

Estes resultados parecem estar em linha com Lee (2004) que identificou a capacidade de reagir com rapidez a mudanças ocorridas na procura, com uma capacidade de adaptação constante à medida que se modificam as estruturas de mercado e as estratégias evoluem, como essencial para o sucesso de qualquer empresa produtora. Gow *et al* (2002) haviam alcançado conclusões similares ao investigarem o comportamento de diversas empresas vinícolas norte-americanas. Neste caso poderemos afirmar que o mesmo sucede para os produtores/engarrafadores de vinho do Porto.

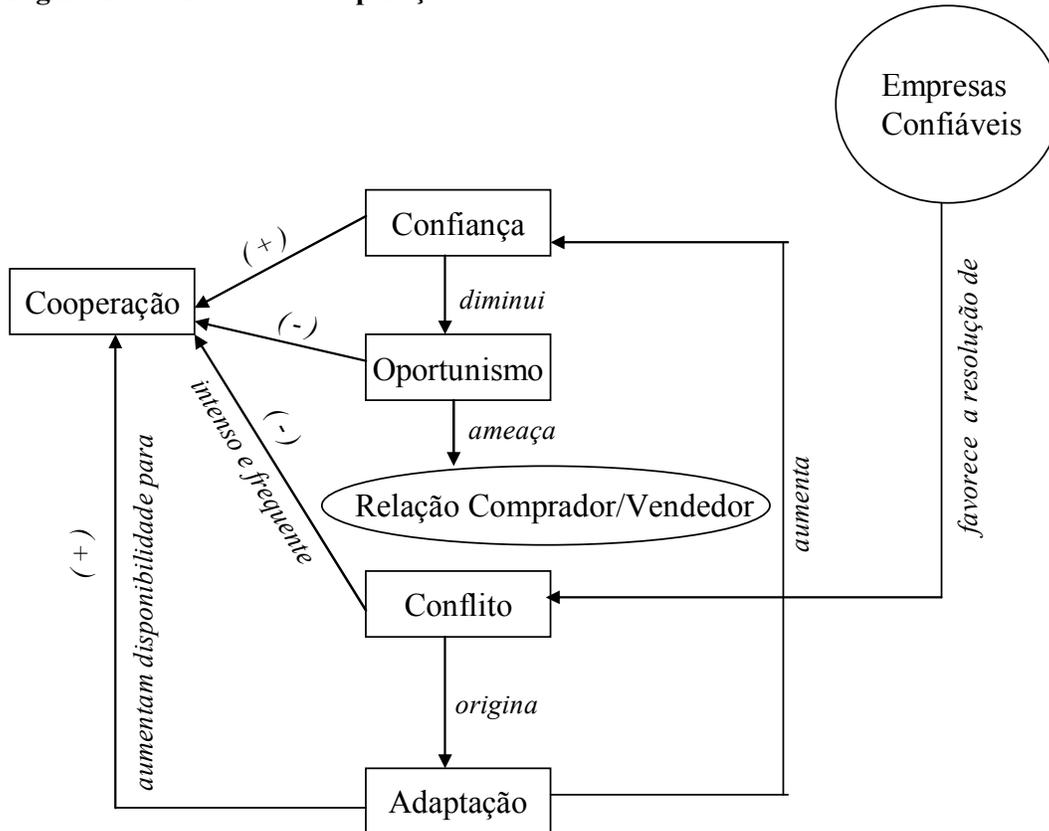
Das e Teng (1998) indicaram que a adaptação torna-se necessária dada a exigência de modificações em função do ambiente em permanente mudança. Considerando o caso concreto da moderna distribuição em Portugal e as significativas e continuadas alterações que se têm verificado, as empresas produtoras/engarrafadoras de vinho do Porto têm de efectuar adaptações para responder às necessidades do canal.

Tendo o vinho, nomeadamente o vinho do Porto, um valor percebido muito alto, Spawton (2008) concluiu que as cadeias de super e hipermercados alcançam, com o vinho, margens elevadas, bastante acima das taxas praticadas noutras categorias de produtos permitindo que o vinho desempenhe um papel importante nas cadeias de retalho. Também por esta razão se requer dos produtores de vinho do Porto que respondam a estas necessidades, adaptando-se à realidade.

Parece existir um consenso relativamente à necessidade de adaptação às empresas de distribuição moderna, pelo que aparentemente poderemos afirmar que a hipótese **H12: As empresas que operam no canal super e hipermercado são forçadas a adaptar a sua estrutura para responder às necessidades do canal** foi confirmada.

Considerando os resultados obtidos na nossa investigação, desenvolvemos um modelo de cooperação entre produtores / engarrafadores de vinho do Porto e distribuidores apresentado na figura 19.

Figura 19 – Modelo de Cooperação



No quadro 76 é apresentado um resumo com os resultados alcançados nas diversas hipóteses de investigação:

Quadro 76 – Resultados do estudo das hipóteses de investigação

Hipóteses		Resultado
H1	As capacidades das empresas ao nível da gestão da cadeia de abastecimento promovem a cooperação	não confirmada
H2	O poder coercivo afecta negativamente a cooperação.	não confirmada
H3	O conflito, quando intenso e persistente, pode ser um obstáculo às relações cooperativas	confirmada
H4	Uma empresa confiável facilita a resolução de conflitos	confirmada
H5	Quanto maior o nível de confiança numa relação, maior a propensão para o desenvolvimento de relações cooperativas.	confirmada
H6	O aumento da interdependência incrementa o desenvolvimento de relações cooperativas	não confirmada
H7	Quanto maior a capacidade de adaptação, maior a disponibilidade para cooperar	confirmada
H8	A existência de um vendedor estrangeiro na equipa comercial não dificulta a cooperação;	confirmada
H9	O comportamento oportunista constitui uma ameaça nas relações entre vendedor / comprador	confirmada
H10	O comportamento oportunista impede o desenvolvimento de relações de cooperação.	não confirmada
H11	A cooperação com os parceiros de distribuição constitui uma vantagem competitiva para as empresas de vinho do Porto	confirmada
H12	As empresas que operam no canal super e hipermercado são forçadas a adaptar a sua estrutura para responder às necessidades do canal	confirmada

6 – Conclusões

A indústria do vinho do Porto atravessa um período de grandes transformações. Bridge (2008: 22) afirmou que “os anos dourados do sector, quando a região era muito conhecida e os consumidores possuíam poucas opções de escolha, acabaram”, prosseguindo no seu raciocínio, sublinhou que “a emergência de novas regiões vitivinícolas, combinada com a crescentemente complexa e variada paleta de opções, assim como com a maior exigência por parte dos consumidores, significa que nada pode ser tomado por garantido”, concluindo: “neste novo paradigma, a procura de vinho do Porto deve ser criada todos os dias e o espaço na prateleira justificado”.

Sendo assim, a distribuição representa um factor fundamental na estratégia das empresas produtoras/engarrafadoras de vinho do Porto. O investimento na selecção da melhor forma de colocar os vinhos do Porto próximo do consumidor constituirá uma prioridade, pelo que a colaboração com os parceiros de distribuição ganha particular relevo.

A utilização de múltiplos canais é frequente na distribuição de vinho e, em certa medida, incontornável. Zidda *et al* (2008) concluíram que as empresas produtoras de vinho que não diversificaram as suas opções em termos de canais de distribuição arriscam tornar-se obsoletas e ser ultrapassadas pela concorrência. Todavia, esta opção implica um maior risco de conflito e necessidade de maiores investimentos.

Confirmando esta perspectiva, a grande maioria das empresas produtoras/engarrafadoras de vinho do Porto afirmaram comercializar os seus produtos através de diversos canais de distribuição.

A Internet constitui um recurso ainda muito limitado (apenas uma empresa, fazendo parte do grupo das mais pequenas, afirmou utilizar a Internet como veículo de comercialização dos seus produtos), confirmando a reduzida aposta neste método de distribuição no caso do vinho do Porto, sustentando os resultados de Zidda *et al* (2008) que notaram que as empresas produtoras de vinho utilizam muito pouco a Internet como forma de comercialização dos seus produtos e que os consumidores encaram este canal

como muito arriscado; e as observações de Rubenstein (2008) que não conseguiu encontrar empresas produtoras de vinho que estivessem a utilizar eficazmente a Internet como canal de distribuição.

Mais de metade das empresas (59%) afirmou efectuar vendas directas nas caves, sugerindo o aproveitamento da tendência emergente de aposta no turismo do vinho (Spawton, 2003; Gomes, 2008; Nosi, 2008).

A opção pelas vendas directas nas Caves representa simultaneamente o desenvolvimento de um canal de distribuição alternativo, mas também um investimento no reforço da relação emotiva com a marca. Com efeito, O'Mahoney *et al* (2005) argumentaram que a visita a uma Cave desperta uma oportunidade não só pelos conhecimentos que é possível transmitir ao consumidor/visitante, mas também familiaridade e afecto. Esta afectividade em relação à marca transfere-se para os diversos momentos de compra no canal HORECA, perante uma prateleira de supermercado ou num outro momento e local de aquisição. Sendo assim, o investimento no turismo de vinho representa o desenvolvimento de um canal de distribuição, mas também o reforço de uma ligação emocional da marca com os consumidores.

O investimento no turismo de vinho, no caso do vinho do Porto, constitui um desenvolvimento racional. Spawton (2008) vincou os factores fundamentais para que o turismo de vinho tenha sucesso: i) a região tem forte notoriedade; ii) a região está localizada próximo de um destino turístico; iii) a região detém boas vias de comunicação. No caso do vinho do Porto todos estes elementos se encontram reunidos, pelo que o aproveitamento do turismo de vinho se revela de importância capital, encerrando oportunidades muito significativas.

Observamos, pois, que as empresas estudadas escolheram a comercialização apoiada nos múltiplos canais; que a opção pelo canal tradicional (armazenistas e outros operadores regionais) é mais significativa do que o canal da moderna distribuição (cadeias de super e hipermercados e as cadeias nacionais de *Cash & Carry*); e que a opção pelo turismo de vinho representa uma alternativa seleccionada pela maioria das empresas.

A moderna distribuição representa menos de metade das vendas de vinho do Porto no mercado português (AcNielsen, 2008; IVDP, 2008), sendo assim, não surpreende que as empresas produtoras/engarrafadoras de vinho do Porto tenham indicado a presença na distribuição tradicional como suporte mais significativo da sua comercialização.

No caso da moderna distribuição, apenas 13% das empresas produtoras/engarrafadoras de vinho do Porto afirmaram estar envolvidas em relações de cooperação ECR/CPFR/Gestão de categorias, tendo sido essencialmente as de maior dimensão a efectuar este tipo de cooperação. Na realidade, trata-se da comprovação da limitada capacidade de cooperação com a moderna distribuição por parte das empresas produtoras / engarrafadoras de vinho do Porto. Diversos autores (Desrochers *et al.*, 2003; Lindblom e Olkonen, 2008; Dupre e Gruen, 2004 e Dapiram e Hogarth-Scott, 2003) confirmaram que este tipo de cooperação exige capacidades e recursos que muitas empresas (sobretudo as de menor dimensão) não possuem.

Quando comparado o canal tradicional com a moderna distribuição parecem verificar-se diferenças profundas de comportamento. Assim, 90% das firmas produtoras/engarrafadoras de vinho do Porto assumiram que a utilização do poder coercivo é mais frequente na moderna distribuição do que no canal tradicional. Entretanto, para 51% das empresas o conflito com a moderna distribuição é pouco frequente ou inexistente, já no caso da distribuição tradicional esta percentagem sobe para 88%. Quanto aos comportamentos oportunistas, estes parecem ser mais frequentes (50%) do que no canal tradicional (31%). Também quanto à interdependência se verificam diferenças, dado que 51% indicaram que o grau de interdependência com os actores da moderna distribuição é menor quando comparado com o canal tradicional.

Analisando outros mercados de vinho, Spawton (2008) sublinhou que a dependência das cadeias de super e hipermercados implicou que os produtores de vinho necessitaram de crescer ou fazer parte de um conglomerado de empresas de bebidas alcoólicas para sobreviver. Alguns grandes produtores de vinho adquiriram os seus distribuidores em mercados seleccionados ou estabeleceram subsidiárias de distribuição em mercados-chave para garantir que teriam capacidade de estabelecer uma presença nesses mercados.

Temos, pois, que a presença na moderna distribuição requer dimensão por parte dos produtores/engarrafadores de vinho do Porto para ter capacidade de responder cabalmente às necessidades colocadas por este canal. Por outro lado, como vimos, a moderna distribuição, estando concentrada e congregando um poder muito considerável, pode facilmente desequilibrar a relação em termos de dependência.

Sendo assim e considerando as diversas alternativas existentes para a distribuição de vinho do Porto, é fundamental para as empresas produtoras/engarrafadoras de vinho do Porto apostarem numa diversificação das suas opções de distribuição através de uma estratégia de múltiplos canais.

Tendo em consideração estes factores, justifica-se, porventura, o desenvolvimento de formas de colaboração específicas para o canal tradicional, onde o factor dimensão não constitui uma barreira, adaptando as sugestões apresentadas por Moulton e Spawton (1997) relativamente à necessidade de criar “parcerias adaptáveis” na distribuição de vinhos.

Os autores consideram estas “parcerias adaptáveis” como o desenvolvimento de colaboração entre produtores e distribuidores tendo em conta o ambiente competitivo do mercado e as suas regulações, criando novos modelos de colaboração adaptados a cada mercado.

Com efeito, as formas de colaboração com o canal tradicional podem ser incrementadas, canalizando-se para este canal recursos e capacidades que permitam o desenvolvimento de outro tipo de parcerias com os distribuidores tirando partido da maior interdependência entre os actores.

As empresas produtoras/engarrafadoras de vinho do Porto necessitam de dimensão relevante para operar no canal de distribuição moderna. A opção pelos múltiplos canais constitui uma decisão estratégica para a distribuição de vinho do Porto, podendo ser desenvolvidas formas de colaboração mais estreitas com operadores em canais distintos.

Houve quase unanimidade por parte das empresas que responderam ao inquérito relativamente à importância das capacidades de gestão da cadeia de abastecimento. Com efeito, praticamente todas as empresas (98%) consideraram que as capacidades de gestão da cadeia de abastecimento constituem uma vantagem competitiva, confirmando as conclusões de Hunt e Davies (2008), Koops *et al* (2002) e Li *et al* (2006).

Todavia, as capacidades de gestão da cadeia de abastecimento não foram estatisticamente significativas relativamente ao estabelecimento de relações cooperativas, pelo que se poderá considerar que apesar de ser inequivocamente considerada uma vantagem competitiva para as empresas, as capacidades de gestão da cadeia de abastecimento aparentemente não são estatisticamente significativas para o estabelecimento de relações de cooperação.

Poder-se-ia aventar, conforme Spekman *et al* (1998), que existem diferenças na forma como a cooperação na cadeia de abastecimento é encarada por compradores e vendedores, ou conforme Kalafatis (2000) para quem a colaboração na gestão da cadeia de abastecimento não terá necessariamente de evoluir para cooperação.

Diversos autores concluíram que as capacidades de gestão da cadeia de abastecimento constituem um elemento fundamental para o estabelecimento de qualquer relação de distribuição (Omta *et al*, 2002; Buzzel e Ortmeyer, 1995; Liker e Choi, 2004; Jahre e Fabbe-Costes, 2003; Bantham *et al*, 2003; Hoyt e Hut, 2000 e Erevelles e Stevenson, 2006; Christopher, 1998; Stock e Lambert, 2001; Agarwal *et al*, 2007).

A evolução registada nas relações entre produtores e distribuidores exigem que as capacidades de gestão da cadeia de abastecimento sejam uma condição *sine qua non* para o desenvolvimento destas relações, daí a importância que as empresas estudadas atribuíram a estas capacidades.

Spawton (2008) vincou estas observações referindo que, na distribuição de vinho, a consistência e cumprimento dos prazos constitui um dos factores elementares em qualquer relação entre produtor e distribuidor. Idênticas conclusões para o sector do vinho podem ser encontradas em Meissenheimer *et al* (2001).

Assim, poder-se-á inferir que a capacidades de gestão da cadeia de abastecimento constituem um factor base, mas não determinante para o desenvolvimento de relações de cooperação.

Talvez neste caso possamos afirmar que **a capacidade de gestão da cadeia de abastecimento se considera uma vantagem competitiva**, como se uma capacidade essencial para o reforço de relações com os distribuidores, **mas não necessariamente um factor determinante para o desenvolvimento de relações de cooperação.**

A esmagadora maioria das empresas (93%) reconheceu que a utilização de poder coercivo por parte de um parceiro de distribuição afecta negativamente a relação o que parece confirmar as conclusões de Lusch (1976); Leonidou *et al* (2008) e Duarte e Davies (2004) quando indicaram existir frequente utilização de poder coercivo nas relações de distribuição.

Para 83% dos respondentes a utilização do poder coercivo afecta a cooperação, verificando-se que as empresas de distribuição são mais incisivas nesta apreciação. Entretanto, cerca de metade das empresas indicou que os seus parceiros de distribuição exercem poder coercivo. As empresas produtoras/engarrafadoras indicaram que a utilização do poder coercivo é verificada muito mais frequentemente por parte das empresas de distribuição moderna do que pelas firmas de distribuição do canal tradicional.

Estes resultados estão em linha com o processo de concentração observado nas empresas de distribuição com a concomitante criação de estruturas poderosas que exercem efectivamente o seu poder, muitas vezes de forma coerciva (Gaski. 1984) e parecem confirmar as conclusões de Kiyak *et al* (2001), Kumar (2004); Robson e Rawnsley (2001), Towill (2005), Shaw e Gobbs (1995), Frazier e Rodi (1991); Raju e Zhang (2005), Clarke *et al* (2002), Chen *et al* (2006), Hingley e Hollingsworth (2003) e Benton e Maloni (2005) quando indicaram que as grandes empresas de distribuição utilizam com frequência o poder coercivo, dado que essa prática se revela vantajosa.

Assim, parece resultar destes dados que o poder coercivo afecta negativamente a relação com um parceiro de distribuição. No entanto, os resultados do modelo Probit não revelaram existir uma relação determinante entre a utilização de poder coercivo e o estabelecimento de relações cooperativas.

É possível que a utilização do poder coercivo, pela sua frequência, seja encarada essencialmente como um elemento que contribui para deteriorar as relações, conforme indicado por Maloni e Benton (2000), promovendo relações basicamente caracterizadas pela confrontação e “braço de ferro”, com um muito baixo nível de colaboração, ou, como concluíram Homburg *et al* (2002), o forte poder do distribuidor quando exercido de forma coerciva tem um impacto negativo na relação com o produtor, não permitindo que seja colocada a questão da cooperação.

A utilização frequente do poder coercivo poderá afectar negativamente as relações no canal de distribuição, podendo impossibilitar o desenvolvimento para um estágio relacional subsequente.

Para muitos investigadores, a existência de conflito numa relação é relativamente frequente e até uma constante nas relações de negócio (Welch e Wilkinson, 2005; Stern e Revê, 1980; Gadde e Håkansson, 2001; Madhok, 1995; Frazier, 1990; Anderson e Narus, 1990; Leonidou *et al*, 2008; Jehm, 1995; Zeng e Chen, 2003; Koza e Dant, 2006).

No nosso estudo parece existir uma confirmação desta observação, uma vez que apenas 26% das empresas responderam que a existência de conflito é sempre prejudicial para a relação com um parceiro de distribuição. A maioria considera que a existência de conflito numa relação é prejudicial essencialmente quando intenso e persistente, estando em linha com os resultados observados nos estudos de casos.

Quando solicitados a responder qual a mais importante influência do conflito na relação com um parceiro de distribuição, mais de metade dos respondentes referiram que o conflito enfraquece a relação. Entretanto, os resultados do modelo Probit permitiram

afirmar que as práticas de conflito intensas e persistentes, por parte de um parceiro de distribuição, estão negativamente relacionadas com o desenvolvimento de relações de cooperação.

Andrews e Tjosvold (1983) e Jehn (1997) concluíram que existe uma relação entre a intensidade do conflito e a qualidade de uma determinada relação. No mesmo sentido as investigações de Rangaswamy e Bruggen (2005); Sharma e Mehrotra (2007); Rosenbloom (2007) e Cespedes e Corey (1990) haviam aconselhado a diminuição do conflito numa relação para que esta pudesse desenvolver-se de forma mais colaborativa.

Para Tsay e Agrawal (2004) o conflito pode minar as tentativas de desenvolvimento de relações cooperativas, sendo que Tjosvold e Sun (2002) concluíram, de forma mais vincada, que os parceiros deveriam evitar o conflito como uma forma viável de promover o relacionamento.

Os nossos resultados parecem confirmar estas conclusões, pelo que poderemos adiantar que **as práticas de conflito, quando intensas e persistentes, impedem o desenvolvimento de relações de cooperação.**

Confirmando as conclusões de Zhao e Cavusgil (2006) e Barney e Hansen (1994), para a maioria das firmas (75%), uma empresa confiável apresenta estratégias comerciais credíveis e correctas.

Cerca de 44% escolheram o que Morgan e Hunt (1994); Kingshott e Pecotisch (2007); e Wang e Huff (2007), caracterizaram como a confiança na honestidade do parceiro, ao indicarem o cumprimento das promessas como outro factor que caracteriza as empresas confiáveis. Preocupar-se com os resultados dos parceiros de negócio contribui, no entender de 38% das empresas, para tornar um parceiro de negócio confiável.

Confirmando as investigações de Sullivan *et al*, 1981 e Child e Faulkner, 1998; Koza e Dant (2006) os nossos resultados demonstram que uma empresa confiável facilita a

resolução de conflitos com os seus parceiros de distribuição. Assim, é possível sugerir que **uma empresa confiável facilita a resolução de conflitos.**

As empresas parecem encarar de forma muito positiva o nível de confiança com os parceiros de distribuição. Os resultados do modelo Probit sugerem a leitura de que **as empresas que indicam possuir maior nível de confiança com os seus parceiros de distribuição têm maior tendência para o desenvolvimento de relações de cooperação.**

Estes resultados estão em linha com as conclusões alcançadas nas investigações de Song *et al* (2008); Ring e Van de Vem (1992); Geyskens *et al* (1998); Smith e tal (1995) e Brownung *et al* (1995) que defenderam que a confiança é preponderante para o estabelecimento de relações de cooperação.

Para além de confirmar estes estudos, o nosso resultado permite estabelecer uma relação crescente entre a confiança e a cooperação no sentido em que a primeira, sendo um requisito importante para a cooperação, ganha maior preponderância à medida que o seu nível cresce. Desta forma, parecem confirmadas as conclusões de Inkpen (2005); Gadde e Håkansson (2001); Nevin (1995) e Seppänen *et al* (2007) de que a confiança tende a ser crescente, evoluindo para estádios mais elevados e relações mais profundas em que serão mais facilitadas as relações de cooperação. Nestas circunstâncias, as empresas colaboram entre si por que o desejam (Morgan e Hunt, 1994) atingindo-se um ambiente favorecendo a cooperação.

Assim, é possível observar que **quanto maior for o grau de confiança com um parceiro maior será a tendência para cooperar com esse parceiro.**

Considerando as relações de dependência, 44% das empresas indicou estar dependente de algum parceiro de negócio, 47% dos produtores/engarrafadores e 41% das empresas de distribuição.

Classificando o grau de interdependência com os parceiros de distribuição, apenas 3% responderam deter um grau muito baixo o que comprova a evidência de que nenhuma empresa é uma ilha (Håkansson e Snehota, 1995) e confirma as conclusões de Buchanan (1992) e Moorthy (1985).

Provavelmente estes dados traduzirão a existência de uma assimetria da interdependência (Kumar *et al*, 1995; Geyskens *et al*, 1996; Gundlach e Cadotte, 1994). Nestes casos, conforme Hunt e Nevin (1974) investigaram, o parceiro menos dependente poderá utilizar a sua posição como fonte de influência sobre o parceiro mais dependente, podendo exercer poder coercivo caso o parceiro não tome uma determinada acção desejada.

Os resultados da análise estatística provaram não ser significativos. Assim, poderemos considerar as conclusões de Laaksonen *et al* (2008). Para os autores a existência de elevada interdependência e baixo nível de confiança pode resultar em relações oportunistas, pelo que a simples existência de um elevado nível de interdependência não é, por si só, garante de relações cooperativas. Analisando os resultados da nossa investigação poderemos considerar que poderá registar-se este tipo de situação.

A Adaptação surge como elemento importante nas relações, tendo 87% dos respondentes afirmado já ter efectuado adaptação a algum parceiro de negócio, sendo que apenas 5% indicou possuir uma capacidade baixa de adaptação aos parceiros de distribuição.

Para a quase totalidade das empresas que efectuaram adaptações como consequência de situações de conflito com parceiros de distribuição, esta adaptação foi considerada positiva.

As empresas com maior capacidade de adaptação a algum parceiro de distribuição têm maior tendência para o desenvolvimento de relações de cooperação.

Para Lukkari e Parvinen (2008) a capacidade de adaptação à relação constitui um factor chave de sucesso para as parcerias, uma vez que reforça as ligações entre os parceiros (Johanson e Mattsson, 1987).

Entretanto, Madhok (1995) e Hallén *et al* (1991) consideraram que a expectativa de interacção repetida no longo prazo reforça a ligação entre os actores, facilitando um maior conhecimento entre os parceiros, potenciando as sinergias através de adaptações mútuas. Trata-se, pois, de um processo gradual de aproximação entre parceiros e, conforme Ling-yee (2007), a adaptação não é vista como uma mera resposta às necessidades do mercado no seu conjunto, mas antes uma forma de manter ou desenvolver um determinado relacionamento muito valorizado.

A adaptação demonstra comprometimento (Håkansson, 1982; Hagberg-Anderson, 2006) diferenciando entre as parcerias reais e as parcerias retóricas (Brennan *et al*, 2003). Por outro lado, conforme foi referido por Boddy *et al* (2000) e Fang *et al* (2008), os parceiros envolvidos numa relação de cooperação necessitam de um elevado grau de adaptabilidade, bem como de capacidade para se moldarem à mudança que protagonizam.

Assim, poder-se-á afirmar que a adaptação é fruto de um conhecimento elevado do parceiro (que é muito valorizado), de um elevado comprometimento e de dedicação.

Atentas as conclusões de Beaujanot *et al* (2004), aplicadas na indústria vitivinícola australiana, de que as firmas produtoras que demonstraram maior vontade e aptidões para a adaptação são aquelas com mais apetência para desenvolver relações cooperativas, poder-se-á afirmar que os nossos resultados corroboram essas ilações.

Nesse sentido, sugere-se que a maior capacidade de adaptação decorrerá de uma maior ligação e de um maior conhecimento do parceiro, sendo que **quanto maior for a capacidade de adaptação, maior será a tendência para o desenvolvimento de relações de cooperação.**

Verifica-se uma diferença entre produtores/engarrafadores e empresas de distribuição relativamente à existência de colaboradores estrangeiros na sua equipa comercial do mercado nacional. Apenas 9% dos produtores/engarrafadores indicam ter um colaborador estrangeiro, enquanto 35% dos distribuidores afirmaram contar com um colaborador estrangeiro na sua equipa comercial.

No entanto, e ao contrário do que identificámos noutros países no decorrer dos estudos de casos, a existência, ou não, de um colaborador estrangeiro não é uma opção que tenha surgido por receio que afecte negativamente a relação com os parceiros, ou receio que reduza a confiança dos parceiros, dado que 100% das empresas que não contam com um colaborador estrangeiro na sua equipa comercial afirmou que tal sucede por nunca se ter colocado a questão.

Os resultados do modelo Probit permitem inferir que **a existência de um comercial estrangeiro não afecta a cooperação com os parceiros de distribuição.**

Diversos investigadores demonstraram a influência da cultura nacional nas relações entre empresas no canal de distribuição (Kale e McIntyre, 1991; Labhan e Harich, 1994; Kale e Barnes, 1992; Griffith *et al*, 2000; Faria e Wensley, 2002).

Nos estudos de casos notou-se uma discrepância quanto à existência de um comercial estrangeiro e, bem assim, relativamente às suas consequências. As empresas francesa e do Reino Unido foram aquelas em que se manifestou maior oposição à existência de um comercial estrangeiro, enquanto que na empresa holandesa a opinião foi a oposta. Nos resultados do nosso estudo, a existência de um comercial estrangeiro não parece afectar a cooperação com os parceiros de distribuição, pelo que se poderá observar a existência da influência cultural do país.

Desta forma, poderemos observar que **a Cooperação não é afectada por factores culturais como a existência de um comercial estrangeiro.**

O oportunismo parece ser generalizado, tendo em consideração que 72% dos respondentes referiram já ter verificado comportamentos oportunistas por parte dos seus parceiros de negócio.

É possível notar que os comportamentos oportunistas não são considerados neutros, tendo consequências na relação entre as empresas. A existência de confiança permite diminuir os comportamentos oportunistas, confirmando as conclusões de Bundunchi (2008) e Deeds e Hill (1998).

É interessante notar a diferença na taxa de resposta entre os produtores e distribuidores. Nos primeiros, 91% responderam que a confiança diminui os comportamentos oportunistas, enquanto nos segundos esta taxa baixou para 62%.

Os resultados do nosso estudo sugerem que **o comportamento oportunista constitui uma ameaça nas relações entre vendedor/comprador.**

Os comportamentos oportunistas constituem uma ameaça na relação com o parceiro que os pratica, o que está em linha com as conclusões de diversos autores (Provan e Skinner, 1989; Eyuboglu *et al*, 2003; Ping, 1993; Nunlee, 2005; Das, 2004; Das e Rahman, 2002; Hunt e Morgan, 1994; Berthon *et al*, 2003), comprovando que implicam sempre consequências no relacionamento entre os actores.

Os resultados do modelo Probit não foram estatisticamente significativos, o que revela que, apesar de os comportamentos oportunistas serem considerados como uma ameaça para a relação entre parceiros de negócio, não ficou comprovado que estes tenham uma relação directa no impedimento do desenvolvimento de relações de cooperação.

A relação caracterizada por comportamentos oportunistas, ou vincada pela preocupação evidenciada por uma, ou ambas as partes, relativamente ao comportamento oportunista da contraparte poderá concentrar a energia dos actores, impedindo o desenvolvimento do conhecimento mais profundo entre as partes.

Em certo sentido, poder-se-á considerar que o comportamento oportunista constitui uma barreira intransponível impedindo que as relações transaccionais evoluam para um estágio mais colaborativo. Desta forma, constituindo directamente um impedimento ao desenvolvimento de relações de cooperação, **o oportunismo poderá não permitir o desenvolvimento de maior colaboração entre os actores.**

A cooperação com os parceiros de distribuição constitui uma vantagem competitiva. Os resultados do nosso estudo confirmam as conclusões de Contractor e Lorange (2002a); Quelch e Kenny (1994); Clarke-Hill *et al* (2003); Das e Rahman (2001); Madhok e Tallman (1998); Inkpen (2005); Wucherer, (2006); White e Lui (2005); Ploetner e Ehret (2006); e estão também em linha com investigações realizadas no sector vitivinícola. Com efeito, Spawton (2008) sugeriu que a cooperação entre empresas produtoras de vinho e os seus parceiros de distribuição tem sido uma estratégia utilizada como forma de ultrapassar os constrangimentos no acesso à distribuição num mercado progressivamente congestionado pela concentração e por constrangimentos no acesso ao mercado.

Na mesma linha se encontram os resultados da investigação de Thach e Olsen (2006) que, estudando o sector vitivinícola norte-americano, inferiram existir uma necessidade premente por parte dos produtores vitivinícolas de criar e sustentar relações de parceria com os seus distribuidores.

Duffy e Fearn (2004) concluíram que diversas empresas de distribuição estão progressivamente a desenvolver relações de colaboração mais próxima, evoluindo muitas vezes para ligações de cooperação, como forma de alcançar vantagens competitivas. No caso presente é possível inferir que esta perspectiva é partilhada pelas empresas produtoras/engarrafadoras de vinho do Porto para quem a cooperação com os parceiros de distribuição constitui uma vantagem competitiva.

A cooperação com os parceiros de distribuição constitui uma vantagem competitiva para as empresas de vinho do Porto.

As relações com as empresas da moderna distribuição exigem uma grande capacidade de adaptação para responder às necessidades do canal. Estes resultados parecem estar em linha com Lee (2004) que identificou a capacidade de reagir com rapidez a mudanças ocorridas na procura, com uma capacidade de adaptação constante à medida que se modificam as estruturas de mercado e as estratégias evoluem, como essencial para o sucesso de qualquer empresa produtora. Gow *et al* (2002) haviam alcançado conclusões similares ao investigarem o comportamento de diversas empresas vinícolas norte-americanas. Neste caso, poderemos afirmar que o mesmo sucede para os produtores/engarrafadores de vinho do Porto.

Das e Teng (1998) indicaram que a adaptação torna-se necessária dada a exigência de modificações em função do ambiente em permanente mudança. Considerando o caso concreto da moderna distribuição em Portugal e as significativas e continuadas alterações que se têm verificado, as empresas produtoras/engarrafadoras de vinho do Porto têm de efectuar adaptações para responder às necessidades do canal.

