



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS
Programa de Pós-Graduação em Administração

Sílvia Salvador de Oliveira

**Relacionamentos interorganizacionais em mercados ilícitos:
Análise do segmento de produtos falsificados**

Belo Horizonte
2018

Silvia Salvador de Oliveira

**Relacionamentos interorganizacionais em mercados ilícitos:
Análise do segmento de produtos falsificados**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Estratégia e Marketing

Orientador: Prof. Dr. Ramon Silva Leite

Belo Horizonte

2018

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Biblioteca da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

O48r

Oliveira, Sílvia Salvador de

Relacionamentos interorganizacionais em mercados ilícitos: análise do segmento de produtos falsificados / Sílvia Salvador de Oliveira. Belo Horizonte, 2018.

118 f. : il.

Orientador: Ramon Silva Leite

Dissertação (Mestrado) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação em Administração

1. Relações interorganizacionais. 2. Confiança. 3. Comprometimento organizacional. 4. Falsificação. I. Leite, Ramon Silva. II. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

SIB PUC MINAS

CDU: 658

Silvia Salvador de Oliveira

**Relacionamentos interorganizacionais em mercados ilícitos:
Análise do segmento de produtos falsificados**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Ramon Silva Leite (Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais)

Profa. Dra. Suzane Strehlau (ESPM - Escola Superior de Propaganda e Marketing)

Prof. Dr. Ricardo César Alves (Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais)

Belo Horizonte, 26 de abril de 2018

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar agradecer a Deus pela graça da vida e pela bençãos concedidas.

Agradeço a minha mãe pelo apoio incondicional para a realização desse sonho, pois sem ela nada disso seria possível.

Ao meu pai e aos meus irmãos pelo amor incondicional e por terem me ensinado o valor da família na minha vida.

Ao meu noivo Diego pelo amor, paciência, ombro amigo nos momentos de desespero, por me incentivar quando eu achei que não fosse conseguir, pela amizade e por me permitir ser a melhor pessoa que eu posso ser.

Ao Prof. Dr. Ramon Silva Leite pela paciência, orientação, as incansáveis horas investindo na minha formação e no apoio desde os primeiros contatos.

Aos colegas do Programa de Pós Graduação da PUC – em especial Pedro, Paola, Jaque, Prof. Dr. José Márcio, Prof. Dr. Marcelo Rezende pela amizade e apoio.

A PUC Minas por ser a instituição de referência na qual eu concluo mais essa etapa acadêmica.

Aos colegas de mestrado – em especial para Matheus Lemos, Patrícia Becker, Dyrlei Moreira, Elza, Ana Elisa e Vivian pela amizade e parceria durante o mestrado e os seus desafios.

Aos amigos que colaboraram para a concretização dessa dissertação – em especial Raphael Richard e Rodrigo por abrirem as portas e facilitarem o caminho e ao Raphael Motta pela ajuda nas configurações.

Aos meus amigos de longa data que de alguma forma contribuíram para o meu crescimento e me apoiaram – em especial Natasha Solleto, Renata Teixeira, Bárbara Chequer, Mariana Silveira por sempre me incentivarem no meu sonho.

Aos meus colegas de trabalho que sempre entenderam a minha ausência e me apoiaram nessa caminhada.

Novamente, agradeço a Deus pela graça concedida.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 Problemática.....	18
1.2 Objetivo Geral.....	18
1.3 Objetivos específicos.....	18
1.4 Justificativa e Relevância da Pesquisa	19
2 REFERENCIAL TEÓRICO	23
2.1 Relacionamentos Interorganizacionais.....	23
2.2 Perspectivas Teóricas em Relacionamentos Interorganizacionais	25
2.2.1 Teoria das Trocas Sociais.....	25
2.2.2 Teoria dos Custos de Transação.....	27
2.2.3 Interação e Redes: a perspectiva do IMP Group	29
2.3 Variáveis Condicionantes dos Relacionamentos Interorganizacionais	36
2.3.1 Confiança	42
2.3.2 Relação Interpessoal.....	46
2.3.3 Comprometimento.....	49
2.3.4 Comunicação.....	51
2.3.7 Poder de Barganha	52
2.4 O mercado ilícito e de produtos falsificados	54
2.4.1 Relacionamentos interorganizacionais em mercados ilícitos.....	61
3. METODOLOGIA DE PESQUISA.....	66
3.1 Estratégia e Método.....	66
3.2 Instrumento de coleta de dados	67
3.3 Coleta de dados	67
3.4 Análise de Dados.....	69
4 ANALISE DOS DADOS COLETADOS	71
4.1 Caracterização dos entrevistados e das entrevistas	71
4.2 Trajetória do Relacionamento	72
4.2.2 Confiança	80
4.2.3 Confiança no processo logístico.....	84
4.2.4 Comprometimento.....	86
4.2.5 Relação interpessoal.....	90
4.3 Síntese do Trabalho de Campo e dos Resultados.....	98
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	103
5.1 Contribuições da Pesquisa.....	105

5.2 Limitações e Propostas para Pesquisas Futuras	106
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	107
APENDICE A – Roteiro de Entrevistas com Varejistas.....	117

LISTA DE FIGURAS

Figura 01: Trocas	30
Figura 02: Interações	31
Figura 03: Relacionamentos interorganizacionais como elementos da estrutura da rede de negócios.....	32
Figura 04: Rede de valores da empresa.....	33
Figura 05: Identificação das variáveis e das ações que determinam a evolução dos relacionamentos comerciais.	39
Figura 06: Modelo Key Mediating Variables	40
Figura 07: Modelo de parceria entre fornecedores e distribuidores.....	40
Figura 08: Penetração de falsificados na cadeia de suprimentos	58
Figura 09: Modelo estrutural de influências na disposição para ajudar	63

LISTA DE QUADROS

Quadro 01: Variáveis usadas para definir relacionamentos	37
--	----

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Tipos de mercados ilícitos.....	55
Tabela 2: Apresentação dos Entrevistados.....	71
Tabela 3: Construtos Analisados e Síntese dos Resultados	98

LISTA DE ABREVIATURAS

ABCF – Associação Brasileira de Combate à Falsificação

ABRAL – Associação Brasileira de Licenciamento

FIESP - Federação da Indústria do Estado de São Paulo

GIPC – Global Innovation Policy Center

IMP Group – Industrial Marketing and Purchasing Group

FECOMERCIO – Federação do Comércio

RESUMO

Relacionamentos interorganizacionais é a área de estudo que explora o relacionamento entre duas empresas e como ela se desenvolve. Tal área foi amplamente pesquisada em mercados tradicionais, porém esse é um contexto ainda pouco analisado em mercados ilícitos. Essa dissertação buscou analisar os condicionantes que estruturavam a relação entre os varejistas de produtos falsificados e os fornecedores destes produtos. No referencial teórico foram explorados os construtos de confiança, comprometimento, relações interpessoais, comunicação e poder de barganha, visto serem esses construtos que foram utilizados em pesquisas que abordam os mercados convencionais. A perspectiva do IMP Group foi utilizada como base teórica que norteou o estudo. Em relação ao trabalho de campo, foram realizadas seis entrevistas em profundidade, sendo todas elas realizadas com os varejistas. As entrevistas buscaram informações relativas ao relacionamento entre esses varejistas e seus fornecedores de produtos falsificados, assim como entender como esses relacionamentos aconteciam. Os dados coletados foram analisados por meio de análise de conteúdo. Os resultados demonstraram que a confiança, comprometimento e relação pessoal são muito significativos nos relacionamentos. A confiança se mostrou a base inicial para a construção do relacionamento e foi o ponto de partida para o relacionamento de longo prazo dos atores. De forma complementar, mostrou-se ainda muito importante a confiança designada ao processo logístico, em que o varejista confere a responsabilidade ao fornecedor. O comprometimento se manifestou após um determinado tempo de relacionamento, onde os atores demonstravam interesse em manter a relação entre eles (fornecedores e varejistas) de maneira amigável e próxima, através de investimento social e relacional. O relacionamento interpessoal foi um dos pontos mais importantes para a manutenção e sustentação do relacionamento, evidenciando que são os indivíduos que constroem esses bons relacionamentos. Foi ainda realizada uma breve análise comparativa entre os mercados convencionais e o mercado ilícito, buscando entender em quais pontos eles se assemelham e em quais se diferem. Tal comparação demonstrou que a confiança e o comprometimento estão presentes em ambos os mercados, porém possuem funcionalidades diferentes em determinadas situações. Os resultados demonstraram que a confiança, o comprometimento e as relações interpessoais apresentaram grande significância nos resultados. Tais resultados estiveram fortemente ligados à construções dos relacionamentos e que sem que houvessem os mesmos, provavelmente, não haveriam relacionamentos de longo prazo nesse mercado. Concluindo, foi percebido como o mercado ilícito ainda oferece algumas lacunas ligadas aos relacionamentos interorganizacionais para serem pesquisadas, tais como os meios metodológicos e a utilização de diferentes lentes teóricas para a análise dos dados.

Palavras-chave: Relacionamento interorganizacional, confiança, comprometimento, relações pessoais, colaborativo, mercados ilícitos.

ABSTRACT

Interorganizational relationships is the area of study that explores the relationship between two companies and how it develops. Such an area has been extensively researched in traditional markets, but this is a context that has not yet been analyzed in illicit markets. This dissertation sought to analyze the constraints that structure the relationship between retailers of counterfeit products and suppliers of these products. In the theoretical framework, the constructs of trust, commitment, interpersonal relationships, communication and bargaining power were explored, since these constructs were used in research who deal with conventional markets. The IMP Group perspective was used as the theoretical basis for the study. In relation to field work, six in-depth interviews were conducted, all of which were conducted with retailers. The interviews sought information regarding the relationship between these retailers and their suppliers of counterfeit products, as well as understand how those relationships happened. The data collected were analyzed through content analysis. The results demonstrated that trust, commitment and personal relationships are very significant in relationships. Trust was the initial basis for building the relationship and was the starting point for the actors' long-term relationship. In addition, it was still very important the trust assigned to the logistics process, in which the retailer confers responsibility to the supplier. The commitment was manifested after a certain period of relationship, where the actors showed interest in maintaining the relationship between them, through social and relational investment. The interpersonal relationship was one of the most important points for the maintenance and sustentation of the relationship, evidencing that it is the individuals who build these good relationships. A brief comparative analysis was carried out between the conventional markets and the illicit market, trying to understand in which points they are similar and in which they differ. Such comparison showed that trust and commitment are present in both markets, but they have different functionalities in certain situations. The results showed that confidence, commitment and interpersonal relationships presented considerable significance in the results. Such results were strongly linked to the constructions of relationships and that without them there would probably be no long-term relationships in that market. In conclusion, it was noticed that the illicit market still offers some gaps linked to interorganizational relationships to be researched, such as methodological means and the use of different theoretical lenses for data analysis.

Key-words: Interorganizational relationship, trust, commitment, personal relationship, collaborative, illicit markets.

1 INTRODUÇÃO

Em um contexto em que relacionamentos interorganizacionais assumem grande relevância, é necessário entender como que se desenvolvem as relações entre os fornecedores e os varejistas, visto que tais aspectos podem levar ambas as partes a obterem uma posição competitiva no mercado (Ganesan, 1994), a fim de buscar eficiência e aumentar ao máximo a sua vantagem na obtenção e alocação de recursos (Silva, Gaspar, Farina & Siqueira, 2014). As características de cada um e as condições que cada um impõe para que o negócio ocorra são essenciais para que haja sucesso nas transações. Quando se trata de um mercado ilícito, como no caso de produtos falsificados, considerando suas especificidades, torna-se relevante entender como funciona a cadeia de distribuição, quais os aspectos relevantes na relação e como se articulam tais aspectos.

Os relacionamentos são considerados um meio de a empresa obter uma vantagem competitiva no mercado (Ganesan, 1994; Dwyer, Schurr & Oh, 1987), implicando assim na relevância de serem analisados os impactos dos relacionamentos (Pereira e Luce, 2006). Ao estabelecer e desenvolver relacionamentos a empresa passa a contar com um parceiro estratégico, que pode fornecer mais do que produtos ou serviços, mas também uma relação de comprometimento, cooperação e confiança. Tais aspectos são fundamentais para que haja a manutenção do relacionamento, permitindo que custos de transação sejam reduzidos (Williamson, 1985).

Independente dos tipos de produtos que estarão sendo comercializados para o consumidor final, o varejista de produtos falsificados normalmente está consciente daquilo que está distribuindo e precisa de um fornecedor que esteja disposto a lhe fornecer tal produto. O relacionamento entre fornecedor e revendedor deve trazer vantagem para ambos e buscar meios de tornar o produto falso uma opção atrativa para o consumidor. Essas vantagens devem ser almejadas e conquistadas por ambas as partes. Os distribuidores buscam por fornecedores e estabelecem relacionamentos entre si a fim de obterem vantagem competitiva sustentável, e obter benefícios duradouros (Lourenzani & Silva, 2004; Ganesan, 1994). Considera-se que quanto mais desenvolvidos forem os relacionamentos entre parceiros, mais duradouras serão as relações em mercados ilícitos.

Segundo Pigatto & Alcântara (2006), os relacionamentos nos canais de distribuição devem trazer benefícios para ambos os lados envolvidos. O poder de negociação é um fator decisivo na viabilização da transação, sendo assim, quem tiver mais poder acaba obtendo mais vantagens. A competitividade dentro da cadeia deve ser gerenciada por cada parte interessada,

sendo assim deve haver integração entre elas, levando em consideração a existência dos relacionamentos, as informações que tramitam entre os envolvidos e os fluxos de materiais. Dwyer et al. (1987) declararam que os relacionamentos pautados por trocas relacionais vão se desenvolvendo com o tempo, ou seja, cada transação deve levar em conta o passado e buscar antecipar o futuro da relação. Espera-se que os participantes das relações possam obter satisfações complexas (em diferentes aspectos), pessoais e não-econômicas (Dwyer et al., 1987).

Os relacionamentos são permeados por inúmeras variáveis que influenciam e afetam diretamente os envolvidos nessa relação. Nesta dissertação foram pesquisados os aspectos que permeiam o relacionamento entre varejistas e fornecedores de mercados ilícitos, analisando as variáveis que condicionam tal contexto e buscando explicar como ocorrem os relacionamentos interorganizacionais entre estes.

Levando em consideração esta linha de pensamento Li & Yi (2017) afirmaram que grande parte dos estudos recentes relacionados a falsificados exploraram o lado do consumidor. Diniz, Leite & Pinto (2017) também afirmam que há uma lacuna de pesquisas relativas ao lado da oferta de falsificados, indicando que há muito o que explorar em relação à produção e comercialização de tais produtos. Porém, por outro lado, Li & Yi (2017) afirmaram que já existem alguns estudos que começam a explorar o lado da cadeia de suprimentos de mercados ilícitos, tais como Zhang, Hong & Zhang (2012) que exploraram as estratégias que o mercado utiliza para conseguir manter os seus produtos inseridos na cadeia de suprimentos e quais são os impactos que são percebidos nesse mercado, uma vez que as marcas originais sempre buscam combater esse tipo de comércio, porém pouco se sabe sobre os aspectos relacionais deste mercado, visto ainda serem muito incipientes. Porém ainda não foi tratado de maneira que possa suprir o questionamento levantado nessa dissertação.