Tendo o vinho, nomeadamente o vinho do Porto, um valor percebido muito alto, Spawton (2008) concluiu que as cadeias de super e hipermercados alcançam, com o vinho, margens elevadas, bastante acima das taxas praticadas noutras categorias de produtos permitindo que o vinho desempenhe um papel importante das cadeias de retalho. Também por esta razão se requer dos produtores de vinho do Porto capacidade para responder a estas necessidades, adaptando-se à realidade.

Em conclusão:

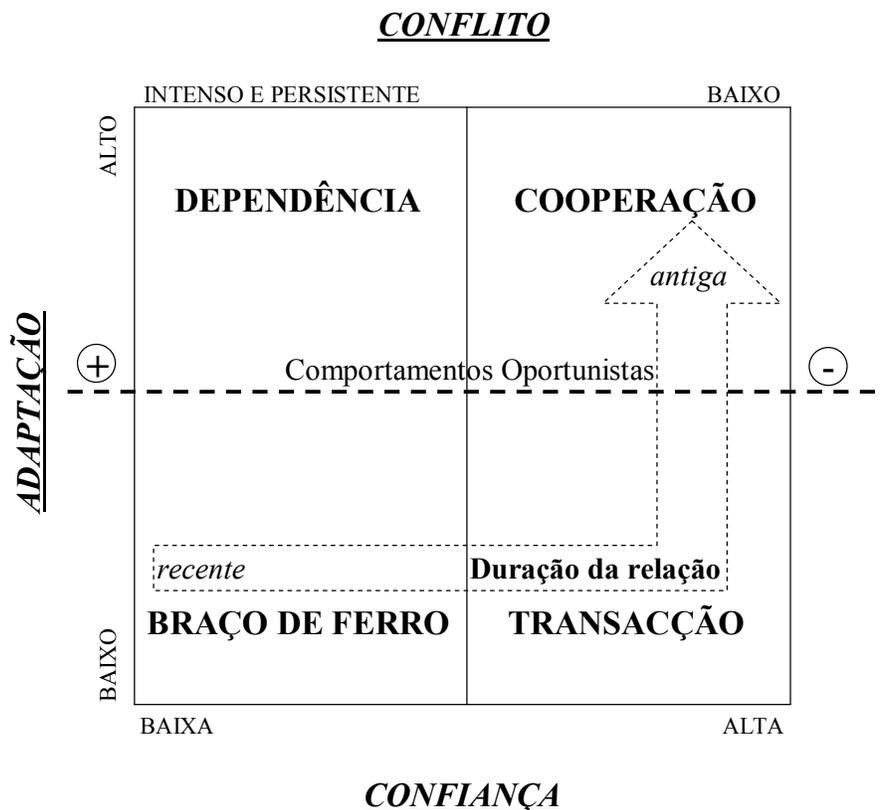
- A opção pelos múltiplos canais constitui uma decisão estratégica para a distribuição de vinho do Porto, podendo ser desenvolvidas formas de colaboração mais estreitas com operadores em canais distintos.
- A capacidade de gestão da cadeia de abastecimento constitui uma vantagem competitiva, vista como uma capacidade essencial para o reforço de relações com os distribuidores, mas não necessariamente um factor determinante para o desenvolvimento de relações de cooperação.
- As práticas de conflito, quando intensas e persistentes, impedem o desenvolvimento de relações de cooperação.

A cooperação na distribuição de vinho do Porto

- Uma empresa confiável facilita a resolução de conflitos.
- Quanto maior for o grau de confiança com um parceiro, maior será a tendência para cooperar com esse parceiro.
- As empresas com maior capacidade de adaptação a algum parceiro de distribuição têm maior tendência para o desenvolvimento de relações de cooperação.
- A Cooperação não é afectada por factores culturais como a existência de um comercial estrangeiro.
- O comportamento oportunista constitui uma ameaça nas relações entre vendedor/comprador.
- A cooperação com os parceiros de distribuição constitui uma vantagem competitiva para as empresas de vinho do Porto.

Na sequência da nossa investigação, apresenta-se, na figura 20, a matriz de cooperação.

Figura 20 – Matriz de Cooperação



São considerados três factores afectando a relação: Confiança, Adaptação e Conflito.

As relações de **dependência** são caracterizadas por menor confiança, elevada adaptação e conflito intenso e persistente. Neste tipo de relações os actores ficam dependentes do seu parceiro. As adaptações, muitas vezes em activos específicos, são forçadas através de conflito intenso e persistente, vincando relacionamentos onde a confiança é baixa.

Nas relações **braço de ferro** os actores têm pouca confiança, diminuta capacidade de adaptação e o conflito é intenso e persistente. Este panorama é imposto por um desconhecimento entre as partes. Poder-se-á afirmar que este tipo de ligações entre actores constitui um estágio transitório. Na verdade, não são sustentáveis ao longo do tempo: ou evoluem, ou geram uma ruptura no relacionamento.

As ligações **transaccionais** são as mais frequentes. Os actores têm confiança entre si, o conflito é menor, mas a capacidade de adaptação é baixa. Muitas destas relações são até caracterizadas por alguma colaboração entre as partes, mas não existe cooperação.

As relações de **cooperação** são caracterizadas por uma elevada confiança, grande capacidade de adaptação e menor conflito. Normalmente os actores alcançam este estágio em relações estáveis e com antiguidade. A evolução para relações de cooperação requer um conhecimento acumulado entre as partes e um histórico de relacionamento caracterizado pelas adaptações e reforço da confiança.

O oportunismo, como ameaça para a relação, está presente, atravessando, com graduações diversas, as diferentes ligações.

O conflito, adaptação e confiança incorporam todas as diferentes relações, sendo que a diferença reside unicamente na intensidade com que são vividos cada um destes factores.

Como vimos, as relações vão evoluindo à medida que as empresas se vão conhecendo e se vão adaptando. Para que as ligações possam ser estáveis e duráveis é necessário vencer diversas barreiras, pelo que o factor tempo desempenha um papel preponderante.

Nem todos os relacionamentos podem evoluir para a cooperação. Tão-pouco é possível para uma empresa apostar na cooperação em todos os seus relacionamentos. Na verdade, o investimento em recursos e tempo exigido pela cooperação tornaria virtualmente impossível a sua aplicação a todos os relacionamentos.

Ainda que constituam uma vantagem competitiva para as empresas de vinho do Porto, os relacionamentos cooperativos são muito absorventes em recursos e tempo, podendo implicar uma degradação da qualidade das outras relações.

É possível construir relações de transacção equilibradas e satisfatórias. Assim, mais do que investir na edificação de ligações de cooperação, talvez seja mais profícuo concentrar como prioridade o investimento no aperfeiçoamento das relações de transacção com maior intensidade de colaboração.

Apostar numa estratégia de distribuição apoiada nos múltiplos canais; investir em muito boas capacidades de gestão da cadeia de abastecimento; desenvolver as capacidades e recursos para se tornar uma empresa confiável; construindo fortes relacionamentos de transacção com qualidade e colaboração, talvez seja a melhor estratégia de distribuição.

6.1 – Limitações e sugestões para futuras Investigações

A presente investigação concentrou-se muito no estudo da cooperação nas relações de distribuição entre os produtores/engarrafadores de vinho do Porto e os seus parceiros de distribuição, pelo que as suas conclusões poderão não ser extrapoláveis para outros sectores de actividade.

Seria importante estudar com maior pormenor as diferentes formas de colaboração que poderão ser alcançadas nas relações de transacção.

A opção pelos múltiplos canais e a convivência entre a moderna distribuição e o canal tradicional no caso da distribuição do vinho do Porto merece maior investigação.

Atendendo à importância do canal tradicional seria interessante estudar as formas possíveis de colaboração entre produtores/engarrafadores de vinho do Porto.

Relativamente à hipótese H6, talvez fosse importante considerar os resultados da investigação de Laasonen *et al* (2008) e promover o estudo da relação entre a interdependência e a confiança nas relações cooperativas.

No caso da hipótese H12, seria interessante investigar até que ponto as adaptações à moderna distribuição constituem uma opção voluntária por parte dos produtores e não uma imposição conforme a configuração do que Heide e John (1992) e Brennan *et al* (2003) identificaram como as adaptações em demasia efectuadas em relação ao comprador que podem tornar a empresa vendedora dependente desse cliente, podendo a empresa produtora perder controlo.

Levinthal (1991) alertou, igualmente, para os perigos das adaptações profundas na empresa com resultados menos positivos, ou seja, o perigo de ignorar os custos escondidos que o comportamento adaptativo pode representar (Brennan e Turnbull, 1999; Canning e Brennan, 2004). No fundo, seria interessante investigar se as adaptações à moderna distribuição têm na sua origem um impulso positivo ou uma imposição negativa.

Bibliografia

- Aalto-Setälä, Ville (2002) “The Effect of Concentration and Market Power on Food Prices: Evidence From Finland”, *Journal of Retailing*, 78: 207-216.
- Aastrup, Jesper; David Grant e Morgens Bjerre (2008) “Value Creation and Category Management Through Retailer-Supplier Relationship”, *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 17 (5): 523-541.
- Achrol, Ravi (1997) “Changes in the Theory of Interorganizational Relations in Marketing: Toward a Network Paradigm”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25 (1): 56-71.
- Achrol, Ravi e Philip Kotler (1999), “Marketing in the Network Economy”, *Journal of Marketing*, 63 (Special Issue): 146-163.
- AcNielsen (1993) “Category Management. Positioning Your Organization to Win”, Comtemporary Book, Chicago.
- AcNielsen (2006) “Consumer-Centric Category Management. How to Increase Profits by Managing Categories Based on Consumer Needs”, John Wiley & Sons, New Jersey.
- AcNielsen (2008) “Anuário Food 2007”, AcNielsen Portugal.
- Adler, Nancy e John Graham (1989) “Cross-Cultural Interaction: The International Comparison Fallacy?”, *Journal of International Business Studies*, 20 (3): 515-537.
- Agarwal, Ashish; Ravi Shankar e M. Tiwari (2007) “Modeling Agility of Supply Chain”, *Industrial Marketing Management*, 36 (4): 443-457.
- Aguiar, Álvaro e Teresa Lopes (2000) “A Marca e a Internacionalização do Vinho do Porto”, *Douro – Estudos & Documentos*, V (9): 121-143.
- Ai, Chunrong e Edward Norton (2003) “Interaction Terms in Logit and Probit Models”, *Economic Letters*, 80: 123-129.
- Aijo, Toivo (1996) “The Theoretical and Philosophical Underpinnings of Relationship Marketing. Environmental Factors Behind the Changing Marketing Paradigm”, *European Journal of Marketing*, 30 (2): 8-18.
- Ailawadi, Kusum (2001), “The Retail Power-Performance Conundrum: What Have We Learned?”, *Journal of Retailing*, 77: 299-318.
- Ailawadi, Kusum, Norm Borin e Paul Farris (1995), “Market Power and Performance: A Cross-Industry Analysis of Manufacturers and Retailers”, *Journal of Retailing*, 71 (3): 211-248.
- Ailawadi, Kusum; Praveen Kopalle e Scott Neslin (2005) “Predicting Competitive Response to a Major Policy Change: Combining Game-Theoretic and Empiric Analyses”, *Marketing Science*, 24 (1): 12-24.
- Aldrich, John e Forrest Nelson (1984) “Linear Probability, Logit, and Probit Models”, Sage Publications, Thousand Oaks.
- Allen, Douglas (2000) “Transaction Costs” in Boudewijn Bouckaert and Gerrit De Geest (eds) “Encyclopedia of Law and Economics” Vol.I, chapter 0740: 893-926, Cheltenham, UK.
- Allison, Paul (1999) “Comparing Logit and Probit Coefficients Across Groups”, *Sociological Methods & Research*, 28 (2): 186-208.
- Alptekinoğlu, Aydin e Christopher Tang (2005) “A Model for Analyzing Multi-Channel Distribution Systems”, *European Journal of Operational Research*, 163: 802-824.

- Alvarado, Ursula e Herbert Kotzab (2001) “Supply Chain Management. The Integration of Logistics in Marketing”, *Industrial Marketing Management*, 30: 183-198.
- Amason, Allen (1996) “Distinguishing the Effects of Functional and Dysfunctional Conflict on Strategic Decision Making: Resolving a Paradox for Top Management Teams”, *Academy of Management Journal*, 39 (1): 123-148.
- Amason, Allen e David Schweiger (1994) “Resolving the Paradox of Conflict: Strategic Decision Making and Organizational Performance”, *International Journal of Conflict Management*, 5: 239-253.
- Amit, Raphael e Paul Schoemaker (1993) “Strategic Assets and Organizational Rent”, *Strategic Management Journal*, 14: 33-46.
- Anand, Bharat e Tarun Khanna (2000) “Do Firms Learn to Create Value? The Case of Alliances”, *Strategic Management Journal*, 21: 295-315.
- Anderson, Erin e Barton Weitz (1986) “Make or Buy Decisions: Vertical Integration and Marketing Productivity”, *Sloan Management Review*, 27 (Spring): 3-20
- Anderson, Erin e Barton Weitz (1992), “The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels”, *Journal of Marketing Research*, 29 (February): 18-34.
- Anderson, James e James Narus (1990), “A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships”, *Journal of Marketing*, 54 (July): 42-58.
- Anderson, James e James Narus (1991) “Partnering as a Focused Market Strategy”, *California Management Review*, 33 (3): 95-113.
- Anderson, James, Hakan Hakansson e Jan Johanson (1994), “Dyadic Business Relationships Within a Business Network Context”, *Journal of Marketing*, 58 (October): 1-15.
- Anderson, Paul (1982) “Marketing, Strategic Planning and the Theory of the Firm”, *Journal of Marketing*, 46 (Spring): 15-26.
- Andersson, Per (1992) “Analysing Distribution Channel Dynamics: Loose and Tight Coupling in Distribution Networks”, *European Journal of Marketing*, 26 (2): 47-68.
- Andrews, Robert e Dean Tjosvold (1983) “Conflict Management Under Different Levels of Conflict Intensity”, *Journal of Occupational Behavior*, 4 (3): 223-228.
- Antia, Kersi e Gary Frazier (2001) “The Severity of Contract Enforcement in Interfirm Channel Relationships”, *Journal of Marketing*, 65 (October): 67-81.
- Appleyard, Melissa (2002) “Cooperative Knowledge Creation: The Case of Buyer-Supplier Co-Development in the Semiconductor Industry”, in Farok Contractor e Peter Lorange (eds) *Cooperative Strategies and Alliances*, Pergamon, London: 381-410.
- Aragón-Correa, J. e Sanjay Sharma (2003) “A Contingent Resource-Based View of Proactive Corporate Environmental Strategy”, *Academy of Management Review*, 28 (1): 71-88.
- Araújo, Henrique (2001) “Casa Ferreira. A Construção Antropológica do Sucessor”, Quetzal Editores, Lisboa.
- Araujo, Luis e Carlos Brito (1998), “Agency and Constitutional Ordering in Networks: A Case Study of Port Wine Industry”, *International Studies of Management and Organization*, 27 (4): 22-46.
- Araujo, Luis, Anna Dubois e Lars-Erik Gadde (1999), “Managing Interfaces with Suppliers”, *Industrial Marketing Management*, 28: 497-506.

- Arend, Richard e Darryl Seale (2005) “Modeling Alliance Activity: An Iterated Prisoner’s Dilemma With Exit Option”, *Strategic Management Journal*, 26: 1057-1074.
- Argyres, Nicholas e Julia Liebeskind (1999) “Contractual Commitments, Bargaining Power, and Governance Inseparability: Incorporating History Into Transaction Cost Theory”, *Academy of Management Review*, 24 (1): 49-63.
- Ariño, Africa e Jeffrey Reuer (2004) “Designing and Renegotiating Strategic Alliance Contracts”, *Academy of Management Executive*, 18 (3): 37-48.
- Ariño, Africa e Jose de la Torre (1998) “Learning From Failure: Towards an Evolutionary Model of Collaborative Ventures”, *Organization Science*, 9 (3): 306-325.
- Armstrong, Craig (2007) “A Review of Approaches to Empirical Research on the Resource-Based View of the Firm”, *Journal of Management*, 33 (6): 959-986
- Armstrong, Scott (1997) “Why Can’t a Game Be More Like a Business? A Review of Co-opetition by Brandenburg and Nalebuff”, *Journal of Marketing*, 61 (April): 92-99.
- Arnott, David (2007) “Trust – Current Thinking and Future Research”, *European Journal of Marketing*, 41 (9/10): 981-987
- Artz, Kendall e Thomas Brush (2000) “Asset Specificity, Uncertainty and Relational Norms: An Examination of Coordination Costs in Collaborative Strategic Alliances”, *Journal of Economic Behavior & Organization*, 41: 337-362.
- Axelrod, Robert (1986) “La Evolucion de La Cooperacion”, Alianza Editorial, Madrid
- Axelrod, Robert (2000) “On Six Advances in Cooperation Theory”, *Analyse & Kritik*, 22: 130-151.
- Axelrod, Robert; Will Mitchell; Robert Thomas; Scott Bennett e Erhard Bruderer (1995) “Coalition Formation in Standard-setting Alliances”, *Management Science*, 41 (9): 1493-1508.
- Axelsson, Björn (1992) “Corporate Strategy Models and Networks – Diverging Perspectives” In B. Axelsson and G. Easton (eds) “Industrial Networks – A New View of Reality”: 184-204, Routledge, London.
- Axelsson, Björn e Geoffrey Easton (eds) (1992), “Industrial Networks: A New View of Reality”, Routledge, London.
- Balakrishnan, Anantaram, Joseph Geunes e Michael Pangburn (2002), “Coordinating the Distribution Chain: New Models for New Challenges”, in J. Geunes, P. M. Pardalos and H. E. Romeijn (eds) *Supply Chain Management, Models, Applications and Research Directions*, Kluwer Academic Publishers, Boston.
- Balakrishnan, Srinivasan e Isaac Fox (1993) “Asset Specificity, Firm Heterogeneity and Capital Structure”, *Strategic Management Journal*, 14: 3-16.
- Ballou, Ronald (2006) “The Evolution and Future of Logistics and Supply Chain Management”, *Produção*, 16 (3): 375-386.
- Bandyopadhyay, Subir e Suresh Divakar (1999) “Incorporating Balance of Power in Channel Decision Structure: Theory and Empirical Evidence”, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 6: 79-89.
- Bantham, John; Kevin Celuch e Chickery Kasouf (2003) “A Perspective of Partnerships Based on Interdependence and Dialectical Theory”, *Journal of Business Research*, 56: 265-274.
- Baraldi, Enrico; Ross Brennan; Debbie Harrison; Annalisa Tunisini e Judy Zolkiewski (2007) “Strategic Thinking and the IMP Approach: A Comparative Analysis”, *Industrial Marketing Management* (36): 879-894.

- Baraňano, Ana (2004) “Métodos e Técnicas de Investigação em Gestão”, ed. Sílabo, Lisboa.
- Barkema, Harry; John Bell e Johannes Pennings (1996) “Foreign Entry, Cultural Barriers and Learning”, *Strategic Management Journal*, 17: 151-166.
- Barney, Jay (1990) “The Debate Between Traditional Management Theory and Organizational Economics: Substantive Differences or Intergroup Conflict”, *Academy of Management Review*, 15 (3): 382-393.
- Barney, Jay (1991) “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”, *Journal of Management*, 17 (1): 99-120.
- Barney, Jay (1996) “The Resource-Based Theory of the Firm”, *Organization Science*, 7 (5): 469.
- Barney, Jay (2001) “Is The Resource-Based ‘View’ a Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes”, *Academy of Management Review*, 26 (1): 41-56.
- Barney, Jay e Asli Arıkan (2005) “The Resource-Based View: Origins and Implications”, in Michael Hitt; Edward Freeman e Jeffrey Harrison (eds), *Handbook of Strategic Management*: 124-188, Blackwell Publishing, Malden MA.
- Barney, Jay e Mark Hansen (1994) “Trustworthiness as a Source of Competitive Advantage”, *Strategic Management Journal*, 15: 175-190.
- Barney, Jay; Mike Wright e David Ketchen (2001) “The Resource-Based View of the Firm: Ten Years After 1991”, *Journal of Management*, 27 (6): 625-641.
- Barreto, António (1993) “Douro”, Edições Inapa, Lisboa.
- Bartels, Robert (1976) “The History of Marketing Thought”, 2nd ed.; Grid Inc., Columbus.
- Baruch, Yehuda (1999) “Response Rate in Academic Studies – A Comparative Analysis”, *Human Relations*, 52 (4): 421-438.
- Bazeley, Pat (2004) “Issues in Mixing Qualitative and Quantitative Approaches to Research”, in R. Buber; J. Gadner e L. Richards (eds) *Applying Qualitative Methods to Marketing Management Research*, Palgrave MacMillan, London: 141-156.
- Bearden, William; Bruce Money e Jennifer Nevins (2006) “Multidimensional Versus Unidimensional Measures in Assessing National Culture Values: The Hofstede VSM 94 Example”, *Journal of Business Research*, 59: 195-203.
- Beaujanot, Andre; Larry Lockshin e Pascale Quester (2004) “Distributors’ Business Characteristics, Buyer/Seller Relationship and Market Orientation: An Empirical Study of the Australian Wine Export Industry”, *Journal of the Marketing Channels*, 12 (1): 79-97.
- Benoun, Marc e Marie-Louise Héliès-Hassid (1998) “L’ECR: L’ombre d’un Doute”, *Décisions Marketing*, 15 (Septembre-Décembre): 77-82.
- Bensaou, M. (1999) “Portfolios of Buyer-Supplier Relationships”, *Sloan Management Review*, 40 (4): 35-44.
- Benton, W. e Michael Maloni (2005) “The Influence of Power Driven Buyer/Seller Relationships on Supply Chain Satisfaction”, *Journal of Operations Management*, 23: 1-22.
- Berthon, Pierre; Leyland Pitt; Michael Ewing e Gunnar Bakkeland (2003) “Norms and Power in Marketing Relationships: Alternative Theories and Empirical Evidence”, *Journal of Business Research*, 56: 699-709.
- Bhutta, Khurram; Faizul Huq e Francine Maubourguet (2003) “Efficient Consumer Response – Increasing Efficiency Through Cooperation”, *Cahier de Reserche*, nº1, December: 23-32

- Bigley, Gregory e Jone Pearce (1998) "Straining for Shared Meaning in Organization Science: Problems of Trust and Distrust", *Academy of Management Review*, 23 (3): 405-421.
- Bilbao, Jesús-Mario (1996) "Values and Potential of Games with Cooperative Structure", *International Journal of Game Theory*, 27: 131-145.
- Binmore, Ken (1996) "Introduction" in John F. Bash Jr. "Essays on Game Theory", Edward Elgar Publishing Ltd, Gheltenham
- Binner, Paul e Heath (1994) "The Interactive Effects of Monetary Incentive Justification and Questionnaire Length on Mail Survey Response Rates", *Psychology & Marketing*, 11 (5): 483-492.
- Blaikie, Norman (2000) "Designing Social Research", Polity Press, Cambridge.
- Blois, Keith (1990) "Transaction Costs and Networks", *Strategic Management Journal*, 11: 493-496.
- Blomqvist, Kirsimarja (1997) "The Many Faces of Trust", *Scandinavian Journal of Management*, 13 (3): 271-286.
- Blomqvist, Kirsimarja; K. Kyläheiko e V. Virolainen (2002) "Filling a Gap in Traditional Transaction Cost Economics: Towards Transaction Benefits-Based Analysis", *International Journal of Production Economics*, 79: 1-14.
- Bloom, Paul e Vanessa Perry (2001), "Retailer Power and Supplier Welfare: The case of Wal-Mart", *Journal of Retailing*, 77: 379-396.
- Boddy, David; Douglas Macbeth e Beverly Wagner (2000) "Implementing Collaboration Between Organizations: An Empirical Study of Supply Chain Partnering", *Journal of Management Studies*, 37 (7): 1003-1017.
- Bonet, Dominique (2000), "Conflit et Coopération dans le Canal de Distribution: Une Analyse du Discours des Acteurs", Actes du Congrès, Montreal.
- Bonoma, Thomas (1985) "Case Research in Marketing: Opportunities, Problems, and a Process", *Journal of Marketing Research*, 22 (May): 199-208.
- Borders, Aberdeen e Wesley Johnston (2000) "Electronically Wiring the Network. Efficient Consumer Response (ECR) Electronic Data Interchange (EDI) and Interdependence", *Advances in Competitiveness Research*, 8 (1): 100-109.
- Borys, Bryan e David Jemison (1989) "Hybrid Arrangements as Strategic Alliances: Theoretical Issues in Organizational Combinations", *Academy of Management Review*, 14 (2): 234-248.
- Bowen, David e Gareth Jones (1986) "Transaction Cost Analysis of Service Organization-Customer Exchange", *Academy of Management Review*, 11 (2): 428-441.
- Bowersox, Donald (1990), "The Strategic Benefits of Logistics Alliances", *Harvard Business Review*, 68 (July-August): 36-45.
- Bowersox, Donald; David Closs, e Theodore Stank (2000), "Ten Mega Trends That Will Revolutionize Supply Chain Logistics", *Journal of Business Logistics*, 21 (2): 1-16.
- Bowman, Cliff e Veronique Ambrosini (2003) "How the Resource-Based and the Dynamic Capability Views of the Firm Inform Corporate-Level Strategy", *British Journal of Management*, 14: 289-303.
- Boyd, Brian (1990) "Corporate Linkages and Organizational Environment: A Test of the Resource Dependence Model", *Strategic Management Journal*, 11: 419-430.
- Boyd, Harper; Ralph Westfall e Stanley Stach (1981) "Marketing Research, Text and Cases", ed. Richard D. Irwin, Inc., Illinois

- Bradford, Kevin e Anne Stringfellow (2003), “Managing Conflict to Improve the Effectiveness of Retail Networks”, Working Paper, University of Florida, March.
- Bradford, Sarah (1983) “The Englishman’s Wine”, Christie’s Wine Publications, London.
- Branco, Camilo Castelo (1984) “O Vinho do Porto. Processo de uma Bestialidade Inglesa”, Perspectivas e Realidades, Lisboa.
- Brandenburger, Adam e Barry Nalebuff (1995) “The Right Game: Use Game Theory to Shape Strategy”, *Harvard Business Review* (July-August): 58-71.
- Brannen, Julia (1992) “Combining Qualitative and Quantitative Approaches: An Overview”, in Julia Brannen (ed.) *Mixing Methods: Qualitative and Quantitative Research*, Avebury, Aldershot: 3-38.
- Brasil, Duarte (2001) “A Marca Invisível: Marca de Cluster e o Caso do Vinho do Porto”, Dissertação de Mestrado não publicada, Faculdade de Economia da Universidade Nova de Lisboa.
- Brennan, Ross (2006) “Evolutionary Economics and the Market-as-Networks Approach”, *Industrial Marketing Management*, 35: 829-838.
- Brennan, Ross e Louise Canning (2004) “Towards an Enrichment of the IMP Concept of ‘Adaptations’”, Proceedings 20th IMP Conference, Copenhagen, Denmark.
- Brennan, Ross e Peter Turnbull (1998a) “Adaptations in Buyer-Seller Relationships”, in Naudé Peter and Peter W. Turnbull (eds), *Network Dynamics in International Marketing*, Pergamon, Oxford.
- Brennan, Ross e Peter Turnbull (1998b) “Counting the Uncountable?: Measuring Inter-Firm Adaptations”, Proceedings 14th IMP Conference, Turku, Finland.
- Brennan, Ross e Peter Turnbull (1999), “Adaptive Behaviour in Buyer-Supplier Relationships”, *Industrial Marketing Management*, 28: 481-495.
- Brennan, Ross e Peter Turnbull (2002), “Sophistry, Relevance and Technology Transfer in Management Research: An IMP Perspective”, *Journal of Business Research*, 55 (7): 595-602.
- Brennan, Ross; Peter Turnbull e David Wilson (2003) “Dyadic Adaptation in Business-to-Business Markets”, *European Journal of Marketing*, 37 (11/12): 1636-1665.
- Bresnen, Mike (1988) “Insights on Site: Research into Construction Project”, in Alan Bryman (ed.) *Doing Research in Organizations*, Routledge, London.
- Bridge, Adrian (2008) “Guardians of the Douro”, *Drinks International*, June: 22.
- Brito, Carlos (1996a) “O Sector do Vinho do Porto numa Perspectiva Interorganizacional”, *Douro – Estudos & Documentos I* (2): 265-271.
- Brito, Carlos (1996b), “Collective Action in Industrial Networks – The Case of Port Wine Industry”, University of Lancaster: PhD Thesis.
- Brito, Carlos (1997), “Estrutura e Dinâmica do sector do Vinho do Porto”, Afrontamento, Porto.
- Brito, Carlos (2006) “A Network Perspective of the Port Wine Sector”, *International Journal of Wine Marketing*, 18 (2): 124-138.
- Brown, James; Anthony Cobb e Robert Lusch (2006) “The Roles Played by Interorganizational Contracts and Justice in Marketing Channel Relationships”, *Journal of Business Research*, 59: 166-175.
- Brown, James; Chekitan Dev e Dong-Jin Lee (2000) “Managing Marketing Channel Opportunism: The Efficacy of Alternative Governance Mechanisms”, *Journal of Marketing*, 64 (April): 51-65.

- Browning, Larry; Janice Beyer e Judy Shetler (1995) “Building Cooperation in a Competitive Industry: Sematech and the Semiconductor Industry”, *Academy of Management Journal*, 38 (1): 113-151.
- Bruggen, Gerrit; Manish Kacker e Chantal Nieuwlaet (2005) “The Impact of Channel Function Performance on Buyer-Seller Relationships in Marketing Channels”, *International Journal of Research in Marketing*, 22: 141-158.
- Bryman, Alan (1989) “Research Methods and Organisation Studies”, Routledge, Londres
- Bryman, Alan (1992a) “Quantitative and Qualitative Research: Further Reflections on Their Integration”, in Julia Brannen (ed.) *Mixing Methods: Qualitative and Quantitative Research*, Avebury, Aldershot.
- Bryman, Alan (1992b) “Quantity and Quality in Social Research”, Routledge, London.
- Bryman, Alan (2007) “Barriers to Integrating Quantitative and Qualitative Research”, *Journal of Mixed Methods Research*, 1 (1): 8-22.
- Buchanan, Lauranne (1992) “Vertical Trade Relationships: The Role of Dependence and Symmetry in Attaining Organizational Goals”, *Journal of Marketing Research*, 29 (February): 65-75.
- Bucklin, Randolph; S. Siddarth e Jorge Silva-Risso (2008) “Distribution Intensity and New Car Choice”, *Journal of Marketing Research*, 45 (August): 473-486.
- Bulmer, Martin (1988) “Some Reflections Upon Research in Organizations” in Alan Bryman (ed) *Doing Research in Organizations*, Routledge, New York: 151-161.
- Bunduchi, Raluca (2008) “Trust, Power and Transaction Costs in B2B Exchanges – A Socio-Economic Approach”, *Industrial Marketing Management*, 37: 610-622.
- Buvik, Arnt e George John (2000) “When Does Vertical Coordination Improve Industrial Purchasing Relationships?”, *Journal of Marketing*, 64 (October): 52-64.
- Buvik, Arnt e Sven Haugland (2005) “The Allocation of Specific Assets, Relationship Duration, and Contractual Coordination in Buyer-Seller Relationships”, *Scandinavian Journal of Management*, 21: 41-60.
- Buzzell, Robert e Gwen Ortmeyer (1995), “Channels Partnerships Streamline Distribution”, *Sloan Management Review*, 36 (3): 85-97.
- Cai, Shaohan e Zhilin Yang (2008) “Development of Cooperative Norms in the Buyer-Supplier Relationship: The Chinese Experience”, *Journal of Supply Chain Management*, 44 (1): 55-70.
- Calori, Roland e Bruno Dufour (1995) “Management European Style”, *Academy of Management Executive*, 9 (3): 61-73.
- Camerer, Colin (1991) “Does Strategy Research Need Game Theory?”, *Strategic Management Journal*, 12: 137-152.
- Caniëls, Marjolein e Cees Gelderman (2007) “Power and Interdependence in Buyer Supplier Relationships: A Purchasing Portfolio Approach”, *Industrial Marketing Management*, 36 (2): 219-229.
- Canning, Louise e Ross Brennan (2004) “Strategy as the Management of Adaptation”, Proceedings 20th IMP Conference, Copenhagen, Denmark.
- Canning, Louise e Stuart Hanmer-Lloyd (2001) “Building Trust and Commitment in Buyer-Supplier Adaptation Process”, Proceedings 17th IMP Conference, Oslo, Norway.
- Cannon, Joseph e Christian Homburg (2001), “Buyer-Supplier Relationships and Customer Firm Costs”, *Journal of Marketing*, 65 (January): 29-43.
- Cannon, Joseph e William Perreault (1999), “Buyer-Seller Relationships in Business Markets”, *Journal of Marketing Research*, 36 (November): 439-460.

- Cardoso, António (2003) “Baco e Hermes. O Porto e o Comércio Interno e Externo dos Vinhos do Douro (1700-1756)”, Edições GEHVID – Grupo de Estudos de História da Viticultura Duriense e do Vinho do Porto, Porto.
- Carrera, Ceferino (2002) “Vinho do Porto e a Região do Douro. História da Primeira Região Demarcada”, Colares Editora, Lisboa.
- Carson, David; Audrey Gilmore; Chad Perry e Kjell Gronhaug (2001) “Qualitative Marketing Research”, Sage Publications, London.
- Carter, Richard e Geoffrey Hodgson (2006) “The Impact of Empirical Tests of Transaction Cost Economics on the Debate on the Nature of the Firm”, *Strategic Management Journal*, 27: 461-476.
- Carvalho, Eduardo (2002) “Metodologia do Trabalho Científico”, Escolar Editora, Lisboa.
- Carvalho, José Crespo (2001) “QR/CR, ECR e CPFR ou Movimentos de Resposta aos Mercados de Produtos de Grande Consumo (FMCG, Fast Moving Consumer Goods): Uma Abordagem Sumária: 83-108, in José Crespo de Carvalho (ed) *E-Business e Distribuição, Sectores em Mudança*, Bertrand Editora, Lisboa
- Carvalho, José Crespo (2003) (ed) “Logística, Supply Chain & Network Management. Gestão em Estudos de casos”, Ad Litteram, Lisboa.
- Carvalho, José Crespo (2004) “A Lógica da Logística”, Edições Sílabo, Lisboa.
- Carvalho, José Crespo (2005) “Approaching the Future of Logistics”, Proceedings of the 10th International Symposium on Logistics, 3-5 July, Lisbon.
- Carvalho, José Crespo e Eurico Dias (2000) “E-Logistics e E-Business”, Edições Sílabo, Lisboa.
- Carvalho, José Crespo e Eurico Dias (2004) “Estratégias Logísticas, Como Servir o Cliente a Baixo Custo”, Edições Sílabo, Lisboa.
- Carvalho, Manuel (2006) “Ilha de Xisto. Guia do Douro e do Vinho do Porto”, ed. Pedra da Lua, Almoçageme.
- Celly, Kirti e Gary Frazier (1996) “Outcome-Based and Behavior-Based Coordination Efforts in Channel Relationships”, *Journal of Marketing Research*, 33 (May): 200-210.
- Cespedes, Frank e Raymond Corey (1990) “Managing Multiple Channels”, *Business Horizons*, July-August, 67-77.
- Chakravarthy, Balaji (1982) “Adaptation: A Promising Metaphor for Strategic Management”, *Academy of Management Review*, 7 (1): 35-44.
- Chatterjee, Sayan e Birger Wernerfelt (1991) “The Link Between Resources and Type of Diversification: Theory and Evidence”, *Strategic Management Journal*, 12: 33-48.
- Chen, Chao; Mike Peng e Patrick Saporito (2002) “Individualism, Collectivism, and Opportunism: A Cultural Perspective on Transaction Cost Economics”, *Journal of Management*, 28 (4): 567-583.
- Chen, Chao; Xiao-Ping Chen e James Meindl (1998) “How Can Cooperation be Fostered? The Cultural Effects of Individualism-Collectivism”, *Academy of Management Review*, 23 (2): 185-304.
- Chen, Miao-Sheng; Horng-Jinh Chang; Chih-Wen Huang e Chin-Nung Liao (2006) “Channel Coordination and Transaction Cost: A Game-Theoretic Analysis”, *Industrial Marketing Management*, 35: 178-190.
- Chen, Yuxin; James Hess; Ronald Wilcox e John Zang (1999) “Accounting Profits Versus Marketing Profits: A Relevant Metric for Category Management”, *Marketing Science*, 18 (3): 208-229.

- Chi, Tailan (1994) "Trading in Strategic Resources: Necessary Conditions, Transaction Cost Problems, and Choice of Exchange Structure", *Strategic Management Journal*, 15: 271-290.
- Child, John (2000) "Theorizing About Organizational Cross-Nationally", *Advances in International Comparative Management*, 13: 27-75.
- Child, John e David Faulkner (1998) "Strategies of Co-Operation. Managing Alliances, Networks, and Joint Ventures", Oxford University Press, New York.
- Chiles, Todd e John McMackin (1996) "Integrating Variable Risk Preferences, Trust, and Transaction Cost Economics", *Academy of Management Review*, 21 (1): 73-99.
- Choi, Thomas e Christian Rossetti (2005) "On the Dark Side of Strategic Sourcing: Experiences from the Aerospace Industry", *Academy of Management Executive*, 19 (1): 46-61.
- Christopher, Martin (1998) "Logistics and Supply Chain Management", Prentice Hall – Financial Times, London.
- Clark, Terry (1990) "International Marketing and National Character: A Review and Proposal for an Integrative Theory", *Journal of Marketing*, 54 (October): 66-79.
- Clarke, Roger; Stephen Davies e Paul Dobson (2002) "Buyer Power and Competition in European Food Retailing", Edward Elgar, Cheltenham, UK.
- Clarke-Hill, Colin; Huaning Li e Barry Davies (2003) "The Paradox of Co-Operation and Competition in Strategic Alliances: towards a Multi-Paradigm Approach", *Management Research News*, 26 (1): 1-20.
- Coase, Ronald (1937) "The Nature of the Firm", *Economica*, 4: 386-405.
- Coelho, Filipe e Chris Easingwood (2008) "A Model of the Antecedents of Multiple Channel Usage", *Journal of Retailing and Consumer Services*, 15: 32-41.
- Colla, Enrico (2004) "The Outlook for European Grocery Retailing: Competition and Format Development", *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 14 (1): 47-69.
- Collis, David (1991) "A Resource-Based Analysis of Global Competition: The Case of the Bearings Industry", *Strategic Management Journal*, 12: 49-68.
- Collis, David (1994) "Research Note: How Valuable are Organizational Capabilities?", *Strategic Management Journal*, 15: 143-152.
- Collis, David e Cynthia Montgomery (1995) "Competing on Resources: Strategy in the 1990s", *Harvard Business Review*, July-August: 118-128.
- Combs, James e David Ketchen, Jr (1999) "Explaining Interfirm Cooperation and Performance: Toward a Reconciliation of Predictions From the Resource-Based View and Organizational Economics", *Strategic Management Journal*, 20: 867-888.
- Conner, Kathleen (1991) "A Historical Comparison of Resource-Based Theory and Five Schools of Thought Within Industrial Organization Economics: Do We Have a New Theory of the Firm?", *Journal of Management*, 17 (1): 121-154.
- Conner, Kathleen e C. K. Prahalad (1996) "A Resource-Based Theory of the Firm: Knowledge Versus Opportunism", *Organization Science*, 7 (5): 477-501.
- Contractor, Farok e Peter Lorange (2002a) "Cooperative Strategies and Alliances", Pergamon, London.
- Contractor, Farok e Peter Lorange (2002b) "The Growth of Alliances in the Knowledge-Based Economy", in Farok Contractor e Peter Lorange (eds) *Cooperative Strategies and Alliances*, Pergamon, London:3-22.
- Contractor, Noshir; Stanley Wasserman e Katherine Faust (2006) "Testing Multitheoretical, Multilevel Hypotheses About Organizational Networks: An

- Analytic Framework and Empirical Example”, *Academy of Management Review*, 31 (3): 681-703.
- Correia, Rebelo (2006) “Port Wine After World War II: A Typical Case of Globalisation?”, in Gaspar Pereira e Paula Leal (coord.) *O Douro Contemporâneo*, Edições GEHVID – Grupo de Estudos de História da Viticultura Duriense e do Vinho do Porto, Porto: 273-290.
- Corsten, Daniel e Nirmalya Kumar (2005) “Do Suppliers Benefit From Collaborative Relationships With Large Retailers? An Empirical Investigation of Efficient Consumer Response”, *Journal of Marketing*, 69 (July): 80-94.
- Corstjens, Judith e Marcel Corstjens (1995), “Store Wars. The battle for Mindspace and Shelfspace”, John Wiley and Sons, Chichester.
- Corstjens, Marcel e Richard Steele (2008) “An International Empirical Analysis of the Performance of Manufacturers and Retailers”, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 15: 224-236.
- Cotterill, Ronald (1997) “The Food Distribution System of the Future: Convergence Towards the US or UK Model”, *Agribusiness*, 13 (2): 123-135.
- Coughlan, Anne (1985) “Competition and Cooperation in Marketing Channel Choice: Theory and Application”, *Marketing Science*, 4 (2): 110-129.
- Coughlan, Anne e Louis Stern (2001) “Marketing Channel Design and Management”, in Dawn Iacobucci (ed.) *Kellogg on Marketing*, John Wiley & Sons, New York.
- Crook, Russel e James Combs (2007) “Sources and Consequences of Bargaining Power in Supply Chains”, *Journal of Operations Management*, 25: 546-555.
- Crosno, Jody e Robert Dahlstrom (2008) “A Meta-Analytic Review of Opportunism in Exchange Relationships”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36: 191-201.
- Dabholkar, Pratibha e Sabrina Neeley (1998) “Managing Interdependency: A Taxonomy for Business-to-Business Relationships”, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 13 (6): 439-460.
- Damme, Eric van e Dave Furth (2002) “Game Theory and the Market”, in Peter Borm e Hans Peters (eds) *Chapters in Game Theory, in Honor of Stef Tijs*, Kluwer Academic Publishers, Boston: 51-81.
- Dant, Rajiv e Patrick Schul (1992) “Conflict Resolution Processes in Contractual Channels of Distribution”, *Journal of Marketing*, 56 (January): 38-54.
- Dapiran, Peter e Sandra Hogarth-Scott (2003) “Are Co-operation and Trust Being Confused with Power? An Analysis of Food Retailing in Australia and the UK”, *International Journal of Retail & Distribution Management*, 31 (4/5): 256-267.
- Das T. K. (2004) “Time-Span and Risk of Partner Opportunism in Strategic Alliances”, *Journal of Managerial Psychology*, 19 (8): 744-759.
- Das T. K. e Bing-Sheng Teng (2000) “A Resource-Based Theory of Strategic Alliances”, *Journal of Management*, 26 (1): 31-61.
- Das T. K. e Bing-Sheng Teng (2004) “The Risk-Based View of Trust: A conceptual Framework”, *Journal of Business and Psychology*, 19 (1): 85-116.
- Das T. K. e Noushi Rahman (2001) “Partner Misbehaviour in Strategic Alliances: Guidelines for Effective Deterrence”, *Journal of General Management*, 27 (1): 43-70.
- Das T. K. e Noushi Rahman (2002) “Opportunism Dynamics in Strategic Alliances”, in Farok Contractor e Peter Lorange (eds) *Cooperative Strategies and Alliances*, Elsevier Science, London
- Das, T. K. (2006) “Strategic Alliance Temporalities and Partner Opportunism”, *British Journal of Management*, 17(1): 1-21.

- Das, T. K. e Bing-Sheng Teng (1997) "Sustaining Strategic Alliances: Options and Guidelines", *Journal of General Management*, 22 (4): 49-64.
- Das, T. K. e Bing-Sheng Teng (1998) "Between Trust and Control: Developing Confidence in Partner Cooperation in Alliances", *Academy of Management Review*, 23 (3): 491-512.
- Das, T. K. e Bing-Sheng Teng (2002) "A Social Exchange Theory of Strategic Alliances", in Farok Contractor e Peter Lorange (eds) *Cooperative Strategies and Alliances*, Pergamon, London: 439-460.
- David, Robert e Skin-Kap Han (2004) "Systematic Assessment of the Empirical Support for Transaction Cost Economics", *Strategic Management Journal*, 25 (1): 39-58.
- Dawes, Robyn e Richard Thaler (1988) "Cooperation", *Journal of Economic Perspectives*, 2 (3): 187-197.
- Deeds, David e Charles Hill (1998) "An Examination of Opportunistic Action Within Research Alliances: Evidence From the Biotechnology Industry", *Journal of Business Venturing*, 14: 141-163.
- Delaforce, John (1990) "The Factory House at Oporto. Its Historic Role in the Port Wine Trade", Christopher Helm Publishers, Kent.
- Demaris, Alfred (1992) "Logit Modeling. Practical Applications", Sage Publications, Thousand Oaks.
- Demsetz, Harold (1988) "The Theory of the Firm Revisited", *Journal of Law, Economics, and Organization*, 4 (1): 141-161.
- Denison, D. e A. Mishra (1995) "Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness", *Organization Science*, 6 (2): 204-223.
- Denzin, Norman e Yvonna Lincoln (1994) "Major Paradigms and Perspectives", in Norman Denzin e Yvonna Lincoln, *Handbook of Qualitative Research*, Sage Publications; London: 99-104.
- Deshpande, Rohit (1983) "'Paradigm Lost': On Theory and Method in Research in Marketing", *Journal of Marketing*, 47 (Fall): 101-110.
- Desrochers, Debra; Gundlach Gregory e Albert Foer (2003) "Analysis of Antitrust Challenges to Category-Captain Arrangements", *Journal of Public Policy and Marketing*, 22 (2): 201-215.
- Dewatripont, Mathias e Khalid Sekkat (1991) "Producer Opportunism in Retailing Contracts", *The Journal of Industrial Economics*, 39 (5): 595-620.
- Dewsnap, Belinda e Cathy Hart (2004) "Category Management: a New Approach For Fashion Marketing?", *European Journal of Marketing*, 38 (7): 809-834.
- Dhar, Sanjay e Stephen Hoch (1997), "Why Store Brand Penetration Varies by Retailer", *Marketing Science*, 16 (3): 208-227.
- DiMaggio, Paul (1994) "Culture and Economy", in Neil Smelser e Richard Swedberg (eds) *The Handbook of Economic Sociology*, Princeton University Press, Princeton: 27-57
- Doney, Patricia e Joseph Cannon (1997) "An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships", *Journal of Marketing*, 61 (April): 33-51.
- Doney, Patricia; Joseph Cannon e Michael Mullen (1998) "Understanding the Influence of National Culture on the Development of Trust", *Academy of Management Review*, 23 (3): 601-620.
- Dowling, Grahame e Chris Robinson (1999) "Strategic Partnership Marketing", in Gattorna, John (ed) "Handbook of Logistic & Distribution Management": 102-121, Gower Publishing, Aldershot.

- Doz, Yves (1996) “The Evolution of Cooperation in Strategic Alliances: Initial Conditions or Learning Processes?”, *Strategic Management Journal*, 17 (special issue): 55-83.
- Doz, Yves e Gary Hamel (1998), “Alliance Advantage. The Art of Creating Value Through Partnership”, Harvard Business School Press, Boston MA.
- Draganska, Michaela e Daniel Klapper (2007) “Retail Environment and Manufacturer Competitive Intensity”, *Journal of Retailing*, 83 (2): 183-198.
- Drèze, Xavier e David Bell (2003) “Creating Win-Win Trade Promotions: Theory and Empirical Analysis of Scan-Back Trade Deals”, *Marketing Science*, 22 (1): 16-39.
- Duarte, Margarida e Gary Davies (2003) “Testing the Conflict-Performance Assumption in Business-to-Business Relationships”, *Industrial Marketing Management*, 32: 91-99.
- Duarte, Margarida e Gary Davies (2004) “Trust as a Mediator of Channel Power”, *Journal of Marketing Channels*, 11 (2/3): 77-102.
- Dubois, Anna (1998), “Organising Industrial Activities Across Firm Boundaries”, Routledge, London.
- Dubois, Anna e Lars-Erik Gadde (2002), “Systematic Combining: An Abductive Approach to Case Research”, *Journal of Business Research*, 55 (7): 553-560.
- Dubois, Anna e Luis Araujo (2004) “Research Methods in Industrial Marketing Studies”, in Håkan Håkansson, Debbie Harrison e Aezandra Waluszewski *Rethinking Marketing, Developing a New Understanding of Markets*, John Wiley & Sons, Chichester: 205- 227.
- Dubois, Anna; Kajsa Hulthén e Ann-Charlott Pedersen (2004) “Supply Chain and Interdependence: A Theoretical Analysis”, *Journal of Purchasing and Supply Management*, 10(1): 3-9.
- Duffy, Rachel (2008) “Towards a Better Understanding of Partnership Attributes: An Exploratory Analysis of Relationship Type Classification”, *Industrial Marketing Management*, 37: 228-244.
- Duffy, Rachel e Andrew Fearne (2004) “Partnerships and Alliances in UK Supermarket Supply Networks”, in Michael Bourlakis e Paul Weightman (eds) *Food Supply Chain Management*, Blacwell Publishing: 136-152
- Duguid, Paul e Teresa Lopes (1998) “The Company You Keep: The Port Trade in the Declining Years of the Wine Company, 1812-1840”, in A. Vieira (ed.) *Os Vinhos Licorosos e a História*, Edição Centro de Estudos de História, Funchal.
- Duncan, Nancy (1998) “Beyond Opportunism: A Resource-Based View of Outsourcing Risk”, Proceedings of the 31st Annual Hawaii International Conference on System Science, Vol.6: 675-684.
- Dunkerley, David (1988) “Historical Methods and Organization Analysis: the Case of a Naval Dockyard”, in Alan Bryman (ed.) *Doing Research in Organizations*, Routledge, London.
- Dunne, David e Chakravarthi Narasimhan (1999), “The New Appeal of Private Labels”, *Harvard Business Review*, 79 (May-June): 41-52.
- Dupre, Kyle e Thomas Gruen (2004) “The Use of Category Management Practices to Obtain a Sustainable Competitive Advantage in the Fast-Moving-Consumer-Goods Industry”, *Journal of Business and Industrial Marketing*, 19 (7): 444-459.
- Dutta, Shantanu; Mark Bergen e George John (1994) “The Governance of Exclusive Territories When Dealers Can Bootleg”, *Marketing Science*, 13 (1): 83-99.
- Dwyer, Robert, Paul Schurr e Sejo Oh (1987) “Developing Buyer-Seller Relationships”, *Journal of Marketing*, 51 (April): 11-27.

- Dyer, Jeffrey (1996) "Specialized Supplier Networks as a Source of Competitive Advantage: Evidence From the Auto Industry", *Strategic Management Journal*, 17 (4): 271-291.
- Dyer, Jeffrey e Harbir Singh (1998), "The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage", *Academy of Management Review*, 23 (4): 660-679.
- Dyer, Jeffrey e Wujin Chu (2000) "The Determinants of Trust in Supplier-Automaker Relationships in the U.S., Japan, and Korea", *Journal of International Business Studies*, 31 (2): 259-285.
- Dyer, Jeffrey; Prashant Kale e Harbir Singh (2001) "How to Make Strategic Alliances Work", *Sloan Management Review*, 42 (4): 37-43.
- Easterby-Smith, Mark; Richard Thorpe e Andy Lowe (1997) "Management Research. An Introduction", Sage Publications, London.
- Easton, Geoffrey (1992a) "Learning From Case Studies", Prentice Hall International, London.
- Easton, Geoffrey (1992b), "Industrial Networks a Review", in B. Axelsson and G. Easton (eds) *Industrial networks – A New View of Reality*, Routledge, London: 1-27
- Easton, Geoffrey (1998) "Case Research as a Methodology for Industrial Networks: A Realism Apologia", in Peter Naudé e Peter Turnbull (eds) *Network Dynamics in International Marketing*, Elsevier Science, Oxford: 73-87.
- Easton, Geoffrey e A. Lundgren (1992), "Changes in Industrial Networks as Flow Through Nodes", in B. Axelsson and G. Easton (eds) *Industrial Networks – A New View of Reality*, Routledge, London: 89-104
- Easton, Geoffrey e Hakan Hakansson (1996), "Markets as Networks: Editorial Introduction", *International Journal of Research in Marketing*, 13: 407-413.
- Easton, Geoffrey e Luís Araújo (1992) "Non-Economic Exchange in Industrial Networks" in Axelsson, Björn and Geoffrey Easton (eds) *Industrial Networks: A New View of Reality*, Routledge, London.
- ECR Europe (1997a) "Category Management Best Practice Report", ECR Europe.
- ECR Europe (1997b) "The Essential Guide to Day-to-Day Category Management", ECR Europe.
- ECR Europe (2008) "Jointly Agreed Growth", ECR Europe.
- Egan, John e Michael Harker (2004) "Relationship Marketing. Shaking the Foundations: the Origins of Relationship Marketing", Sage Publications, Thousand Oaks.
- Eiriz, Vasco e Dom Wilson (2006) "Research in Relationship Marketing: Antecedents, Traditions and Integration", *European Journal of Marketing*, 40 (3/4): 275-291.
- Eisenhardt, Kathleen e Jeffrey Martin (2000) "Dynamic Capabilities: What Are They?", *Strategic Management Journal*, 21: 1105-1121.
- Eisenhardt, Kathleen (1989) "Building Theories From Case Study Research", *Academy of Management Review*, 14 (4): 532-550.
- Eisenhardt, Kathleen e Claudia Schoonhoven (1996) "Resource-Based View of Strategic Alliance Formation: Strategic and Social Effects in Entrepreneurial Firms", *Organization Science*, 7 (2): 136-150.
- Eisenhardt, Kathleen; Jean Kahwajy e L. Bourgeois (1997) "The Absence of Conflict is Not Harmony, It's Apaty. How Management Teams Can Have a Good Fight", *Harvard Business Review*, (July-August): 77-85.
- El-Ansary, Adel e Louis Stern (1972) "Power Measurement in the Distribution Channel", *Journal of Marketing Research*, IX (February): 47-52.

- Emiliani, M. (2003) “The Inevitability of Conflict Between Buyers and Sellers”, *Supply Chain Management: An International Journal*, 8 (2): 107-115.
- Erdogan, Zafer e Michael Baker (2002) “Increasing Mail Survey Response Rates From an Industrial Population”, *Industrial Marketing Management*, 31: 65-73.
- Erevelles, Sunil e Thomas Stevenson (2006) “Enhancing the Business-to-Business Supply Chain: Insights from Partitioning the Supply-Side”, *Industrial Marketing Management*, 35: 481-492.
- Eriksson, Kent e Deo Sharma (2003) “Modeling Uncertainty in Buyer-Seller Cooperation”, *Journal of Business Research*, 56: 961-970.
- Ernst, David e James Bamford (2005) “Your Alliances Are Too Stable”, *Harvard Business Review*, June: 133-141.
- Eyuboglu, Nermin; Sungmin Ryu e Thomas Tellefsen (2003) “Current and Future Interdependence: Effects on Channel Relationships”, *Journal of Marketing Channels*, 11 (1): 3-26.
- Fahy, John e Alan Smithee (1999) “Strategic Marketing and the Resource Based View of the Firm”, *Academy of Marketing Science*, 10. Disponível na Internet: <http://www.amsreview.org/articles/fahy10-1999.pdf>
- Fang, Shyh-Rong; Jyh-Jeng Wu; Shih-Chieh Fang; Yong-Sheng Chang e Pei-Wen Chao (2008) “Generating Effective Interorganizational Change: A Relational Approach”, *Industrial Marketing Management*, 37 (8): 977-991.
- Fang, Tony (2001) “Culture as a Driving Force for Interfirm Adaptation: A Chinese Case”, *Industrial Marketing Management*, 30: 51-63.
- Fang, Tony (2003) “A Critique of Hofstede’s Fifth National Culture Dimension”, *International Journal of Cross Cultural Management*, 3 (3): 347-368.
- Faria, Alex e Robin Wensley (2002), “In Search of ‘Interfirm Management’ in Supply Chains: Recognizing Contradictions of Language and Power by Listening”, *Journal of Business Research*, 55 (7): 603-610.
- Farris, Paul, e Kusum Ailawadi (1992), “Retail Power: Monster or Mouse?”, *Journal of Retailing*, 68 (4): 351-369.
- Feagin, Joe; Anthony Orum e Gideon Sjoberg (1991) “A Case for the Case Study”, The University of Carolina Press, Chapel Hill.
- Fearne, Andrew, David Hughes e Rachel Duffy (2001), “Concepts of Collaboration – Supply Chain Management in a Global Food Industry”, in Eastham, Sharples and Ball (eds.) *Food and Drink Supply Chain Management – Issues for the Hospitality and Retail Sectors*, Butterworth-Heinemann, London: 55-89.
- Fein, Adam e Sandy Jap (1999) “Manage Consolidation in the Distribution Channel”, *Sloan Management Review*, 41 (1): 61-72
- Fernie, John (1992) “Distribution Strategies of European Retailers”, *European Journal of Marketing*, 26 (8/9): 35-47.
- Fernie, John e Harry Staines (2000), “Towards an Understanding of European Grocery Supply Chains”, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 8: 29-36.
- Fernie, John, Francis Pfab e Clive Marchant (2000), “Retail Grocery Logistics in the UK”, *The International Journal of Logistics Management*, 11 (2): 83-90.
- Fernie, John; Suzanne Fernie e Christopher Moore (2003) “Principles of Retailing”, Butterworth Heinemann, London.
- Fink, Evelyn; Scott Gates e Brian Humes (1998) “Game Theory Topics. Incomplete Information, Repeated Games and N-Player Games”, Sage Publications, Thousand Oaks.

- Fletcher, Richard e Tony Fang (2006) “Assessing the Impact of Culture on Relationship Creation and Network Formation in Emerging Asian Markets”, *European Journal of Marketing*, 40 (3/4): 430-445.
- Fontana, Andrea e James Frey (1994) “Interviewing”, in Norman Denzin e Yvonna Lincoln (eds) *Handbook of Qualitative Research*, Sage Publications; London: 361-376.
- Ford, David (1990), “Understanding Business Markets”, Academic Press, Sand Diego, CA.
- Ford, David (1998) “Two decades of Interaction, Relationships and Networks”, in Naudé Peter and Peter W. Turnbull (eds) *Network Dynamics in International Marketing*, Pergamon, Oxford.
- Ford, David e Håkan Håkansson (2006) “IMP – Some Things Achieved: Much More to Do”, *European Journal of Marketing*, 40 (3/4): 248-258.
- Ford, David, Lars-Erik Gadde, Håkan Håkansson, Anders Lundgren, Ivan Snehota, Peter Turnbull e David Wilson (eds) (1998) “Managing Business Relationships”, John Wiley & Sons, Chichester.
- Ford, David, Pierre Berthon, Stephen Brown, Lars-Erik-Gadde, Håkan Håkansson, Peter Naudé, Thomas Ritter e Ivan Snehota (eds) (2002), “The Business Marketing Course. Managing in Complex Networks”, John Wiley & Sons, Chichester.
- Forker, Laura e Peter Stannack (2000) “Cooperation Versus Competition: do Buyers and Suppliers Really See Eye-to-Eye?”, *European Journal of Purchasing and Supply Management*, 6: 31-40.
- Forsström, Birgitta (2004) “Value Co-Creation Through Interdependence in the Context of Industrial Buyer-Seller Relationships – Findings From an Empirical Study”, Proceedings 20th IMP Conference, Copenhagen, Denmark.
- Foss, Kirsten e Nicolai Foss (2005) “Resource and Transaction Costs: How Property Rights Economics Furthers the Resource-Based View”, *Strategic Management Journal*, 26: 541-553.
- Foss, Nicolai (1996) “More Critical Comments on Knowledge-Based Theories of the Firm”, *Organization Science*, 7 (5): 519-523.
- Foss, Nicolai (2000) “Austrian Economics and Game Theory: A Stocktaking and Evaluation”, *Review of Austrian Economics*, 13: 41-58.
- Foss, Nicolai (2000) “Equilibrium vs. Evolution in the Resource-Based Perspective. The Conflicting Legacies of Demsetz and Penrose”, in Nicolai Foss e Paul Robertson (eds) *Resources, Technology and Strategy. Explorations in the Resource-Based Perspective*, Routledge, London: 11-30.
- Foss, Nicolai (2003) “The Strategy and Transaction Cost Nexus: Past Debates, Central Questions, and Future Research Possibilities”, *Strategic Organization*, 1 (2): 139-169.
- Foss, Nicolai e Thorbjørn Knudsen (2003) “The Resource-Based Tangle: Towards a Sustainable Explanation of Competitive Advantage”, *Managerial and Decision Economics*, 24: 291-307.
- Foss, Nicolai e Carsten Koch (1996), “Opportunism, Organizational Economics and the Network Approach”, *Scandinavian Journal of Management*, 12 (2): 189-205.
- Fox, Christine; Lynne Robinson e Debra Boardley (1998) “Cost-Effectiveness of Follow-Up Strategies in Improving the Response Rate of Mail Surveys” , *Industrial Marketing Management*, 27: 127-133.

- Fox-Wolfgramm, Susan (1997), "Towards Developing a Methodology for Doing Qualitative Research: The Dynamic-Comparative Case Study Method", *Scandinavian Journal of Management*, 13 (4): 439-455.
- Frazier, Gary (1983) "On the Measurement of Interfirm Power in Channels of Distribution", *Journal of Marketing Research*, 20 (May): 158-166.
- Frazier, Gary (1999) "Organizing and Managing Channels of Distribution", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27 (2): 226-240.
- Frazier, Gary e Kersei Antia (1995) "Exchange Relationships and Interfirm Power in Channels of Distribution", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23 (4): 321-326.
- Frazier, Gary e Raymond Rody (1991) "The Use of Influence Strategies in Interfirm Relationships in Industrial Product Channels", *Journal of Marketing*, 55 (January): 52-69.
- Frazier, Gary e Walfried Lassar (1996), "Determinants of Distribution Intensity", *Journal of Marketing*, 60 (October): 39-51.
- Free, Clinton (2008) "Walking the Talk? Supply Chain Accounting and Trust Among UK Supermarkets and Suppliers", *Accounting, Organizations and Society*, 33 (6): 629-662.
- Fudenberg, Drew e Jean Tirole (1995) "Game Theory", MIT Press, Cambridge MA.
- Fukuyama, Francis (1996) "Confiança: Valores Sociais e Criação de Prosperidade", Gradiva, Lisboa.
- Fudenberg, Drew e David Levine (1998) "Learning in Games", *European Economic Review*, 42: 631-639.
- Fynes, Brian; Chris Voss e Seán de Búrca (2005) "The Impact of Supply Chain Relationship Quality on Quality Performance", *International Journal of Production Economics*, 96: 339-354.
- Gable, Guy (1994) "Integrating Case Study and Survey Research Methods: An Example in Information Systems", *European Journal of Information Systems*, 3 (2): 112-126.
- Gadde, Lars-Erik (2004) "Activity Coordination and Resource Combining in Distribution Networks – Implications for Relationship Involvement and the Relationship Atmosphere", *Journal of Marketing Management*, 20: 157-184.
- Gadde, Lars-Erik e Håkan Håkansson (2001), "Supply Network Strategies", John Wiley & Sons, Chichester.
- Gadde, Lars-Erik e Lars-Gunnar Mattsson (1987), "Stability and Change in Network Relationships", *International Journal of Research in Marketing*, 4: 29-41.
- Gadde, Lars-Erik, e Ivan Snehota (2000), "Making the Most of Supplier Relationships", *Industrial Marketing Management*, 29: 305-316.
- Gadde, Lars-Erik, Lars Huemer e Håkan Håkansson (2003), "Strategizing in Industrial Networks", *Industrial Marketing Management*, 32: 357-364.
- Galaskiewicz, Joseph (1996) "The 'New Network Analysis' and Its Application to organizational Theory and Behavior" in Iacobucci, Dawn (ed) *Networks in Marketing*, Sage, Thousand Oaks: 19-31.
- Galiuzzi, Giovanni e Luciano Venturini (1999) "Vertical Relationships and Forms of Cooperation in the Food Supply Chains: Is a Non-Zero Sum Game Possible?", in Proceedings – IAMA Agribusiness Forum, Florence, June 13th.
- Galunic, Charles e Simon Rodan (1998) "Resource Recombinations in the Firm: Knowledge Structures and the Potential for Schumpeterian Innovation", *Strategic Management Journal*, 19: 1193-1201.