Strehlau (2004) sugere em seu estudo que pesquisas sobre o canal de distribuição ainda devem ser desenvolvidas. Desta forma, é possível perceber a relevância que este estudo terá para o meio acadêmico. Com o intuito de amplificar tal temática na literatura acadêmica, é proposta essa dissertação. Estudos como o de Morgan & Hunt (1994) e Anderson & Narus (1990) exploraram relacionamentos interorganizacionais e quais os aspectos que envolvem tal relação, porém não foram tratados no contexto de mercados ilícitos e sim de mercados convencionais. Por outro lado, Strehlau (2004) realizou uma pesquisa sobre o consumo de produtos falsificados, porém ressaltou a lacuna de explorar os canais de distribuição de tal mercado. Já Staake, Thiesse & Fleisch (2012) exploraram as estratégias de negócios em mercados de produtos falsificados, porém ressaltaram em seu estudo a carência dos estudos relativos ao lado da oferta de mercado de produtos falsificados. Nesse sentido, embora existam

estudos que abordem o mercado de produtos falsificados, ainda existem brechas que podem ser exploradas ou analisadas por diferentes perspectivas.

O crescimento dos mercados ilícitos mostra que o aumento de infiltração de produtos falsificados ou pirateados em cadeias de suprimentos lícitas é uma realidade em todas as economias (Li & Yi, 2017). O mercado tem apresentado uma expansão tão significativa que já passou a ser considerada como um mercado que atua legitimamente baseado em normas, valores e crenças de alguns grupos sociais (Webb, Tihanyi, Ireland & Sirmon, 2009). Li & Yi (2017) afirmam que o mercado de falsificados representa um importante campo dentro da economia informal, o que leva pesquisadores a explorar os custos sociais e a racionalidade por trás da aceitação social deste mercado.

Para Strehlau & Urdan (2015) os mercados de produtos falsificados comercializados no Brasil constituem uma rede que infringem as autorizações de reprodução, direito de propriedade intelectual e autorização de comercialização. É uma prática muito semelhante às antigas piratarias, porém com aspectos de modernidade e sofisticação. Os autores ressaltam que quando uma marca é escolhida para ser falsificada, é levado em consideração a popularidade e a valorização que o público dá àquela marca (Strehlau & Urdan, 2015), reforçando a viabilidade de comercialização daquele produto.

Conforme Staake, Thiesse & Fleisch (2009), falsificados ou contrafações são definidos como qualquer transação de mercadoria, sem autorização, em que a marca não pode ser identificada pelos aspectos essenciais do registro da marca original, violando assim, direitos autorais e direitos de propriedade intelectual, conforme a *World Trade Organization* (2004), citado por Diniz (2016).

Segundo Carpenter e Lear (2011), nos últimos anos, pesquisadores começaram a abordar o lado da demanda no mercado de produtos falsificados, porém outros aspectos, tão importantes quanto, não foram observados. Um estudo mais aprofundado sobre as relações interorganizacionais envolvendo o lado da oferta deste mercado ainda não foi conduzido (Staake, Thiesse, & Fleisch, 2009). Desta forma identifica-se a necessidade de conhecer os condicionantes que permeiam a relação entre varejistas e fornecedores, entender as especificidades do mercado de falsificados e destacar os aspectos que orientam o relacionamento entre os mesmos, tais como confiança e comprometimento.

Watson (2015, p. 30) define falsificado como “qualquer produto que tenha sido fabricado, distribuído e/ou vendido por uma entidade que não é autorizada pelo proprietário dos direitos de propriedade intelectual e que é intencionalmente deturpada pelo vendedor como um artigo genuíno”. Existem dois tipos de produtos falsificados. O primeiro é o falsificado enganador, que é aquele que se passa por original, usa o nome idêntico ao da marca e possui

características semelhantes em um nível mais alto, podendo ser considerados réplicas (Zhang & Zhang, 2015). Muitas vezes os próprios vendedores destes produtos não têm o conhecimento da real origem do produto e acaba vendendo o mesmo como original. Isso ocorre devido à infiltração de produtos falsificados na cadeia de distribuição dos produtos originais, acarretando assim em uma “hibridização” da cadeia. Estima-se que os prejuízos envolvendo falsificações e contrabando cheguem a R\$ 100 bilhões por ano (ABCF, 2015).

Já o segundo é o falsificado não enganador, que é aquele que é facilmente identificado e o consumidor sabe ou supõe que está comprando aquele tipo de produto (Zhang & Zhang, 2015), sendo que esse normalmente é vendido em locais que são populares por comercializarem produtos falsificados e não há nenhuma intenção do vendedor em enganar o cliente. Desta forma normalmente o cliente sabe o que está consumindo, qual a procedência do produto e as questões de qualidade e durabilidade envolvidas nesse consumo.

A comercialização de falsificados é um mercado com expressividade e que afeta a economia de produtos originais no mundo. Segundo Bian & Moutinho (2009), o consumo de falsificados movimenta 8% da economia mundial. Conforme a Associação Brasileira de Licenciamento (Abral) (Tribuna da Bahia, 2016), os prejuízos causados pelo mercado de falsificados estão na ordem de R\$ 100 bilhões/ano, sendo que somente no estado de São Paulo tais valores chegam a 15 bilhões de reais no ano de 2016 (Época Negócios, 2017). O benefício do preço baixo por um produto similar ao original é um atrativo muito forte que corrobora com o aumento da demanda.

Para que seja possível entender como esse mercado tão expressivo se desenvolve, realizou-se essa pesquisa. A pesquisa foi realizada em um shopping popular de Belo Horizonte que é tradicionalmente conhecido por comercializar produtos falsificados de diferentes níveis de qualidade e com uma diversidade de produtos de diferentes categorias. A pesquisa foi desenvolvida com base na visão dos varejistas, levando em consideração a sua relação com os varejistas e como as mercadorias são transportadas até o ponto de venda.

Esta dissertação se baseou nas perspectivas teóricas do IMP Group. O IMP Group é conhecido pelos trabalhos inicialmente desenvolvidos por Håkansson, Snehota, Gadde, Ford entre outros, que buscaram elucidar como os relacionamentos entre atores organizacionais se desenvolvem e quais são os construtos que medeiam essas relações. Sob tal perspectiva foram explorados os relacionamentos nas cadeias de suprimentos, buscando entender como se dão as relações interorganizacionais e quais aspectos relacionais são encontrados dentro das teorias propostas pelo IMP Group, porém buscando aplicar tais teorias em mercados ilícitos. Brito & Roseira (2003) acreditam que o desenvolvimento de redes de relacionamento entre empresas é fortemente afetado por atores, interesses e expectativas, bem como é afetado pelo esforço mútuo

no processo de interação. Esta ideia corrobora com a de Ford, Gadde, Håkansson & Snehota (2002) ao afirmar que redes de relacionamento não são carregadas por uma única empresa, mas sim sustentada por outros envolvidos que devem buscar soluções que atendam as demandas e desejos de todas as partes, buscando haver acordo entre as partes para que possa haver continuidade na relação.

Håkansson & Snehota (1995) argumentam que relacionamentos dependem de uma série de fatores, podendo produzir diferentes efeitos nas partes envolvidas, tanto na relação como na rede de relacionamentos em que estão inseridos. Ford et al, (2002) afirmam que os efeitos do relacionamento são (não) intencionais, (im)previsíveis e absorvidos de formas diferentes pelos atores, transmitindo tais efeitos do relacionamento para a rede em níveis mais complexos e de longo prazo.

Os pesquisadores do IMP Group enfatizam a importância do processo de interação nas cadeias, em detrimento dos processos que acabam acontecendo de forma individualizada (Boesen & Rasmussen, 2017). O modelo de interação proposto pelo IMP Group afirma que os processos interativos de um relacionamento não podem ser analisados de forma isolada, ou seja, não é possível analisar somente um lado envolvido e levar em consideração somente os aspectos que este apresenta (Siqueira & Toledo, 2004). Desta forma a rede de interação deve ser considerada desde o estágio pré relacionamento até os estágios finais, onde o relacionamento já apresenta aspectos de relação de longo prazo. As pesquisas realizadas no âmbito do IMP Group mostraram que em tais relacionamentos a confiança foi identificada como um fator fundamental, indicando que tal variável possui um papel importante na formação dos relacionamentos (Boesen & Rasmussen, 2017).

Dwyer et al. (1987) afirmam que a base para uma integração colaborativa entre as partes pode ser suportada por sugestões, confiança e planejamentos, onde espera-se que os envolvidos no relacionamento tenham um nível de satisfações pessoais e não econômicas que envolvam a troca social entre as partes. As relações são permeadas por obrigações que ambas as partes se comprometem a cumprir para que haja continuidade da relação. O planejamento nessas relações possibilita uma melhor ação conjunta para a resolução dos conflitos e melhor projeção para o futuro da relação (Dwyer et al., 1987).

Para que possa ser factível a obtenção de um resultado para a proposta de pesquisa, é necessário haver um meio de iniciar o questionamento sobre a mesma, sendo necessário então uma problematização que possa permitir que seja definido o que será pesquisado especificamente. A seguir tem-se a problemática do presente estudo.

1.1 Problemática

Os estudos sobre relacionamentos interorganizacionais, tais como de Morgan & Hunt (1994), Morh & Spekman (1994), Snehota & Håkansson (1995), Hakasson & Snehota (2002) entre outros, buscaram aprofundar e explorar os aspectos comportamentais e relacionais, visto que os relacionamentos entre parceiros passam a ser valorizados e vistos como uma forma de obter vantagens exclusivas, cooperação, confiança e desenvolvimento da relação que podem beneficiar a empresa de forma única. Tais relacionamentos enfatizam a importância dos aspectos relacionais e de longo prazo, em detrimento dos aspectos transacionais e de curto prazo (Pereira & Luce, 2006). No mercado de produtos falsificados é necessário que haja o entendimento desses condicionantes para estabelecer como essas relações se sustentam.

O comércio de produtos falsificados é uma realidade amarga para muitos países no mundo. Este tipo de atividade movimentava bilhões de dólares todos os anos e emprega milhares de pessoas, principalmente na China. Os estudos de Strehlau (2004), Bian & Moutinho (2011), Chen, Zhu, Le & Wu (2014) e Romani, Gistri & Pace (2012) investigaram o consumo de produtos falsificados, buscando entender as motivações e como o consumidor se sente ao consumir produtos que possam trazer um status socialmente desejado, buscando ampliar o conhecimento acadêmico no meio. Porém ainda pouco se sabe sobre o relacionamento interorganizacional no mercado de tais produtos, conforme foi salientado por Diniz (2016).

Desta forma, o presente estudo busca responder à seguinte questão:

Quais os condicionantes do relacionamento entre varejistas de produtos falsificados e seus fornecedores?

1.2 Objetivo Geral

Analisar a relação entre fornecedores e comerciantes de produtos falsificados, buscando entender os condicionantes que permeiam essa relação.

1.3 Objetivos específicos

Os objetivos específicos desse estudo são:

- a) Compreender como se iniciam e se sustentam os relacionamentos entre varejistas e seus fornecedores de produtos falsificados.
- b) Identificar as características do relacionamento entre os envolvidos.
- c) Examinar o papel das relações pessoais em tais relacionamentos.

1.4 Justificativa e Relevância da Pesquisa

Estudos de cadeia de suprimentos convencionais e redes de relacionamentos tradicionais tem sido o foco de boa parte das pesquisas desenvolvidas na área de relacionamentos interorganizacionais, conforme ressaltado por Li & Yi (2017). Porém os autores destacaram a existência de uma lacuna quando se trata de relacionamento em mercado de produtos falsificados. Empresas buscam desenvolver relacionamentos com clientes, fornecedores, sociedade, mercado e parceiros. As relações interorganizacionais vem sendo mais valorizadas pelos atores organizacionais, onde fornecedores e varejistas buscam potencializá-la, visto estarem percebendo que a manutenção dessas relações trazem benefícios de longo prazo para as partes. A percepção da importância dos relacionamentos com os *stakeholders* vem sendo expandida (Pereira e Luce, 2006).

Muitos estudos, que abordam a confiança e comprometimento nos relacionamentos interorganizacionais em mercados convencionais, já foram conduzidos, como o de Boesen & Rasmussen (2017) onde os mesmos investigaram o papel da confiança na redes de relacionamento, sob a perspectiva do IMP Group, onde ressaltaram que a confiança é um fator estrutural no processo relacional entre os atores organizacionais Outro estudo importante é o de Morgan & Hunt (1994) em que enfatizam que a confiança é a base da lealdade em um relacionamento interorganizacional, aumentando assim o comprometimento entre as partes.

Os estudos relativos aos relacionamentos interorganizacionais ancoram-se em diferentes domínios teóricos, tais como a Teoria dos Custos de Transação (Williamson, 1973; Faulin & Azevedo, 2003), Teoria das Trocas Relacionais (Dwyer et al., 1987; Cook & Rice, 2003), Teoria da Dependência de Recursos (Rosseto & Rosseto, 2005), Teoria de Redes (Snehota & Håkansson, 1995), dentre outras (Ambler, Styles & Xiucun, 1999). Desta forma, explorar, dentro de algumas dessas teorias, os contextos de mercados ilícitos, buscando colaborar com a construção de novos conhecimentos e revelar pontos que ainda não foram considerados podem contribuir para o entendimento de um mercado ainda pouco explorado. Li & Yi (2017) afirmam que é muito limitado o número de estudos que englobam as estratégias e ações de empresas que atuam na comercialização de produtos falsificados e piratas, reforçando que há um *gap* para ser explorado neste mercado. Diniz et al. (2017) relataram em seu estudo que mesmo havendo várias pesquisas relacionadas ao assunto, principalmente em níveis internacionais, ainda existem muitas lacunas para serem preenchidas e que o tema necessita de atenção dos pesquisadores de Administração. Os mesmos ainda afirmam que a maioria dos estudos identificados aborda o lado da demanda (consumo), não tendo sido observado pelos mesmos

nenhum estudo que buscou analisar a produção ou a comercialização dos produtos falsificados (Diniz et al., 2017). Os autores ainda destacam que uma pesquisa realizada focando no lado da oferta pode trazer descobertas importantes relacionadas ao segmento de produtos falsificados (Diniz et al., 2017).