- Ganesan, Shankar (1994), “Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships”, *Journal of Marketing*, 58 (April): 1-19.
- Gaski, John (1984) “The Theory of Power and Conflict in Channels of Distribution”, *Journal of Marketing*, 48 (summer): 9-29.
- Gaski, John (1996) “Distribution Channels: A Validation Study”, *International Journal of Physical Distribution & Logistics*, 26 (5): 64-93.
- Gassenheimer, Jule; David Baucus e Melissa Baucus (1996) “Cooperative Arrangements Among Entrepreneurs: An Analysis of Opportunism and Communication in Franchise Structures”, *Journal of Business Research*, 36: 67-79.
- Gassenheimer, Jule; Gary Hunter e Judy Siguaw (2007) “An Evolving Theory of Hybrid Distribution: Taming a Hostily Supply Network”, *Industrial Marketing Management*, 36: 6104-616.
- Gattorna, John (1999) “Developing a Channels Strategy”, in Gattorna, John (ed) *Handbook of Logistic & Distribution Management*, Gower Publishing, Aldershot: 90-101
- Geylani, Tansev; Anthony Dukes e Kannan Srinivasan (2007) “Strategic Manufacturer Response to a Dominant Retailer”, *Marketing Science*, 26 (2): 164-178.
- Geyskens, Inge; Jan-Benedict Steenkamp e Nirmalya Kumar (1998), “Generalizations About Trust in Marketing Channel Relationships Using Meta-Analysis”, *International Journal of Marketing Research*, 15: 223-248.
- Geyskens, Inge; Jean-Benedict Steenkamp e Nirmalya Kumar (2006) “Make, Buy, Or Ally: A Transaction Cost Theory Meta-Analysis”, *Academy of Management Journal*, 49 (3): 519-543.
- Geyskens, Inge; Jean-Benedict Steenkamp; Lisa Scheer e Nirmalya Kumar (1996) “The Effects of Trust and Interdependence on Relationship Commitment: A Trans-Atlantic Study”, *International Journal of Research in Marketing*, 13: 303-317.
- Ghuri, Pervez; Kjell Gronhaug e Ivar Kristianslund (1995) “Research Methods in Business Studies. A Practical Guide”, Prentice-Hall, Hemel Hempstead.
- Ghemawat, Pankaj e Anita McGahan (1998) “Order Backlogs and Strategic Pricing: The Case of the U.S. Large Turbine Generator Industry”, *Strategic Management Journal*, 19: 255-268.
- Ghiglione, Rodolphe e Benjamin Matalon (1992) “O Inquérito, Teoria e Prática”, Celta Editora, Oeiras
- Ghoshal, Sumantra e Peter Moran (1996) “Bad for Practice: A Critique of the Transaction Cost Theory”, *Academy of Management Review*, 21 (1): 13-47.
- Gibbons, Robert (1997) “An Introduction to Applicable Game Theory”, *Journal of Economic Perspectives*, 11 (1): 127-149.
- Gierl, Heribert e Silke Bambauer (2002) “Information Networks as a Safeguard From Opportunism in Industrial Supplier-Buyer Relationships”, *Schmalenbach Business Review*, 54 (October): 335-350.
- Gimeno, Javier (2004) “Competition Within and Between Networks: The Contingent Effect of Competitive Embeddedness on Alliance Formation”, *Academy of Management Journal*, 47 (6): 820-842.
- Glaser; Barney e Anselm Strauss (1967) “The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research”, Aldine Publishing Co, Chicago.
- Gnyawali, Devi e Ravindranath Madhavan (2001) “Cooperative Networks and Competitive Dynamics: A Structural Embeddedness Perspective”, *Academy of Management Review*, 26 (3): 431-445.

- Godfrey, Paul e Charles Hill (1995) “The Problem of Unobservables in Strategic Management Research”, *Strategic Management Journal*, 16: 519-533.
- Goles, Tim e Rudy Hirschheim (2000) “The Paradigm is Dead, the Paradigm is Dead ... Long Live the Paradigm: the Legacy of Burrell and Morgan”, *Omega*, 28: 249-268.
- Gomes, Ricardo (2008) “An Overview of the Challenges and Changes for Wine & Tourism Marketing”, comunicação apresentada no Congresso *Wine & Tourism Marketing*, Vila Nova de Gaia, 29 e 30 Maio.
- Gonçalves, Maria (2002) “A Comunidade Britânica no Porto. Inter-Relações Históricas, Económicas, Culturais e Educativas”, Edições Afrontamento, Porto.
- Gow, Hamish; Lance Oliver e Neil Gow (2002) “Co-operating to Compete in High Velocity Global Markets: The Strategic Role of Flexible Supply Chain Architectures”, *Journal on Chain and Network Science*, 2 (1): 19-32.
- Graham, John (2002) “Culture’s Influence on Business Negotiations: An Application of Hofstede’s and Rokeach’s Ideas” in Farok Contractor e Peter Lorange (eds) *Cooperative Strategies and Alliances*, Elsevier Science, London: 461-487.
- Grandori, Anna e Giuseppe Soda (1995) “Inter-Firm Networks: Antecedents, Mechanisms and Forms”, *Organization Studies*, 16 (2): 183-214.
- Granovetter, Mark (1985) “Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness”, *American Journal of Sociology*, 91 (3): 481-510.
- Grant, Robert (1991) “The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation”, *California Management Review*, 33 (3): 114-135.
- Grant, Robert e Charles Baden-Fuller (2002) “The Knowledge-Based View of Strategic Alliance Formation: Knowledge Accessing versus Organizational Learning”, in Farok Contractor e Peter Lorange (eds) *Cooperative Strategies and Alliances*, Pergamon, London: 419-436.
- Greene, William (1993) “Econometric Analysis”, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Griffith, David; Michael Hu e John Ryans Jr. (2000) “Process Standardization Across Intra and Inter-Cultural Relationships”, *Journal of International Business Studies*, 31 (2): 303-324.
- Griffiths, William; Carter Hill e George Judge (1993) “Learning and Practicing Econometrics”, John Wiley & Sons, New Jersey.
- Grisprud, Geir (2004) “The Marketing Discipline and Distribution Research: Time to Regain Lost Territory?”, in Håkan Håkansson, Debbie Harrison e Aezandra Waluszewski *Rethinking Marketing, Developing a New Understanding of Markets*, John Wiley & Sons, Chichester: 189-206.
- Grönroos, Christian (1991) “The Marketing Strategy Continuum: Towards a Marketing Concept for the 1990s”, *Management Decision*, 29 (1): 7-13.
- Grönroos, Christian (1994) “From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing”, *Management Decision*, 32 (2): 4-20.
- Grönroos, Christian (1996) “The Rise and Fall of Modern Marketing – and its Rebirth”, in Shaw S. e Hood N. (eds) *Marketing in Evolution: Essays in Honour of Michael J. Baker*, Macmillan, Palgrave.
- Grossman, Sanford e Oliver Hart (1986) “The Costs and Benefits of Ownership: A Theory of Vertical and Lateral Integration”, *Journal of Political Economy*, 94 (4): 691-719
- Grover, Varun e Manoj Malhotra (2003) “Transaction Cost Framework in Operations and Supply Chain Management Research: Theory and Measurement”, *Journal of Operations Management*, 21: 457-473.

- Gruen, Thomas e Reshma Shah (2000) “Determinants and Outcomes of Plan Objectivity and Implementation in Category Management Relationships”, *Journal of Retailing*, 76 (4): 483-510.
- Guichard, François (1997) “O Vinho do Porto e Mais Alguns: Gestão da Imagem”, *Douro – Estudos & Documentos*, I (3): 145-157.
- Guichard, François (1997) “Porto: Um Vinho, Uma Cidade”, in Gaspar Pereira (coord.), *Porto o Ouro do Douro*, Ed. ICEP, Lisboa: 21-41.
- Gulati, Ranjay (1995) “Does Familiarity Breed Trust? The Implications of Repeated Ties for Contractual Choice in Alliances”, *Academy of Management Journal*, 38 (1): 85-112.
- Gulati, Ranjay (1998) “Alliances and Networks”, *Strategic Management Journal*, 19: 293-317.
- Gulati, Ranjay e Harbir Singh (1998) “The Architecture of Cooperation: Managing Coordination Costs and Appropriation Concerns in Strategic Alliances”, *Administrative Science Quarterly*, 43 (4): 781-814.
- Gulati, Ranjay; Paul Lawrence e Phanish Puranam (2005) “Adaptation in Vertical Relationships: Beyond Incentive Conflict”, *Strategic Management Journal*, 26: 415-440.
- Gummesson, Evert (1991) “Qualitative Methods in Management Research”, Sage Publications, London.
- Gummesson, Evert (1994) “Making Relationship Marketing Operational”, *International Journal of Service Industry Management*, 5 (5): 5-20.
- Gummesson, Evert (2001) “Are Current Research Approaches in Marketing Leading us Astray?”, *Marketing Theory*, 1 (1): 27-48.
- Gummesson, Evert (2005) “Qualitative Research in Marketing. Road-Map for a Wilderness of Complexity and Unpredictability”, *European Journal of Marketing*, 39 (3/4): 309-327.
- Gundlach, Gregory e Ernest Cadotte (1994) “Exchange Interdependence and Interfirm Interaction: Research in a Simulated Channel Setting”, *Journal of Marketing Research*, 31 (November): 516-532.
- Hagberg-Andersson, Asa (2001) “Adaptation Through Cooperation in a Supply Network”, Proceedings 17th IMP Conference, Oslo, Norway.
- Hagberg-Andersson, Asa (2006) “Does Adaptation Pay Off?”, *Industrial Marketing Management*, 35: 202-209.
- Hagedoorn, John e Richard Osborn (2002) “Interfirm R&D Partnerships: Major Theories and Trends Since 1960”, in Farok Contractor e Peter Lorange (eds) *Cooperative Strategies and Alliances*, Pergamon, London: 517-541.
- Hagel III, John e John Brown (2005) “Productive Friction: How Difficult Business Partnerships Can Accelerate Innovation”, *Harvard Business Review*, 83 (2): 83-91
- Hair, Joseph; Rolph Anderson; William Black e Ronald Tatham (1998) “Multivariate Data”, Prentice-Hall, Upper Saddle River NJ.
- Håkansson, Håkan (ed.) (1982) “International Marketing and Purchasing of Industrial Goods”, John Wiley & Sons, Chichester.
- Håkansson, Håkan e Deo Sharma (1996) “Strategic Alliances in a Network Perspective” in Dawn Iacobucci (ed) *Networks in Marketing*, Sage, London: 108-124
- Håkansson, Håkan e Ivan Snehota (1989) “No Business is an Island: The Network Concept of Business Strategy”, *Scandinavian Journal of Management*, 4 (3): 187-200.

- Håkansson, Håkan e Ivan Snehota (eds) (1995), “Developing Relationships in Business Networks”, Routledge, London.
- Håkansson, Hakan e Jan Johanson (1988) “Formal and Informal Cooperation Strategies in International Industrial Networks” in N. Hood and J. E. Vahlne (eds) *Strategies in Global Competition*, Croom Helm, New York: 287-314.
- Håkansson, Håkan e Jan Johanson (1992), “A Model of Industrial Networks”, in B. Axelsson and G. Easton (eds) *Industrial networks – A New View of Reality*, Routledge, London: 28-34
- Håkansson, Håkan e Jan Johanson (2003) “Business Network Learning – Basic Considerations”, in Håkansson, Håkan e Jan Johanson (eds), *Business Network Learning*, Pergamon, New York: 1-17.
- Hallén, Lars; Jan Johanson e Nazeem Seyed-Mohamed (1991) “Interfirm Adaptation in Business Relationships”, *Journal of Marketing*, 55 (April): 29-37.
- Halliday, Sue (2003) “Which Trust and When? Conceptualizing Trust in Business Relationships Based on Context and Contingency”, *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 13 (4): 405-421.
- Hamel, Gary (1991) “Competition for Competence and Inter-Partner Learning Within International Strategic Alliances”, *Strategic Management Journal*, 12: 83-103.
- Hamel, Gary, Yves Doz e C. K. Prahalad (1989) “Collaborate with Your Competitors – and Win”, *Harvard Business Review*, January-February: 133-139.
- Hammersley, Martyn (1992) “Deconstructing the Qualitative-Quantitative Divide”, in Julia Brannen (ed.) *Mixing Methods: Qualitative and Quantitative Research*, Avebury, Aldershot.
- Hampden-Turner, Charles e Fons Trompenaars (1997) “Response to Geert Hofstede”, *International Journal of Intercultural Relations* 21 (1): 149-159.
- Handfield, Robert e Christian Bechtel (2004) “Trust, Power, Dependence, and Economics: Can SCM Research Borrow Paradigms?”, *International Journal of Integrated Supply Management*, 1 (1): 3-32.
- Handfield, Robert e Ernest Nichols Jr. (1999) “Introduction to Supply Chain Management”, Prentice-Hall, Upper Saddle River NJ.
- Harker, Michael (1999) “Relationship Marketing Defined? An Examination of Current Relationship Marketing Definition”, *Marketing Intelligence and Planning*, 17 (1): 13-20.
- Harris, Lloyd e Emmanuel Ogbonna (2001), “Competitive Advantage in the UK Food Retailing Sector: Past, Present and Future”, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 8: 157-173.
- Harrison, Debbie e Geoff Easton (2002), “Patterns of Actor Response to Environmental Change”, *Journal of Business Research*, 55 (7): 545-552.
- Harrison, Debbie e Håkan Håkansson (2002) “Activation in Resource Networks: A Comparative Study of Ports”, Proceedings 18th IMP Conference. Bali.
- Hart, Stuart (1995) “A Natural-Resource-Based View of the Firm”, *Academy of Management Review*, 20 (4): 986-1014.
- Hartley, Jean (1994) “Case Studies in Organizational Research”, in Catherine Cassel e Gilian Symon (eds) *Qualitative Methods in Organizational Research: A Practical Guide*, Sage Publications, Thousand Oaks: 208-229.
- Hawkins, Timothy; Michael Wittmann e Michael Beyerlein (2008) “Antecedents and Consequences of Opportunism in Buyer-Supplier Relations: Research Synthesis and New Frontiers”, *Industrial Marketing Management*, 37 (8): 895-909.
- Heide, Jan (1994) “Interorganizational Governance in Marketing Channels”, *Journal of Marketing*, 58 (January): 71-85.

- Heide, Jan e Allen Weiss (1995) “Vendor Considerations and Switching Behavior for Buyers in High-Technology Markets”, *Journal of Marketing*, 59 (July): 30-43.
- Heide, Jan e Anne Miner (1992) “The Shadow of the Future: Effects of Anticipated Interaction Frequency of Contact on Buyer-Seller Cooperation”, *Academy of Management Journal*, 35 (2): 265-291.
- Heide, Jan e George John (1988) “The Role of Dependence Balancing in Safeguarding Transaction-Specific Assets in Conventional Channels”, *Journal of Marketing*, 52 (January): 20-35.
- Heide, Jan, e George John (1992) “Do Norms Matter in Marketing Relationships?”, *Journal of Marketing*, 56 (2): 32-44.
- Héliès-Hassid, Marie-Louise (1996) “ECR: Impact Sur L’Organisation de L’Entreprise et Sur le Marketing”, *Décisions Marketing*, 9 (Septembre-Décembre): 63-71.
- Helper, Susan; John MacDuffie e Charles Sabel (2000) “Pragmatic Collaborations: Advancing Knowledge While Controlling Opportunism”, *Industrial and Corporate Change*, 9 (3): 443-488.
- Hennart, Jean-Francois (1988) “A Transaction Cost Theory of Equity Joint Ventures”, *Strategic Management Journal*, 4: 483-497.
- Hennart, Jean-Francois (1993) “Explaining the Swollen Middle: Why Most Transactions are a Mix of ‘Market’ and ‘Hierarchy’”, *Organization Science*, 4 (4): 529-547.
- Hennart, Jean-François e Ming Zeng (1998) “Why Are Joint-Ventures Short-Lived: Strategic Choice or Business Failure? An Investigation of Japanese Affiliates in the United States”, *Organization Science*, 19 (3): 1-14.
- Hennig-Thurau, Thorsten e Ursula Hansen (2000) “Relationship Marketing. Gaining Competitive Advantage Through Customer Satisfaction and Customer Retention”, Springer, New York: 3-27.
- Herbig, Paul (1991) “Game Theory in Marketing: Applications, Uses and Limits”, *Journal of Marketing Management*, 7: 285-298.
- Hernández-Espallardo, Miguel e Narciso Arcas-Lirio (2008) “Outcome and Behaviour Control in Distribution Partnerships. The Role of Trust and Dependence and Their Effects on Performance”, *The International Journal of Retail, Distribution and Consumer Research*, 18 (1): 63-86.
- Hibbard, Jonathan; Nirmalya Kumar e Louis Stern (2001) “Examining the Impact of Destructive Acts in Marketing Channel Relationships”, *Journal of Marketing Research*, 38 (February): 45-61.
- Hill, Charles (1990) “Cooperation, Opportunism, and the Invisible Hand: Implications for Transaction Cost Theory”, *Academy of Management Review*, 15 (3): 500-513.
- Hill, Charles e Chan Kim (1988) “Searching for a Dynamic Theory of the Multinational Enterprise: A Transaction Cost Model”, *Strategic Management Journal*, 9: 93-104.
- Hill, Manuela e Andrew Hill (1998-a) “A Construção de um Questionário”, working paper, Dinâmica – Centro de Estudos Sobre a Mudança Socioeconómica, ISCTE, Lisboa.
- Hill, Manuela e Andrew Hill (1998-b) “Investigação Empírica em Ciências Sociais: Um Guia Introdutório”, working paper, Dinâmica – Centro de Estudos Sobre a Mudança Socioeconómica, ISCTE, Lisboa.
- Hill, Manuela e Andrew Hill (2005) “Investigação por Questionário”, Edições Sílabo, Lisboa.

- Hillman, Amy; Albert Cannella e Ramona Paetzold (2000) “The Resource Dependence Role of Corporate Directors: Strategic Adaptation of Board Composition in Response to Environmental Change”, *Journal of Management Studies*, 37 (2): 235-255
- Hingley, Martin (2005) “Power Imbalance in UK Agri-Food Supply Channels: Learning to Live With the Supermarkets?”, *Journal of Marketing Management*, 21: 63-88.
- Hingley, Martin e Andrew Hollingsworth (2003), “Competitiveness and Power Relationships: Where Now for the UK Food Supply Chain?”, Working Paper, 19th Annual IMP Conference, Lugano, Switzerland.
- Hitt, Michael; Tina Dacin; Beverly Tyler e Daewoo Park (1997) “Understanding the Differences in Korean and U.S. Executives’ Strategic Orientations”, *Strategic Management Journal*, 18 (2): 159-167.
- Hitt, Michael; Tina Dacin; Edward Levitas; Jean-Luc Arregle e Anca Borza (2000) “Partner Selection in Emerging and Developed Market Contexts: Resource-Based and Organizational Learning Perspectives” *Academy of Management Journal*, 43 (3): 449-467.
- Hodgson, Geoffrey (2004) “Opportunism is Not the Only Reason Why Firms Exist: Why an Exploratory Emphasis on Opportunism May Mislead Management Strategy”, *Industrial and Corporate Change*, 13 (2): 401-418.
- Hoetker, Glenn (2007) “The Use of Logit and Probit Models in Strategic Management Research: Critical Issues”, *Strategic Management Journal*, 28: 331-343.
- Hofstede, Geert (1980) “Culture’s Consequences: International Differences in Work-Related Values”, Sage, Beverly Hills.
- Hofstede, Geert (1991) “Cultures and Organizations: Software of the Mind”, McGraw-Hill, London.
- Hofstede, Geert (1993) “Cultural Constraints in Management Theories”, *Academy of Management Executive*, 7 (1): 81-94.
- Hofstede, Geert (1996) “Riding the Waves of Commerce: A Test of Trompenaars’ ‘model’ of National Culture Differences”, *International Journal of Intercultural Relations*, 20: 189-198.
- Hofstede, Geert (2001) “Culture’s Consequences, Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations”, Sage Publications, Thousand Oaks CA.
- Hofstede, Geert; Bram Neuijen; Denise Ohayv e Geert Sanders (1990) “Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases”, *Administrative Science Quarterly*, 35: 286-316.
- Holm, Desirée; Ken Eriksson e Jan Johanson (1996) “Business Networks and Cooperation in International Business Relationships”, *Journal of International Business Studies*, 27 (5): 1033-1053.
- Holweg, Matthias; Stephen Disney; Jan Holmström e Johanna Småros (2005) “Supply Chain Collaboration: Making Sense of the Strategy Continuum”, *European Management Journal*, 23 (2): 170-181.
- Homburg, Christian; Janna Schneider e Martin Fassnacht (2002) “Opposites Attract, But Similarity Works: A Study of Interorganizational Similarity in Marketing Channels”, *Journal of Business-to-Business Marketing*, 10 (1): 31-54.
- Hoyt, James e Faizul Huq (2000) “From Arms-Length to Collaborative Relationships in the Supply Chain. An Evolutionary Process”, *International Journal of Physical Distribution and Logistics*, 30 (9): 750-764.

- Hult, Tomas; David Keitcher Jr. e Ernest Nichols Jr (2002) “An Examination of Cultural Competitiveness and Order Fulfillment Cycle Time Within Supply Chains”, *Academy of Management Journal*, 45 (3): 577-586
- Humby, Clive; Terry Hunt e Tim Philips (2003) “Scoring Points. How Tesco is Winning Customer Loyalty”, Kogan Page, London.
- Hunt, Shelby (1997) “Competing Through Relationships: Grounding Relationship Marketing in Resource-Advantage Theory”, *Journal of Marketing Management*, 13: 431-445.
- Hunt, Shelby e Donna Davis (2008) “Grounding Supply Chain Management in Resource-Advantage Theory”, *Journal of Supply Chain Management*, 44 (1): 10-21.
- Hunt, Shelby e John Nevin (1974) “Power in a Channel of Distribution: Sources and Consequences”, *Journal of Marketing Research*, 11 (May): 186-193.
- Hunt, Shelby e Robert Morgan (1994) “Relationship Marketing in the Era of Network Competition”, *Marketing Management*, 3 (1): 19-28.
- Husted, Bryan (1994) “Transaction Costs, Norms, and Social Networks”, *Business and Society*, 33 (1): 30-57.
- Hyvönen, Saara e Matti Tuominen (2007) “Channel Collaboration, Market Orientation and Performance Advantages: Discovering Developed and Emerging Markets”, *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 17 (5): 423-445.
- Iacobucci, Dawn e Jonathan Hibbard (1999) “Toward an Encompassing Theory of Business Marketing Relationships (BMRS) and Interpersonal Commercial Relationships (ICRS): An Empirical Generalization”, *Journal of Interactive Marketing*, 13 (3) Summer: 13-33.
- Iacobucci, Dawn e Nigel Hopkins (1992), “Modeling Dyadic Interactions and Networks in Marketing”, *Journal of Marketing Research*, 29 (February): 5-17.
- Inderst, Roman e Christian Wey (2007) “Buyer Power and Supplier Incentives”, *European Economic Review*, 51: 647-667.
- Ingene, Charles e Mark Parry (2000), “Is Channel Coordination all it is Cracked to Be?”, *Journal of Retailing*, 76 (4): 511-547.
- Ingene, Charles e Mark Parry (2007) “Bilateral Monopoly, Identical Distributors, and Game-Theoretic Analyses of Distribution Channels”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 35 (4): 586-602.
- Inkpen, Andrew (1998) “Learning and Knowledge acquisition Through International Strategic Alliances”, *Academy of Management Executive*, 12 (4): 69-80.
- Inkpen, Andrew (2005) “Strategic Alliances”, in Michael Hitt; Edward Freeman e Jeffrey Harrison (eds), *Handbook of Strategic Management*, Blackwell Publishing, Malden MA: 409-432
- Ireland, Duane e Justin Webb (2007) “A Multi-Theoretic Perspective on Trust and Power in Strategic Supply Chains”, *Journal of Operations Management*, 25: 482-497.
- Ishida, Chiharu; Janet Keith; James Brown e James Stoddard (2006) “The Contingency Effects of Supplier Influence Strategies and Their Implications for Retailer Cooperation”, *Journal of Marketing Channels*, 14 (1/2): 23-48.
- IVDP (2007) “Anuário Estatístico”, Instituto do Vinho do Douro e Porto, Porto.
- IVDP (2008) estatísticas disponíveis: <http://www.ivdp.pt/pt/docs/Porto/Quadro%202.xls>
- Iyer, Ganesh e Miguel Villas-Boas (2003), “A Bargaining Theory of Distribution Channels”, *Journal of Marketing Research*, 15 (February): 80-100.

- Izquierdo, Carmen e Jesús Cillán (2004) “The Interaction of Dependence and Trust in Long-Term Industrial Relationships”, *European Journal of Marketing*, 38 (8): 974-994.
- Jacobides, Michael e Sidney Winter (2005) “The Co-Evolution of Capabilities and Transaction Costs: Explaining the Institutional Structure of Production”, *Strategic Management Journal*, 26: 395-413.
- Jacquinet, Marc (2006) “Evolução dos Regimes de Regulação no Sector do Vinho do Porto (1756-1945)”, in Gaspar Pereira e Paula Leal (coord.) *O Douro Contemporâneo*, Edições GEHVID – Grupo de Estudos de História da Viticultura Duriense e do Vinho do Porto, Porto: 11-28.
- Jahre, Marianne e Nathalie Fabbe-Costes (2005) “Adaptation and Adaptability in Logistics Networks”, *International Journal of Logistics: Research and Application*, 8 (2): 143-157.
- Jap, Sandy (1999) “Pie-Expansion Efforts: Collaboration Processes in Buyer-Supplier Relationships”, *Journal of Marketing Research*, 36 (November): 461-475.
- Jap, Sandy e Erin Anderson (2003) “Safeguarding Interorganizational Performance and Continuity Under Ex Post Opportunism”, *Management Science*, 49 (12): 1684-1701.
- Jarillo, Carlos (1988) “On Strategic Networks”, *Strategic Management Journal*, 9: 33-41.
- Jarillo, Carlos (1990) “Comments on ‘Transaction Costs and Networks’”, *Strategic Management Journal*, 11: 497-499.
- Jaspers, Ferdinand (2007) “Case Study Research: Some Other Applications Besides Theory Building”, *Journal of Purchasing & Supply Management*, 13: 210-212.
- Jeffries, Frank e Richard Reed (2000) “Trust and Adaptation in Relational Contracting”, *Academy of Management Review*, 25 (4): 873-882.
- Jehiel, Philippe (1998) “Repeated Games and Limited Forecasting”, *European Economic Review*, 42: 543-551.
- Jehn, Karen (1995) “A Multimethod Examination of the Benefits and Detriments of Intragroup Conflict”, *Administrative Science Quarterly*, 40 (2): 256-282.
- Jehn, Karen (1997) “A Qualitative Analysis of Conflict Types and Dimensions in Organizational Groups”, *Administrative Science Quarterly*, 42: 530-557.
- Jehn, Karen; Gregory Northcraft e Margaret Neale (1999) “Why Differences Make a Difference: A Field Study of Diversity, Conflict, and Performance in Workgroups”, *Administrative Science Quarterly*, 44 (4): 741-763.
- Jeuland, Abel e Steven Shugan (1983) “Managing Channel Profits”, *Marketing Science*, 2 (3): 239-272.
- Jobber, David e Daragh O’Reilly (1998) “Industrial Mail Surveys. A Methodological Update”, *Industrial Marketing Management*, 27: 95-107.
- Johanson, Jan e Lars-Gunnar Mattsson (1987) “Interorganizational Relations in Industrial Systems – A Network Approach With The Transaction Cost Approach”, *International Studies of Management and Organization*, 17 (1): 34-48.
- Johanson, Jan e Lars-Gunnar Mattsson (1992) “Network Positions and Strategic Action – An Analytical Framework” in Axelsson, Björn and Geoffrey Easton (eds), *Industrial Networks: A New View of Reality*, Routledge, London: 205-217
- Johansson, U. e U. Elg (2002), “Relationships as Entry Barriers: A Network Perspective”, *Scandinavian Journal of Management*, 18: 393-419.
- John, George (1984) “An Empirical Investigation of Some Antecedents of Opportunism in Marketing Channel”, *Journal of Marketing Research*, 21 (August): 278-289.

- John, George e Barton Weitz (1988) “Forward Integration into Distribution: An Empirical Test of Transaction Cost Analysis”, *Journal of Law, Economics and Organization*, 4 (2): 337-355.
- Johnson, Bob Jr (1998) “Resource Dependence Theory: A Political Economy Model of Organizations”, *International Encyclopedia of Public Policy and Administration*, 4: 1969-1974.
- Johnson, Burke e Anthony Onwuegbuzie (2004) “Mixed Methods Research: A Research Paradigm Whose Time Has Come”, *Educational Researcher*, 33 (7): 14-26.
- Johnson, Maureen (1999), “From Understanding Consumer Behaviour to Testing Category Strategies”, *Journal of the Market Research Society*, 41 (3): 259-288.
- Johnson, Michael e Fred Selnes (2004) “Customer Portfolio Management: Toward a Dynamic Theory of Exchange Relationships”, *Journal of Marketing*, 68 (April): 1-17.
- Johnston, David; David McCutcheon; Ian Stuart e Hazel Kerwood (2004) “Effects of Supplier Trust on Performance of Cooperative Supplier Relationships”, *Journal of Operations Management*, 22: 23-38.
- Johnston, Jack e John DiNardo (1997) “Econometric Methods”, McGraw-Hill, Singapore.
- Jones, Andrew (2008) “Croft Port”, ed. The Fladgate Partnership, Vila Nova de Gaia.
- Jones, Brian e Eric Shaw (2002) “A History of Marketing Thought”, in Barton Weitz e Robin Wesley (eds) *Handbook of Marketing*, Sage Publications, Newbury Park, CA.: 39-65.
- Jones, Gareth (2005) “Towards a Positive Interpretation of Transaction Cost Theory: The Central Roles of Entrepreneurship and Trust”, in Michael Hitt; Edward Freeman e Jeffrey Harrison (eds) *Handbook of Strategic Management*, Blackwell Publishing, Malden MA: 208-228
- Jones, Gareth e Charles Hill (1988) “Transaction Cost Analysis of Strategy-Structure Choice”, *Strategic Management Journal*, 9: 159-172.
- Jones, Stewart (1997) “Transaction Costs and the Theory of the Firm: The Scope and Limitations of the New Institutional Approach”, *Business History*, 39 (4): 9-27.
- Jones, Stewart e David Hensher (2007) “Evaluating the Behavioural Performance of Alternative Logit Models: An Application to Corporate Takeovers Research”, *Journal of Business Finance & Accounting*, 34 (7): 1193-1220.
- Joshi, Ashwin e Rodney Stump (1999) “Determinants of Commitment and Opportunism: Integrating and Extending Insights from Transaction Cost Analysis and Relational Exchange Theory”, *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 16 (4): 334-352.
- Jüttner, Uta e Lutz Schlange (1996), “A Network Approach to Strategy”, *International Journal of Research in Marketing*, 13: 479-494.
- Kabadayi, Sertan; Nermin Eyuboglu e Gloria Thomas (2007) “The Performance Implications of Designing Multiple Channels to Fit With Strategy and Environment”, *Journal of Marketing*, 71 (October): 195-211.
- Kadiyali, Vrinda; Pradeep Chintagunta e Naufel Vilcassim (2000), “Manufacturer-Retailer Channel Interactions and implications for Channel Power: An Empirical Investigation of Pricing in a Local Market”, *Marketing Science*, 19 (2): 127-148.
- Kalafatis, Stavros (2000), “Buyer-Seller Relationships Along Channels of Distribution”, *Industrial Marketing Management*, 31: 215-228.

- Kale, Sudhir e John Barnes (1992) "Understanding the Domain of Cross-National Buyer-Seller Interactions", *Journal of International Business Studies*, 23 (1): 101-132.
- Kale, Sudhir e Roger McIntyre (1991) "Distribution Channel Relationships in Diverse Cultures", *International Marketing Review*, 8 (3): 31-45.
- Kanter, Rosabeth (1994) "Collaborative Advantage: The Art of Alliances", *Harvard Business Review*, July-August: 96-108.
- Kanuk, Leslie e Conrad Berenson (1975) "Mail Surveys and Response Rates: A Literature Review", *Journal of Marketing Research*, 12: 440-453.
- Kaplan, Bonnie e Dennies Duchon (1988) "Combining Qualitative and Quantitative Methods in Information Systems Research: A Case Study", *MIS Quarterly*, 12 (4): 571-586.
- Ketchen, David e Tomas Hult (2007a) "Bridging Organization Theory and Supply Chain Management: The Case of Best Value Supply Chains", *Journal of Operations Management*, 25: 573-580.
- Ketchen, David e Tomas Hult (2007b) "Toward Greater Integration of Insights From Organization Theory and Supply Chain Management", *Journal of Operations Management*, 25: 455-458.
- Khanna, Tarun (1998) "The Scope of Alliances", *Organization Science*, 9 (3): 340-355.
- Khanna, Tarun; Ranjay Gulati e Nitin Nohria (1998) "The Dynamics of Learning Alliances: Competition, Cooperation and Relative Scope", *Strategic Management Journal*, 19: 193-210.
- Kim, Sang e Richard Staelin (1999), "Manufacturer Allowances and Retailer Pass-Through Rates in a Competitive Environment", *Marketing Science*, 18 (1): 59-76.
- Kim, Stephen (2003) "A Cross-National Study of Interdependence Structure and Distributor Attitudes: The Moderating Effect of Group Orientation", *International Journal of Research in Marketing*, 20: 193-214.
- Kim, Stephen e Ping-Hung Hsieh (2003), "Interdependence and Its Consequences in Distributor-Supplier Relationships: A Distributor Perspective Through Response Surface Approach", *Journal of Marketing Research*, 15 (February): 101-112.
- Kim, Stephen e Ping-Hung Hsieh (2006) "Connecting Power With Locus of Control in Marketing Channel Relationships: A Response Surface Approach", *International Journal of Research in Marketing*, 23: 13-29.
- Kingshott, Russel e Anthony Pecotich (2007) "The Impact of Psychological Contracts on Trust and Commitment in a Supplier-Distributor Relationships", *European Journal of Marketing*, 41 (9/10): 1053-1072.
- Kinncar, Thomas e James Taylor (1987) "Marketing Research. An Applied Approach", McGraw-Hill, Singapore
- Klein, Peter (2000) "New Institutional Economics" in Boudewijn Bouckaert e Geert de Geest (eds) *Encyclopedia of Law and Economics*, Edward Elgar, Cheltenham, UK: 456-489
- Klein, Peter (2005) "The Make-or-Buy Decision: Lessons From Empirical Studies" in Claude Ménard e Mary Shirley (eds) *Handbook of New Institutional Economics*, Springer, Dordrecht: 435-464
- Klein, Saul; Gary Frazier e Victor Roth (1990) "A Transaction Cost Analysis Model of Channel Integration in International Markets", *Journal of Marketing Research*, 27 (May): 196-208.

- Knez, Marc e Colin Camerer (2000) "Increasing Cooperation in Prisoner's Dilemmas by Establishing a Precedent of Efficiency in Coordination Games", *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 82 (2): 194-216.
- Knott, Anne Marie; David Bryce e Hart Posen (2003) "On the Strategic Accumulation of Intangible Assets", *Organization Science*, 14 (2): 192-207.
- Knox, Oliver (1978) "Croft a Journey of Confidence", Collins, Londres.
- Kogut, Bruce (1988) "Joint Ventures: Theoretical and Empirical Perspectives", *Strategic Management Journal*, 9: 319-332.
- Kogut, Bruce e Harbir Singh (1988) "The Effect of National Culture on the Choice of Entry Mode", *Journal of International Business Studies*, 19 (3): 411-432.
- Kohlberg, Elon e Jean-François Mertens (1986) "On The Strategic Stability of Equilibria", *Econometrica*, 54 (5): 1003-1037.
- Kohli, Rajeev e Heungsoo Park (1989) "A Cooperative Game Theory Model of Quantity Discounts", *Management Science*, 35 (6): 693-707.
- Koka, Balaji e John Prescott (2008) "Designing Alliance Networks: The Influence of Network Position, Environmental Change, and Strategy on Firm Performance", *Strategic Management Journal*, 29: 639-661.
- Koka, Balaji; Ravindranath Madhavan e John Prescott (2006) "The Evolution of Interfirm Networks: Environmental Effects on Patterns of Network Change", *Academy of Management Review*, 31 (3): 721-737.
- Kolpan, Steven; Brian Smith e Michael Weiss (1996) "Exploring Wine", John Wiley & Sons, Chichester.
- Koops, Sven; Diane Mollenkopf e Tont Zwart (2002) "Food Supply Chains: Are Efficiency and Responsiveness Mutually Exclusive?", *Journal on Chain and Network Science*, 2 (1): 7-17.
- Kor, Yasmin e Joseph Mahoney (2000) "Penrose's Resource-Based Approach: The Process and Product of Research Creativity", *Journal of Management Studies*, 37 (1): 109-138.
- Kothandaraman, Prabakar e David Wilson (2000), "Implementing Relationship Strategy", *Industrial Marketing Management*, 29 (4): 339-349.
- Kothandaraman, Prabakar e David Wilson (2001), "The Future of Competition, Value-Creating Networks", *Industrial Marketing Management*, 30: 379-389.
- Kotzab, Herbert (1999), "Improving Supply Chain Performance by Efficient Consumer Response? A Critical Comparison of Existing ECR Approaches", *Journal of Business & Industrial Marketing*, 14 (5/6): 364-377.
- Koza, Karen e Rajiv Dant (2006) "Effects of Relationship Climate, Control Mechanism, and Communications on Conflict Resolution Behavior and Performance Outcomes", *Journal of Retailing*, 83 (3): 279-296.
- Koza, Mitchell e Arie Lewin (1998) "The Co-Evolution of Strategic Alliances", *Organization Science*, 9 (3): 255-264.
- Kozak, Robert e David Cohen (1997) "Distributor-Supplier Partnering Relationships: A Case in Trust", *Journal of Business Research*, 39: 33-38.
- Kozan, Kamil; Nazil Wasti e Ayca Kuman (2006) "Management of Buyer-Supplier Conflict: The Case of the Turkish Automotive Industry", *Journal of Business Research*, 59: 662-670.
- Kumar, Nirmalaya; Lisa Scheer e Jean-Benedict Steekamp (1998) "Interdependence, Punitive Capability, and the Reciprocation of Punitive Actions in Channel Relationships", *Journal of Marketing Research*, 35 (May): 225-235.
- Kumar, Nirmalaya (1996), "The Power of Trust in Manufacturer-Retailer Relationships", *Harvard Business Review*, 74 (November-December): 92-106.

- Kumar, Nirmalya (2004) "Marketing as Strategy. Understanding the CEO's Agenda for Driving Growth and Innovation", Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Kumar, Nirmalya; Lisa Scheer e Jean-Benedict Steekamp (1995) "The Effects of Perceived Interdependence on Dealer Attitudes", *Journal of Marketing Research*, 32 (August): 348-356.
- Laaksonen, Toni; Kalle Pajunen e Harri Kulmala (2008) "Co-evolution of Trust and Dependence in Customer-Supplier Relationships", *Industrial Marketing Management*, 37 (8): 910-920.
- LaBahan, Douglas e Katrin Harich (1994) "Cross-National Channel Relationship Performance: The Role of Cultural Sensitivity, Conflict and Communication", Working Paper, California State University-Fullerton.
- Lado, Augustine; Nancy Boyd e Susan Hanlon (1997) "Competition, Cooperation, and the Search for Economic Rents: A Syncretic Model", *Academy of Management Review*, 22 (1): 110-141.
- Lado, Augustine; Rajiv Dant e Amanuel Tekleab (2008) "Trust-Opportunism Paradox, Relationalism, and Performance in Interfirm Relationships: Evidence from the Retail Industry", *Strategic Management Journal*, 29: 401-423.
- LaGarce, Raymond e Linda Kuhn (1995) "The Effect of Visual Stimuli on Mail Survey Response Rates", *Industrial Marketing Management*, 24: 11-18.
- Lages, Luís (1998a) "Componentes Chave de uma Estratégia de Marketing para Exportadores de Vinho do Porto: Concorrência, Distribuição e Performance", *Revista Portuguesa de Marketing*, 2 (6): 93-101.
- Lages, Luís (1998b) "Marketing Lessons From Portuguese Wine Exporters: The Development and Application of a Conceptual Framework", *Journal of Wine Research*, 10 (2): 123-132.
- Lages, Luís (2000), "Wine Marketing and Wine Business: Insights From Portuguese Exporters", *Wine Industry Journal*, 15 (4): 25-33.
- Lages, Luís e Vivienne Shaw (1998), "The Marketing Strategies of Port Wine Companies", *International Journal of Wine Marketing*, 10 (2): 5-23.
- Laine, Annika (2002), "Sources of Conflict in Cooperation Between Competitors", paper for the 18th Annual IMP Conference, Dijon, France.
- Lambert, Douglas e Martha Cooper (2000) "Issues in Supply Chain Management", *Industrial Marketing Management*, 29: 65-83.
- Lambert, Douglas e Michael Knemeyer (2004) "We're in this Together", *Harvard Business Review*, 82 (12): 114-122.
- Lambert, Douglas e Terrance Pohlen (2001) "Supply Chain Metrics", *International Journal of Logistics Management*, 12 (1): 1-19.
- Lambert, Douglas; Margaret Emmelhainz e John Gardner (1999) "Building Successful Logistics Partnerships", *Journal of Business Logistics*, 20 (1): 165-181.
- Lambert, Douglas; Martha Cooper e Janus Pagh (1998) "Supply Chain Management: Implementation Issues and Research Opportunities", *International Journal of Logistics Management*, 9 (2): 1-19.
- Lane, Christel e Reinhard Bachmann (1996) "The Social Constitution of Trust: Supplier Relations in Britain and Germany", *Organization Studies*, 17 (3): 365-395.
- Langlois, Richard (1992) "Transaction-Cost Economics in Real Time", *Industrial and Corporate Change*, 1 (1): 99-127.
- Lariviere, Martin e V. Padmanabhan (1997), "Slotting Allowances and New Product Introductions", *Marketing Science*, 16 (2): 112-128.
- Larsson, Rikard (1993) "Case Survey Methodology: Quantitative Analysis of Patterns Across Case Studies", *Academy of Management Journal*, 36 (6): 1515-1546.

- Laurent, Gilles (2000) “Improving the External Validity of Marketing Models: A Plea for More Qualitative Input”, *International Journal of Research in Marketing*, 17: 177-182.
- Lavie, Dovev (2006) “The Competitive Advantage of Interconnected Firms: An Extension of the Resource-Based View”, *Academy of Management Review*, 31 (3): 638-658.
- Lawrence, Peter (1988) “In Another Country”, in Alan Bryman (ed) *Doing Research in Organizations*, Routledge, London: 96-107.
- Lee, Hau (2004) “The Triple A Supply Chain”, *Harvard Business Review*, 82 (10): 102-112.
- Lee, Thomas (1999), “Using Qualitative Methods in Organizational Research”, Newbury Park, CA, Sage
- Leek, Sheena; Peter Naudé e Peter Turnbull (2003) “Interactions, Relationships and Networks in a Changing World”, *Industrial Marketing Management*, 32: 87-90.
- Leek, Sheena; Peter Turnbull e Pete Naudé (2006) “Classifying Relationships Across Cultures as Successful and Problematic: Theoretical Perspectives and Managerial Implications”, *Industrial Marketing Management*, 35: 892-900.
- Leknes, Hanne e Chris Carr (2004) “Globalisation, International Configurations and Strategic Implications: The Case of Retailing”, *Long Range Planning*, 37: 29-49.
- Lengnick-Hall, Cynthia e James Wolff (1999) “Similarities and Contradictions in the Core Logic of Three Strategy Research Streams”, *Strategic Management Journal*, 20: 1109-1132.
- Leonidou, Leonidas; Michael Talias e Constantinos Leonidou (2008) “Exercised Power as a Driver of Trust and Commitment in Cross-Border Industrial Buyer-Seller Relationships”, *Industrial Marketing Management*, 37: 92-103.
- Lessard-Hébert; Gabriel Goyette e Gérald Boutin (1994) “Investigação Qualitativa: Fundamentos e Práticas”, Instituto Piaget, Lisboa.
- Levinthal, Daniel (1991) “Organizational Adaptation and Environmental Selection – Interrelated Processes of Change”, *Organizational Science*, 2 (1): 140-145.
- Levinthal, Daniel (1997) “Adaptation in Rugged Landscapes”, *Management Science*, 43 (7): 934-950.
- Levy, Michael e Dhruv Grewal (2000) “Guest Editors’ Overview of the Issue Supply Chain Management in a Networked Economy”, *Journal of Retailing*, 76 (4): 415-429.
- Lewicki, Roy; Daniel McAllister e Robert Bies (1998) “Trust and Distrust: New Relationships and Realities”, *Academy of Management Review*, 23 (3): 438-458.
- Lewin, Jeffrey e Wesley Jonhston (1997) “Relationship Marketing Theory in Practice: A Case Study”, *Journal of Business Research*, 39: 23-31.
- Lewis, Len (1998), “ECR, European Style”, *Progressive Grocer*, supplement ECR 99: 25-26.
- Lewis, Len (2008) “Increasing Profits Through Collaboration”, *Elsevier Food International*, 11 (3): 32-34.
- Li, Suhong; Bhanu Ragu-Nathan, T. Ragu-Nathan e Subba Rao (2006) “The Impact of Supply Chain Management Practices on Competitive Advantage and Organizational Performance”, *Omega*, 34: 107-124.
- Lieberman, Marvin e David Montgomery (1998) “Firs-Mover (Dis)Advantages: Retrospective and Link With the Resource-Based View”, *Strategic Management Journal*, 19: 1111-1125.
- Liker, Jeffrey e Thomas Choi (2004) “Building Deep Supplier Relationships”, *Harvard Business Review*, 82 (12): 104-113.

- Lindblom, Arto e Rami Olkkonen (2008) “An Analysis of Suppliers’ Roles in Category Management Collaboration”, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 15 (1): 1-8.
- Ling-Yee, Li (2007) “The Effects of Relationship Governance Mechanisms on Relationship Performance: How do Relationship Learning Process Matter?”, *Journal of Marketing Channels*, 14 (3): 5-30.
- Lippman, Steven e Richard Rumelt (2003) “A Bargaining Perspective on Resource Advantage”, *Strategic Management Journal*, 24: 1069-1086.
- Liria, Eduardo (2001), “Triunfar Vendiendo a los Líderes de la Distribución Mundial”, ESIC Editorial, Madrid.
- Litz, Reginald (1996) “A Resource-Based View of the Socially Responsible Firm: Stakeholder Interdependence, Ethical Awareness, and Issue Responsiveness as Strategic Assets”, *Journal of Business Ethics*, 15: 1355-1363.
- Liu, Yi; Lei Tao; Yuan Li e Adel El-Ansary (2008) “The Impact of a Distributor’s Trust in a Supplier and Use of Control Mechanisms on Relational Value Creation in Marketing Channels”, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 33 (1): 12-22.
- Locksin, Larry e Tony Spawton (2008) “Global Marketing and Exporting” in Liz Thach e Tim Matz Wine: A Global Business, 2nd Edition, Miranda Press, Elmsford, New York: 273-312.
- Lopes, Teresa (1997) “Estudo de Caso: Poças Júnior”, *Douro – Estudos e Documentos*, 2 (4): 337-356.
- Lopes, Teresa (1998), “Internacionalização e Concentração no Vinho do Porto 1945-1995”, Afrontamento, Porto.
- Lopes, Teresa (2002) “Brands and the Evolution of Multinationals in Alcoholic Beverages”, *Business History*, 44 (3): 1-30.
- Lopes, Teresa (2003) “The Growth and Survival of Multinationals in the Global Alcoholic Beverages Industry”, *Enterprise & Society*, December, 4 (4): 592-598.
- Lopes, Teresa (2004) “Evolution of Corporate Governance in Global Industries: The Case of Multinationals in Alcoholic Beverages”, University of Oxford, Discussion Papers on Economic and Social History, n°53, February: 1-24.
- Lopes, Teresa (2006) “Instituições, Sobrevivência e Crescimento Empresarial no Vinho do Porto”, in Gaspar Pereira e Paula Leal (coord.) *O Douro Contemporâneo*, Edições GEHVID – Grupo de Estudos de História da Viticultura Duriense e do Vinho do Porto, Porto: 291-303.
- Lorga, Susana (2003) “Internacionalização e Redes de Empresas”, Editorial Verbo, Lisboa.
- Luhmann, N. (1979) “Trust and Power”, John Wiley and sons, New York
- Lui, Steven; Hang-yue Ngo e Alice Hon (2006) “Coercive Strategy in Interfirm Cooperation: Mediating Roles of Interpersonal and Interorganizational Trust”, *Journal of Business Research*, 59: 466-474.
- Lukkari, Pirjo e Petri Parvinen (2008) “Pharmaceutical Marketing Through the Customer Portfolio: Institutional Influence and Adaptation”, *Industrial Marketing Management*, 37 (8): 965-976.
- Lunnan, Randi e Sven Haugland (2008) “Predicting and Measuring Alliance Performance: A Multidimensional Analysis”, *Strategic Management Journal*, 29: 545-556.
- Luo, Yadong (2006) “Opportunism in Inter-Firm Exchanges in Emerging Markets”, *Management and Organization Review*, 2 (1): 121-147.

- Luo, Yadong (2007) “Are Joint ventures Partners More Opportunistic in a More Volatile Environment?”, *Strategic Management Journal*, 28: 39-60.
- Luo, Yadong (2008a) “Procedural Fairness and Interfirm Cooperation in Strategic Alliances”, *Strategic Management Journal*, 29: 27-46.
- Luo, Yadong (2008b) “Structuring Interorganizational Cooperation: The Role of Economic Integration in Strategic Alliances”, *Strategic Management Journal*, 29: 617-637.
- Lusch, Robert (1976) “Sources of Power: Their Impact on Intrachannel Conflict“, *Journal of Marketing Research*, 13 (November): 382-390.
- Lusch, Robert e James Brown (1996) “Interdependency, Contracting, and Relational Behavior in Marketing Channels”, *Journal of Marketing*, 60 (October): 19-38.
- Mações, Manuel e João Dias (2003) “Estratégias e processos de Internacionalização: Um Estudo Empírico no Sector do Vinho do Porto”, *Douro – Estudos & Documentos*, VIII (15): 197-224.
- Madhok, Anoop (1995) “Opportunism and Trust in joint Venture Relationships: An Exploratory Study and a Model”, *Scandinavian Journal of Management*, 11 (1): 57-74.
- Madhok, Anoop (2002) “Reassessing the Fundamentals and Beyond: Ronald Coase, The Transaction Cost and Resource-Based Theories of the Firm and the Institutional Structure of Production”, *Strategic Management Journal*, 23: 535-550.
- Madhok, Anoop e Stephen Tallman (1998) “Resources, Transactions and Rents: Managing Value Through Interfirm Collaborative Relationships”, *Organization Science*, 9 (3): 326-339.
- Mahoney, Joseph (2001) “A Resource-Based Theory of Sustainable Rents”, *Journal of Management*, 27 (6): 651-660.
- Mahoney, Joseph e Rajendran Pandian (1992) “The Resource-Based View Within the Conversation of Strategic Management”, *Strategic Management Journal*, 13: 363-380.
- Maijoor, Steven e Arjen Van Witteloostuijn (1996) “An Empirical Test of the Resource-Based Theory: Strategic Regulation in the Dutch Audit Industry”, *Strategic Management Journal*, 17: 549-569.
- Maitland, Ian; John Bryson e Andrew Van de Ven (1985) “Sociologists, Economists, and Opportunism”, *Academy of Management Review*, 10 (1): 59-65.
- Majumdar, Sumit (1998) “On the Utilization of Resources: Perspectives From the U.S. Telecommunications Industry”, *Strategic Management Journal*, 19: 809-831.
- Makhija, Mona (2003) “Comparing the Resource-Based and Market-Based Views of the Firm: Empirical Evidence From Czech Privatization”, *Strategic Management Journal*, 24: 433-451.
- Malhotra, Naresh (1993) “Marketing Research. An Applied Orientation”, Prentice Hall International Editions, New Jersey
- Maloni, Michael e W. Benton (2000) “Power Influences in the Supply Chain”, *Journal of Business Logistics*, 21 (1): 49-73.
- Markides, Constantinos e Peter Williamson (1996) “Corporate Diversification and Organizational Structure: A Resource-Based View”, *Academy of Management Journal*, 39 (2): 340-367.
- Martins, Conceição (1990), “Memória do Vinho do Porto”, Instituto de Ciências Sociais, Lisboa.
- Martins, João (2000) “Tudo Sobre o Vinho do Porto. Os Sabores e as Histórias”, Publicações Dom Quixote, Lisboa.

- Masten, Scott e Keith Crocker (1985) “Efficient Adaptation in Long Term Contracts: Take-or-Pay Provisions for Natural Gas”, *The American Economic Review*, 75 (5): 1083-1093.
- Masten, Scott; James Meehan Jr. e Edward Snyder (1991) “The Costs of Organization”, *Journal of Law, Economics and Organization*, 7 (1): 1-143.
- Masurel, Enno (1996) “A Dynamic View of SME Cooperation and Concentration in Dutch Retailing”, Paper apresentado no the International Council for Small Business (ICBS) Conference, Stockholm, Sweden.
- Matthyssens, Paul (2007) “Method Paradigms in Purchasing and Supply Management: Analogizing From the (Old) Debate in Management and Marketing”, *Journal of Purchasing & Supply Management*, 13: 219-220.
- Matthyssens, Paul e Koen Vandembemt (2003) “Cognition-in-Context: Reorienting Research in Business Market Strategy”, *Journal of Business and Industrial Marketing*, 18 (6/7): 595-606.
- Mattsson, Lars-Gunnar (1997) “Relationship Marketing and the Markets-as-Networks Approach – A Comparative Analysis of two Evolving Streams of Research”, *Journal of Marketing Management*, 13: 447-461.
- Mattsson, Lars-Gunnar (2002), “Reorganisation of Distribution in Globalisation of Markets”, Proceedings 18th IMP Conference Perth, Australia.
- Mattsson, Lars-Gunnar (2003) “Understanding Market Dynamics – Potential Contributions to Market(ing) Studies from Actor-Network Theory”, Proceedings 19th Annual IMP Conference, Lugano, Switzerland.
- Mattsson, Lars-Gunnar e Jan Johanson (2006) “Discovering Market Networks”, *European Journal of Marketing*, 40 (3/4): 259-274.
- Mayer, Roger; James Davis e David Schoorman (1995) “An Integrative Model of Organizational Trust”, *Academy of Management Review*, 20 (3): 709-734.
- Mayrhofer, Ulrike (2002) “Franco-British Strategic Alliances: A Contribution For the Study of Intra-European Partnerships”, *European Management Journal*, 20 (1): 10-17.
- McAdam, Rodney e Daniel McCormack (2001) “Integrating Business Processes for Global Alignment and Supply Chain Management”, *Business Process Management Journal*, 7 (2): 113-130.
- McAfee, Preston e Marius Schwartz (1994) “Opportunism in Multilateral Vertical Contracting: Nondiscrimination, Exclusivity, and Uniformity”, *The American Economic Review*, 84 (1): 210-230.
- McAllister, Daniel (1995) “Affect and Cognition-Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations”, *Academy of Management Journal*, 38 (1): 24-59.
- McDonald, Frank (1999) “The Importance of Power in Partnership Relationships”, *Journal of General Management*, 25 (1): 43-59.
- McFaden, D. (1976) “The Theory and Practice of Disaggregate Demand Forecasting for Various Modes of Urban Transportation”, University of California, Institute of Transportations Studies, Berkeley, CA.
- McGuire Timothy e Richard Staelin (1983) “An Industry Equilibrium Analysis of Downstream Vertical Integration”, *Marketing Science*, 2 (2): 161-193.
- McKnight, Harrison; Larry Cummings e Norman Chervany (1998) “Initial Trust Formation in New Organizational Relationships”, *Academy of Management Review*, 23 (3): 473-490.
- McLoughlin, Damien (2002), “Introduction to Special Issue on Market-as-networks”, *Journal of Business Research*, 55 (7): 533-534.

- McLoughlin, Damien e Conor Horan (2002), “Market-as-Networks: Notes on a Unique Understanding”, *Journal of Business Research*, 55 (7): 535-543.
- Medema, Steven (1992) “Transactions, Transaction Costs, and Vertical Integration: A Re-examination”, *Review of Political Economy*, 4 (3): 291-316.
- Mehra, Ajay (1996) “Resource and Market Based Determinants of Performance in the U.S. Banking Industry”, *Strategic Management Journal*, 17: 307-322.
- Mehta, Rajiv; Trina Larsen; Bert Rosenbloom e Joseph Ganitsky (2006) “The Impact of Cultural Differences in U.S. Business-to-Business Export Marketing Channel Strategic Alliances”, *Industrial Marketing Management*, 35: 156-165.
- Mehta, Rajiv; Trina Larsen; Bert Rosenbloom; Jolanta Mazur e Pia Polska (2001) “Leadership and Cooperation in Marketing Channels: A Comparative Empirical Analysis of the USA, Finland and Poland”, *International Marketing Review*, 18 (6): 633-666.
- Meier, Ronald; Michael Williams e Rodger Singley (2004) “Supply Chain Management: Strategic Factors From the Buyers’ Perspective”, *Journal of Industrial Technology*, 20 (2): 2-7.
- Meissenheimer, J.; A. Karaan e N. Vink (2001) “Sources of Transaction Costs in the South African Wine Supply Chain: Implications for Enhancing Chain Competitiveness”, working paper, Department of Agricultural Economics, University of Stellenbosch.
- Ménard, Claude e Peter Klein (2004) “Organizational Issues in the Agri-Food Sector: Towards a Comparative Approach”, *American Journal of Agricultural Economics*, 86 (3): 750-755.
- Menguc, Bullent e Seigyoung Auh (2008) “Conflict, Leadership, and Market Orientation”, *International Journal of Research in Marketing*, 25: 34-45.
- Mentzer, John; Daniel Flint e Tomas Hult (2001) “Logistics Service Quality as a Segment-Customized Process”, *Journal of Marketing*, 65 (October): 82-104.
- Merlo, Omar; Gregory Whitwell e Bryan Lukas (2004) “Power and Marketing”, *Journal of Strategic Marketing*, 12 (December): 207-218.
- Mesquita, Luiz; Jaideep Anand e Thomas Brush (2008) “Comparing the Resource-Based and Relational Views: Knowledge Transfer and Spillover in Vertical Alliances”, *Strategic Management Journal*, 29: 913-941.
- Messeghem, Karim (2004) “Les Voies de la Coopération Entre PME et la Grande Distribution”, paper apresentado no 7^{ème} Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, 27,28 et 29 Octobre, Montpellier.
- Messinger, Paul e Chakravarthi Narasimhan (1995), “Has Power Shifted in the Grocery Channel?”, *Marketing Science*, 14 (2): 189-223.
- Metcalf, Lynn, Carl Frear e R. Krishnan (1992) “Buyer-Seller Relationships: An Application of the IMP Interaction Model”, *European Journal of Marketing*, 26 (2): 27-46.
- Metcalf, Stanley e Andrew James (2000) “Knowledge and Capabilities. A New View of the Firm”, in Nicolai Foss e Paul Robertson (eds) *Resources, Technology and Strategy. Explorations in the Resource-Based Perspective*, Routledge, London: 31-52.
- Miles, Matthew e Michael Huberman (1984) “Qualitative Data Analysis: A Sourcebook of New Methods”, Sage Publications, Beverly Hills.
- Miles, Matthew e Michael Huberman (1994) “Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook”, Sage Publications, Thousand Oaks.

- Miles, Raymond e Charles Snow (2007) "Organization Theory and Supply Chain Management: An Evolving Research Perspective", *Journal of Operations Management*, 25: 459-463.
- Min, Soonhong e John Mentzer (2000) "The Role of Marketing in Supply Chain Management", *International Journal of Physical Distribution & Logistics*, 30 (9): 765-787.
- Mitronen, Lasse e Kristian Möller (2003), "Management of Hybrid Organisations: A Case Study in Retailing", *Industrial Marketing Management*: 32: 419-429.
- Mohr, Jakki e Robert Spekman (1994), "Characteristics of Partnership Attributes, Communication Behaviour, and conflict Resolution Techniques", *Strategic Management Journal*, 15: 135-152.
- Möller, Kristian e Aino Halinen (1999), "Business Relationships and Networks: Managerial Challenge of Network Era", *Industrial Marketing Management*, 28: 413-427.
- Möller, Kristian e Aino Halinen (2000) "Relationship Marketing Theory: Its Roots and Direction", *Journal of Marketing Management*, 16: 29-54.
- Möllér, Kristian e David Wilson (eds) (1995) *Business Marketing: An Interaction and Networked Perspective*, Kluwer Academic Publishers, Norwell MA.
- Montgomery, David; Marian Moore e Joel Urbany (2005) "Reasoning About Competitive Reactions: Evidence From Executives", *Marketing Science*, 24 (1): 138-149.
- Moorman, Christine; Gerald Zaltman e Rohit Deshpande (1992) "Relationships Between Providers and Users of Market Research: the Dynamics of Trust Within and Between Organizations", *Journal of Marketing Research*, 29 (August): 314-328.
- Moorthy, Sridhar (1985) "Using Game Theory to Model Competition", *Journal of Marketing Research*, (August): 262-282.
- Moorthy, Sridhar (2005) "A General Theory of Pass-Through in Channels with Category Management and Retail Competition", *Marketing Science*, 24 (1): 110-222.
- Moreira, Carlos (1994) "Planeamento e Estratégias da Investigação Social" Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Lisboa
- Moreira, Carlos (2007) "Teorias e Práticas de Investigação", Universidade Técnica de Lisboa, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Lisboa.
- Moreira, Vital (1998) "O Governo de Baco", Edições Afrontamento, Porto.
- Morgan, David (2007) "Paradigms Lost and Pragmatism Regained. Methodological Implications of Combining Qualitative and Quantitative Methods", *Journal of Mixed Methods Research*, 1 (1): 48-76.
- Morgan, Neil; Anna Kaleka e Richard Gooner (2007) "Focal Supplier Opportunism in Supermarket Retailer Category Management", *Journal of Operations Management*, 25: 512-527.
- Morgan, Robert e Shelby Hunt (1994), "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing", *Journal of Marketing*, 58 (July): 20-38.
- Mosakowski, Elaine (1998) "Managerial Prescriptions Under the Resource-Based View of Strategy: The Example of Motivational Techniques", *Strategic Management Journal*, 19: 1169-1182.
- Moschandreas, Maria (1997) "The Role of Opportunism in Transaction Cost Economics", *Journal of Economic Issues*, 31 (1): 39-57.
- Moulton, Kirby e Tony Spawton (1997) "Can Wine Industry Competition Survive Regulation?", in Wallace, L e W. Schroder (eds) *Government and the Food*

- Industry: Economic and Political Effects on Conflict and Co-Operation*, Kluwer Academic Publishers, Boston.
- Moura, Joaquim (1999) “Contributos para a História do Douro e do Seu Vinho”, Editora Fragmentos, Lisboa.
- Mouzas, Stefanos e Luís Araujo (2000), “Implementing Programmatic Initiatives in Manufacturer-Retailer Networks”, *Industrial Marketing Management*, 29: 293-303.
- Mouzas, Stefanos; Stephan Henneberg e Peter Naudé (2007) “Trust and Reliance in Business Relationships”, *European Journal of Marketing*, 41 (9/10): 1016-1032.
- Mowery, David; Joanne Oxley e Brian Silverman (1996) “Strategic Alliances and Interfirm Knowledge Transfer”, *Strategic Management Journal*, 17 (winter special issue): 77-91.
- Mudambi, Ram e Susan Helper (1998) “The ‘Close but Adversarial’ Model of Supplier Relationships in the U.S. Auto Industry”, *Strategic Management Journal*, 19: 775-792.
- Mudambi, Susan e Raj Aggarwal (2003), “Industrial Distributors Can They Survive in the New Economy?”, *Industrial Marketing Management*, 32: 317-325.
- Mukherji, Ananda e John Francis (2008) “Mutual Adaptation in Buyer-Supplier Relationships”, *Journal of Business Research*, 61: 154-161.
- Mulhern, Francis e Robert Leone (1991) “Implicit Price Bundling of Retail Products: A Multiproduct Approach to Maximizing Store Profitability”, *Journal of Marketing*, 55: 63-76.
- Myers, Matthew; Patricia Daugherty e Chad Autry (2000), “The Effectiveness of Automatic Inventory Replenishment in Supply Chain Operations: Antecedents and Outcomes”, *Journal of Retailing*, 76 (4): 455-481.
- Nakata, Cheryl e K. Sivakumar (1996) “National Culture and New Product Development: An Integrative Review”, *Journal of Marketing*, 60 (January): 61-72.
- Narayandas, Das e Kasturi Rangan (2004) “Building and Sustaining Buyer-Seller Relationships in Mature Industrial Markets”, *Journal of Marketing*, 68 (July): 63-77.
- Narus, James e James Anderson (1996), “Rethinking Distribution”, *Harvard Business Review*, 74 (July-August): 112-120.
- Nash, John (1950a) “The Bargaining Problem”, *Econometrica*, 18: 155-162.
- Nash, John (1950b) “Equilibrium Points in N-Person Games”, *Proceedings of The National Academy of Sciences*, 36: 48-49.
- Nash, John (1951) “Non-Cooperative Games”, *Annals of Mathematics*, 54 (2): 286-295.
- Nash, John (1953) “Two-Person Cooperative Games”, *Econometrica*, 21: 128-140.
- Neumann, Von e O. Morgenstern (1944) “The Theory of Games and Economic Behavior”, Princeton University Press, Princeton.
- Nevin, John (1995) “Relationship Marketing and Distribution Channels: Exploring Fundamental Issues”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23 (4): 327-334.
- Nevins, Jennifer e Bruce Money (2008) “Performance Implications of Distributor Effectiveness, Trust, and Culture in Import Channels of Distribution”, *Industrial Marketing Management*, 37: 46-58.
- New, S. e Ramsay J. (1997) “A Critical Appraisal of Aspects of the Lean Chain Approach”, *European Journal of Purchasing and Supply Management*, 3 (2): 93-102.