Ao que se refere a representatividade do mercado no Brasil, dados recentes afirmam que os mercados ilícitos cresceram 18% em seis anos, movimentando só em São Paulo o equivalente a 13,26 bilhões de reais no ano de 2015 (FIESP, 2016), demonstrando assim uma fatia de mercado que não pode ser ignorada. Em termos globais, estima-se que o setor movimente em torno de 461 bilhões de dólares – o dobro do que foi estimado em 2014 da movimentação financeira em mercados convencionais (GIPC, 2016), ou seja, a movimentação relativa a falsificados no mundo vem superando as marcas financeiras de mercados convencionais.

Watson (2015) relata em seu estudo que os mercados ilícitos são atuantes em todo o mundo, sendo o ponto principal e mais forte a China. A China se mostra o grande polo de fabricação destes produtos, conforme apresentado por Watson (2015), visto que representa em torno de 73% dos produtos falsificados produzidos no mundo. Além dos grandes centros comerciais situados ao redor do mundo, onde varejistas comercializam os produtos que foram trazidos através de importação, existem ainda sites que fornecem tais produtos e que podem ser disponibilizados ao consumidor final diretamente através do fabricante, fomentando ainda mais este mercado.

A pesquisa se justifica ainda pela força e representatividade deste mercado, sendo possível ver com frequência produtos falsificados em comércios populares. Brasileiros de diferentes classes têm o hábito de comprar produtos falsificados com muita naturalidade e enxergam nisso uma oportunidade de pagar mais barato por um produto de marca superior, visto que 69% dos brasileiros afirmaram já ter consumido produto falsificado (Consumidor Moderno, 2015). Dados do FECOMÉRCIO do Rio de Janeiro de 2010 afirmaram que 70 milhões de pessoas já consumiram produtos falsificados e 94% destas afirmaram que continuariam consumindo estes tipos de produtos por preferência, devido aos baixos custos de aquisição. Souza, Sousa, Ferreira & Mota (2015) ressaltaram que para o consumidor, quanto mais fácil forem os meios de aquisição destes produtos, mais permissivos os mesmos se tornam, uma vez que o binômio custo-benefício acaba se tornando vantajosa para o consumidor.

Já em estudos internacionais, como o de Furnham e Valgeirsson (2007), foram explorados os benefícios de se consumir falsificados e quais os valores envolvidos nessa relação, demonstrando a percepção da existência de tais benefícios em mercados ilícitos. Desta forma, é possível perceber que o mercado de produtos ilícitos tem notabilidade. Ignorar a existência de tais mercados exclui uma expressiva atividade econômica dos estudos de

mercados, prejudicando os avanços teóricos no entendimento dos mercados convencionais (Beckert & Wehinger, 2013). O mercado ilícito não é simplesmente qualquer atividade econômica criminal, uma vez que nesse contexto, para ser ilícito o mesmo deve contrapor alguma norma que é cumprida no mercado convencional. Sendo assim há de se perceber como que o mesmo possui certa complexidade e relevância (Beckert & Wehinger, 2013). Para que possam continuar existindo, os mercados ilícitos dependem da capacidade de produzir e distribuir os produtos falsificados, sem que sejam atingidos pelas leis de coerção dessa atividade, buscando superar os escrúpulos associados a ilegalidade do mercado (Beckert & Wehinger, 2013). Sendo assim, é possível perceber a importância de desenvolver novos estudos nessa área, para que possam ser entendidos o funcionamento dessas relações.

Com um mercado tão significativamente atuante em todo o mundo, desenvolver e compreender as relações entre fornecedores e varejistas de produtos falsificados poderia contribuir para o entendimento de uma relação presente em diversas partes do mundo, porém pouco explorada. O estudo dos relacionamentos interorganizacionais nessa área deverá explorar e explicar como as relações entre fornecedores e varejistas se sustenta e quais diferenças esse relacionamento apresenta se comparado ao relacionamento entre fornecedores e varejistas de mercados “tradicionais”. Esse comparativo poderá servir de base para entender em quais aspectos o mercado ilícito se diferencia, em termos de comportamento e relacionamento, do mercado tradicional.

O estudo de Li & Yi (2017) relatou como o mercado de produtos falsificados modificou a estrutura dos canais de distribuição tradicionais, visto que os falsificadores, sejam eles fornecedores ou contrabandistas, precisaram criar um novo modelo de canal para bens não autênticos, uma vez que é necessário garantir a não apreensão de seus produtos na cadeia de suprimentos. Os mesmos autores ainda afirmaram que os contratos que são realizados entre fornecedores e varejistas também foram alterados. Um aspecto importante de diferenciação entre a cadeia tradicional e a de falsificados que os autores destacaram foi o fato das empresas não estarem mais limitadas a um único país para o fornecimento de produtos e possuírem a condição de expansão da sua cadeia de suprimentos, viabilizando a penetração de falsificados em cadeias lícitas em vários países (Li & Yi, 2017).

Outro ponto importante foi a aceitação social que o mercado ilícito teve, sendo que por apresentar preços mais baixos e alguns produtos com qualidade suficiente para suprir a necessidade do consumidor, o mesmo foi rapidamente institucionalizado entre os consumidores que optam por comprar algo com menor preço em detrimento da qualidade, legitimando esse tipo de atividade (Li & Yi, 2017). Webb et al. (2009) colocam esse tipo de mercado como uma

economia informal que é formada por um conjunto de atividades ilegais, porém legítimas das quais atores reconhecem e exploram oportunidades.

Webb et al. (2009) ainda destacam que os números significantes de tais economias indicam que a relevância teórica e prática de tal contexto não pode ser ignorado. Desta forma, é possível acreditar que haja a necessidade de uma melhor compreensão desse mercado e dos relacionamentos que estão inseridos no mesmo. Sendo assim, estudos que buscam entender os condicionantes que permeiam esses relacionamentos se fazem necessários. É nesse intuito que o presente estudo se direciona.

Esta dissertação está organizada e estruturada como se segue: com a presente introdução contextualizada onde foi inicialmente apresentado o mercado pesquisado; a apresentação da problemática a fim de levantarmos o questionamento dessa pesquisa; os objetivos, sendo divididos em objetivo geral e objetivo específico; a justificativa que busca explicar qual a utilidade dessa pesquisa; a relevância da pesquisa onde apresentou-se a representatividade desse mercado para os estudos na área; a revisão de literatura que explorou as perspectivas teóricas que foram consideradas e os construtos que foram abordados; a metodologia onde foi esclarecido os meios metodológicos que foram utilizados; e as análises dos dados coletados, síntese do trabalho de campo e resultados e as conclusões finais onde foram relatados os achados da pesquisa e como eles contribuem para a melhoria dos estudos na área.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A fundamentação teórica desta dissertação buscou explorar os temas envolvendo os relacionamentos interorganizacionais e os condicionantes que permeiam tais relações.

2.1 Relacionamentos Interorganizacionais

Relacionamento é algo inerente ao ser humano. Da mesma forma, as empresas também estabelecem relacionamentos com os envolvidos nas suas atividades. Para os varejistas existem alguns relacionamentos importantes, dentre eles, o relacionamento com o consumidor e o relacionamento com o fornecedor, sendo este último explorado neste tópico. Para Saura, Deltoro & Taulet (2009) relacionamento interorganizacional consiste em episódios que ocorrem em diferentes momentos e em diferentes circunstâncias, em que é possível criar um juízo de valor da relação por meio dessas experiências.

Pesquisas relativas a relacionamentos interorganizacionais vem sendo objeto de estudo em diferentes áreas de conhecimento, segmentos de mercados e perspectivas nas últimas décadas. A área busca compreender os relacionamentos mais próximos entre organizações e os aspectos mais impactantes dos mesmos (Saura et al., 2009). Saura et al. (2009) ainda buscam analisar o que efetivamente agrega valor ao relacionamento interorganizacional, em que confirmam que confiança, comprometimento e satisfação tem efeito positivo direto na relação. Já Woo & Ennew (2003) confirmaram em seus estudos que a qualidade dos relacionamentos entre os atores é baseada em confiança e comprometimento, acarretando em satisfação entre as partes e conseqüentemente lealdade entre elas. Claro & Claro (2004) propõem que relacionamentos entre fornecedores e compradores podem beneficiar-se por meio de ações conjuntas de planejamento, resolução de problemas, investimentos em ativos específicos, confiança e em interações organizacionais.

Hutt & Speh (2001) afirmam que as condições que o mercado impõe e as características do contexto da compra influenciam na definição do relacionamento, visto ser necessário descobrir qual tipo de cliente o fornecedor possui. Ribeiro, Vieira & Gosling (2008) ressaltam a importância de analisar o relacionamento que está sendo desenvolvido no ambiente interorganizacional, pois assim é possível adotar as estratégias adequadas para cada tipo de relação.

Quando um fornecedor começa a sua relação com um varejista, tal relacionamento pode ter diferentes níveis de transações. Essas transações podem ser singulares ou trocas relacionais

(Dwyer et al., 1987). As trocas singulares entre dois atores ocorrem de forma breve e tem um término rápido, envolvem normalmente duas partes, sendo normalmente decorrentes de ofertas simples, crenças, costumes ou obrigações padronizadas (Dwyer et al., 1987). Já as trocas relacionais, segundo Dwyer et al. (1987), são mais duradouras e contínuas, podendo haver mais de duas partes envolvidas. As obrigações envolvendo as partes costumam ser personalizadas, detalhadas e especificadas conforme a demanda da relação (Dwyer et al., 1987). Os relacionamentos interorganizacionais envolvem benefícios e custos, buscando a redução de incertezas, controle da dependência, trocas eficientes e satisfações sociais. Além do mais, é possível que os relacionamentos proporcionem ganhos conjuntos significativos, como um resultado da comunicação eficiente (Dwyer et al., 1987). Já os conflitos são ponderados por ambas as partes por meio de esforço de união e confiança (Dwyer et al., 1987).

As variáveis que permeiam os relacionamentos, como confiança, comprometimento, comunicação, adaptação, dependência e poder, foram exploradas sob diversas perspectivas e apresentaram resultados tais como continuidade no relacionamento e criação de valor para a cadeia de suprimentos (Ganesan, 1994; Pigatto & Alcântara, 2006). Porém, a confiança foi o construto que esteve mais fortemente presente nos estudos relacionados ao contexto B2B, conferindo a ideia de que sem confiança não há bons relacionamentos e conseqüentemente não haverá continuidade, tornando-se uma troca transacional (Pereira & Luce, 2006). Claro & Claro (2004) afirmam que um relacionamento que possui como base a confiança traz benefícios econômicos para os envolvidos. Moorman, Zeltman & Deshpande (1992) comprovaram em seus estudos que os efeitos da confiança são medidos através da qualidade de interação entre os atores, ou seja, quanto mais confiança houver nas relações, mais estimulados os atores estarão para atuar em prol do desenvolvimento do próximo.

Para que uma empresa possa obter relacionamentos mais confiáveis, é necessário estreitar os mesmos e, sendo assim, quanto menor for o número de fornecedores, mais estreito serão tais relacionamentos. A ideia de redução do número de fornecedores, a fim de estreitar relacionamentos, corrobora com a intenção de reduzir risco, aumentar a eficiência no fornecimento e na criação de valor com o fornecedor (Barry & Terry, 2008). O relacionamento interorganizational, às vezes conhecido como B2B, explora de maneira mais aprofundada os condicionantes que permeiam a relação entre organizações e como cada parte se comporta mediante o relacionamento.

Para que uma relação possa ser estabelecida, é necessário que haja segurança nas transações e na cadeia de suprimentos. A segurança se refere principalmente à entrega do produto, onde podem ocorrer contaminações, desvios e danos, podendo estes causar a ruptura do relacionamento entre fornecedor e varejista (Marucheck, Greis, Mena & Cai, 2011). Prezar

pelo relacionamento com o parceiro fortalecerá e auxiliará no desenvolvimento e continuidade da relação.

Em relação a esses relacionamentos existem diferentes perspectivas que podem ser consideradas como lentes teóricas. Essas perspectivas envolvem teorias tais como das Trocas Sociais, Interação e Redes e Custos de Transação, que serão abordadas a seguir.

2.2 Perspectivas Teóricas em Relacionamentos Interorganizacionais

Os relacionamentos interorganizacionais podem ser analisados sob diferentes perspectivas. Nesta seção serão abordadas (1) as Teorias das Trocas Sociais, na qual será apresentada a importância das trocas sociais e “favores e gentilezas” entre os envolvidos em relacionamentos interorganizacionais, e como estes promovem a qualidade e o reforço de comportamentos colaborativos. Depois será abordada a (2) Teoria dos Custos de Transação, no qual serão analisados os temas relativos aos custos de manter uma empresa em atividade com o mercado, sendo considerados os aspectos de transações de negócios, repressão de comportamentos oportunistas e aumento na confiança dos relacionamentos com o intuito de redução de custos contratuais. Por último, será abordada a teoria sobre as (3) Interações e Redes sob a perspectiva do IMP Group, no qual é apresentado o valor que as redes de relacionamento e de interações interorganizacionais possuem e os impactos incorridos nessas interações.

2.2.1 Teoria das Trocas Sociais

A troca social é um fenômeno que ocorre entre dois entes, onde são concretizadas trocas que podem ser realizadas mediante variados meios. Homans (1961) citado por Cook & Rice (2003) define as trocas sociais como uma troca de atividades, tangíveis ou intangíveis, que envolvem recompensas ou custos, entre duas partes. Emerson (1976) ressalta que a abordagem de trocas na sociologia pode ser descrita como a análise econômica de situações sociais não econômicas. Dwyer et al. (1987) afirmam que as trocas sociais são os meios não contratuais de duas partes efetuarem trocas entre si. Já Blau (1964) afirma que as trocas sociais implicam em obrigações não específicas de uma parte em favor de outra parte, onde há uma expectativa de que esse favor venha a ser retribuído de alguma forma no futuro. Esse tipo de troca corrobora para que haja um significativo fortalecimento dos relacionamentos.

Homans (1961) citado por Cook & Rice (2003) explica que o comportamento social e as formas de organização social, que são promovidas através da interação entre as partes, mostra que o comportamento do ator A reforça o comportamento do ator B, bem como o

comportamento de B reforça o comportamento de A, promovendo assim um relacionamento de trocas de “bons comportamentos”. O comportamento que promove tais trocas gera um histórico de reforço, promovendo uma ação quase que contínua de trocas sociais e estabelecendo a continuidade da relação.

As trocas sociais, como forma de comportamento, acarretam em resultados econômicos e sociais positivos para ambos os lados (Lambe, Wittmann & Spekman, 2001). Mesmo que os resultados econômicos sejam importantes para a empresa, os resultados sociais, tais como satisfação emocional, valores espirituais, vantagens pessoais e o compartilhamento de ideais humanitárias são ainda mais valorizados (Lambe et al., 2001).

Estar em um relacionamento em que há o empenho das partes de compartilhar e promover tais trocas sociais resulta em satisfação entre os envolvidos, porém divergências de opiniões naturalmente acontecerão. Dwyer et al. (1987) afirmam que é necessário investir nos recursos que são socialmente valiosos na relação, pois no caso de ocorrer uma divergência de objetivos entre as partes, o custo econômico e físico para que o conflito seja resolvido são altos. Desta forma é possível perceber que o investimento prévio em satisfação entre as partes é vantajoso economicamente e socialmente para ambos. Os relacionamentos interorganizacionais passam a receber o reconhecimento mútuo de ambas as partes, a fim de obter-se resultados das trocas sociais.

Quando os relacionamentos são permeados por comportamentos desse tipo, é percebido o aumento de valores tangíveis e intangíveis e da qualidade da relação (Wayne, Shore & Liden, 1997). Quando os envolvidos no relacionamento percebem que há empenho para o bom desenvolvimento da relação, há uma tendência que esse comportamento seja continuado posteriormente em outras atividades ou oportunidades (Wayne et al., 1997). Desta maneira é criada uma espécie de círculo vicioso de comportamentos que fortalecem a relação. Com o fortalecimento da relação entre as partes, o relacionamento passa a ser pautado em confiança e comprometimento, criando assim obrigação entre os envolvidos de promover tais benefícios sociais (Lambe et al., 2001).

Essas interações são estudadas em nível micro e macro, sendo que conforme Emerson (1976), em um nível micro, os estudos sobre a interação estratégica entre as partes possuem uma forte conexão com a abordagem de trocas sociais. As interações entre varejistas e fornecedores corroboram com a criação dessas relações pautadas na obrigação de ser confiável e de confiar, sendo que quanto mais interações acontecerem, maiores serão os níveis de confiança entre os envolvidos (Lambe et al., 2001). Com a relação fortalecida os níveis de incerteza são reduzidos e, conseqüentemente, ocorre a redução dos riscos e custos entre as partes, visto que os contratos são mais fáceis de controlar e os mecanismos legais não precisam

ser aplicados de forma tão rigorosa (Lambe et al., 2001). Com a percepção da redução dos custos de transação, as partes passam a notar também os resultados econômicos advindos das relações de trocas sociais, criando um motivador contínuo desse comportamento e aumentando os níveis de satisfação do relacionamento entre varejista e fornecedor.

2.2.2 Teoria dos Custos de Transação

A Teoria dos Custos de Transação (TCT) iniciada em 1937 pelos estudos de Coase e posteriormente por Williamson (1973), é constituída por análises de transações entre agentes econômicos, tais como contratos interfirmas (Faulin & Azevedo, 2003). Segundo Coase (1937) citado por Faulin & Azevedo (2003), os custos de transação são aqueles associados à condução de transações, tais como custos de mensuração de informações, negociação, contratuais, direitos de propriedade e por má adaptação. Já Williamson (1985) explica que os custos de transação são os custos incorridos para planejar e acompanhar as estruturas de governança. Williamson (1981) afirma que tais custos podem ser analisados sob duas perspectivas diferentes: *ex ante* e *ex post*.

Os custos de transação *ex ante* são os custos para a condução de negociação e elaboração de contratos. Já os custos *ex post* são referentes aos custos referentes a execução, policiamento, manutenção e resolução de qualquer conflito que haja no contrato estabelecido (Williamson, 1981). Williamson (1985) cita exemplos de custos de transação *ex post*, sendo eles: (1) custos incorridos por não haver alinhamento de acordos; (2) custos de barganha incorridos por distorções nos acordos; (3) custos de configuração e manutenção das estruturas de governança para resolver possíveis disputas; e (4) custos de efetivação da parceria. As duas variações de custos de transação devem ser levadas em consideração, pois nem sempre todas as cláusulas para todas as possíveis contingências serão consideradas em um contrato (Faulin & Azevedo, 2003). Uma vez que essas lacunas são percebidas por uma das partes, cria-se a oportunidade de impor custos não previstos no contrato à outra parte. Ocorrido isso, cabe à estrutura de governança regular o comportamento das partes e buscar amenizar os custos para ambos os lados (Faulin & Azevedo, 2003).

Pessali (1999) afirma que os custos de transação podem acontecer tanto através de mercados quanto através de contratos, em que os atores envolvidos nessa transação buscam meios de otimizar os custos para ambas as partes. Para uma atividade que visa a redução de custos de forma geral, é necessário que se tenha uma estratégia para que haja a gestão dos custos de transação, otimizando a produção, a fim de torná-la mais eficiente (Williamson, 1985).

As escolhas das estratégias para atuação dependem da estrutura da governança que estão sendo adotadas. As características dos atributos das transações são importantes para a definição dessas estruturas. Os atributos são: Frequência, Incerteza e Especificidade dos ativos (Williamson, 1985). O atributo frequência está ligado ao número de vezes que uma transação ocorre em um determinado espaço de tempo, sendo que quando há alta frequência de transações entre as partes, há a propensão de ocorrerem salvaguardas contratuais, reduzindo os custos de manutenção de tais contratos (Faulin & Azevedo, 2003). Por meio dessa alta frequência comportamentos oportunistas são mitigados, visto que o mesmo pode levar a interrupção de transações e perda de ganhos futuros da relação.

Já o atributo da incerteza refere-se à ocorrência de eventos futuros que não foram previamente pensados no *ex ante* do acordo feito (Faulin & Azevedo, 2003). As incertezas se dão no momento em que os envolvidos percebem que nenhuma elaboração de contrato cerca completamente as possíveis contingências que possam ser necessárias. Desta forma há a necessidade de maior prazo para as negociações, ocorrendo também o medo de comportamentos oportunistas da parte contrária (Leite, 2009).

O último atributo transacional proposto é a especificidade de ativos, que consiste na magnitude do valor dos ativos que dependem da continuidade de uma determinada transação, ou seja, quando o rompimento contratual entre as partes causar alguma espécie de prejuízo, nesse momento a especificidade de ativo é alta (Williamson, 1985 citado por Faulin & Azevedo, 2003). Deste modo, o rompimento do contrato pode acontecer devido ao fato de uma das partes ter incorrido em perdas com a outra parte, motivando assim uma quebra contratual (Faulin & Azevedo, 2003). Ainda segundo os autores, com o alinhamento adequado das estruturas de governança, as transações se tornam mais eficientes e com custos mais baixos.

Bronzo & Honório (2005) afirmam que as estruturas de governança mais sofisticadas tendem a ser mais caras, porém elas possibilitam uma melhor contenção do oportunismo nas relações através do alto investimento em ativos específicos na transação. Já os níveis moderados de investimento em ativos específicos sugerem uma estrutura intermediária, sendo capaz de controlar o oportunismo sem custos extras na estrutura de governança (Bronzo & Honório, 2005). Para as estruturas com baixo ou nenhum investimento em ativos específicos, tem-se baixo custo de transação, visto que a estrutura de governança não espera que ocorram comportamentos oportunistas (Bronzo & Honório, 2005).

Os custos de transação devem buscar reprimir os comportamentos oportunistas, buscando defender os seus custos e seus ganhos. Porém este não deve ser o único ponto a ser considerado nesse aspecto, sendo que a confiança deve ser um aspecto relevante nas relações. A confiança é um meio de otimizar os custos de transações, porém não é determinante desse

aspecto, visto ser somente um instrumento que ajuda a viabilizar o relacionamento. Ocorre que Lundvall (1993) citado por Grassi (2006) afirma que se a confiança pudesse ser comprada seria algo com pouco valor, por que mesmo assim os custos de transações seriam alto, pois sempre haveria a necessidade de realizar contratos específicos e formais.

A formalização dos contratos existe para promover maior segurança e estabilidade nas relações. Desta forma, quanto mais formais e com mais mecanismos de promoção de segurança e de garantias, maior é o custo de transação desta relação. Se as relações fossem pautadas em cooperação e em confiança mútua, os envolvidos assumiriam o compromisso de estarem sempre buscando cumprir acordo, fortalecendo a relação e reduzindo a necessidade de formalidades que aumentam os custos de transação (Grassi, 2006).

2.2.3 Interação e Redes: a perspectiva do IMP Group

Originário da Suécia, o *IMP Group* é uma escola de pensamento que busca abordar a importância dos relacionamentos em redes de negócios (Pereira & Luce, 2006). O grupo é formado por pesquisadores da Europa e exploram os relacionamentos estabelecidos em mercados industriais (Leite, 2009). O IMP Group identificou que existem quatro elementos que permeiam as relações de trocas entre duas partes: produto ou serviço, dinheiro, informação e socialização (Metcalf, Frear & Krishnan, 1992). Interações interorganizacionais, dentro do contexto de redes, passam a virar rotina depois de certo tempo de relacionamento dos parceiros, acarretando no desenvolvimento dos papéis e das responsabilidades que cada um esperar ter.

Os estudos desenvolvidos pelo IMP Group mostraram que os sistemas de interação entre empresas estão longe de serem um mecanismo simples. As interações se mostram necessárias para o desenvolvimento de relacionamentos, porém estes conferem aos atores custos para se concretizarem, mas é importante ressaltar que os frutos dessa interação superam os investimentos que foram nela realizados (Ford, Gadde, Håkansson, Snehota & Waluszewski (2008). Os relacionamentos interorganizacionais, dentro da perspectiva do IMP Group são processos de interação que envolvem conhecimento técnico, social e econômico (Håkansson & Snehota, 2002). Dentro desses aspectos, os autores exploraram cada um dos tipos de interação. O conteúdo técnico de um relacionamento contribui para a construção de recursos técnicos, sendo um dos meios mais importantes para o processo de produção (Håkansson & Snehota, 2002). Segundo os autores, a interação social existe quando há confiança entre as partes. As incertezas nas relações garantem que, para que as transações sejam realizadas, é necessário haver confiança (Håkansson & Snehota, 2002). O comprometimento é um aspecto muito relacionado com a confiança nessas relações, visto que não existe um nível de confiança seguro

sem que seja percebido o comprometimento entre as partes (Håkansson & Snehota, 2002), promovendo assim a continuidade no relacionamento entre as partes (Morgan & Hunt, 1994). O comprometimento tem a ver com prioridades e buscam construir entre as partes uma demonstração efetiva de que eles se preocupam um com o outro e dão prioridade às demandas do outro (Håkansson & Snehota, 2002). Tal comportamento passa a desenvolver o relacionamento de forma sólida e pode vir a criar uma rede de relacionamentos.

Os processos que ocorrem nas interações entre os atores envolvidos afetam o modo como o relacionamento é desenvolvido (Ford & Håkansson, 2006). Porém é impossível que todos os aspectos dessa relação sejam completamente controlados e supervisionados pelos envolvidos, além de que cada indivíduo reage a situações de formas diferentes (Ford & Håkansson, 2006). A empresa que está em um relacionamento com outra deve, inclusive, atentar-se para as ações a serem tomadas, visto que a outra parte irá reagir conforme a sua percepção da primeira ação (Ford & Håkansson, 2006), ou seja, se forem percebidas ações de retaliação ou oportunismo, a outra parte irá agir da mesma forma e poderá afetar negativamente o relacionamento.

Os objetivos que são propostos dentro de uma rede de relacionamento devem ser definidos no coletivo. Ford, Gadde, Håkansson & Snehota (2002) afirmam que não há, em uma rede de relacionamentos, um objetivo único, não há “correta” ou completa descrição sobre os objetivos. Nenhum dos atores detém o controle absoluto da rede de interação, cada parte possui as suas responsabilidades e obrigações com os envolvidos nessa relação, portanto, é importante cada ator entender o seu papel diante dos outros participantes da relação (Ford et al. 2002).

Ford et al. (2008) demonstraram em sua pesquisa como as interações se diferenciam das trocas, explicando que as trocas nada mais são que um mecanismo que conectam os atores somente durante o momento dessas trocas (compras ou vendas de produtos ou serviços) mas que não possui nenhum conteúdo específico de relação, conforme representado na Figura 01.

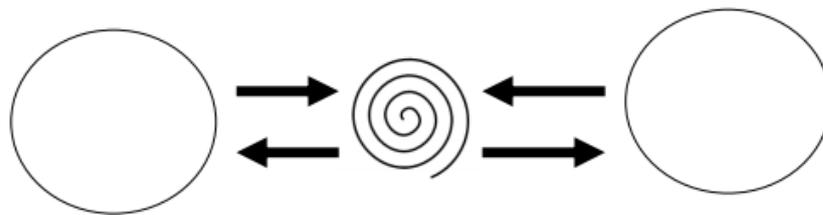
Figura 01: Trocas



Fonte: Ford et al. (2008)

Já para as interações, foram apresentadas duas ilustrações que demonstram como elas acontecem e quais os processos que envolvem as mesmas. A interação mostra que há maior complexidade nas relações do que as que ocorrem nas trocas, visto que acontecem processos de transformações entre os atores de negócios, possuindo um conteúdo de ponto de vista analítico, ou seja, passa a ter fatores mais complexos envolvendo a relação, tais como abordagens e intenções da parte contrária, exigindo que os atores estejam envolvidos na relação para que a mesma possa acontecer, conforme representado na Figura 02 (Ford et al., 2008). O espiral apresentado no centro da Figura 02 é uma representação do processo de interação do qual estão envolvidos produtos, serviços, entregas, desenvolvimentos, adaptações e pagamentos, sendo cada uma com suas características específicas (Ford et al., 2008). Já as setas passando de um ator para outro representam as interpretações e avaliações de cada ator que surgiu da interação e as suas intenções com o outro, levando cada ator a agir conforme a própria abordagem, aspirações, recursos e atividades (Ford et al., 2008).

Figura 02: Interações



Fonte: Ford et al. (2008)

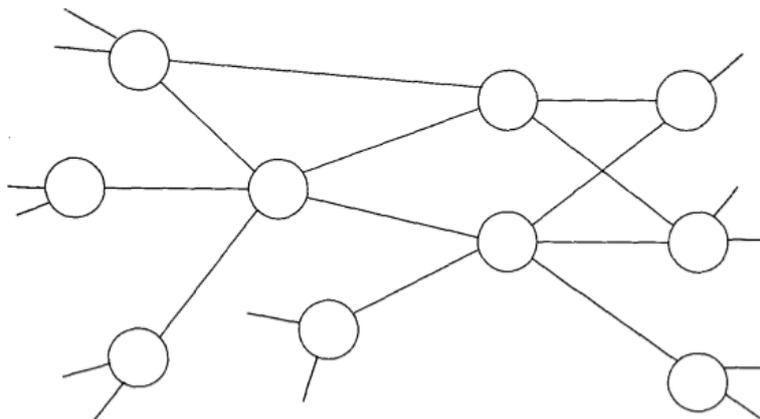
Ford et al. (2008) explicam que as setas representam as abordagens respectivas de cada ator envolvido na relação. Essas abordagens são manifestadas pelos atores de diferentes formas, podendo ser qualidade de uma entrega; esforço (ou falta dele) dedicado a uma adaptação de produto; e financiamento ou compromisso com o desenvolvimento conjunto. Essas abordagens podem estar alinhadas com a estratégia por parte de uma ou ambas as partes e podem vir a ser somente uma abordagem utilizada para uma única interação, podendo ainda haver inconsistências por um dos lados, visto que se tratam de empresas diferentes (Ford et al., 2008). Entretanto, caso as interações sejam bem sucedidas e aconteçam de forma repetida, é possível que as partes estabeleçam os objetivos de longo prazo da interação.