- Newbert, Scott (2007) “Empirical Research on the Resource-Based View of the Firm: An Assessment and Suggestions for Future Research”, *Strategic Management Journal*, 28: 121-146.
- Nielsen, Richard (1988) “Cooperative Strategy”, *Strategic Management Journal*, 9: 475-492.
- Niraj, Rakesh, Mahendra Gupta e Chakravarthi Narasimhan (2001), “Customer Profitability in a Supply Chain”, *Journal of Marketing*, 65 (July): 1-16.
- Noorderhaven, Niels (1994) “Transaction Cost Analysis and the Explanation of Hybrid Vertical Inter-firm Relations”, *Review of Political Economy*, 6 (1): 19-36.
- Noorderhaven, Niels (1995) “The Argumentational Texture of Transaction Cost Economics”, *Organization Studies*, 16 (fall): 605-623.
- Noordewier, Thomas, George John e John Nevin (1990), “Performance Outcomes of Purchasing Arrangements in Industrial Buyer-Vendor Relationships”, *Journal of Marketing*, 54 (October): 80-93.
- Nordin, Fredrik (2006) “Identifying Intraorganisational and Interorganisational Alliance Conflicts – A Longitudinal Study of an Alliance Pilot Project in the High Technology Industry”, *Industrial Marketing Management*, 35: 116-127.
- North, Douglass (1990) “Institutions and a Transaction-Cost Theory of Exchange” in James Alt e Kenneth Shepsle (eds) *Perspectives on Positive Political Economy*, chapter 7, Cambridge University Press, Cambridge: 182-194
- Norton, Edward (2004) “Computing Interaction Effects and Standard Errors in Logit and Probit Models”, *The Stata Journal*, 4 (2): 154-167.
- Nosi, Constanza (2008) “Branding Wine: An Entangled Issue”, comunicação apresentada no Congresso *Wine & Tourism Marketing*, Vila Nova de Gaia, 29 e 30 Maio.
- Nunlee, Martin (2005) “The Control of Intra-Channel Opportunism Through the Use of Inter-Channel Communication”, *Industrial Marketing Management*, 34: 515-525.
- O’Mahony, B.; L. Hall; Larry Lockshin; L. Jago e G. Brown (2005) “Understanding the Impact of Wine Tourism on Post-Tour Purchase Behaviour, Wine Tourism Experiences and Future Development”, CRC Sustainable Tourism.
- Oliver, Christine (1997) “Sustainable Competitive Advantage: Combining Institutional and Resource-Based Views”, *Strategic Management Journal*, 18 (9): 697-713.
- Olkkonen, Rami; Henrikki Tikkanen e Kimmo Alajoutsijärvi (2000) “The Role of Communicatio in Business Relationships and Networks”, *Management Decision*, 38 (6): 403-409.
- Omta, S.; Jacques Trienekens e George Beers (2002) “A Research and Management Agenda for Chain and Network Science”, *Journal on Chain and Network Science*, 2 (1): 1-5.
- Oppenheim, A. (1992) “Questionnaire Design, Interviewing and Attitude Measurement”, Continuum, New York.
- Orth, Ulrich; Larry Lockshin e Francois D’Hauteville (2007) “The Global Wine Business as a Research Field”, *International Journal of Wine Business Research*, 19 (1): 5-13
- Osborn, Richard e John Hagedoorn (1997) “The Institutionalization and Evolutionary Dynamics of Interorganizational Alliances and Networks”, *Academy of Management Journal*, 40 (2): 261-278.
- Osborne, Martin (2004) “An Introduction to Game Theory”, Oxford University Press, Oxford.

- Paché, Gilles (1997), “Relations Inter-Organisationnelles Dans les Canaux de Distribution: les Dimensions Logistiques”, *Reserche et Applications en Marketing*, 12 (2): 61-82.
- Paché, Gilles e Véronique Garets (1997), “Relations Inter-Organisationnelles Dans les Canaux de Distribution: les Dimensions Logistiques”, *Reserche et Applications en Marketing*, 12 (2): 61-82.
- Paiva, Ely; Aleda Roth e Jaime Fensterseifer (2008) “Organizational Knowledge and the Manufacturing Strategy Process: A Resource-Based View Analysis”, *Journal of Operations Management*, 26: 115-132.
- Pandey, Vivek (2003) “The Concept of Perceived but Nonexistent Power in Intra-Channel Conflict Situations”, *Journal of Marketing Channels*, 11 (1): 65-77.
- Park, Seung e Dongsheng Zhou (2005) “Firm Heterogeneity and Competitive Dynamics in Alliance Formation”, *Academy of Management Review*, 30 (3): 531-554.
- Park, Seung e Gerardo Ungson (1997) “The Effect of National Culture, Organizational Complementary, and Economic Motivation on Joint Venture Dissolution”, *Academy of Management Journal*, 40 (2): 289-307.
- Park, Seung e Hean Keh (2003) “Modelling Hybrid Distribution Channels: A Game-Theoretic Analysis”, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 10: 155-167.
- Park, Seung e Michael Russo (1996) “When Competition Eclipses Cooperation: An Event History Analysis of Joint Venture Failure”, *Management Science*, 42 (6): 875-890.
- Parkhe, Arvind (1991) “Interfirm Diversity, Organizational Learning, And Logevity in Global Strategic Alliances”, *Journal of International Business Studies*, 22 (4): 579-601.
- Parkhe, Arvind (1993a) “Strategic Alliance Structuring: a Game Theoretic and Transaction Cost Examination of Interfirm Cooperation”, *Academy of Management Journal*, 36 (4): 794-829.
- Parkhe, Arvind (1993b) “ ‘Messy’ Research, Methodological Predispositions and Theory Development in International Joint Ventures”, *Academy of Management Review*, 18: 227-268.
- Parkhe, Arvind (1998) “Building Trust in International Alliances”, *Journal of World Business*, 33 (4): 417-437.
- Parkhe, Arvind; Stanley Wasserman e David Ralston (2006) “New Frontiers in Network Theory Development”, *Academy of Management Review*, 31 (3): 560-568.
- Parment, Anders (2008) “Distribution Strategies for Volume and Premium Brands in Highly Competitive Consumer Markets”, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 15: 250-265.
- Parvatiyar, Atul e Jagdish Sheth (2000) “The Domain and Conceptual Foundations of Relationship Marketing”, in Parvatiyar, Atul e Jagdish Sheth (eds) *Handbook of Relationship Marketing*, Sage Publications, Thousand Oaks: 3-38.
- Patton, Michael (1990) “Qualitative Evaluation and Research Methods”, Sage Publications, Newbury Park, CA
- Paulraj, Antony; Augustine Lado e Injazz Chen (2008) “Inter-Organizational Communication as a Relational Competency: Antecedents and Performance Outcomes in Collaborative Buyer-Supplier Relationships”, *Journal of Operations Management*, 26: 45-64.
- Payne, Adrian e Pennie Fow (2004) “The Role of Multichannel Integration in Customer Relationship Management”, *Industrial Marketing Management*, 33: 527-538.

- Pearce, R. J. (1997) "Toward Understanding Joint Venture Performance and Survival: A Bargaining and Influence Approach to Transaction Cost Theory", *Academy of Management Review*, 22 (1): 203-225.
- Pearce, Tony (1997), "Lessons Learned From the Birds Eye Wall's ECR Initiative", *Supply Chain Management*, 2 (3): 99-103.
- Pedersen, Torben e Steen Thomsen (1997) "European Patterns of Corporate Ownership: A Twelve-Country Study", *Journal of International Business Studies*, 28 (4): 759-778.
- Peixoto, Fernando (2006) "O Vinho do Porto: Do Corporativismo à Democracia. Singularidades do Processo Institucional do Vinho do Porto", *Revista Universum*, 21 (2): 168-183.
- Penrose, Edith (1959) "The Theory of the Growth of the Firm", Basil Blackwell, Oxford.
- Pereira, Gaspar (1991) "O Douro e o Vinho do Porto. De Pombal a João Franco", Edições Afrontamento, Porto.
- Pereira, Gaspar (1998) "Enciclopédia Vinhos de Portugal. O Vinho do Porto / Vinhos do Douro", Chaves Ferreira Publicações, Lisboa.
- Pereira, Gaspar (2003) "Porto, um Vinho com História", in "O Vinho do Porto", Instituto do Vinho do Porto, Porto.
- Pereira, Gaspar (2005) "O Vinho do Porto: Entre o Artesanato e a Agroindústria", *Revista da Faculdade de Letras História*, III Série (6): 185-191.
- Pereira, Gaspar (2007) "As Demarcações do Alto Douro Vinhateiro" in *Marcos da Demarcação*, Museu do Douro, Ed. Casa do Douro, Peso da Régua.
- Perrigot, Rozenn e Carlos Barros (2008) "Technical Efficiency of French Retailers", *Journal of Retailing and Consumer Services*, 15: 296-305.
- Perry, Chad (1998) "Processes of a Case Study Methodology for Postgraduate Research in Marketing", *European Journal of Marketing*, 32 (9/10): 785-802.
- Peteraf, Margaret (1993) "The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View", *Strategic Management Journal*, 14: 179-191.
- Peterson, Robert e Sridhar Balasubramanian (2002), "Retailing in the 21st Century: Reflections and Prologue to Research", *Journal of Retailing*, 78 (1): 9-16.
- Petrovic, Misha e Gary Hamilton (2006) "Making Global Markets: Wal-Mart and Its Suppliers" in Nelson Lichenstein (ed.) *Wal-Mart, the Face of Twenty-First Century Capitalism*, The New Press, New York: 107-141.
- Pfeffer, Jeffrey e Gerald Salancik (1978) "The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective", Stanford University Press, Stanford CA.
- Phelan, Steven; Richard Arend e Darryl Seale (2005) "Using a Iterated Prisoner's Dilemma With Exit Option to Study Alliance Behavior: Results of a Tournament and Simulation", *Computational & Mathematical Organization Theory*, 11(4): 339-356.
- Ping, Robert (1993) "The Effects of Satisfaction and Structural Constraints on Retailer Exiting, Voice, Loyalty, Opportunism and Neglect", *Journal of Retailing*, 69 (3): 320-352.
- Pires, António e Alcibiades Guedes (2005) "ECR Light Scorecard for SMEs", Proceedings of the 10th International Symposium on Logistics, 3-5 July, Lisbon.
- Plank, Richard; David Reid e Stephen Newell (2007) "The Impacts of Affective and Cognitive Social Conflict in Business-to-Business Buyer-Seller Relationships: A Comparison of New versus Ongoing Buyer-Seller Relationships", *Journal of Business to Business Marketing*, 14 (2): 41-70.

- Ploetner, Olaf e Michael Ehret (2006) “From Relationships to Partnerships – New Forms of Cooperation Between Buyer and Seller”, *Industrial Marketing Management*, 35 (1): 4-9.
- Poppo, Laura e Todd Zenger (1998) “Testing Alternative Theories of the Firm: Transaction Cost, Knowledge-Based and Measurement Explanations for Make-or-Buy Decisions in Information Services”, *Strategic Management Journal*, 19: 853-877.
- Poppo, Laura e Todd Zenger (2002) “Do Formal Contracts and Relational Governance Functions as Substitutes or Complements?”, *Strategic Management Journal*, 23: 707-725.
- Postrel, Steven (1991) “Burning Your Britches Behind You: Can Policy Scholars Bank on Game Theory?”, *Strategic Management Journal*, 12: 153-155.
- Prahalad, C. e Gary Hamel (1990) “The Core Competence of the Corporation”, *Harvard Business Review*, May-June: 79-91.
- Priem, Richard e John Butler (2001a) “Is The Resource-Based ‘View’ a Useful Perspective for Strategic Management Research?”, *Academy of Management Review*, 26 (1): 22-40.
- Priem, Richard e John Butler (2001b) “Tautology in the Resource-Based View and the Implications of Externally Determined Resource Value: Further Comments”, *Academy of Management Review*, 26 (1): 57-66.
- Provan, Keith (1993) “Embeddedness, Interdependence, and Opportunism in Organizational Supplier-Buyer Networks”, *Journal of Management*, 19 (4): 841-856.
- Provan, Keith (1999) “Cooperative Strategies: North American Perspectives, European Perspectives and Asian Pacific Perspectives”, *Administrative Science Quarterly*, 44 (4): 837-839.
- Provan, Keith e Steven Skinner (1989) “Interorganizational Dependence and Control as Predictors of Opportunism in Dealer-Supplier Relations”, *Academy of Management Journal*, 32 (1): 202-212.
- Provan, Keith; Janice Beyer e Carlos Kruytbosch (1980) “Environmental Linkages and Power in Resource-Dependence Relations Between Organizations”, *Administrative Science Quarterly*, 25 (June): 200-225.
- QMS (2004) “EViews 5 User’s Guide”, Ed. Quantitative Micro Software, LLC.
- Quelch, John e David Kenny (1994), “Extended Profits not Product Lines”, *Harvard Business Review*, 72 (September-October): 153-160.
- Quivy, Raymond e LucVan Campenhoudt (1992) “Manual de Investigação em Ciências Sociais”, Gradiva, Lisboa.
- Rahim, Afzalur (2000) “Empirical Studies on Managing Conflict”, *The International Journal of Conflict Management*, 11 (1): 5-8.
- Raju, Jagmohan e John Zang (2005) “Channel Coordination in the Presence of a Dominant Retailer”, *Marketing Science*, 24 (2): 254-262.
- Raju, Jagmohan, Raj Sethuraman e Sanjay Dhar (1995), “The Introduction and Performance of Store Brands”, *Management Science*, 41 (6): 957-978.
- Ramanathan, Ramu (1995) “Introductory Econometrics With Applications”, The Dryden Press, Fort Worth.
- Rangaswamy, Arvind e Gerrit Van Bruggen (2005) “Opportunities and Challenges in Multichannel Marketing: An Introduction to the Special Issue”, *Journal of Interactive Marketing*, 19 (2): 5-11.

- Rao, Ram; Ramesh Arjuni e B. Murthi (1995) “Game Theory and Empirical Generalizations Concerning Competitive Promotions”, *Marketing Science*, 14 (3): G89-G100.
- Raposo, Mário e Carlos Luís Sequeira (1998) “Estudo de Métodos e Políticas de Fixação de Preços no Sector Vitivinícola Português”, *Revista Portuguesa de Marketing*, 2 (6): 103-112.
- Rawwas, Mohammed; Kazuhiko Konishi; Shoji Kamise e Jamal Al-Khatib (2008) “Japanese Distribution System: The Impact of Newly Designed Collaborations on Wholesalers’ Performance”, *Industrial Marketing Management*, 37: 104-115.
- Rese, Mario (2006) “Successful and Sustainable Business Partnerships: How to Select the Right Partners”, *Industrial Marketing Management*, 35: 72-82.
- Reyes, Pedro e Khrrum Bhutta (2005) “Efficient Consumer Response: Literature Review”, *International Journal Integrated Supply Management*, 1 (4): 346-386.
- Ribeiro, Jorge (1998) “Comércio e Comerciantes Britânicos no Porto na Primeira Metade do Século XIX”, *Douro – Estudos e Documentos*, 3 (5): 133-156.
- Richards, Timothy (2007) “A Nested Logit Model of Strategic Promotion”, *Quantitative Market & Economics*, 5: 63-91.
- Rindfleisch, Aric e Jan Heide (1997) “Transaction Cost Analysis: Past, Present, and Future Applications”, *Journal of Marketing*, 61 (October): 30-54.
- Rindova, Violina e Suresh Kotha (2001) “Continuous ‘Morphing’: Competing Through Dynamic Capabilities, Form, and Function”, *Academy of Management Journal*, 44 (6): 1263-1280.
- Ring, Peter e Andrew Van de Ven (1992) “Structuring Cooperative Relationships Between Organizations”, *Strategic Management Journal*, 13: 483-498.
- Ring, Peter e Andrew Van de Ven (1994) “Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships”, *Academy of Management Review*, 19 (1): 90-118.
- Riordan, Michael (1990) “What is Vertical Integration?” in Masahiko Aoki, Bo Gustafsson e Oliver Williamson (eds) *The Firm as a Nexus of Treaties*, Sage Publications, London: 94-111
- Ritter, Thomas (1999), “The Networking Company. Antecedents for Coping with Relationships and Networks Effectively”, *Industrial Marketing Management*, 28: 467-479.
- Ritter, Thomas e Hans Gemünden (2003), “Interorganizational Relationships and Networks: An Overview”, *Journal of Business Research*, 56: 691-697.
- Robicheaux, Robert e James Coleman (1995) “The Structure of Marketing Channel Relationships”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23 (4): 38-51.
- Robins, James e Margarethe Wiersema (1995) “A Resource-Based Approach to the Multibusiness Firm: Empirical Analysis of Portfolio Interrelationships and Corporate Financial Performance”, *Strategic Management Journal*, 16: 277-299.
- Robson, Ian e Vikkey Rawnsley (2001), “Co-Operation or Coercion? Supplier Networks and Relationship in UK Food Industry”, *Supply Chain Management: An International Journal*, 6 (1): 39-48.
- Rocco, Tonette; Linda Bliss; Suzanne Gallagher e Aixa Pérez-Prado (2003) “Taking the Next Step: Mixed Methods Research in Organizational Systems”, *Information Technology, Learning, and Performance Journal*, 21 (1): 19-29.
- Rodriguez, Ignacio; Jesús Agudo e Héctor Gutiérrez (2006) “Determinants of Economic and Social Satisfaction in Manufacturer-Distributor Relationships”, *Industrial Marketing Management*, 35 (6): 666-675.

- Rogers, Dale e Rudolf Leuschner (2004) “Supply Chain Management: Retrospective and Prospective”, *Journal of Marketing Theory and Practice*, 12 (Fall): 60-65.
- Rose, Gregory e Aviv Shoham (2004) “Interorganizational Task and Emotional Conflict With International Channels of Distribution”, *Journal of Business Research*, 57: 942-950.
- Rosenbloom, Bert (2007) “Multi-Channel Strategy in Business-to-Business Markets: Prospects and Problems”, *Industrial Marketing Management*, 36:4-9.
- Rousseau, Denise; Sim Sitkin; Ronald Burt e Colin Camerer (1998) “Not So Different After All: A Cross-Discipline View of Trust”, *Academy of Management Review*, 23 (3): 393-404.
- Rouse, Michael e Urs Daellenbach (1999) “Rethinking Research Methods for the Resource-Based Perspective: Isolating Sources of Sustainable Competitive Advantage”, *Strategic Management Journal*, 20: 487-494.
- Rouse, Michael e Urs Daellenbach (2002) “More Thinking on Research Methods for the Resource-Based Perspective”, *Strategic Management Journal*, 23: 963-967.
- Rubenstein, Danae (2008) “Direct Marketing of a Winery. How to Develop Sales Without a Distributor”, Working Paper, Bordeaux Ecole du Management, July.
- Rugman, Alan e Alain Verbeke (2002) “Edith Penrose’s Contribution to the Resource-Based View of Strategic Management”, *Strategic Management Journal*, 23: 769-780.
- Rumelt, Richard (1984) “Towards a Strategic Theory of the Firm”, in Robert Lamb (ed.) *Competitive Strategic Management*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs: 556-570.
- Rumelt, Richard (1988) “The Evaluation of Business Strategy”, in James Quinn; Henry Mintzberg e Robert James (eds) *The Strategy Process*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs: 55-63.
- Russo, Michael e Paul Fouts (1997) “A Resource-Based Perspective on Corporate Environmental Performance and Profitability”, *Academy of Management Journal*, 40 (3): 534-559.
- Ryu, Sungmin (2006) “The Effect of External and Internal Environments on Interfirm Governance”, *Journal of Business-to-Business Marketing*, 13 (2): 67-89.
- Ryu, Sungmin; Hasan Arslan e Nizamettin Aydin (2007) “The Effect of Interfirm Dependence Structures on Governance Mechanisms”, *Journal of Purchasing & Supply Management*, 13: 17-25.
- Sako, Mari e Susan Helper (1998) “Determinants of Trust in Supplier Relations: Evidence From the Automotive Industry in Japan and the United States”, *Journal of Economic Behavior & Organization*, 34: 387-417.
- Salant, Priscilla e Don Dillman (1994) “How to Conduct Your Own Survey”, John Wiley & Sons, Chichester.
- Sale, Joanna; Lynne Lohfeld e Kevin Brazil (2002) “Revisiting the Quantitative-Qualitative Debate: Implications for Mixed Methods Research”, *Quality & Quantity*, 36: 43-53.
- Saloner, Garth (1991) “Modeling, Game Theory, and Strategic Management”, *Strategic Management Journal*, 12: 119-136.
- Saramago, Alfredo (1999) “O Vinho do Porto na Cozinha”, Colares Editora, Lisboa.
- Sarmah, S.; D. Acharya e S. Goyal (2007) “Buyer Vendor Coordination Models in Supply Chain Management”, *European Journal of Operational Research*, q75: 1-15.
- Saxton, Todd (1997) “The Effects of Partner and Relationship Characteristics on Alliance Outcomes”, *Academy of Management Journal*, 40 (2): 443-461.

- Schneider, Kenneth e James Johnson (1995) “Stimulating Response to Market Surveys of Business Professionals”, *Industrial Marketing Management*, 24: 265-276.
- Schroeder, Roger; Kimberly Bates e Mikko Junttila (2002) “A Resource-Based View of Manufacturing Strategy and the Relationship to Manufacturing Performance”, *Strategic Management Journal* 23: 105-117.
- Seifert, Dirk (2003) “Efficient Consumer Response as the Origin of CPFR”, in Dirk Seifert (ed) *Collaborative Planning, Forecasting, and Replenishment, How to Create a Supply Chain Advantage*, Amacom, New York: 1-26
- Selten, Reinhard (1990) “Bounded Rationality”, *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 146 (4): 649-658.
- Seppänen, Risto; Kirsimarja Blomqvist e Sanna Sundqvist (2007) “Measuring Inter-Organizational Trust – A Critical Review of the Empirical Research in 1990-2003”, *Industrial Marketing Management*, 36 (2): 249-265.
- Sequeira, Carla (2000) “A Questão Duriense e o Movimento dos Paladinos, 1907-1932. Da Comissão de Viticultura Duriense à Casa do Douro”, Edições GEHVID – Grupo de Estudos de História da Viticultura Duriense e do Vinho do Porto, Porto.
- Sequeira, Carla (2006) “O Tecido Sócio-Institucional da Região Demarcada do Douro (de Finais do Século XIX a Meados do Século XX): Contributo Para a Sua Caracterização”, in Gaspar Pereira e Paula Leal (coord.) *O Douro Contemporâneo*, Edições GEHVID – Grupo de Estudos de História da Viticultura Duriense e do Vinho do Porto, Porto: 55-64.
- Shah, Reshma e Vanitha Swaminathan (2008) “Factors Influencing Partner Selection in Strategic Alliances: The Moderating Role of Alliance Context”, *Strategic Management Journal*, 29: 471-494.
- Shan, Weijian e William Hamilton (1991) “Country-Specific Advantage and International Cooperation”, *Strategic Management Journal*, 12: 419-432.
- Sharma, Arun e Anuj Mehrotra (2007) “Choosing an Optimal Channel Mix in Multichannel Environments”, *Industrial Marketing Management*, 36 (1): 21-28.
- Shaw, Susan e Juliette Gibbs (1995) “Retailer-Supplier Relationships and the Evolution of Marketing: Two Food Industry Case Studies”, *International Journal of Retail & Distribution Management*, 23 (7): 7-16.
- Shenkar, Oded e Jiatao Li (1999) “Knowledge Search in International Cooperative Ventures”, *Organization Science*, 10 (2): 134-143.
- Sheth, Jagdish e Atul Parvatiyar (1995) “The Evolution of Relationship Marketing”, *International Business Review*, 4 (4): 397-418.
- Shubik, Martin (1987) “Game Theory in the Social Sciences. Concepts and Solutions”, MIT Press, Cambridge MA.
- Silverman, Brian (1999) “Technological Resources and the Direction of Corporate Diversification of the Resource-Based View and Transaction Cost Economics”, *Management Science*, 45 (8): 1109-1124.
- Silverman, Brian e Joel Baum (2002) “Alliance-Based Competitive Dynamics”, *Academy of Management Journal*, 45 (4): 791-806.
- Silverman, David (2000) “Doing Qualitative Research - A Practical Handbook”, Sage Publications, Thousand Oaks.
- Skarmeas, Dionysis (2006) “The Role of Functional Conflict in International Buyer-Seller Relationships: Implications for Industrial Exporters”, *Industrial Marketing Management*, 35: 567-575.
- Slone, Reuben (2004) “Leading a Supply Chain Turnaround”, *Harvard Business Review*, 82 (10): 114-121.

- Smith, Ken; Stephen Carroll e Susan Ashford (1995) “Intra- and Interorganizational Cooperation: Toward a Research Agenda” *Academy of Management Journal*, 38 (1): 7-23.
- Snehota, Ivan (2003) “Market-as-Network; So What?”, Proceedings 19th IMP Conference, September 4-4, Lugano, Switzerland.
- Söllner, Albrecht (1997) “Opportunistic Behavior in Assymmetrical Relationships”, in Gemüden, Hans Georg, Thomas Ritter and Achim Walter (eds) *Relationships and Networks in International Markets*, Pergamon, Oxford.
- Sondergaard, Mikael (1994) “Research Note: Hofstede’s Consequences – A Study of Reviews, Citations and Replications – Special Issue on Cross-National Organization Culture”, *Organization Studies*, 15 (3): 447-456.
- Song, Michael; Anthony Di Benedetto e Yushan Zhao (2008) “The Antecedents and Consequences of Manufacturer-Distributor Cooperation: An Empirical Test in the U.S. and Japan”, *Journal of The Academy of Marketing Science*, 36: 215-233.
- Sousa, Fernando e Paulo Amorim (2001) “A Extinção das Funções Públicas da Companhia Geral da Agricultura das Vinhas do Alto Douro (1852)” in Fernando de Sousa (coord.) *Os Arquivos do Vinho em Gaia e Porto*, Edição CEPESE – Centro de Estudos da População, Economia e Sociedade, Porto.
- Spawton, Anthony (2008) “Wine Brand Development and the Growing Importance of Supply Chain Management in International Marketing”, comunicação apresentada no Congresso *Wine & Tourism Marketing*, Vila Nova de Gaia, 29 e 30 Maio.
- Spawton, Anthony e David Walters (2003) “Supply Chain Management in the Wine Sector”, *Bulletin O.I.V*, 76 (867-868): 399-422.
- Spekman, Robert e Kirti Celly (1995) “Towards an Understanding of the Antecedents of Strategic Alliances”, in Mollër, Kristian e David Wilson (eds) *Business Marketing: An Interaction and Networked Perspective*, Kluwer Academic Publishers, Norwell MA: 157-191
- Spekman, Robert e Robert Carraway (2006) “Making the Transition to Collaborative Buyer-Seller Relationships: An Emerging Framework”, *Industrial Marketing Management*, 35 (1): 10-19.
- Spekman, Robert, John Kaufman Jr. e Niklas Myhr (1998), “An Empirical Investigation into Supply Chain Management. A Perspective on Partnerships”, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 28 (8): 630-650.
- Srnka, Katharina (2004) “Culture’s Role in Marketers’ Ethical Decision Making: An Integrated Theoretical Framework”, *Academy of Marketing Science Review*, 2004 (1).
- Stake, Robert (1995) “The Art of Case Study Research”, Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- Stanko, Michael; Joseph Bonner e Roger Calantone (2007) “Building Commitment in Buyer-Seller Relationships: A Tie Strength Perspective”, *Industrial Marketing Management*, 36: 1094-1103.
- Steensma, Kevin; Louis Marino; Mark Weaver e Pat Dickson (2000) “The Influence of National Culture on the Formation of Technology Alliances by Entrepreneurial Firms”, *Academy of Management Journal*, 43 (5): 951-973.
- Stern, Louis e Barton Weitz (1997), “The Revolution in Distribution: Challenges and Opportunities”, *Long Range Planning*, 30 (6): 823-829.
- Stern, Louis e Torger Reve (1980) “Distribution Channels as Political Economies: A Framework for Comparative Analysis”, *Journal of Marketing*, Vol.44: 52-64.

- Stern, Louis, Adel El-Ansary e Anne Coughlan (1996) "Marketing Channels", Prentice-Hall, New Jersey.
- Stock, James e Douglas Lambert (2001) "Strategic Logistics Management 4th Edition", McGraw-Hill, New York.
- Stone, Merlin; Matt Hobbs e Mahnaz Khaleeli (2002) "Multichannel Customer Management: The Benefits and Challenges", *Journal of Database Marketing*, 10 (1): 39-52.
- Strauss, Anselm e Juliet Corbin (1998) "Basics of Qualitative Research. Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory", Sage Publications, London.
- Stump, Rodney e Jan Heide (1996) "Controlling Supplier Opportunism in Industrial Relationships", *Journal of Marketing Research*, 33 (November): 431-441.
- Suh, Taewon e Ik-Whan Kwon (2006) "Matter Over Mind: When Specific Asset Investment Affects Calculative Trust in Supply Chain Partnership", *Industrial Marketing Management*, 35: 191-201.
- Sullivan, Jeremiah; Richard Peterson; Naoki Kameda e Justin Shimada (1981) "The Relationship Between Conflict Resolution Approaches and Trust – A Cross Cultural Study", *Academy of Management Journal*, 24 (4): 803-815.
- Sutton-Brady, Catherine (2008) "As Time Goes By: Examining the Paradox of Stability and Change in Business Networks", *Journal of Business Research*, 61 (9): 968-967.
- Svensson, Göran (2002) "Efficient Consumer Response – Its Origin and Evolution in the History of Marketing", *Management Decision*, 40 (5/6): 508-519.
- Sydow, Jörg e Arnold Windeler (1998) "Organizing and Evaluating Interfirm Networks: A Structurationist Perspective on Network Processes and Effectiveness", *Organization Science*, 9 (3): 265-284.
- Tallman, Stephen (1991) "Strategic Management Models and Resource-Based Strategies Among MNEs in a Host Market", *Strategic Management Journal*, 12: 69-82.
- Tashakkori, Abbas e Charles Teddlie (1998) "Mixed Methodology. Combining Qualitative and Quantitative Approaches", Sage Publications, Thousand Oaks.
- Teece, David; Gary Pisano e Amy Shuen (1997) "Dynamic Capabilities and Strategic Management", *Strategic Management Journal*, 18 (7): 509-533.
- Terawatanavong, Civilai; Gregory Whitwell e Robert Widing (2007) "Buyer Satisfaction With Relational Exchange Across the Relationship Lifecycle", *European Journal of Marketing*, 41 (7/8): 915-938.
- Thach, Elizabeth e Janeen Olsen (2006) "Building Strategic Partnerships in Wine Marketing: Implications for Wine Distribution", *Journal of Food Products Marketing*, 12 (3): 71-86.
- Theil, Henry (1971) "Principles of Econometrics", John Wiley & Sons, New York.
- Thépot, Jacques (1999), "Interactions Dans le Canaux de Distribution: Quelques Apports de la Théorie des Jeux", *Recherche et Applications en Marketing*, 14 (4): 55-64.
- Thompson, Allan (1996) "Compliance With Agreements in Cross-Cultural Transactions: Some Analytical Issues", *Journal of International Business Studies*, 27 (2): 375-390.
- Thompson, Grahame (2003) "Between Markets and Hierarchy: The Logic and Limits of Network Forms of Organization", Oxford University Press, Oxford.
- Thorelli, Hans (1986) "Networks: Between Markets and Hierarchies", *Strategic Management Journal*, 7: 37-51.