A natureza das redes de relacionamento interorganizacionais aparece de forma efetiva na coordenação de recursos e produção, apesar de se mostrar muito mais complexa e menos controlável do que as redes de relacionamentos mais centralizadas da firma (Pattinson, 2016). O estudo de Håkansson (1982) mostra que essa perspectiva de menor controle do ator sobre as

situações que permeiam a relação B2B são o ponto central de origem dos estudos do IMP Group. Uma vez que se admite que relacionamentos em negócios de uma empresa são interconectados, é possível considerar que existe uma cadeia de dependência de relacionamentos envolvidos entre os atores (Håkansson & Snehota, 1995). Esta conectividade de relações passa a criar uma rede de relacionamentos, onde um fornecedor se relaciona com o seu cliente intermediário e esse, por sua vez, passa a se relacionar com os seus clientes finais.

Essas conexões generalizadas de relacionamentos implicam na existência de uma estrutura agregada, que pode ser qualificada como rede (Håkansson & Snehota, 1995). Os autores ainda afirmam que esse tipo de estrutura origina naturalmente o relacionamento entre as partes, não sendo imposto pelos atores, mas sim algo que se desenvolve e muda conforme o tempo vai passando. Håkansson & Snehota (1995) colocaram essa estrutura exemplificada como uma espécie de rede, onde não há membro mais importante e central, mas sim uma rede igualitária, conforme é possível ver na Figura 03:

Figura 03: Relacionamentos interorganizacionais como elementos da estrutura da rede de negócios



Fonte: Håkansson & Snehota (1995)

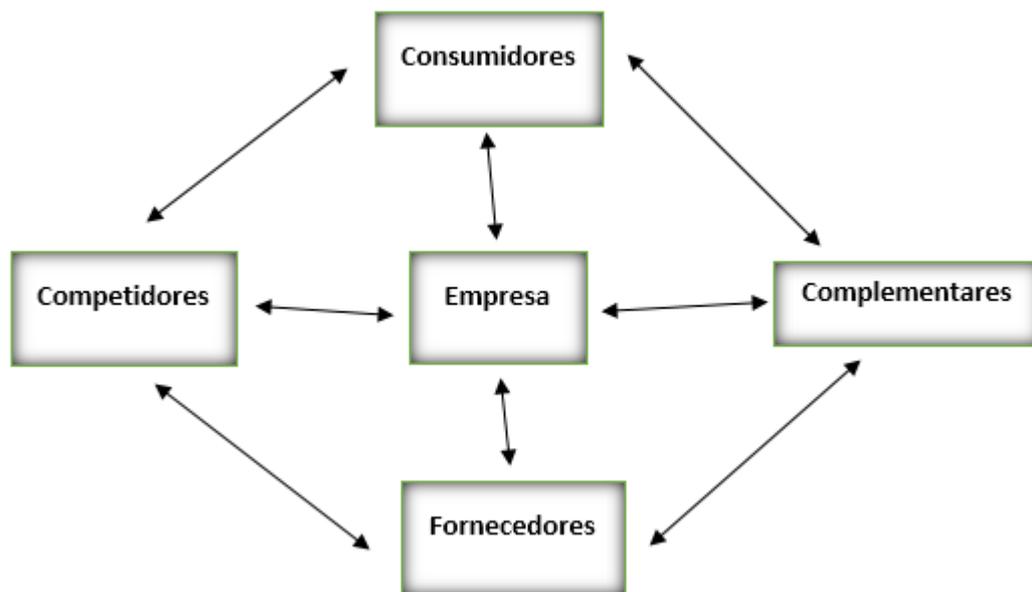
O que acontece nesse modelo proposto pelos autores é que um relacionamento interorganizacional afeta outras relações, podendo alterar a estrutura da rede e influenciar outros atores, porém não sendo este um efeito determinístico nas relações. Quando se assume a existência de uma rede de relacionamentos, é possível perceber que o papel e o potencial de cada empresa são diferentes, bem como é facilmente diferenciável como a mesma se comporta no mercado e como ela trata os seus parceiros nas relações (Håkansson & Snehota, 1995).

A partir dessas interações onde há objetivos coletivos estabelecidos e ações que promovam a continuidade dessa relação, os relacionamentos passam a ser duradouros. A

habilidade das empresas desenvolverem relacionamentos com outras organizações pode ser vista como a principal competência que uma empresa possui, se tornando assim um importante meio de obtenção de vantagem competitiva no mercado (Ritter, Wilkinson & Johnston, 2004). Os níveis de relacionamento variam e crescem conforme as empresas passam a desenvolver as suas habilidades de relação. Brandenburger & Nalebuff (1997) afirmam que os diferentes tipos de relacionamentos com os potenciais parceiros de uma empresa podem conceituar o valor da empresa em sua rede de relacionamentos. O valor que essa rede de interação possui depende dos variados atores que atuam na mesma, onde cada ação é vista como uma estratégia para o desenvolvimento da mesma (Ritter et al., 2004).

Brandenburger & Nalebuff (1997) propuseram um modelo onde ilustra os tipos de relacionamento que uma empresa possui e como essa cadeia de valor acontece entre elas. A rede proposta pelos autores contempla consumidores, competidores, fornecedores e complementadores, conforme a Figura 04.

Figura 04: Rede de valores da empresa



Ritter et al (2004) adaptado de Brandenburger & Nalebuff (1997)

Foram explorados diferentes partes dos relacionamentos dentro da rede, sendo elas: (1) Relacionamentos com consumidores: ao desenvolver um bom relacionamento com consumidores, as empresas se tornam capazes de entender a necessidade e os desejos dos mesmos, melhorando o desenvolvimento de produtos e serviços. (2) Relacionamento com

fornecedores: as empresas buscam ter um entrosamento mais próximo com os seus fornecedores a fim de agregar valor nessa cadeia de suprimentos, tornando assim um meio de obter vantagem competitiva duradoura e difícil de copiar. Claramente que para que isso ocorra depende da capacidade dos atores de desenvolverem tais relacionamentos. (3) Relacionamento com complementadores: os complementadores são as diversas outras empresas envolvidas no aumento de valor percebido nos produtos. As empresas criam um esquema de marketing conjunto, onde buscam cooperar para atingir o consumidor através de promoções e acordos de distribuição. Tais parcerias possibilitam inovações e a abertura de novos canais com diversos outros *stakeholders*. Por último (4) Relacionamento com competidores: o relacionamento cooperativo com os competidores pode ser desenvolvido com diversos propósitos, como, por exemplo, o estabelecimento de padronizações de um produto e desenvolvimento de mercados internacionais para o setor de atuação, bem como controlar e equilibrar a competitividade entre elas (Ritter et al., 2004).

Os relacionamentos possuem certo nível de interdependência e estas possuem diferentes formas. Essa interdependência tem a finalidade de gerar receitas ou ganhos que são promovidos a partir de outras empresas através da continuidade e o desenvolvimento da relação entre elas (Turnbull, Ford & Cunningham, 1996). Ainda mais importante é que as empresas passem a adquirir o conhecimento e as habilidades oriundas das outras empresas que estão no relacionamento, entregues em forma de produtos ou serviços, sendo que a partir daí pode desenvolver as suas novas habilidades e conhecimentos através das interações (Turnbull et al., 1996). As empresas passam a interagir com as demais utilizando os seus recursos que foram reestruturados após o início dessa relação (Turnbull et al., 1996).

As estruturas dos relacionamentos possuem características específicas (Håkansson & Snehota, 1995). Os relacionamentos, por si só, já possuem grande carga de recursos, sendo recursos físicos, financeiros e tecnológicos, que foram acumulados ao longo do tempo (Ford & Håkansson, 2006). Entretanto, há ainda a necessidade de investimentos que trarão benefícios somente em cenários futuros, promovendo assim um valor no relacionamento para além das transações de benefícios imediatos (Ford & Håkansson, 2006). Ford & Håkansson (2006) consideram que os relacionamentos sejam talvez os ativos primários de uma empresa, visto que sem os mesmos não haverá fornecimentos e, conseqüentemente, não haverá negócios e nem vendas para o consumidor final.

Segundo Ford & Håkansson (2006, p. 250), “relacionamentos levam a uma forte e contínua interdependência entre empresas específicas devido às adaptações que são feitas dentro delas para atender às necessidades particulares dos participantes”. Com a evolução da tecnologia e da globalização, empresas utilizam de meios mais modernos para se comunicarem

e desenvolverem as suas redes de relacionamentos. Tal fato tem aumentado a interdependência entre as empresas e permitido o acesso aos meios facilitadores de comunicação à distância, aumentando assim a habilidade da empresa nesse aspecto e permitindo que relacionamentos com alto nível de complexidade sejam desenvolvidos internacionalmente (Ford e Håkansson, 2006).

As interações corroboram para que ocorram ações conjuntas entre os envolvidos, que fortalecem a estrutura das redes e, conseqüentemente, desenvolvendo os relacionamentos (Pereira & Luce, 2006). Pereira & Luce (2006, p. 7) ainda ressaltam que a conectividade entre as partes é “um conceito central para a abordagem de redes industriais do IMP, considerando, adicionalmente à análise das díades, o impacto indireto de outros relacionamentos e o efeito do sistema nos relacionamentos individuais”. O relacionamento interorganizacional é formado por duas partes, e, ambos devem se beneficiar e não pode apresentar unilateralidade, requerendo alinhamento entre as partes. A forma como o relacionamento se desenvolve depende muito das ações e reações de cada envolvido (Håkansson & Snehota, 1995), ou seja, a forma como cada um se comporta depende muitas vezes do comportamento do outro, caso uma parte não aja corretamente, a outra pode passar a não agir também e isso comprometerá o relacionamento de alguma forma.

Os objetivos da rede devem ser definidos pelos envolvidos na relação e o foco deve ser o crescimento da parceria e não os ganhos puramente econômicos (Pereira & Luce, 2006). Os processos na rede de negócios devem trazer para os envolvidos a aprendizagem necessária para o crescimento do relacionamento, cooperação e coordenação das atividades entre as partes e processos de trocas sociais, criando assim um acréscimo de valor importante para a construção de uma estratégia que beneficia o coletivo da relação (Holm, Eriksson & Johanson, 1996).

A gestão e as técnicas estratégicas de cada ator formam as importantes dimensões que a estrutura do relacionamento possui. Ocorre que quando as combinações de organizações são feitas, percebe-se que as relações de negócios possuem limitações, devido ao número de fornecedores e distribuidores específicos (Ford e Håkansson, 2006). Devido aos investimentos, às adaptações e aos custos de interação, cada empresa possui uma capacidade específica de relacionar-se e precisa de tempo para que possa obter os devidos benefícios da relação, gerando assim um quadro de dependência do parceiro, pois o outro pode suprir as limitações que a empresa possui (Ford & Håkansson, 2006). Tal interação promove estabilidade à estrutura, buscando dinamizar as relações para reduzir os impactos que ela pode causar.

Quando os relacionamentos são tratados dessa forma, as empresas passam a agir com cooperação. Segundo a definição do IMP Group, citada por Metcalf et al. (1992), cooperação é o produto de episódios de trocas que ocorrem entre um comprador e um fornecedor. Já outros

autores definem de forma semelhante. Håkansson & Snehota (1995) afirmam que a cooperação é uma postura necessária para evitar que o relacionamento entre as partes vire uma espécie de jogo de soma zero, onde se perde para outro o que foi investido naquela relação e não se obtém nada em troca. E Morgan & Hunt (1994) afirmam que, para haver cooperação se fazem necessárias duas partes em um relacionamento dispostas a participarem ativamente, a fim de alcançarem benefícios mútuos, acarretando, conseqüentemente, no sucesso do relacionamento. Tal comportamento pode proporcionar a qualidade do relacionamento e promover a continuidade no mesmo.

A qualidade nos relacionamentos interorganizacionais é determinante na probabilidade de continuação destes (Woo & Ennew, 2003). As interações entre fornecedores e varejistas dependem de uma gama de informações disponibilizadas de ambas as partes, sendo que quanto mais interações acontecerem, maior será a quantidade de informação tramitada nesses relacionamentos (Leuthesser, 1997). Quando a qualidade de um relacionamento é alta, o distribuidor se vê apto a confiar na integridade do fornecedor e manter esta relação por um longo tempo, visto que as experiências passadas com esse fornecedor foram satisfatórias (Crosby, Evans & Cowles, 1990).

Uma vez que as interações ocorrem onde existem relacionamentos, não há forma simples e nem estável de se estabelecer quais normas devem ser seguidas (Paluszak & Paluszak, 2016). Os autores ainda afirmam que essa interação requer um desenvolvimento conjunto, onde há de se haver intenções combinadas, investimentos específicos, comprometimento mútuo e objetivos comuns na rede de relacionamentos. Porém deve ser considerado que todos os atores possuem interpretações individuais e que as escolhas de interações são baseadas nessas interpretações (Ford & Håkansson, 2006). Os relacionamentos são então permeados por variáveis que podem alterar e influenciar os resultados que são obtidos nessas interações e estes condicionam os resultados que serão obtidos nos mesmos. Tais variáveis serão abordadas, de forma mais específica, nos tópicos a seguir.

2.3 Variáveis Condicionantes dos Relacionamentos Interorganizacionais

Em um relacionamento interorganizacional é necessário que cada parte envolvida entenda as circunstâncias que o mercado impõe e como o mesmo se comporta. Para que haja sucesso no relacionamento entre varejista e fornecedor, ambos dependem do consumidor final (Pigatto & Alcântara, 2006), porém o sucesso também pode ser atribuído, em parte, ao outro lado da relação B2B, ou seja, parte do sucesso depende do fornecedor ou do varejista, implicando assim na necessidade de uma colaboração entre os envolvidos (Anderson & Narus,

1990). Fynes & Voss (2002) afirmam que existem diferentes modelos que relacionam os construtos que permeiam as relações interorganizacionais, entretanto mesmo divergindo em muitos aspectos, os modelos acabam se tornando complementares um para o outro quando se trata de entendimento de relacionamentos.

Pigatto & Alcântara (2007) afirmam que as variáveis que regem um relacionamento, segundo a incidência dos construtos em seus estudos, exercem influência significativa na relação interorganizacional. No Quadro 01, Pigatto & Alcântara (2007) relacionaram quais são as variáveis estudadas, conforme especificado no Quadro 01.

Quadro 01: Variáveis usadas para definir relacionamentos

Variável

Adaptação

Confiança

Comunicação

Comprometimento

Conflito

Cooperação

Cultura organizacional

Dependência

Investimento específico

Poder

Satisfação

Fonte: Adaptado de Pigatto & Alcântara (2007)

Nesta ordem eles afirmam que a Adaptação busca realizar os ajustes na relação em andamento, obter flexibilidade para mudanças e adaptação logística, administrativa, de produtos e processos. Já Leite (2009) destacou em seu estudo que a adaptação interfirma deve ser estudada devido aos investimentos de ambas as partes, à influência relevante de habilidades de condução de negócio e aos investimentos que são intransferíveis para outros relacionamentos; a Confiança corrobora para que haja concentração de esforço para o relacionamento com poucos fornecedores, as transações não precisam ser supervisionadas, há disposição para fazer concessões em nome da parceira, há compartilhamento de informações entre as partes e a administração de acordos é mais informal. Leite (2009) acredita que a confiança está ligada não só há expectativa da integridade do outro, como também à tendência de comportamento a partir das ações passadas; no Comprometimento a empresa compromete-se a comprar daquele mesmo fornecedor, são feitos planejamentos para que a ação tenha continuidade, há intenção de aumento das transações e quando há algum problema ambos se unem para solucioná-los. Complementarmente Leite (2009) concluiu que o comprometimento

está ligado ao desejo de continuar uma relação, corroborando para que haja cooperação entre eles.

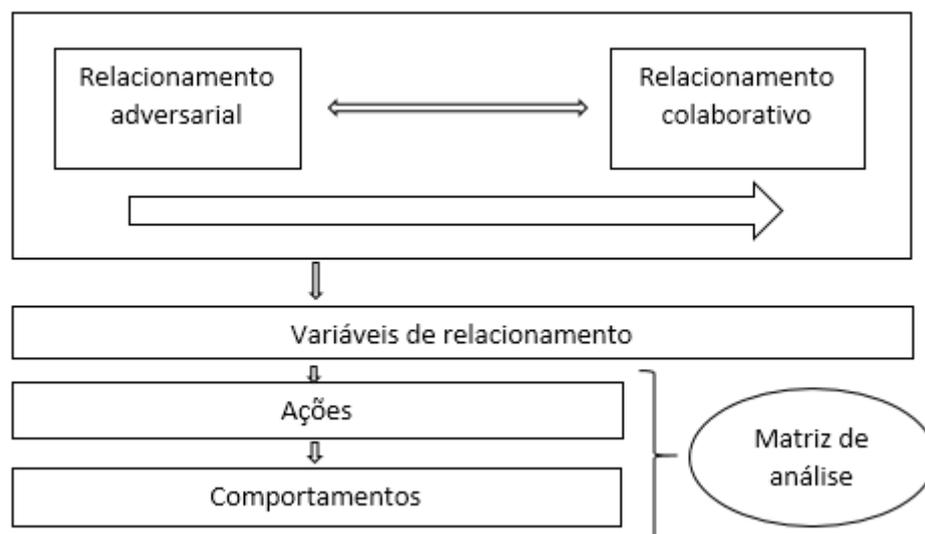
Outros construtos que foram explorados pelos autores foram: o Conflito e a Cooperação onde ambos devem coexistir na atmosfera da relação interorganizacional. O conflito irá ocorrer em tais relacionamentos, porém estes, ocasionalmente, se fazem necessários para que haja alinhamento de comportamentos e, conseqüentemente, contentamento na relação (Håkansson & Snehota, 1995); na Cultura Organizacional há estímulo para contatos mais pessoais e o relacionamento altera certas funções internas e melhoram o desempenho da relação; na Dependência e no Poder há a criação de redes de relacionamentos que promovem a continuidade do mesmo, certos fornecedores são escolhidos em detrimento de outros por motivos de dependência, o conceito de criação de valor para os clientes são semelhantes para os parceiros e a parceria gera lucros que não poderiam ser alcançados com outros atores. Leite (2009) destacou a dependência como sendo o grau referenciador no qual uma parte necessita manter um relacionamento com a outra a fim de obter os recursos e objetivos desejados; nos Investimentos Específicos há a disposição de alocar recursos para o fortalecimento da relação; e a Satisfação, que é fortalecida mesmo havendo opiniões diferentes sobre decisões da parceria, porém há facilidade em concordar sobre o que vai beneficiar mais a relação, havendo raros desacordos.

Fynes & Voss (2002) afirmam que a confiança é o aspecto mais frequente nos estudos de paradigmas relacionais. Os mesmos destacaram adaptação, satisfação, comunicação, poder, dependência e comprometimento como os outros aspectos presentes nos relacionamentos entre empresas (Fynes & Voss, 2002). É perceptível que essas variáveis dificilmente apresentaram divergências muito significantes, desta forma, as teorias relacionadas às variáveis de relacionamento interorganizacionais ganham mais robustez. A partir do entendimento dessas variáveis, foi possível criar mecanismos de análise para as mesmas.

Foi gerada, a partir de tais variáveis, uma matriz de análise através da identificação destas variáveis, onde é possível expandir a ideia de continuidade dos relacionamentos comerciais (Pigatto & Alcântara, 2007). A partir da relação interfirma, é possível observar as variáveis citadas sendo caracterizadas pelas ações e pelos comportamentos que cada ator na relação vai ter. A evolução dos comportamentos dos envolvidos permite verificar se os mesmos estão buscando atuar de forma colaborativa e observar as oportunidades que irão surgir com o desenvolvimento do relacionamento (Pigatto & Alcântara, 2007). Esses comportamentos são ilustrados na Figura 05, onde, de forma sintetizada, é possível entender o processo de construção da matriz de análise dos comportamentos. A partir da identificação e descrição dos comportamentos, “no continuum entre um relacionamento adversarial e um relacionamento

colaborativo, foram associadas ações e comportamentos que pudessem caracterizar essas variáveis” (Pigatto & Alcântara, 2007).

Figura 05: Identificação das variáveis e das ações que determinam a evolução dos relacionamentos comerciais.

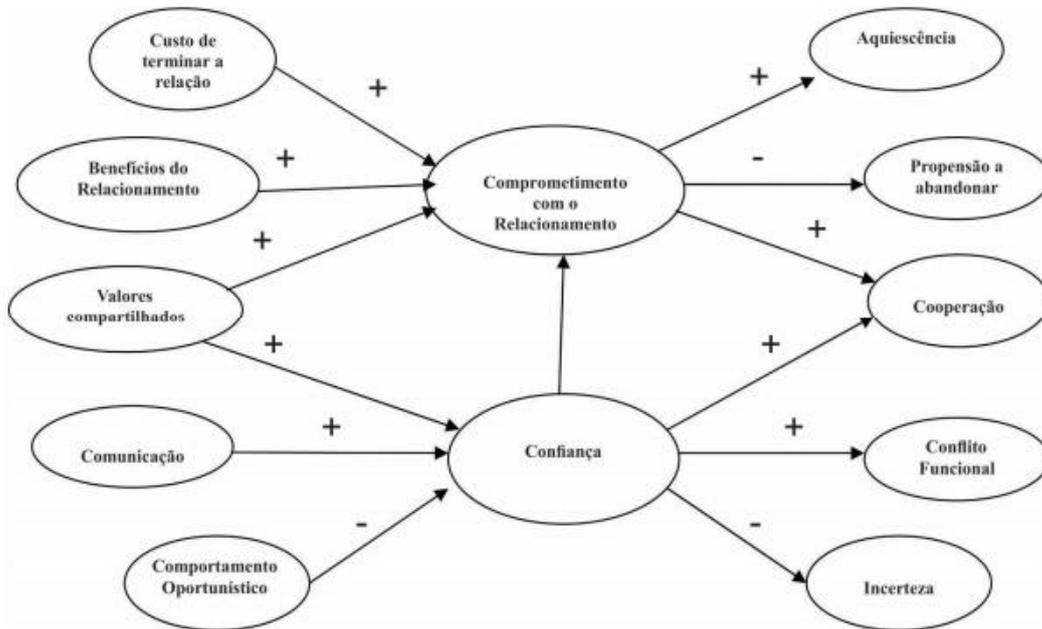


Fonte: Pigatto & Alcântara (2007)

Neste modelo, Pigatto & Alcântara (2007) ressaltam como o relacionamento pode variar conforme a atitude de um ator, sendo que se uma parte se mostrar colaborativa, as variáveis, as ações e os comportamentos se alteram para que haja colaboração pela outra parte. Relacionamentos adversariais tendem a incitar o comportamento e ações de adversários, podendo prejudicar os termos da relação, se tornando uma espécie de “toma lá, dá cá”. As ações e os comportamentos são analisados conforme o seu grau de importância para o relacionamento (Pigatto & Alcântara, 2007). A partir daí os autores utilizaram a escala de Likert para classificarem os índices e compararem relacionamentos que foram visualizados através de uma matriz. Tal matriz permite acompanhar se as empresas envolvidas na parceria estão buscando atuar de forma colaborativa (Pigatto & Alcântara, 2007).

Já Morgan & Hunt (1994) propuseram um modelo que teve grande repercussão nas pesquisas de relacionamentos interorganizacionais, em que é mostrado a influência positiva e negativa de cada aspecto sobre outros fatores. O modelo, chamado de Key Mediating Variables (KMV), representado na Figura 06, destaca a confiança e o comprometimento como elementos chave para o relacionamento B2B, além de aspectos secundários como custos de término da relação, benefícios do relacionamento, valores compartilhados, comunicação, comportamento oportunístico, aquiescência, propensão a abandonar, cooperação, conflito funcional e incerteza.

Figura 06: Modelo *Key Mediating Variables*

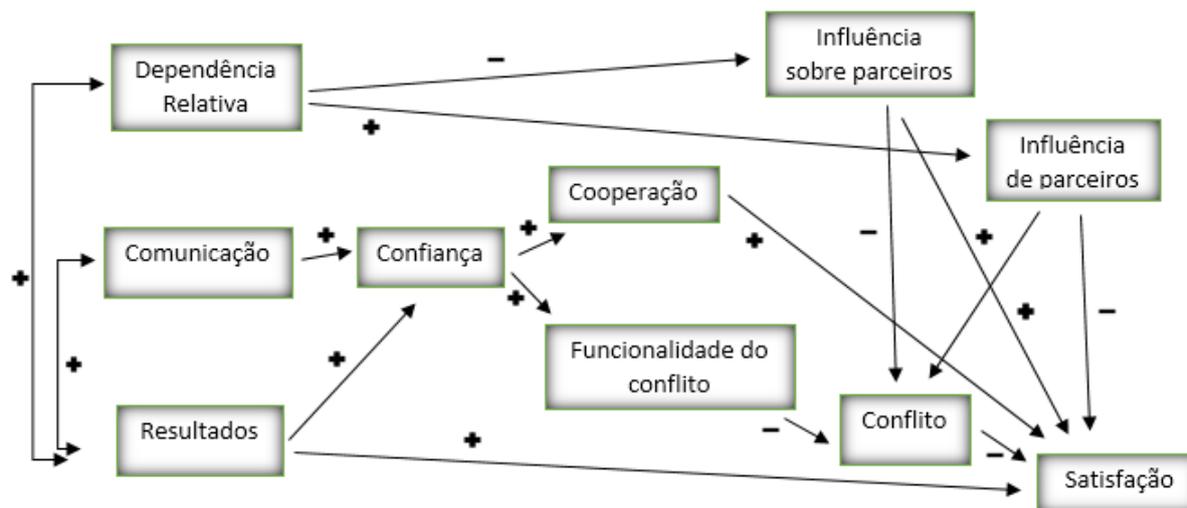


Fonte: Adaptado de Morgan & Hunt (1994)

Morgan & Hunt (1994) ressaltam que é importante a preservação de parcerias através da cooperação, favorecer os relacionamentos que trarão benefícios de longo prazo, buscando resistir a promessas de ganho em curto prazo que possam atrapalhar as de longo prazo e agir de maneira prudente e correta com seus parceiros, nunca pensando que os mesmos agirão de forma oportunista, dando o entendimento de que o comportamento cooperativo é o melhor meio de obter relacionamentos bem sucedidos.

Outro modelo de relacionamento, proposto por Anderson & Narus (1990), demonstra que o foco do relacionamento é a busca pela satisfação entre as partes. A satisfação foi definida por Anderson & Narus (1990) como um estado afetivo positivo, resultado da avaliação de todos os aspectos do relacionamento de uma pessoa com outra. Os autores percebem que há uma influência positiva na satisfação quando ocorre a cooperação, a obtenção de resultados e quando há influências de um ator sobre o outro. Na Figura 07 a seguir, Anderson e Narus (1990) explicam como essa relação acontece e de onde surgem as influências positivas e negativas e onde as mesmas refletem no relacionamento.

Figura 07: Modelo de parceria entre fornecedores e distribuidores



Fonte: Adaptado de Anderson & Narus (1990)

Nesse modelo os autores propuseram que a simetria de construtos comportamentais é a base para o relacionamento interorganizacional (Anderson & Narus, 1990). O modelo apresenta construtos que estão presentes nos relacionamentos interorganizacionais e expõe as influências entre variáveis. Outro ponto que o autor destacou foi a dependência como sendo o grau referenciador no qual uma parte necessita manter um relacionamento com a outra, a fim de obter os recursos e objetivos desejados de entender como é possível alcançar a satisfação na relação de parceria. É possível ver no modelo como as interações entre os parceiros possuem influências tanto positivas quanto negativas, dependendo do comportamento e do processo de interação entre os parceiros. O conflito, por sua vez, representa o nível de desentendimento, que é determinado pela frequência, intensidade e duração do mesmo (Anderson & Narus, 1990). Outro ponto a ser destacado sobre a satisfação dos relacionamentos é a cooperação entre as partes. Já essa possui uma influência positiva sobre a satisfação, sendo que, uma vez estabelecida a confiança na relação, as empresas percebem que é melhor agir de forma coordenada e através de esforços coletivos para atingir objetivos ainda maiores do que agir de maneira individual e não obter os resultados agregados que os outros parceiros podem promover (Anderson & Narus, 1990).

Woo & Ennew (2003) propõem o conceito de qualidade no relacionamento, que consiste em duas dimensões: confiança e satisfação. Crosby, Evans & Cowles (1990) ressaltam que uma relação possui qualidade quando uma parte é capaz de confiar na integridade da outra, bem como em suas futuras performances baseado na satisfação de suas performances passadas. Essa ideia é aplicada tanto em relacionamentos B2C quanto para B2B, sendo assim os varejistas

devem prezar por relacionamentos nesses moldes tanto com os consumidores quanto para fornecedores.

A satisfação é o resultado do processo de compra de algum produto, sendo que o distribuidor compara as suas expectativas com o resultado obtido e assim sabe-se o nível de satisfação (Saura et al., 2009). Neste contexto é possível ver como os relacionamentos são importantes para a criação de uma cadeia de suprimentos saudável e de estabilidade financeira e social, seja para o varejista ou para o fornecedor.