- Tjosvold, Dean (1986) “The Dynamics of Interdependence in Organizations”, *Human Relations*, 6: 517-540.
- Tjosvold, Dean (1988) “Cooperative and Competitive Interdependence”, *Group & Organization Studies*, 13 (3): 274-289.
- Tjosvold, Dean e Haifa Sun (2002) “Understanding Conflict Avoidance: Relationships, Motivations, Actions, and Consequences”, *The International Journal of Conflict Management*, 13 (2): 142-164.
- Towill, Denis (2005) “A Perspective on UK Supermarket Pressures on the Supply Chain”, *European Management Journal*, 23 (4): 426-438.
- Tretyak, Olga (2001) “From Survival to Growth: Through Network Concept of Business Strategy”, Proceedings 17th IMP Conference, Oslo, Norway.
- Triandis, Harry (1982) “Review of Culture’s Consequences: International Differences in Work-Related Values”, *Human Organization*, 44 (1): 86-90.
- Trivedi, Minakshi (1998) “Distribution Channels: An Extension of Exclusive Retailership”, *Management Science*, 44 (7): 896-909.
- Trompenaars, Fons (1993) “Riding the Waves of Culture”, The Economist Books, London.
- Tsai, Wenpin (2001) “Knowledge Transfer in Intraorganizational Networks: Effects of Network Position and Absorptive Capacity on Business Unit Innovation and Performance”, *Academy of Management Journal*, 44 (5): 996-1004.
- Tsay, Andy (2002), “Risk Sensitivity in Distribution Channel Partnerships: Implications for Manufacturer Return Policies”, *Journal of Retailing*, 78: 147-160.
- Tsay, Andy e Narendra Agrawal (2004) “Channel Conflict and Coordination in the E-Commerce Age”, *Production and Operations Management*, 13 (1): 93-110.
- Turnbull, Peter; N. Oliver; B. Wilkinson (1993) “Buyer-Supplier Relations in the UK Automotive Industry”, *Strategic Management Journal*, 13: 159-168.
- Turner, Barry (1988) “Connoisseurship in the Study of Organizational Cultures”, in Alan Bryman (ed.) “Doing Research in Organizations”, Routledge, London.
- Turocy, Theodore e Bernhard von Sengel (2002) “Game Theory” in *Encyclopedia of Information Systems*, Vol.2, Elsevier Science, San Diego: 403-420.
- Valla, Jean-Paul e Robert Salle (1997) “Progress in Business-to-Business Marketing Research: Interaction, Network ... What’s Next?”, Proceedings 13th IMP Conference, Lyon France.
- Van Assen, Marcel; Frans Stokman e Reinier Van Oosten (2003) “Conflict Measures in Cooperative Exchange Models of Collective Decision-Making”, *Rationality and Society*, 15 (1): 85-112.
- Van der Veen, Jack e V. Venugopal (2000) “Win-Win Situations in Supply Chain Partnerships: A Tutorial”, Nyenrode University Press, Nyenrode Research Papers Series – Center for Supply Chain Management.
- Van Huyck, John; Raymond Battalio e Richard Beil (1990) “Tacit Coordination Games, Strategic Uncertainty and Coordination Failure”, *The American Economic Review*, 80 (1): 234-248.
- Vázquez, Rudolfo; Victor Iglesias e Luis Alvarez-González (2005) “Distribution Channel Relationships: The Conditions and Strategic Outcomes of Cooperation Between Manufacturer and Distributor”, *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 15 (2): 125-150.
- Vega-Redondo, Fernando (2003) “Economics and the Theory of Games”, Cambridge University Press, Cambridge
- Verona, Gianmario (1999) “A Resource-Based View of Product Development”, *Academy of Management Review*, 24 (1): 132-142.

- Viana, Rui e Lúcia Rodrigues (2006) “A Special Accounting Treatment for Regulated Industries? The Case of the Port Wine Industry”, *Journal of Wine Research*, 17 (1): 11-34.
- Villads, Sigurd e Roy Howell (2004) “Toward a New Understanding of Marketing: Gaps and Opportunities”, in Håkan Håkansson, Debbie Harrison e Alezandra Waluszewski (eds) *Rethinking Marketing, Developing a New Understanding of Markets*, John Wiley & Sons, Chichester: 229-247.
- Villas-Boas, Miguel e Ying Zhao (2005) “Retailer, Manufacturers, and Individual Consumers: Modeling the Supply Side in the Ketchup Marketplace”, *Journal of Marketing Research*, 17 (February): 83-95.
- Vinhas, Alberto e Erin Anderson (2005) “How Potential Conflict Drives Channel Structure: Concurrent (Direct and Indirect) Channels”, *Journal of Marketing Research*, 17 (November): 507-515.
- Vlachosa, Ilias; Michael Bourlakis e Vassilis Karalisa (2008) “Manufacturer–Retailer Collaboration in the Supply Chain: Empirical Evidence from the Greek Food Sector”, *International Journal of Logistics: Research and Applications*, 11 (4): 267-277.
- Wagner III, John (1995) “Studies of Individualism-Collectivism: Effects on Cooperation in Groups”, *Academy of Management Journal*, 38 (1): 152-172.
- Wagner, Stephan (2008) “Cost Management Practices for Supply Chain Management: An Exploratory Analysis”, *International Journal of Services and Operations Management*, 4 (3): 296-320.
- Walker, Gordon e David Weber (1984) “A Transaction Cost Approach to Make-or-Buy Decisions”, *Administrative Science Quarterly*, 29: 373-391.
- Walker, Gordon e Laura Poppo (1991) “Profit Centers, Single-Source Suppliers, and Transaction Costs”, *Administrative Science Quarterly*, 36: 66-87.
- Walter, Bossert; Steven Brams e Marc Kilgour (2002) “Cooperative vs. Non-cooperative Truels: Little Agreement, But Does That Matter?”, *Games and Economic Behavior*, 40 (2): 185-202.
- Wang, Hualin; Yan Yu e Kaixia Zhang (2008) “Ensemble Probit Models to Predict Cross Selling of Home Loans for Credit Card Customers”, *International Journal of Data Warehousing & Mining*, 4 (2): 1-21.
- Wang, Sijun e Lenard Huff (2007) “Explaining Buyers’ Responses to Sellers’ Violation of Trust”, *European Journal of Marketing*, 41 (9/10): 1033-1052.
- Wang, Yong; Pervaiz Ahmed e Les Worrall (2004) “Understanding inter-firm Network: a Theoretical Review”, *International Journal of Management Concepts and Philosophy*, 1 (1): 73-98.
- Warren, Kim (1999) “The Dynamics of Rivalry”, *Business Strategy Review*, 10 (4): 41-54.
- Wathne, Kenneth e Jan Heide (2000) “Opportunism in Interfirm Relationships: Forms, Outcomes, and Solutions”, *Journal of Marketing*, 64 (October): 36-51.
- Wathne, Kenneth e Jan Heide (2004) “Relationship Governance in a Supply Chain Network”, *Journal of Marketing*, 68 (January): 73-89.
- Webb, Kevin (2002), “Managing Channels of Distribution in the Age of Electronic Commerce”, *Industrial Marketing Management*, 31: 95-102.
- Webb, Kevin e Jay Lambe (2007) “Internal Multi-Channel Conflict: An Exploratory Investigation and Conceptual Framework”, *Industrial Marketing Management*, 36: 29-43.

- Weiss, Allen e Nancy Kurland (1997) "Holding Distribution Channels Relationships Together: The Role of Transaction-Specific Assets and Length of Prior Relationship", *Organization Science*, 8 (6): 612-623.
- Weitz, Barton e Sandy Jap (1995) "Relationship Marketing and Distribution Channels", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23 (4): 305-320.
- Welch, Catherine e Ian Wilkinson (2002), "Idea Logics and Network Theory in Business Marketing", *Journal of Business to Business Marketing*, 9 (3): 27-48.
- Welch, Catherine e Ian Wilkinson (2005) "Network Perspectives on Interfirm Conflict: Reassessing a Critical Case in International Business", *Journal of Business Research*, 58: 205-213.
- Wernerfelt, Birger (1984) "A Resource-Based View of the Firm", *Strategic Management Journal*, 5: 171-180.
- Wernerfelt, Birger (1995) "The Resource-Based View of the Firm: Ten Years After", *Strategic Management Journal*, 16: 171-174.
- Whipple, Judith Schmitz, Robert Frankel e Kenneth Anselmi (1999), "The Effect of Governance Structure on Performance: A Case Study of Efficient Consumer Response", *Journal of Business Logistics*, 20 (2): 43-62.
- White, Steven e Steven Lui (2005) "Distinguishing Costs of Cooperation and Control in Alliances", *Strategic Management Journal*, 26: 913-932.
- Wilkinson, Ian (2001) "A History of Network and Channels Thinking in Marketing in the 20th Century", *Australasian Marketing Journal*, 9 (2): 23-52.
- Williamson, Oliver (1975) "Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications. A Study in the economics of Internal Organization", The Free Press, London.
- Williamson, Oliver (1979), "Transaction-Cost Economics: the Governance of Contractual Relations", *Journal of Economic Issues*, 22 (2): 233-261.
- Williamson, Oliver (1981) "The Economics of Organization: The Transaction Costs Approach", *American Journal of Sociology*, 87: 548-577.
- Williamson, Oliver (1985) "The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting", Free Press, New York.
- Williamson, Oliver (1991) "Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives", *Administrative Science Quarterly*, 36: 269-296.
- Williamson, Oliver (1993a) "Opportunism and its Critics", *Managerial and Decision Economics*, 14 (2): 97-107.
- Williamson, Oliver (1993b) "Transaction Cost Economics and Organization Theory", *Industrial and Corporate Change*, 2 (2): 107-156.
- Williamson, Oliver (1999) "Strategy Research: Governance and Competence Perspectives", *Strategic Management Journal*, 20: 1087-1108.
- Williamson, Oliver (2005) "Transaction Costs Economics and Business Administration", *Scandinavian Journal of Management*, 21: 19-40.
- Williamson, Oliver e W. Ouchi (1981) "The Markets and Hierarchies Program of Research: Origins, Implications, Prospects" in A. van de Ven e W.F. Joyce (eds) "Perspectives on Organization Design and Behavior", John Wiley, New York.
- Wilson, Elisabeth e Richard Volsky (1997) "Partnering Relationship Activities: Building Theory from Case Study Research", *Journal of Business Research*, 39: 59-70.
- Wilson, Elisabeth (1996) "Theory Transitions in Organizational Buying Behavior Research", *Journal of Business and Industrial Marketing*, 11 (6): 7-19.

- Wilson, Hugh e Elizabeth Daniel (2007) “The Multi-Channel Challenge: A Dynamic Capability Approach”, *Industrial Marketing Management*, 36: 10-20.
- Wilson, James (1980) “Adaptation to Uncertainty and Small Numbers Exchange: The New England”, *The Bell Journal of Economics*, 4: 419-504.
- Winter, Sidney (2000) “The Satisficing Principle in Capability Learning”, *Strategic Management Journal*, 21: 981-996.
- Wittmann, Michael (2007) “Strategic Alliances: What Can We Learn When They Fail?”, *Journal of Business to Business Marketing*, 14 (3): 1-17.
- Wong, Alfred, Dean Tjosvold e Pengzhu Zhang (2005) “Developing Relationships in Strategic Alliances: Commitment to Quality and Cooperative Interdependence”, *Industrial Marketing Management*, 34: 722-731.
- Woodard, Richard (2008) “Just-Drinks Review of the Port Industry”, Ed. Aroq Limited, Worcestershire.
- Woodside, Arch e Elisabeth Wilson (2003) “Case Study Research Methods for Theory Building”, *Journal of Business and Industrial Marketing*, 18 (6/7): 493-508.
- Wrenn, Bruce e John Withey (2004) “Modes of Social Interaction Between Organizations: A Social-Psychological Explanation of Relationships Between Marketing Channels Dyads”, *Journal of Marketing Channels*, 11 (4): 43-59.
- Wu, Fang; Sengun Yenyurt; Daekwan Kim e Tamer Cavusgil (2006) “The Impact of Information Technology on Supply Chain Capabilities and Firm Performance: A Resource-Based View”, *Industrial Marketing Management*, 35: 493-504.
- Wucherer, Klaus (2006) “Business Partnering – a Driving Force for Innovation”, *Industrial Marketing Management*, 35 (1): 91-102.
- Yammarino, Francis; Steven Skinner e Terry Childers (1991) “Understanding Mail Survey Response Behavior: A Meta-Analysis”, *Public Opinion Quarterly*, 55: 613-639.
- Yefimov, Vladimir (2003) “On Pragmatic Institutional Economics”, Proceedings EAEPE Conference, November 7-10, Maastricht, Netherlands.
- Yilmaz, Cengiz; Bulent Sezen e Ozlem Ozdemir (2005) “Joint and Interactive Effects of Trust an (Inter) Dependence on Relational Behaviors in Long-Term Channel Dyads”, *Industrial Marketing Management*, 34: 235-248.
- Yin, Robert (1994) “Case Study Research: Research and Methods”, Sage Publications, Newbury Park, CA.
- Yu, Julie e Harris Cooper (1983) “A Quantitative Review of Research Design Effects on Response Rates to Questionnaires”, *Journal of Marketing Research*, 22 (February): 36-44.
- Zaheer, Akbar e Geoffrey Bell (2005) “Benefiting from Network Position: Firm Capabilities, Structural Holes and Performance”, *Strategic Management Journal*, 26: 809-825.
- Zaheer, Akbar; Shawn Lofstrom e Varghese George (2002) “Interpersonal and Interorganizational Trust in Alliances” in Farok Contractor e Peter Lorange (eds) *Cooperative Strategies and Alliances*, Pergamon, London: 347-377.
- Zajac, Edward (1998) “Commentary on ‘Alliances and Networks’ by R. Gulati”, *Strategic Management Journal*, 19 (4): 319-321.
- Zajac, Edward e Cyrus Olsen (1993) “From Transaction Costs to Transactional Value Analysis: implications for the Study of Interorganizational Strategies”, *Journal of Management Studies*, 30 (1): 131-145.
- Zeng, Ming e Jean-François Hennart (2002) “From Learning Races to Cooperative Specialization: Towards a New Framework for Alliance Management”, in Farok

- Contractor e Peter Lorange (eds) *Cooperative Strategies and Alliances*, Pergamon, London: 189-210.
- Zeng, Ming e Xiao-Ping Chen (2003) "Achieving Cooperation in Multiparty Alliances: A Social Dilemma Approach to Partnership Management", *Academy of Management Review*, 28 (4): 587-605.
- Zenor, Michael (1994) "The Profit Benefits of Category Management", *Journal of Marketing Research*, 31 (May): 202-213.
- Zhao, Yushan e Tamer Cavusgil (2006) "The Effect of Supplier's Market Orientation on Manufacturer's Trust", *Industrial Marketing Management*, 35: 405-414.
- Zhu, Kevin (2004) "Information Transparency of Business-to-Business Electronic Markets: A Game-Theoretic Analysis", *Management Science*, 50 (5): 670-685.
- Zidda, Pietro; Larry Lockshin e Stephanie van der Haert (2008) "Channel Choice Behaviour for Different Usage Situations: The Case of the Wine Product Category", *Proceedings 4th International Conference of the Academy of Wine Business Research*, Siena, 17-19 July.
- Zimmermann, Klaus e Stefan Seuring (2009) "Two Case Studies on Developing, Implementing and Evaluating a Balanced Scorecard in Distribution Channel Dyads", *International Journal of Logistics Research and Applications*, 12 (1): 63-81.

ANEXO 1 – PROTOCOLO DOS ESTUDOS DE CASOS

A1 - Identificação dos Casos

Pretendeu-se concentrar o estudo em três dos mais importantes mercados de Vinho do Porto. As empresas seleccionadas têm um histórico significativo na distribuição em cada um dos mercados identificados. Para além do mais, detêm conhecimentos no domínio dos múltiplos canais, tendo evoluído nas últimas décadas, adaptando-se à nova realidade.

Por último, cada uma das empresas tem um elemento adicional de interesse: o seu capital é detido por produtores e empresas independentes. Assim, a firma em França constitui a empresa de distribuição de um produtor de champagne (Bollinger); em Inglaterra trata-se de uma companhia cujo capital é detido por uma firma de champagne (Bollinger) e de vinho do Porto (The Fladgate Partnership); finalmente, a distribuidora na Holanda é independente.

EMPRESA A

País: Reino Unido

Empresa: Metzendorff & Co.

Descrição da empresa

Fundada em 1858, sempre se dedicou à distribuição de vinhos. Actualmente a empresa é detida por dois produtores: Champagne Bollinger (80%) e Porto Taylor's (20%). Nos anos mais recentes operou-se uma significativa alteração na abordagem efectuada ao mercado, tendo a empresa acompanhado a evolução da moderna distribuição adaptando-se à existência de múltiplos canais. Mais de metade da sua facturação é assegurada pelo Vinho do Porto.

Responsável entrevistado: Andrew Hawes (Director Geral)

EMPRESA C

País: França

Empresa: BLD – BOLLINGER DIFFUSION

Descrição da empresa:

A empresa constitui a distribuidora da conhecida marca de champagne Bollinger. Inicialmente denominada Verschave, a empresa tem um considerável histórico na distribuição de vinhos em França, tendo acompanhado as mais significativas alterações ocorridas naquele mercado. Foi adquirida pelo produtor de Champagne tendo a sua firma sido alterada para a actual denominação BLD. Para além do champagne, a empresa distribui vinhos e vinhos generosos de outros produtores. Recentemente operou uma reestruturação criando um novo modelo de abordagem do mercado.

Responsável entrevistado: Hervé Augustin (Director Geral)

EMPRESA B

País: Holanda

Empresa: JJCKWAST WINJNKOPERS B.V.

Descrição da empresa

Fundada em 1983 com o objectivo de distribuir vinhos, evoluiu posteriormente para a constituição de um Grupo significativo de distribuição através da aquisição de outras empresas. Distribui vinhos, champagnes e vinhos fortificados provenientes da Europa e da América do Sul. Actualmente prepara uma nova alteração no seu modelo de negócio com a exploração directa do retalho especializado.

Responsável entrevistado: Jap Kwast (Director Geral)

A2 - Questionário suporte (versão base – português)

Data ___/___/___

Entrevista gravada Sim Não

Empresa _____

Nome do Entrevistado _____

Data de fundação da empresa _____

Estrutura accionista _____

Facturação 2005 _____

Número de colaboradores _____

Estrutura dirigente _____

Principais clientes _____

Principais fornecedores _____

Principais concorrentes _____

Importância % do Vinho do Porto no Volume de vendas da empresa _____

1. Pode descrever as principais mudanças ocorridas na distribuição de bebidas alcoólicas (com especial ênfase no vinho do Porto) no seu mercado, nos últimos 15 anos?
2. A mudança ocorrida foi diferente no vinho do Porto em relação às outras bebidas alcoólicas?
 - a. Se Sim, Porquê?
3. Como se adaptou a empresa às alterações verificadas? Alterou a sua estrutura?
4. Existe alguma diferença na distribuição do Vinho do Porto e de outras bebidas alcoólicas no seu mercado?
 - a. Se Sim, quais?
5. Que tipos de canais são utilizados actualmente pela sua empresa para comercializar os seus produtos?
6. Os Vinhos do Porto são comercializados nos mesmos canais?
 - a. Se Não, porquê?
7. Que estratégia é seguida para comercializar os Vinhos do Porto nos diversos canais?

8. Entende que uma empresa de distribuição deve deter conhecimentos de “marketing” para apoiar cada um dos seus distribuidores ou deverá concentrar-se apenas no desenvolvimento de conhecimentos de logística, conhecimento do mercado e “trade marketing”?
9. Qual a importância da logística no seu negócio?
10. Considera que as relações actuais da sua empresa são predominantemente adversárias ou de parceria?
11. Como acha que vai evoluir o mercado das bebidas alcoólicas e do Vinho do Porto no seu mercado?
12. Quais as principais oportunidades na distribuição de Vinho do Porto no seu mercado. E as principais ameaças?

COOPERAÇÃO

Def: actividades de coordenação desenvolvidas por empresas numa relação de negócio, por forma a produzir resultados superiores com reciprocidade esperada ao longo do tempo.

13. Qual destes acordos já estabeleceu:
- Aquisição ou participação no capital
 - União de direcções
 - Trocas formais (acordos de licencing p.ex.)
 - Subcontratação
 - Produção conjunta
 - Sourcing
 - I & D
 - ECR / CPFR
 - Promoção conjunta
 - Consórcios
 - Joint Ventures
 - Transferência de pessoas, informação, normas sociais
 - Outros Quais? _____
 - Nenhum

- a. Se efectuou algum destes acordos, com que objectivos o fez?
 - i. Qual das empresas iniciou a abordagem?
 - ii. Como seleccionou o(s) seu(s) parceiros?
 - iii. Quais as expectativas iniciais?
 - iv. Quais os resultados?
 - b. Se Não efectuou nenhum destes acordos, por que não o fez?
14. Os seus concorrentes desenvolveram quaisquer destes acordos?
- a. Se Sim, com quem?
 - i. Esse facto constitui uma ameaça para a sua empresa?

PODER

Def: Capacidade de um agente (influenciador) para afectar as acções de outro agente (influenciado).

15. Como classificaria a detenção do poder no seu canal de distribuição?
16. Quais os clientes mais poderosos?
17. Os clientes mais poderosos utilizam efectivamente o seu poder, ameaçam, ou não o exercem?
18. Qual das seguintes manifestações de poder mais afecta o seu negócio? Porquê?
- a. Exigência de aumento das promoções de mercado;
 - b. Slotting allowances;
 - c. Exigência de exclusividade;
 - d. Fornecimento de marcas próprias;
 - e. Pressão sobre os preços de compra;
 - f. Exigência de maiores descontos;
 - g. Ameaças genéricas
 - h. Outros. Quais? _____
19. Em que medida considera que o poder pode afectar a colaboração entre empresas?

20. Considera que a concentração de poder tem aumentado ou diminuído nos seus clientes.
- Em quais tem aumentado e em quais tem diminuído?
 - Quais os efeitos dessa evolução na prática da sua empresa?

CONFLITO

Def: Percepção por parte de um membro do canal de distribuição que a consecução dos seus objectivos está a ser impedida por outro, resultando em tensão.

21. Qual o grau de conflituosidade que existe no seu mercado? Como classificaria o tipo de negociação existente no seu mercado (essencialmente conflitual, cooperativa)?
- Verificou-se alguma mudança nos últimos 15 anos?
22. É frequente existirem conflitos relacionais (desacordos baseados em incompatibilidades pessoais)?
23. É frequente existirem conflitos de tarefas (desacordos sobre como trabalhar em conjunto)?
24. É frequente existirem conflitos de processo (desacordos sobre como o trabalho é feito)?
25. Já ocorreram situações de conflito que tenham originado resultados positivos (gerando soluções inovadoras, criando novas compreensões, mudanças positivas)?
26. Já ocorreram situações de conflito negativo originando rupturas de relações com clientes ou fornecedores?
27. Qual das duas situações (conflito negativo e positivo) são mais preponderantes?
28. Como são resolvidas as situações de conflito em que se envolve a sua empresa?
- Existe um procedimento contratual para solucionar situações de conflito?
 - Os conflitos são resolvidos informalmente.
29. Considera que a existência de conflito pode obstar ao desenvolvimento de relações de cooperação?

CONFIANÇA

Def: Capacidade das partes em acreditar: acreditam que a outra está interessada no seu bem e que nenhuma irá actuar sem que antes considere o impacto dessa acção na outra parte.

30. O que é para si a “confiança”?
31. Quais os factores que no seu entender aumentam a confiança?
32. Quais os factores que no seu entender diminuem a confiança?
33. Qual a influência da confiança na desenvolvimento dos negócios?
34. Considera que a sua empresa se preocupa em reforçar a confiança nos e dos seus parceiros de negócio? Como?
35. Considera que a confiança:
 - a. Atenua o oportunismo
 - b. Facilita a resolução de conflitos
 - c. Atenua discórdias
 - d. Cria vantagem competitiva
 - e. Promove o desenvolvimento de relações cooperativas
36. Considera que a sua empresa se preocupa com os resultados dos seus parceiros de negócio?
 - a. Se Sim, julga que tal pode reforçar a confiança?
 - b. Se Não, entende que tal pode diminuir a confiança?

INTERDEPENDÊNCIA

Def: A interdependência existe sempre que um actor não controla todas as condições necessárias ao alcance de uma determinada acção, ou para obter os resultados desejados.

37. Como classificaria as suas relações com os seus principais clientes, de dependência ou interdependência?
38. Como classificaria as suas relações com os seus principais fornecedores, de dependência ou interdependência?
39. Para si a interdependência é positiva ou negativa? Porquê?
40. A dependência nos parceiros de negócio constitui uma ameaça?

41. Entende que os parceiros cujo grau de interdependência é muito elevado têm melhores condições para colaborar mais? Porquê?
42. O número de clientes da sua empresa tem aumentado ou diminuído?
 - a. No caso de ter diminuído, esta redução teve alguma influência na interdependência com essas empresas?
43. O número de clientes da sua empresa tem aumentado ou diminuído?
 - a. No caso de ter diminuído, esta redução teve alguma influência na interdependência com essas empresas?

ADAPTAÇÕES

Def: A adaptação significa que um ou ambos os parceiros alteram um parâmetro – podendo ser em tecnologia (processo ou produto), administrativo ou em qualquer outro aspecto – para funcionar melhor em relação ao parceiro.

44. A estrutura da sua empresa já foi modificada para aumentar a capacidade de resposta às necessidades do mercado?
45. Em que medida a sua empresa se adaptou e adapta aos seus parceiros (fornecedores e clientes)?
46. Essa adaptação verificou-se em tecnologia (processo ou produto), administrativa ou em ambos?
47. No seu entender a sua empresa está mais disponível para efectuar adaptação aos clientes, aos fornecedores ou a ambos (sendo indiferente se são clientes ou fornecedores)?
48. A adaptação ocorre na sua empresa como forma de melhorar e desenvolver a relação com os seus parceiros?
 - a. Se Sim, com quais (com os mais importantes, com aqueles que apresentam maiores oportunidades, indiferenciadamente)?
49. Poderia citar alguns exemplos de adaptações efectuadas pela sua empresa?
50. Entende que a capacidade de adaptação constitui um requisito para a cooperação entre empresas?
51. A sua empresa já efectuou investimentos específicos (envolvendo activos humanos e físicos) para acomodar as pretensões de um determinado parceiro de negócio?

- a. Se Sim, quais?
- b. Se Não, estaria disponível para o fazer?

CULTURA

Def.: Programação colectiva da mente que distingue um grupo de pessoas, sendo que este grupo constitui a nação.

- 52. Quantos níveis hierárquicos tem a sua empresa?
- 53. Quem toma as decisões finais?
- 54. Os colaboradores da sua empresa são consultados nas decisões ou são informados das decisões?
- 55. A direcção / administração envolve-se nas compras e vendas?
- 56. Como é efectuada a supervisão (dos subordinados)?
- 57. Efectuam formação profissional?
 - a. Esta é ministrada em grupo ou individualmente?
- 58. Os seus colaboradores trabalham melhor individualmente ou em equipa?
- 59. Os seus colaboradores cooperam entre si? Apoiam-se mutuamente?
- 60. A relação entre os superiores e subordinados é pragmática ou emocional?
 - a. Existe uma ligação “como família”, ou puramente de trabalho?
- 61. Como classificaria a estrutura da sua empresa (piramidal, flexível).
 - a. Pode acontecer uma chefia efectuar o trabalho de um subordinado?
- 62. Normalmente contacta com mais do que um representante dos seus clientes?
- 63. Os sucessos ou insucessos são partilhados entre os colaboradores?
- 64. Existem reuniões regulares e formais com a força de vendas?
- 65. Os seus clientes conhecem e contactam com vários representantes da sua empresa, ou esse contacto é estabelecido e mantido somente pelos comerciais individualmente?
- 66. Existe uma estabilidade da força de vendas da sua empresa, ou verifica-se grande rotatividade?
 - a. E nos outros sectores da empresa?
- 67. O facto de distribuir produtos estrangeiros é relevante no seu negócio? Positiva ou negativamente?
- 68. No seu mercado seria possível um indivíduo estrangeiro trabalhar nas vendas?

69. Algum dos funcionários é estrangeiro?

- a. Se Sim, quantos?
- b. Se Não, porquê?

OPORTUNISMO

Def: Divulgação de informação incompleta ou distorcida, utilizada no esforço calculado de enganar, dissimular, ofuscar ou confundir.

70. Qual a incidência de comportamentos oportunistas nos relacionamentos da sua empresa?

71. Os comportamentos oportunistas são mais fáceis de ocorrer em parceiros de negócio maiores ou menores?

72. Os comportamentos oportunistas ocorrem mais facilmente em clientes ou fornecedores?

73. Existem canais de distribuição mais atreitos a comportamentos oportunistas?

74. Qual destes comportamentos já se verificaram por parte de parceiros de negócio:

- distorções de informação, incluindo mentira, engano ou roubo;
- ocultação de informação;
- faltar ao cumprimento de promessas e obrigações.

75. Considera os comportamentos oportunistas como um risco na Distribuição?

- a. Se Sim, quais os métodos que julga preferíveis para o mitigar?
 - i. Criação de mecanismos de controlo explícitos;
 - ii. Aumento da confiança;
 - iii. Agir com honestidade e abertura
 - iv. Desenvolvendo relações próximas e cooperativas

76. Entende que o oportunismo pode constituir uma causa de insucesso nas relações de distribuição?

DESENHO E GESTÃO DA *SUPPLY CHAIN* (CADEIA DE FORNECIMENTOS)

Def: integração de todas as actividade associadas ao fluxo e transformação de bens desde as matérias-primas até consumidor final, assim como os fluxos de informação associados para alcançar uma vantagem competitiva sustentável.

77. Pode apresentar como funciona a sua *supply chain*?
78. Quais as principais mudanças na *supply chain* dos vinhos do Porto ocorridas no seu mercado?
79. Como se adaptou a sua empresa a essa mudança?
80. Qual a colaboração que existe com os seus parceiros de negócio na gestão da cadeia de fornecimentos?
81. Existem mecanismos de avaliação de desempenho da *supply chain*?
82. Considerando a sua *supply chain*, qual a colaboração que lhe parece mais importante, com os seus fornecedores ou com os seus clientes?
83. Entende que a colaboração com os seus parceiros de negócio pode reduzir os custos da *supply chain*?
 - a. Se Sim, como?

OUTROS

84. No seu entender a relação com os seus parceiros de negócio é um jogo em que o ganho de um, implica a perda de outro; ou procura que haja um ganho para todas as parte?
 - a. E como julga que é a perspectiva dos seus clientes e fornecedores?
85. Os seus principais parceiros de negócio são recentes ou constituem relações antigas?
 - a. Neste último caso, considera-as relações estáveis?
86. Como recolhe e processa a informação sobre o mercado?
87. Estabelece contratos formais escritos com todos os seus parceiros de negócio? Porquê?
88. Quais são, no seu entender, os recursos necessários para uma empresa de distribuição de bebidas alcoólicas no seu mercado?

89. Desenha a estratégia da sua empresa tendo em conta os recursos e aptidões que esta possui?
90. Quais são os recursos e aptidões da sua empresa que considera serem estratégicos?
- a. Como julga que estes são avaliados pelos seus parceiros de negócio?
 - b. São específicos da sua empresa, ou poder-se-ão encontrar igualmente nos seus concorrentes?
 - c. São facilmente adquiridos ou imitáveis pelos seus concorrentes?

A3 - Questionário (versão utilizada - inglês)

Date ___/___/___

Recorded interview Yes No

Company _____

Name of the person interviewed _____

Foundation date of the company _____

Shareholders _____

Turnover 2005 _____

Number of employees _____

Main clients _____

Main suppliers _____

Main competitors _____

Importance (%) of Port Wine in the company's turnover _____

1. Could you describe the main changes that have occurred in alcoholic beverages' distribution in your market in the last 15 years?
2. Were the changes that occurred different for Port Wine than for other alcoholic beverages?
 - a. If so, why?
3. Is there any difference between the distribution of Port Wine and that of other alcoholic beverages in your market?
 - a. If so, please specify?
4. Which distribution channels are used currently by your company to sell your products?
5. Is Port Wine sold using the same channels?
 - a. If no, Why?
6. Which strategy do you follow in order to sell Port Wine simultaneously in different distribution channels?
7. **(só se mencionar:)** Which are the main opportunities in Port Wine distribution in your market? And the main threats?

COOPERATION

Def: similar or complementary coordinated actions taken by firms in interdependent relationships to achieve mutual outcomes or singular outcomes with expected reciprocation over time.

8. Which of these agreements have you established:

Acquisition or capital participation

Board merger

Formal exchange (licencing agreements)

Subcontracting

Joint Production

Sourcing

R & D

ECR / CPFR

Joint Promotion

Consortium

Joint Ventures

Transfer of people, information, social norms

Other which? _____

None

- a. If you have established some of these agreements, which were your objectives in doing so?
 - i. With whom have you established the agreement?
 - ii. Which of the companies made the first approach?
 - iii. How did you select your partner(s)?
 - iv. What were your initial expectations?
 - v. What results did you achieve?
 - b. If you haven't established any of these agreements, why not?
9. Have any of your competitors developed any of these agreements?
- a. If so, with whom?
 - i. Does this constitute a threat for your company?

POWER

Def: power is the ability of an agent (the influencer) to affect another agent's (the influencee's) actions to improve the influencer's own position (profits).

10. How would you classify the power concentration in your market? Who holds the power in the distribution channels in your market?
11. Who are your most powerful clients?
12. Do the most powerful clients effectively use their power, do they just threaten, or do they not exercise their power?

13. Which of the following practices of power affects your business more? Why?

- b. Demand for increase of promotions;
- c. Slotting allowances;
- d. Exclusivity demands;
- e. Supply of BOB;
- f. Pressure over prices;
- g. Greater discount demands;
- h. Threats
- i. Others.

which? _____

14. Do you think that power can affect collaboration between companies?
15. Do you think that power concentration has increased or diminished amongst your clients?
 - a. In which of your clients has power increased?
 - b. In which of your clients has power has diminished?
 - c. What are the effects of this evolution (power) in your company's business?

CONFLICT

Def: conflict refers to the perception that another is being obstructive, with tension the implicit accompaniment.