2.3.1 Confiança

A confiança é uma importante base para que os relacionamentos entre fornecedores e varejistas possam ser estabelecidos. Sako & Helper (1998) afirmam que a confiança é considerada por alguns como um mecanismo de coordenação informal, que contribui não só para a inovação e a aprendizagem, mas também para aumentar o desempenho operacional, reduzindo assim os custos de transação. Mariz (2002, p. 2) afirma que a "confiança é um fenômeno de alta complexidade teórica, implicando para as relações interorganizacionais uma maior investigação relacionada a essa abordagem". O mesmo ainda afirma que grande parte dos estudos de desenvolvimento de confiança interorganizacional explora as relações diáticas, porém o mesmo cita um caso de P&D onde é frequente a existência de associações com um maior número de envolvidos, variações em divisões do trabalho, participação de organizações governamentais e privadas, criando estímulos para competição e cooperação (Mariz, 2002).

Ganesan (1994) defende que a confiança reflete em dois componentes importantes, sendo eles a credibilidade, quando a pessoa confia que o vendedor será capaz de trabalhar de forma eficaz e confiável; e benevolência, que se baseia na crença das intenções benéficas que o vendedor possui em favor do comprador. Segundo Lindsfold (1978), a credibilidade acontece quando a palavra de uma pessoa é confiável e correspondente com os seus atos. Desta forma a relação passa a ter mais possibilidade de continuidade e bons frutos. Já para benevolência, o que é importante são as motivações e as intenções que o parceiro possui (Ganesan, 1994), incluindo qualidade no relacionamento, características que possam ser atribuídas ao parceiro, bem como o comportamento do mesmo na relação (Rempel, Holmes & Zanna, 1985), tal como a cooperação entre as partes.

Quando se trata de cooperação entre empresas, Balestro & Mesquita (2002) afirmam que a confiança é tanto meio quanto resultado da interação cooperativa entre as partes. Sydow (1998) ainda mostra que a confiança é um mecanismo mais apropriado para manter o controle

da vida organizacional, ao invés de usar a hierarquia organizacional, se tornando um importante meio de obtenção de vantagens econômicas nas relações. Quando se possui um elevado nível de cooperação entre as partes, a confiança pode contribuir para a formação de estratégias coletivas, facilitar a gestão de atividades econômicas, possibilitar a troca de informações entre as partes e a promoção de aprendizagem organizacional (Sydow, 1998). Balestro & Mesquita (2002) ressaltam ainda que quando se possui um maior nível de confiança entre as partes, ocorrem melhores condições de desenvolvimento de um relacionamento sustentável entre os mesmos.

Para que a confiança seja sustentada de maneira eficiente, é necessário minimizar as incertezas e complexidades que envolvem as relações. Com tal redução é possível criar sistemas de interação social que possam reduzir a complexidade através do surgimento de cadeias de ações e reações sociais, sendo essas fortemente baseadas na confiança e dando fundamento para as relações interorganizacionais cooperativas (Balestro & Mesquita, 2002). Ganesan (1994) afirmou que a credibilidade do vendedor possui influência significativa na construção da confiança, elucidando que não há somente interferência dos produtos ou serviços por si só.

Lindskold (1978) explica que a credibilidade consiste em uma sequência repetida de atos de confiança, a fim de obter a credibilidade necessária que venha a ser “conhecida” pelos envolvidos nesse tipo de relação. Ou seja, quanto mais pessoas observarem as relações bem sucedidas de confiança, maior será a credibilidade daquela pessoa perante aos outros. A pessoa que possuir credibilidade perante os outros, principalmente em ambientes aonde hajam poucas pessoas com credibilidade, irá se destacar e assim poderá se tornar a referência para aquela situação (Lindskold, 1979). Em se tratando de relacionamento entre varejistas e fornecedores, se um fornecedor se destaca por sua credibilidade, é provável que o mesmo vá fornecer para diversos outros varejistas e assim se tornar um ator com poder de negociação significativa.

Nos relacionamentos confiáveis há ainda que ter benevolência por parte dos envolvidos. A benevolência é a medida em que uma pessoa se mostra realmente interessada nos ganhos e no bem-estar do parceiro (Rempel et al., 1985). Desta forma é possível que o relacionamento seja duradouro e traga benefícios para as partes, prezando sempre a honestidade entre os mesmos. Lindskold (1979) ainda resalta que uma pessoa benevolente será considerada confiável, visto que os riscos do relacionamento com ela são menores e assim os custos da relação são baixos.

A confiança nessa interação é algo fundamental para que a mesma possa estender-se por longo prazo. Um dos meios de obter confiança na parceria entre os atores é a proposta do modelo de alianças de comprador-fornecedor (Heide & John, 1990). São apresentados três pilares para a construção desse relacionamento. O primeiro é a ação conjunta, onde é

estabelecido o grau de interpenetração nas “fronteiras organizacionais” (Heide & John, 1990). O relacionamento nesses moldes é desenvolvido por uma série de atividades entre os fornecedores e os varejistas, incluindo desenvolvimento de ferramentas e design de produto (Drozdowski, 1986), design de controle de qualidade e sistemas de entrega (Treleven, 1987), análise de valor e custo-alvo (Dowst, 1988) e planejamento de longo prazo (Spekman, 1988).

O segundo pilar é a continuidade, sendo está definida como a percepção bilateral da expectativa de interações futuras (Heide & John, 1990). Relações convencionais costumam ser baseadas em curto prazo. Desta forma é importante buscar um relacionamento mais próximo e duradouro com o fornecedor. Segundo Heide & John (1990) a continuidade “envolve a duração prevista para o futuro, ao invés da duração histórica. Além disso, não é a atitude ou o desejo de uma das partes em continuar a transação que importa; pelo contrário, é a percepção de uma expectativa bilateral de troca contínua”.

O último pilar proposto é a verificação do fornecedor, onde ocorrem os esforços do comprador para verificar a capacidade do fornecedor antes de realizar negócios com o mesmo (Heide & John, 1990). Nesse momento o comprador avalia a capacidade de produção, entrega, qualidade e outras variáveis que afetem o seu comércio.

A confiança não é somente um ponto importante sob a perspectiva do marketing em si. Ela também proporciona uma estabilidade dos relacionamentos, criam um “capital da reputação” da empresa e corrobora com a constituição de vantagem competitiva (Sydow, 1998). A confiança interorganizacional, acima de tudo, refere-se a confiança mútua entre as organizações, possibilitando que as mesmas possam trabalhar em conjunto em uma rede de relacionamento e alcancem objetivos financeiros de forma conjunta (Sydow, 1998). Porém, sabe-se que apesar de a confiança e as relações duradouras estarem diretamente envolvidas, ainda assim é muito difícil de sustentá-las e desenvolve-las de maneira eficiente (Sydow, 1998).

Fornecedores e varejistas se tornam parceiros de longo prazo quando estabelecem um relacionamento de confiança e reciprocidade, porém sabe-se que sempre haverá um dos lados que obtém mais vantagens no momento da negociação (Pigatto & Alcântara, 2006). As negociações podem ser mais agressivas no momento em que os atores percebem haver possibilidades maiores de ganho sobre o outro, porém isso pode acarretar em dificuldades em negociações futuras (Pigatto & Alcântara, 2006). Sendo assim, deve haver uma ponderação no momento da negociação para que uma parceria seja estabelecida. Essa ponderação pode permitir que haja uma melhor qualidade no relacionamento.

Confiança é essencial para as relações entre fornecedores e varejistas. A confiança acontece quando um indivíduo consegue encontrar no outro o que é desejado e não o que é

temido, onde a pessoa se mostra disposta a estabelecer uma relação pois acredita que obterá gratificações com essa relação (Deutsch, 1973; Scanzoni, 1979 citado por Rempel, Holmes & Zanna, 1985). Frederico & Robic (2008) ainda propõem dois tipos de confiança: a primeira é a confiança baseada em caráter, em que o indivíduo apoia-se nas características comportamentais, que está relacionada à integridade, intenções, previsibilidade, abertura e discrição. A segunda é a confiança baseada na competência do parceiro, que se relaciona com expertise operacional, habilidade interpessoal e de negociação e discernimento (Frederico & Robic, 2008).

Bachmann (2001) afirma que a confiança institucional é chamada de confiança no sistema (*system trust*), pois o risco de comportamento oportunista ou de uma traição nessas relações são relativamente baixos. Essa confiança no sistema pode ser produzida, sem que haja dependência de uma simpatia individual ou uma experiência pessoal de longo prazo que os atores possam ter (Bachmann, 2001). Desta forma, a confiança pessoal preenche um grande papel nos relacionamentos interorganizacionais. Porém este tipo de confiança exige um enorme tempo e esforço para que possa ser estabelecida e isso, muitas vezes, não é considerado muito eficiente devido à algumas necessidades imediatistas dos sistemas socioeconômicos mais complexos (Bachmann, 2001). Em outras palavras, a confiança baseada na integridade de atores individuais pode suprir o relacionamento somente de forma suplementar, se comparada à confiança construída através de arranjos institucionais (Bachmann, 2001). Zucker (1995) citado por Balestro & Mesquita (2002) afirmam que “a confiança pode ser construída por meio de regras formais (presentes na confiança baseada em instituições) ou por meio de mecanismos informais, envolvendo fortes relações pessoais (presentes na confiança baseada em processo”.

O relacionamento interpessoal diz muito sobre a confiança que está sendo depositada naquela empresa. Rempel et al. (1985) explicam que a confiança acontece quando as interações são satisfatórias para ambas as partes. Desta forma, para que uma relação possa ter continuidade, é necessário que haja empenho de ambas as partes para que a mesma não se desfaça. Rempel et al. (1985) afirmam que alguns elementos críticos são abstraídos das definições teóricas e operacionais. Primeiramente, a confiança é observada a partir de experiências e interações passadas, sendo assim a mesma é desenvolvida conforme vai amadurecendo. Segundo, o parceiro recebe atribuições conforme a percepção de confiabilidade e preocupação do parceiro em fornecer as recompensas que são esperadas (Rempel et al., 1985). Terceiro, a confiança envolve a vontade de se arriscar, seja através de exposição de informações, da dependência de promessas e sacrifício de benefícios imediatos para que ocorram ganhos futuros (Rempel et al., 1985). E por último, a confiança é estabelecida conforme os sentimentos de segurança e conforto, das respostas cuidadosas dos parceiros e da força do relacionamento (Rempel et al., 1985).

Os relacionamentos interorganizacionais são estabelecidos de forma contínua e prolongada. Raramente a confiança é plenamente estabelecida em um único contato, sendo essa uma interação contínua (Cunha & Melo, 2006). Com a evolução dessa aliança, as incertezas e conflitos são tratados de forma mais segura e o relacionamento passa a ser mais confortável para ambas as partes, firmando assim o compromisso entre os mesmos (Cunha & Melo, 2006). Para Doz & Hamel (2000) citado por Cunha & Melo (2006), uma aliança bem estruturada em um relacionamento quando é pautada por uma série de comprometimentos, negociações e acordos que vão se tornando implícitos no decorrer do tempo. Com isso a colaboração acaba acontecendo quando uma parte demonstra confiança na outra e favorece o ciclo de aprendizagem virtuoso (Cunha & Melo, 2006). Um fator importante para que tal aliança aconteça é sempre demonstrar honestidade com o parceiro, sabendo-se que uma vez quebrada tal confiança, ela poderá não ser a mesma mais.

Ser honesto é uma premissa básica para qualquer ser humano, porém quando se trata de interesses, nem sempre os envolvidos em uma relação estão dispostos a serem integralmente honestos. A honestidade é definida por Hawkins, Lewin & Amos (2011) como uma forma completamente correta de agir no momento em que se está lidando com seus parceiros de negócios e *stakeholders*, demonstrando precisamente competência, experiência e cumprimento de todos os aspectos regulatórios do mercado. À vista disso, os relacionamentos se tornam mais fortes e pautados na confiança e no comprometimento, resultando em satisfação e continuidade na relação.

2.3.2 Relação Interpessoal

O relacionamento interpessoal é definido por Rotter (1980) como uma expectativa generalizada que uma parte A (empresa ou organização) confere a parte B (empresa ou organização), baseada na palavra de um indivíduo específico que represente a intenção de boa fé da parte B. O relacionamento interpessoal é uma variável diretamente ligada ao comprometimento e à confiança, tendo como principal fonte os envolvimento emocional que os atores desenvolvem entre si (Ashnai et al., 2016). Andresen, Roxenhall & Frick (2014) afirmam que os relacionamentos interpessoais mantêm as pessoas motivadas e comprometidas umas com as outras, reduzindo a possibilidade de comportamentos oportunistas. Já Kris & Fang (2003) ressaltam em seu trabalho que os relacionamentos devem passar de simples relações entre atores (*guanxi*) para relações onde há profunda confiança entre os mesmos, ressaltando as relações interpessoais (*xinren*). O termo “*guanxi*”, de origem chinesa, é definido como relacionamentos, sendo que no contexto de mercados o mesmo se relaciona à conexões que

acontecem entre pessoas (Kris & Fang, 2003). Já o termo “*xinren*”, de origem chinesa, é definido como o relacionamento interpessoal que é pautado na confiança extrema entre as partes. Os autores ainda destacam que os relacionamentos interpessoais são fortemente afetados emocionalmente por parte dos envolvidos, uma vez que estes acabam manifestando confiança, sinceridade, honestidade e lealdade, a fim de construir tais tipos de relação (Kris & Fang, 2003).

Zaheer, McEvily & Perrone (1998) afirmam que a confiança em relações interpessoais é baseada na crença que uma parte deposita em um indivíduo específico. Os autores ainda afirmam que a confiança interpessoal pode vir a ser estendida para a organização como um todo, uma vez que uma pessoa de confiança pode assegurar que os relacionamentos entre ambos ocorram da maneira esperada. Kris & Fang (2003) concluem em sua pesquisa que as relações entre pessoas abrem as portas para a existência dos relacionamentos interorganizacionais, porém o que faz com esses relacionamentos sejam duradouros e bem sucedidos é o fato dos mesmo serem aprofundados (*xinren*), revelando a influência que as relações interpessoais tem sobre a existência das relações interorganizacionais.

O desenvolvimento do relacionamento interpessoal leva ao aumento da colaboração entre varejistas e fornecedores, corroborando para a melhoria no desempenho de cada parte envolvida no relacionamento. O desenvolvimento do relacionamento interpessoal depende fortemente das experiências que ocorrem entre os envolvidos, podendo depender da personalidade dos atores, da forma de comunicação, de como as ações são conduzidas entre as partes (Rotter, 1980). Souza (2016) afirma que se caso uma experiência for positiva, haverá aumento no nível de confiança entre as partes, porém se houver percepção de ações oportunistas ou que não ocorram conforme a expectativa dos atores, haverá uma redução da confiança, podendo afetar a relação de forma permanente.