16. What is the level of conflict in your market? How do you classify the bargaining (negotiation) process in your market (essentially arms length, cooperative)?
 - a. Is there any change in the last 15 years?
17. Is it normal to have relationship conflicts (disagreements based on personal incompatibility)?
18. Is it normal for there to exist task conflicts (disagreements on how to work together)?
19. Is it normal for there to exist process conflicts (disagreements on how work is done)?
20. Has your company experienced conflict situations that have generated positive results (generating innovative solutions, creating enlightenment, positive changes)?
21. Has your company experienced conflict situations that have generated negative results creating a break in relationships with clients or suppliers?
22. Which of the two situations (negative conflict / positive conflict) are more frequent?
23. How are the conflict situations, in which your company are involved, handled?
 - a. Is there a contract procedure for handling conflict situations?
 - b. Or, are conflicts handled informally?
24. Do you think that the existence of conflict could be an obstacle to the development of cooperation relationships?

TRUST

Def: the ability of the parties to make a leap of faith: they believe that each is interested in the other's welfare and that neither will act without first considering the action's impact on the other.

25. What is "trust" for you?
26. In your opinion what enhances trust?
27. In your opinion what diminishes trust?
28. What is the effect of trust in business development?
29. Do you think your company is committed to enhancing trust in and of business partners? How?

30. Do you think trust:

- a. lessens opportunism
- b. promotes conflict resolution
- c. reduces incidence of disagreement
- d. creates competitive advantage
- e. promotes development of cooperative relationships

31. Do you think your company cares about the results obtained by your business partners?
- If so, do you think that this can strengthen trust?
 - If no, do you think that it diminishes trust?

INTERDEPENDENCE

Def: Interdependence exists whenever one actor does not entirely control all of the conditions necessary for the achievement of an action or for obtaining the outcome desired from the action.

32. How would you classify your relationships with your main clients, dependence or interdependence?
33. How would you classify your relationships with your main suppliers, dependence or interdependence?
34. Do you consider interdependence positive or negative? Why?
35. Does dependence on business partners constitute a threat?
36. Do you think that business partners with a high degree of interdependence are in a better position to collaborate further? Why?
37. Has your company's clientele increased or diminished in the last ten years?
- In the event of decreased clientele, has this situation affected the interdependence with the remaining clients?

ADAPTATION

Def. interfirm adaptations are behavioural modifications at the individual, group, or corporate level carried out by one organisation, which are initially designed to meet specific needs of one other organisation.

38. Has your company's structure changed in order to better answer the market's needs?
39. Has your company made specific investments (involving human and physical assets) to accommodate a business partner's needs?
- If so, what?
 - If no, would you be prepared to do so?

40. Has that adaptation been done through technology (process or product), administration or both?
41. Do you think your company is more prepared to adapt to clients, or suppliers or both (being indifferent whether to clients or suppliers)?
42. Does adaptation occur in your company as a means to improve relations with its partners?
 - a. If so, with whom (are they the most important partners, are they those who present more opportunities, indifferently)?
43. Could you give some examples of adaptations made in your company?
44. Do you think ability to adapt constitutes a requirement for cooperation between companies?

CULTURE

Def: culture is the collective programming of the mind which distinguishes one group or category of people from another, being category of people the nation.

45. How many hierarchical levels does your company have?
46. Who makes final decisions?
47. Are your company's employees consulted on decisions or are they only informed of decisions?
48. Are Board members involved in selling and purchasing?
49. How are subordinates supervised?
50. Do you have training systems in place?
 - a. Is training done individually or in groups?
51. Do you think your employees work better alone or as a team?
52. Do your employees cooperate with each other? Do they support each other?
53. Is the boss / subordinate relationship pragmatic or emotional?
 - a. Is there a sense of "family", or is it work only?
54. How would you classify your company's structure (pyramidal, flexible).
 - a. Is it possible for a boss to do a subordinate's job?
55. Are successes and failures shared amongst your company's employees?
56. Are there formal and regular sales force meetings?
57. Are the relationships with your clients kept via sales reps only or do your clients contact other employees as well?

58. Is there stability in your Sales force or frequent changes (new members)?
- a. And in other sectors of the company?
59. Is the distribution of foreign products relevant in your business? Does this have a positive or negative impact?
60. In your market would it be possible for a foreigner to work as a sales rep?
61. Are any of your employees foreign?
- a. If so, how many?
- b. If no, why not?

OPPORTUNISM

Def: self-interest seeking with guile (lying, stealing, cheating, and calculating efforts to mislead, distort, disguise, obfuscate, or otherwise confuse.

62. Are there incidents of opportunism in your company's relationships?
63. Does this opportunism happen more easily in major business partners or in those that are smaller?
64. Does opportunism happen more readily with clients or suppliers?
65. Are there distribution channels with more potential for opportunism?
66. Which of these behaviours have happened with your business partners:
- information distortion, including lying, cheating or robbery;
 - withholding information;
 - Failure to keep promises and obligations.

67. Do you consider opportunism a threat in distribution?

- a. If so, which do you think could be the best methods to diminish it:
 - i. To create explicit control mechanisms;
 - ii. Trust increase;
 - iii. To act with honesty and openness
 - iv. To develop close and cooperative relationships

68. Do you think opportunism could be a cause of failure of distribution relationships?

SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

Def: Supply Chain Management is the integration of key business processes from end user to original suppliers that provide products & services and information that add value to costumers and other stakeholders

69. Could you explain how your *supply chain* operates?

70. What have been the main changes in Port Wine *supply chain* in your market?

71. How has your company adapted to that change?

72. What level of collaboration exists with your partners in the supply chain management?

73. Are there supply chain performance evaluation mechanisms?

74. Taking into consideration your *supply chain*, in your opinion which is the most important collaboration, with your clients or your suppliers?

75. Do you think that collaboration amongst your business partners could reduce *supply chain costs*?

a. If so, how?

GENERAL

76. Do you think that the relationship with your business partners is:

a. A game in which one's gain implies the other's loss.

b. Or do you try to have both parties gaining?

c. And what do you think is your clients' and suppliers' position regarding this win-win / win-lose game?

77. Are your main business partners recent or are they old relationships?

a. If old relationships, do you consider them stable relationships?

78. How do you collect and process market information?

79. Do you have written and formal contracts with your business partners? Why?

80. Do you think that a distribution company should have marketing knowledge to support their clients or alternatively should be focused on developing logistic know-how, market knowledge and trade marketing?

81. Which are the main resources for an alcoholic beverages distribution company in your market?
82. Do you prepare your company's strategy taking into consideration its resources and aptitudes?
83. Which are your company's resources and aptitudes which you consider strategic?
 - a. How do you think those resources and aptitudes are evaluated by your business partners?
 - b. Do you consider these resources and aptitudes specific to your company or could they be found in your competitors as well?
 - c. Could these resources and aptitudes be easily acquired or imitated by your competitors?

ANEXO 2 – CARTA ENVIADA COM O QUESTIONÁRIO



Vila Nova de Gaia, 31 de Março 2008

Exmo(a). Senhor(a),

O questionário que enviamos em anexo é parte de um trabalho de investigação de um aluno do Programa Doutoral em Gestão do I.S.C.T.E., no âmbito do seu projecto de doutoramento sobre a Cooperação na Distribuição de Vinho do Porto.

Para a realização deste estudo estamos a recolher as opiniões e dados relativos às empresas de distribuição e firmas produtoras de vinho do Porto. A sua colaboração é **fundamental** pelo que lhe solicitamos o preenchimento deste inquérito, que não demorará mais do que 20/30 minutos, e a sua devolução utilizando para tal o envelope que juntamos já devidamente endereçado (**não necessita de selo**).

As respostas serão tratadas confidencialmente e de forma agregada. É importante que saiba que não há respostas certas ou erradas às perguntas deste questionário, estamos interessados acima de tudo nas suas opiniões.

Queremos antecipadamente agradecer a sua disponibilidade e participação.

Atenciosamente,

Carlos Luís Nunes da Silva Sequeira Lopes
sequeiralopes@sapo.pt

**ANEXO 3 – QUESTIONÁRIO ENVIADO ÀS EMPRESAS
PRODUTORAS**

QUESTIONÁRIO

1. EMPRESA

1.1. Identificação da Empresa (opcional) _____

1.2. Ano de Fundação: _____

1.3. Sector de Actividade: _____

1.4. Número de trabalhadores (2007):

Menos de 10	
Entre 11 e 50	
Entre 51 e 250	
Entre 251 e 500	
Mais de 500	

1.5. Volume de vendas (2007):

Menos de € 5.000.000	
Entre €5.001.000 e €10.000.000	
Entre €10.001.000 e €40.000.000	
Entre €40.001.000 e €80.000.000	
Mais de €80.001.000	

1.6. Distribuição das vendas

	< 10%	10-30%	31-50%	51-80%	81-99%	100%
Mercado Nacional						
Exportações						

1.7. Importância das vendas de vinho Porto no volume de vendas da empresa

<5%	5-10%	11-20%	21-30%	31-40%	41-50%	51-60%	61-70%	71-99%	100%

1.8. Forma jurídica

Sociedade por quotas	
Sociedade Anónima	
Sociedade em nome colectivo	
Empresa em nome individual	
Cooperativa	
Outra. Especifique _____	

2- DISTRIBUIÇÃO

2.1. Como classificaria, genericamente, o grau de qualidade das relações da sua empresa com os seus parceiros de distribuição?

Muito baixo	Baixo	Médio	Alto	Muito alto

2.2. Como é efectuada a distribuição dos produtos da sua empresa no mercado nacional?

Tem um agente nacional do qual é accionista maioritário	
Tem um agente nacional do qual é accionista	
Tem um agente nacional mas não participa no capital	
Tem equipa própria abordando directamente o mercado nacional	
O(s) vendedor(es) assume(m) a exportação e o mercado nacional	
Não tem equipa comercial	
Outro (qual) _____	

3- GESTÃO DA CADEIA DE ABASTECIMENTOS (integração de todas as actividades associadas ao fluxos e transformação de bens desde as matérias-primas até ao consumidor final)

3.1. Como classificaria as capacidades de gestão da cadeia de abastecimentos da sua empresa?

Muito má	Má	Média	Boa	Muito boa

3.2. Considera que as capacidades de gestão da cadeia de abastecimentos de uma empresa constituem uma vantagem competitiva?

Sim

Não

4- COOPERAÇÃO (actividades de coordenação desenvolvidas por empresas numa relação de negócio, de forma a produzir resultados superiores com reciprocidade esperada ao longo do tempo)

4.1. Quais das seguintes formas de colaboração já desenvolveu com parceiros de distribuição? (pode seleccionar mais do que uma opção)

ECR / CPFR / Gestão de categorias	<input type="checkbox"/>
Investigação e Desenvolvimento	<input type="checkbox"/>
Produção conjunta	<input type="checkbox"/>
Subcontratação	<input type="checkbox"/>
Aquisição ou participação no capital	<input type="checkbox"/>
União de Direcções	<input type="checkbox"/>
Partilha de informação (muita da qual restrita ou confidencial)	<input type="checkbox"/>
Resolução conjunta de problemas	<input type="checkbox"/>
Utilização de EDI (Electronic Data Interchange)	<input type="checkbox"/>
Cooperação logística (ao nível da frequência e volume das transacções e armazenamento eficiente)	<input type="checkbox"/>
<i>Sourcing</i>	<input type="checkbox"/>
Promoção conjunta	<input type="checkbox"/>
Consórcios	<input type="checkbox"/>
<i>Joint Ventures</i>	<input type="checkbox"/>
Transferência de pessoas, informação, normas sociais	<input type="checkbox"/>
Outros. Quais? _____	<input type="checkbox"/>

4.2. Como classificaria, genericamente, a capacidade de cooperação da sua empresa com os seus parceiros de distribuição?

Muito baixa	Baixa	Média	Alta	Muito alta

4.3. Como classifica a seguinte afirmação?

	Discordo totalmente	Discordo	Não conc. Nem disc.	Concordo	Concordo totalmente
A cooperação com os parceiros de distribuição constitui uma vantagem competitiva					

A cooperação na distribuição de vinho do Porto

5- **CONFIANÇA** (capacidade de acreditar que nenhuma das partes irá actuar sem que antes considere o impacto dessa acção na outra parte)

5.1. O que considera ser uma empresa confiável?

Uma empresa que promove estratégias comerciais credíveis e correctas

Uma empresa que cumpre as suas promessas

Uma empresa que se preocupa com os resultados dos seus parceiros

Uma empresa que conhece bem e que lhe é familiar

Outra.Qual? _____

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

5.2. Como considera, genericamente, o nível de confiança com os seus parceiros de distribuição?

Muito baixo	Baixo	Médio	Alto	Muito alto
<input type="checkbox"/>				

5.3. Como classifica as seguintes afirmações?

	Discordo totalmente	Discordo	Não conc. nem disc.	Concordo	Concordo totalmente
Uma empresa confiável aumenta a confiança dos seus parceiros de distribuição	<input type="checkbox"/>				
Uma empresa confiável facilita a resolução de conflitos com os seus parceiros de distribuição	<input type="checkbox"/>				

6- **PODER** (capacidade de um agente influenciador para afectar as acções de outro agente)

6.1. Na sua opinião a utilização do poder coercivo por parte de um parceiro de distribuição:

	Discordo totalmente	Discordo	Não conc. nem disc.	Concordo	Concordo totalmente
Afecta negativamente a relação com esse parceiro	<input type="checkbox"/>				
Impede o estabelecimento de relações de cooperação	<input type="checkbox"/>				

6.2. Entende que os seus parceiros de distribuição exercem poder coercivo?

Sim

<input type="checkbox"/>

Não

<input type="checkbox"/>

6.3. Indique p.f. se a utilização do poder coercivo por parte de um parceiro de distribuição do Canal Moderno (cadeias de super e hipermercados e as cadeias nacionais de cash & carry), comparativamente com um parceiro de distribuição do Canal Tradicional (armazenistas e outros operadores regionais), é:

Muito menos frequente	Menos frequente	Igual	Mais frequente	Muito mais frequente
<input type="checkbox"/>				

7- **ADAPTAÇÃO** (um ou ambos parceiros alteram um ou mais parâmetros para funcionar melhor em

7.1. Como classificaria, genericamente, a capacidade de adaptação da sua empresa aos parceiros de distribuição?

Muito baixa	Baixa	Média	Alta	Muito alta
<input type="checkbox"/>				

7.2. Como resultado das situações de conflito com um parceiro de distribuição, a sua empresa efectuou alguma adaptação?

Sim

<input type="checkbox"/>

Não

<input type="checkbox"/>

A cooperação na distribuição de vinho do Porto

7.3. Se respondeu sim, considera que essa adaptação foi positiva?

Sim
 Não

7.4. A sua empresa já efectuou alguma adaptação a algum parceiro de negócio?

Sim
 Não

7.5. Se respondeu sim à questão anterior, quais das seguintes adaptações efectuou:

Adaptações administrativas
 Adaptações de processos
 Adaptações de produtos
 Investimentos específicos em activos físicos e/ou humanos para acomodar as necessidades de um parceiro

7.6. Como classifica a seguinte afirmação?

	Discordo totalmente	Discordo	Não conc. Nem disc.	Concordo	Concordo totalmente
As relações com as empresas da moderna distribuição exigem uma grande capacidade de adaptação para responder às necessidades do canal					

8- CONFLITO (percepção por parte de um membro do canal de que a consecução dos seus objectivos está a ser impedida por outro, resultando em tensão)

8.1. Na sua opinião, em que situações o conflito com um parceiro de distribuição é prejudicial para a relação com essa empresa?

Sempre
 Quando é intenso e persistente
 Quando não existem mecanismos de gestão do conflito
 Outras. Quais? _____

8.2. Na sua opinião, em que medida o conflito com um parceiro de distribuição influencia a relação com esse parceiro? (escolha a opção mais importante)

Não permite qualquer relação
 Enfraquece a relação
 Diminui a confiança
 Impede a cooperação
 Outro. Qual? _____

8.3. O exercício de práticas de conflito intensas e persistentes por parte de um parceiro de distribuição:

Impede a cooperação
 Dificulta a cooperação
 Não tem influência na cooperação
 Facilita a cooperação
 Promove a cooperação

8.4. Como Classificaria as situações de conflito com os seus parceiros dos diversos canais?

	Permanente	Muito Frequente	Frequente	Pouco Frequente	Inexistente
Parceiros do Canal de Distribuição Moderna					
Parceiros do Canal de Distribuição Tradicional					

9- INTERDEPENDÊNCIA (as empresas são interdependentes quando ambas dependem uma da

9.1. Considera que a sua empresa está dependente de algum parceiro de negócio?

Sim
 Não

9.2. Como classificaria, genericamente, o grau de interdependência da sua empresa com os parceiros de distribuição?

Muito baixo	Baixo	Médio	Alto	Muito alto
<input type="checkbox"/>				

9.3. Como classifica o grau de interdependência da sua empresa relativamente aos parceiros da distribuição do canal moderno, comparativamente com um parceiro de distribuição do canal tradicional:

Muito menor	Menor	Igual	Maior	Muito maior
<input type="checkbox"/>				

10- OPORTUNISMO (divulgação de informação incompleta ou distorcida, utilizada no esforço calculado de enganar, dissimular, ofuscar ou confundir)

10.1. Já verificou comportamentos oportunistas por parte de algum dos seus parceiros de negócio?

Sim
 Não

10.2 Se respondeu Sim, qual ou quais dos seguintes comportamentos se verificaram:

Distorção de informação (mentira ou engano)	<input type="checkbox"/>
Ocultação de informação	<input type="checkbox"/>
Incumprimento de promessas e obrigações	<input type="checkbox"/>
Violação deliberada de contrato	<input type="checkbox"/>
Roubo	<input type="checkbox"/>
Suborno	<input type="checkbox"/>
Outro. Qual? _____	<input type="checkbox"/>

10.3. No seu entender, os comportamentos oportunistas por parte de um parceiro de distribuição:

Não têm influência na relação com esse parceiro	<input type="checkbox"/>
Constituem uma ameaça na relação com esse parceiro	<input type="checkbox"/>
Impedem o desenvolvimento de relações de cooperação com esse parceiro	<input type="checkbox"/>

10.4. Entende que a existência de confiança num parceiro de distribuição:

Diminui os comportamentos oportunistas	<input type="checkbox"/>
Aumenta os comportamentos oportunistas	<input type="checkbox"/>
Não influencia os comportamentos oportunistas	<input type="checkbox"/>

10.5. Indique por favor os canais em que a sua empresa opera directamente no mercado nacional:

(a) Moderna distribuição	<input type="checkbox"/>
(b) Distribuição tradicional	<input type="checkbox"/>
(c) Vendas directas em loja nas caves	<input type="checkbox"/>
(d) Vendas através da Internet	<input type="checkbox"/>
(e) Vendas directas à restauração	<input type="checkbox"/>
(f) Duty Free	<input type="checkbox"/>
(g) Tem um distribuidor exclusivo para o mercado nacional	<input type="checkbox"/>
(h) Outros. Quais? _____	<input type="checkbox"/>

A cooperação na distribuição de vinho do Porto

10.6. Se respondeu sim à pergunta 10.1. e considerando os canais apresentados na pergunta 10.5. poderia indicar a que canal(is) pertence(m) o(s) parceiro(s) que manifestaram comportamentos oportunistas?

(a)	(b)	(c)	(d)	(e)	(f)	(g)	(h)

11- **CULTURA** (cultura nacional oferece as assunções fundamentais e valores fornecendo um apoio importante na interpretação do comportamento de gestão empresarial)

11.1. Existem colaboradores estrangeiros na sua equipa comercial do mercado nacional?

Sim

Não

11.2. Se respondeu não, tal deve-se a:

Receio que afecte negativamente a relação com os parceiros de distribuição

Receio que reduza a confiança dos parceiros de distribuição

Nunca se colocou a questão

Outro. Qual _____

11.3. Como classifica a seguinte afirmação?

	Discordo totalmente	Discordo	Não conc. nem disc.	Concordo	Concordo totalmente
A existência de um comercial estrangeiro afecta negativamente a cooperação com os parceiros de distribuição.					

11.4. Considerando a sua empresa, indique p.f. para cada uma das afirmações se concorda, ou não.

Afirmação	Sim	Não
Existem estruturas de decisão descentralizadas		
Organização com muitos níveis hierárquicos		
Pequena proporção de pessoal de supervisão		
Os subordinados esperam ser consultados nas tomadas de decisões		
As relações entre as chefias e os subordinados são emocionais		
As relações entre as chefias e os subordinados são pragmáticas (essencialmente práticas)		
Os Administradores estão envolvidos nas vendas		
É possível que uma chefia execute uma função de um subordinado		
Os trabalhadores manuais são menos valorizados dos que os restantes trabalhadores		
Os trabalhadores trabalham melhor sozinhos do que em equipa		
Os trabalhadores da empresa cooperam entre si		
Os sucessos e insucessos são partilhados		
Existem reuniões formais e regulares da força de vendas		
Os clientes não contactam apenas os vendedores mas também outros trabalhadores		

12- QUESTÕES GERAIS

12.1. Como classificaria, genericamente, a capacidade de inovação da sua empresa?

Muito baixa	Baixa	Média	Alta	Muito alta

12.2. Como classificaria o investimento em marketing da sua empresa?

Muito baixo	Baixo	Médio	Alto	Muito alto

A cooperação na distribuição de vinho do Porto

12.3. A sua empresa tem um departamento de marketing?

Sim
Não

12.4. Os seus parceiros de distribuição participam nas decisões relativamente aos investimentos de marketing?

Sim
Não

12.5. Na composição do preço dos produtos está contemplada uma verba para investimentos promocionais a efectuar pelo distribuidor?

Sim
Não

12.6. Lançou algum produto novo nos últimos 5 anos? (não considere p.f. como produto novo as últimas colheitas de LBV ou Vintage)

Sim
Não

12.7. Qual a percentagem de BOB na facturação da sua empresa?

< 10%	10-20%	20-30%	30-40%	40-50%	50-60%	> 61%
<input type="checkbox"/>						

12.8. Considerando os últimos 5 anos, as suas vendas de BOB:

Aumentaram
Diminuíram
Mantiveram o seu valor

12.9. Considerando os últimos 5 anos, as vendas das suas marcas próprias:

Aumentaram
Diminuíram
Mantiveram o seu valor

OBRIGADO PELA SUA COLABORAÇÃO

**ANEXO 4 – QUESTIONÁRIO ENVIADO ÀS EMPRESAS DE
DISTRIBUIÇÃO**

QUESTIONÁRIO

1. EMPRESA

1.1. Identificação da Empresa (opcional) _____

1.2. Ano de Fundação: _____

1.3. Sector de Actividade: _____

1.4. Número de trabalhadores (2007):

Menos de 10	
Entre 11 e 50	
Entre 51 e 250	
Entre 251 e 500	
Mais de 500	

1.5. Volume de vendas (2007):

Menos de € 5.000.000	
Entre €5.001.000 e €10.000.000	
Entre €10.001.000 e €40.000.000	
Entre €40.001.000 e €80.000.000	
Mais de €80.001.000	

1.6. Distribuição das vendas

	< 10%	10-30%	31-50%	51-80%	81-99%	100%
Mercado Nacional						
Exportações						

1.7. Importância das vendas de vinho Porto no volume de vendas da empresa

<5%	5-10%	11-20%	21-30%	31-40%	41-50%	51-60%	61-70%	71-99%	100%

1.8. Forma jurídica

Sociedade por quotas	
Sociedade Anónima	
Sociedade em nome colectivo	
Empresa em nome individual	
Cooperativa	
Outra. Especifique _____	

2- DISTRIBUIÇÃO

2.1. Como classificaria, genericamente, o grau de qualidade das relações da sua empresa com os seus parceiros de distribuição?

Muito baixo	Baixo	Médio	Alto	Muito alto

3- GESTÃO DA CADEIA DE ABASTECIMENTOS (integração de todas as actividades associadas ao fluxos e transformação de bens desde as matérias-primas até ao consumidor final)

3.1. Como classificaria as capacidades de gestão da cadeia de abastecimentos da sua empresa?

Muito má	Má	Média	Boa	Muito boa

A cooperação na distribuição de vinho do Porto

3.2. Considera que as capacidades de gestão da cadeia de abastecimentos de uma empresa constituem uma vantagem competitiva?

Sim

Não

4- COOPERAÇÃO (actividades de coordenação desenvolvidas por empresas numa relação de negócio, de forma a produzir resultados superiores com reciprocidade esperada ao longo do tempo)

4.1. Quais das seguintes formas de colaboração já desenvolveu com parceiros de distribuição? (pode seleccionar mais do que uma opção)

ECR / CPFR / Gestão de categorias	<input type="checkbox"/>
Investigação e Desenvolvimento	<input type="checkbox"/>
Produção conjunta	<input type="checkbox"/>
Subcontratação	<input type="checkbox"/>
Aquisição ou participação no capital	<input type="checkbox"/>
União de Direcções	<input type="checkbox"/>
Partilha de informação (muita da qual restrita ou confidencial)	<input type="checkbox"/>
Resolução conjunta de problemas	<input type="checkbox"/>
Utilização de EDI (Electronic Data Interchange)	<input type="checkbox"/>
Cooperação logística (ao nível da frequência e volume das transacções e armazenamento eficiente)	<input type="checkbox"/>
Sourcing	<input type="checkbox"/>
Promoção conjunta	<input type="checkbox"/>
Consórcios	<input type="checkbox"/>
Joint Ventures	<input type="checkbox"/>
Transferência de pessoas, informação, normas sociais	<input type="checkbox"/>
Outros. Quais? _____	<input type="checkbox"/>

4.2. Como classificaria, genericamente, a capacidade de cooperação da sua empresa com os seus parceiros de distribuição?

Muito baixa	Baixa	Média	Alta	Muito alta
<input type="checkbox"/>				

4.3. Como classifica a seguinte afirmação?

	Discordo totalmente	Discordo	Não conc. Nem disc.	Concordo	Concordo totalmente
A cooperação com os parceiros de distribuição constitui uma vantagem competitiva	<input type="checkbox"/>				

5- CONFIANÇA (capacidade de acreditar que nenhuma das partes irá actuar sem que antes considere o impacto dessa acção na outra parte)

5.1. O que considera ser uma empresa confiável?

Uma empresa que promove estratégias comerciais credíveis e correctas	<input type="checkbox"/>
Uma empresa que cumpre as suas promessas	<input type="checkbox"/>
Uma empresa que se preocupa com os resultados dos seus parceiros	<input type="checkbox"/>
Uma empresa que conhece bem e que lhe é familiar	<input type="checkbox"/>
Outra. Qual? _____	<input type="checkbox"/>

5.2. Como considera, genericamente, o nível de confiança com os seus parceiros de distribuição?

Muito baixo	Baixo	Médio	Alto	Muito alto
<input type="checkbox"/>				

A cooperação na distribuição de vinho do Porto

5.3. Como classifica as seguintes afirmações?

	Discordo totalmente	Discordo	Não conc. nem disc.	Concordo	Concordo totalmente
Uma empresa confiável aumenta a confiança dos seus parceiros de distribuição					
Uma empresa confiável facilita a resolução de conflitos com os seus parceiros de distribuição					

6- PODER (capacidade de um agente influenciador para afectar as acções de outro agente)

6.1. Na sua opinião a utilização do poder coercivo por parte de um parceiro de distribuição:

	Discordo totalmente	Discordo	Não conc. nem disc.	Concordo	Concordo totalmente
Afecta negativamente a relação com esse parceiro					
Impede o estabelecimento de relações de cooperação					

6.2. Entende que os seus parceiros de distribuição exercem poder coercivo?

Sim
 Não

7- ADAPTAÇÃO (um ou ambos parceiros alteram um ou mais parâmetros para funcionar melhor em relação ao parceiro)

7.1. Como classificaria, genericamente, a capacidade de adaptação da sua empresa aos parceiros de distribuição?

Muito baixa	Baixa	Média	Alta	Muito alta

7.2. Como resultado das situações de conflito com um parceiro de distribuição, a sua empresa efectuou alguma adaptação?

Sim
 Não

7.3. Se respondeu sim, considera que essa adaptação foi positiva?

Sim
 Não

7.4. A sua empresa já efectuou alguma adaptação a algum parceiro de negócio?

Sim
 Não

7.5. Se respondeu sim à questão anterior, quais das seguintes adaptações efectuou?

Adaptações administrativas	<input type="checkbox"/>
Adaptações de processos	<input type="checkbox"/>
Adaptações de produtos	<input type="checkbox"/>
Investimentos específicos em activos físicos e/ou humanos para acomodar as necessidades de um parceiro	<input type="checkbox"/>

7.6. Como classifica a seguinte afirmação?

	Discordo totalmente	Discordo	Não conc. Nem disc.	Concordo	Concordo totalmente
As relações com as empresas da moderna distribuição exigem uma grande capacidade de adaptação para responder às necessidades do canal					

8- CONFLITO (*percepção por parte de um membro do canal de que a consecução dos seus objectivos está a ser impedida por outro, resultando em tensão*)

8.1. Na sua opinião, em que situações o conflito com um parceiro de distribuição é prejudicial para a relação com essa empresa?

- Sempre
- Quando é intenso e persistente
- Quando não existem mecanismos de gestão do conflito
- Outras. Quais? _____

8.2. Na sua opinião, em que medida o conflito com um parceiro de distribuição influencia a relação com esse parceiro? (escolha a opção mais importante)

- Não permite qualquer relação
- Enfraquece a relação
- Diminui a confiança
- Impede a cooperação
- Outro. Qual? _____

8.3. O exercício de práticas de conflito intensas e persistentes por parte de um parceiro de distribuição:

- Impede a cooperação
- Dificulta a cooperação
- Não tem influência na cooperação
- Facilita a cooperação
- Promove a cooperação

9- INTERDEPENDÊNCIA (*as empresas são interdependentes quando ambas dependem uma da outra*)

9.1. Considera que a sua empresa está dependente de algum parceiro de negócio?

- Sim
- Não

9.2. Como classificaria, genericamente, o grau de interdependência da sua empresa com os parceiros de distribuição?

Muito baixo	Baixo	Médio	Alto	Muito alto
<input type="checkbox"/>				

10- OPORTUNISMO (*divulgação de informação incompleta ou distorcida, utilizada no esforço calculado de enganar, dissimular, ofuscar ou confundir*)

10.1. Já verificou comportamentos oportunistas por parte de algum dos seus parceiros de negócio?

- Sim
- Não

10.2 Se respondeu Sim, qual ou quais dos seguintes comportamentos se verificaram:

- Distorção de informação (mentira ou engano)
- Ocultação de informação
- Incumprimento de promessas e obrigações
- Violação deliberada de contrato
- Roubo
- Suborno
- Outro. Qual? _____

A cooperação na distribuição de vinho do Porto

10.3. No seu entender, os comportamentos oportunistas por parte de um parceiro de distribuição:

- Não têm influência na relação com esse parceiro
- Constituem uma ameaça na relação com esse parceiro
- Impedem o desenvolvimento de relações de cooperação com esse parceiro

10.4. Entende que a existência de confiança num parceiro de distribuição:

- Diminui os comportamentos oportunistas
- Aumenta os comportamentos oportunistas
- Não influencia os comportamentos oportunistas

11- CULTURA (*cultura nacional oferece as assunções fundamentais e valores fornecendo um apoio importante na interpretação do comportamento de gestão empresarial*)

11.1. Existem colaboradores estrangeiros na sua equipa comercial do mercado nacional?

- Sim
- Não

11.2. Se respondeu não, tal deve-se a:

- Receio que afecte negativamente a relação com os parceiros de distribuição
- Receio que reduza a confiança dos parceiros de distribuição
- Nunca se colocou a questão
- Outro. Qual _____

11.3. Como classifica a seguinte afirmação?

	Discordo totalmente	Discordo	Não conc. nem disc.	Concordo	Concordo totalmente
A existência de um comercial estrangeiro afecta negativamente a cooperação com os parceiros de distribuição.					

11.4. Considerando a sua empresa, indique p.f. para cada uma das afirmações se concorda, ou não.

Afirmação	Sim	Não
Existem estruturas de decisão descentralizadas		
Organização com muitos níveis hierárquicos		
Pequena proporção de pessoal de supervisão		
Os subordinados esperam ser consultados nas tomadas de decisões		
As relações entre as chefias e os subordinados são emocionais		
As relações entre as chefias e os subordinados são pragmáticas (essencialmente práticas)		
Os Administradores estão envolvidos nas vendas		
É possível que uma chefia execute uma função de um subordinado		
Os trabalhadores manuais são menos valorizados dos que os restantes trabalhadores		
Os trabalhadores trabalham melhor sozinhos do que em equipa		
Os trabalhadores da empresa cooperam entre si		
Os sucessos e insucessos são partilhados		
Existem reuniões formais e regulares da força de vendas		
Os clientes não contactam apenas os vendedores mas também outros trabalhadores		

12- QUESTÕES GERAIS

12.1. Como classificaria, genericamente, a capacidade de inovação da sua empresa?

Muito baixa	Baixa	Média	Alta	Muito alta

12.2. Como classificaria o investimento em marketing da sua empresa?

Muito baixo	Baixo	Médio	Alto	Muito alto

12.3. A sua empresa tem um departamento de marketing?

Sim

Não

OBRIGADO PELA SUA COLABORAÇÃO