Os relacionamentos interpessoais são baseados na reciprocidade entre as partes, promovendo ações que sejam coerentes e similares com as que são praticadas pelos seus parceiros (Dowell, Morrison & Heffernan, 2015). Sendo assim, os atores irão se comportar conforme perceberem que seus parceiros se comportam da mesma maneira, criando assim um relacionamento recíproco entre as partes, podendo ainda desenvolver ligações únicas entre os envolvidos. Dowell et al. (2015) afirmam que esses laços emocionais desenvolvem ainda sentimentos de cuidado e preocupação com a outra parte. Uma vez que tais aspectos relacionais são percebidos, há o aumento de desempenho entre as empresas que estão se relacionando (Dowell et al., 2015).

Os indivíduos que percebem que os seus parceiros estão comprometidos passam a ter maior rigor em seus comportamentos, elevando os padrões morais e éticos e, conseqüentemente, afetando o comportamento colaborativo entre as partes (Souza, 2016).

Håkansson & Snehota (1995) afirmam que os relacionamentos entre os atores são desenvolvidos entre pessoas que possuem alguma identificação social ou afinidade com a outra, sendo criada uma espécie de amizade entre elas. No entanto, nem o compromisso mútuo nem a identificação entre os atores são baseadas em certezas, mesmo havendo aprendizado entre as partes, não há garantias de que as incertezas não existirão (Håkansson & Snehota, 1995). Neste ponto a confiança e as crenças se tornam essenciais para a existência do compromisso.

Com a existência de tais incertezas, é extremamente importante que haja sempre interesse em agir da forma esperada com o próximo. Caso seja percebido algum comportamento oportunista, os impactos serão sentidos não só no relacionamento interpessoal, mas também no relacionamento com a organização, prejudicando a continuidade do negócio (Ashnai et al., 2016). Com o relacionamento afetado pelo comportamento oportunista, mesmo que a organização interfira de modo a repará-la, pode não haver meios de resgatar o mesmo, acarretando na perda de confiança e ruptura do relacionamento.

Ashnai et al. (2016) afirmaram em sua pesquisa que a existência de um bom relacionamento favorece o desenvolvimento de comportamento cooperativo, o que é caracterizado pelo ato de compartilhamento de informações, investimentos específicos no relacionamento e a promoção de diferentes efeitos que o relacionamento pode trazer para cada organização, possibilitando a construção do comprometimento entre os atores. Compromisso, identidade e confiança são processos que criam certos tipos de restrições, mas ao mesmo tempo permitem ações que não seriam toleradas em outros tipos de relacionamentos. Para que o ator se mostre comprometido e confiável é necessário que o mesmo cumpra algumas regras. A medida que os laços são estabelecidos, surge uma estrutura organizada de atores que participam da relação, sendo que os relacionamentos interpessoais são apenas parte da rede de interação que envolvem todo o contexto de pessoas e organizações. A rede de interação vai sendo alterada conforme os atores vão vivendo experiências e ajustando os seus comportamentos e laços. Sendo assim, alguns relacionamentos tendem a evoluir e outros podem tender a acabar, depende de como são feitas as interações interpessoais (Håkansson & Snehota, 1995).

Os relacionamentos que possuem conexões interpessoais são favorecidos pelo aumento de confiança e comprometimento entre as partes, haja visto que os atores depositam a sua credibilidade em um outro ator que represente a organização onde é estabelecido o relacionamento. Os indivíduos interagem com base em suas percepções e identificações pessoais, porém visam os objetivos do coletivo na organização (Håkansson & Snehota, 1995). Esse círculo de comportamentos comprometidos e bem intencionados promovem a continuidade do relacionamento.

2.3.3 Comprometimento

Segundo Morgan & Hunt (1994) comprometimento é a crença de que o parceiro dará continuidade ao relacionamento, visto que ambos consentem que é necessário esforço para mantê-lo, pois somente assim será possível obter valor do estabelecimento da relação. Ainda conforme os autores, o comprometimento é a chave central para o relacionamento (Morgan & Hunt, 1994). Para Håkansson & Snehota (2002), sob a perspectiva do IMP Group, o comprometimento apresenta uma conotação positiva, visto que o termo “obrigação” pode sugerir algo negativo ou coercitivo. Quando há a prática de confiança mútua, o resultado tende a ser o comprometimento de ambas as partes para que possa ser mantido o relacionamento (Morgan & Hunt, 1994). Já Anderson e Weitz (1992) afirmam que quando duas partes tem o interesse que um relacionamento seja desenvolvido, há uma tendência de que sejam feitos sacrifícios e concessões eventuais para que percebam que tal relacionamento é pautado no comprometimento de ambos.

Ryssel, Ritter & Gemunden (2000) afirmam que o comprometimento ocorre quando duas partes tem o interesse em manter um relacionamento de longo prazo e estão dispostos a realizarem renúncias de curto prazo para que seja possível estabelecer uma relação de comprometimento também da outra parte, promovendo uma disposição em ajudar vinda de ambos. Portanto, o comprometimento é estabelecido quando os atores envolvidos abrem mão de obter os benefícios de curto prazo e acabam obtendo a longo prazo um ganho maior do que teriam se não tivessem agido de forma comprometida anteriormente (Ryssel et al., 2000).

Quando há o comprometimento entre organizações, outros aspectos internos e externos também são influenciados, como por exemplo, motivação (Farrell & Rusbult, 1981) e melhora no comportamento do indivíduo na organização (Williams & Anderson, 1991), melhorando assim o desempenho da empresa de forma geral. Tal comportamento fomenta a colaboração, confiança e promove meios de resolução de problemas através de ações conjuntas entre as partes, sustentando assim uma cadeia colaborativa.

Jain, Khalil, Jonhston & Cheng (2014) demonstraram em sua pesquisa a existência de dois tipos de comprometimento, sendo o comprometimento calculado e o comprometimento afetivo, sendo estes influenciadores do poder e da confiança nas relações. Destacando o comprometimento afetivo, os autores afirmam que o mesmo é baseado em identificação de sentimentos, lealdade e afiliação. Os relacionamentos que possuem um comprometimento afetivo serão positivamente afetados pelo senso de pertencimento de um com o outro, criando um vínculo importante entre eles. Esse tipo de comprometimento pode desenvolver um elo

emocional e pessoal entre os atores, chegando até mesmo ao desenvolvimento de uma amizade (Jain et al., 2014).

O comprometimento social entre fornecedor e varejista é essencial para que o relacionamento tenha continuidade, sendo que deve haver esforços dos dois lados para que isso ocorra (Morgan & Hunt, 1994). A essência do comprometimento para qualquer tipo de relacionamento, seja ele interpessoal ou interorganizacional, é a estabilidade na relação e a disposição de sacrificar alguns desejos imediatistas em prol da relação (Anderson & Weitz, 1992). Quando há o comprometimento, há também uma tendência para o comportamento de cooperação entre os parceiros, conduzindo a uma relação de sucesso (Morgan & Hunt, 1994) e satisfação de ambos os lados.

Morgan & Hunt (1994) afirmam que confiança e comprometimento são os pilares do relacionamento entre organizações e essas duas características são consideradas os construtos chave para o verdadeiro marketing de relacionamento. Confiança e comprometimento são considerados assim, pois (1) incentivam profissionais a preservar o relacionamento de investimento, por intermédio de cooperação entre parceiros; (2) ajuda o profissional a resistir às alternativas de curto prazo que prometem resultados mais eficientes e (3) perceber possíveis ações de alto risco, sendo prudentes e acreditando que os parceiros não serão oportunistas (Morgan & Hunt, 1994).

A confiança, supostamente, é antecedente do comprometimento. Ou seja, a confiança e o comprometimento não são inteiramente independentes um do outro. Ryssel et al. (2000) afirmam que quanto maior for o nível de confiança entre os atores envolvidos, maiores serão as possibilidades de haver comprometimento entre estes. O autor ainda levanta a hipótese de que o nível de confiança e comprometimento entre as partes está relacionado ao nível de criação de valor no relacionamento, estabelecendo assim ganhos de longo prazo ainda maiores para as partes envolvidas.

Segundo Håkansson & Snehota (1995), há uma tendência de o comprometimento ser estendido pelo seu curso de ação, sem nenhuma razão ou causa aparente, sendo relacionada com “atos de fé” em que os atores sustentam através de incertezas e complexidades. Os autores ainda reforçam que a confiança é uma condição necessária para que haja comprometimento, e este só tem razão de existir caso as partes tenham interesse em manter esse relacionamento por longo prazo. Ou seja, o comprometimento é o resultado de uma série de ações e reações, que geram um comportamento recíproco entre as partes (Håkansson & Snehota, 1995). Para que haja confiança e comprometimento, se faz necessário haver comunicação entre as partes, sendo possível perceber a importância de tal variável, que será abordada a seguir.

2.3.4 Comunicação

A comunicação dentro das organizações ocorre de diversas formas, podendo ser interpessoal e interorganizacional. Dentro dessas formas de comunicação, a interação interorganizacional é a forma em que uma empresa ou organização passa a se comunicar com outra empresa ou organização. A interação entre os atores é realizada por meio de diversos meios de comunicação. Com o avanço da globalização, não é mais necessário que o varejista tenha contato “cara-a-cara” com o fornecedor, ou seja, ambos podem se comunicar através de meios virtuais, efetuar negócios e consolidar relações desta mesma forma. A realidade virtual torna possível a interação entre pessoas de qualquer parte do mundo, em diferentes tipos de relação, bem como isolar os indivíduos do convívio profissional, alterar o formato das relações de trabalho, dos meios de consumo e dos conceitos que antes eram adotados nos ambientes de trabalho (Cardoso, 2006). O que antes não era possível, devido à dificuldade geográfica, fica agora viabilizado por causa da facilidade de acesso a qualquer fornecedor ou varejista no mundo.

Como em qualquer cadeia de suprimento, é necessário que haja comunicação entre as partes para que possa ser estabelecido um relacionamento satisfatório. Neves (2000) afirma que a comunicação é essencial nos processos de decisão, ou seja, na decisão de preços a serem praticados, na qualidade dos produtos, nos prazos de entrega e em questões administrativas. Desta forma, quando uma empresa entra em um relacionamento com outra, é necessário que ela mantenha uma boa imagem para que possa passar credibilidade para o parceiro (Neves, 2000). Michelin (2003) afirma que para que uma empresa se torne competitiva ela deve trabalhar a comunicação tanto interna quanto externa, expondo que se importa tanto com os ganhos internos quanto com as vantagens que a parceria terá. A comunicação se mostra eficiente quando necessário corrobora para a solução de disputas e alinhando percepções e expectativas de ambas as partes, promovendo a construção da confiança entre os envolvidos (Morgan & Hunt, 1994). Dessa forma é possível confirmar que a confiança é um construto antecedente da confiança (Anderson & Narus, 1990).

Os atores inseridos em um relacionamento passam a estar em contato um com outro e viabilizam a relação através da comunicação. A mesma é conceituada por Morgan & Hunt (1994) como uma espécie de “cola” que mantém unidos os canais de distribuição, sendo que cada ato de comunicação bem sucedido fortalece as relações de confiança. Como a comunicação está fortemente ligada aos relacionamentos interorganizacionais, é necessário que haja reciprocidade entre as partes e que estes busquem colaborar para que a comunicação flua de forma estável. Joshi (2009) afirmou que a comunicação colaborativa pode ser definida como

a extensão em que os atores se comunicam com certa frequência, formalidade e reciprocidade enquanto utilizam de racionalidade para influenciar os parceiros da melhor maneira que lhe convir.

Mohr, Fisher & Nevin (1996) propõem em seu estudo o construto de comunicação colaborativa, que pode ser vista como combinações específicas de comunicação que constroem o relacionamento. Morgan & Hunt (1994) afirmam que existe um relacionamento positivo entre comunicação e confiança. Sendo assim, quanto maior a qualidade da comunicação, melhor vai ser a relação com os outros envolvidos. A comunicação entre parceiros é essencial para que haja o alinhamento de percepções e expectativas. Desta forma, a chance de uma parte se decepcionar ou abusar da relação é baixa, aumentando assim as garantias de um relacionamento de confiança (Morgan & Hunt, 1994).

As relações organizacionais apresentam um nível de complexidade cada vez maior. Tais relações estão cada vez mais baseadas em confiança e comprometimento, e para que isso aconteça é necessário que haja garantias, pelo menos à princípio, de que se pode investir naquele relacionamento. Com o desenvolvimento do relacionamento, a confiança entre as partes aumenta, a comunicação é cada vez melhor e as garantias já não são mais tão necessárias. Anderson & Narus (1990) afirmam que da perspectiva tanto do fornecedor quanto do distribuidor, comunicações anteriores são positivamente relacionadas à confiança.

2.3.7 Poder de Barganha

O poder de barganha é outro aspecto importante no relacionamento com parceiros, sendo que quem possuir maior poder de barganha terá maior possibilidade de obter melhores condições no relacionamento. Poder de barganha foi definido por Dwyer et al. (1987) como o processo pelo qual partes contrárias organizam as suas obrigações mútuas, benefícios e os encargos, sendo que um parceiro deve perceber no outro a possibilidade de obter algum valor ao estabelecer uma relação de troca com o outro, mesmo sabendo das consequências relacionais que isso pode acarretar. A primeira característica do poder de barganha que foi proposto por Crook & Combs (2007) foi a de criação de dependência, indicando que o parceiro que possuir dependência do outro estará sujeito às suas exigências e demandas sem poder impor suas preferências. A dependência de um único fornecedor implica ao varejista um regime de submissão e tal regime pode trazer benefícios, porém pode fazer com que o varejista se submeta a condições insustentáveis de sobrevivência.

O poder de barganha e a capacidade de ameaça de certos atores podem facilitar ou dificultar o caminho de busca por objetivos de curto prazo. Quando se trata de processos de

negociação, Lindsfold (1978) ressalta que diversos estudos anteriores confirmam que no início de uma negociação, não é recomendável que uma parte faça concessões em demasia, a fim de atingir o ponto conciliatório, pois pode haver perda de ganhos no fim do processo. Desta forma, é possível concluir que cada fornecedor e varejista deve analisar qual o tipo de relacionamento que mais interessa para ele, e a partir daí buscar estabelecer as relações que trarão mais vantagens para o seu negócio.

Além das influências já citadas, as negociações são pautadas em outros aspectos relevantes, tais como sugerem Carvalho & Laurindo (2003), em que afirmam que o poder de barganha do cliente influencia nas negociações dos varejistas com os consumidores. O número de clientes que o varejista possui, ou seja, seu poder no mercado, padronização de oferta dos produtos, grau de importância do produto para os consumidores, nível de informação dos clientes, dentre outros, são fatores que corroboram com os varejistas no momento da negociação, dando embasamento para que o mesmo consiga bons preços e que firme parcerias de longo prazo com o fornecedor (Carvalho & Laurindo, 2003).

Outro aspecto importante é a barganha dos fornecedores, que pode ser embasada da seguinte forma: quantidade de fornecedores daquele produto presente no mercado, importância do produto que está sendo oferecido, importância da indústria, insumos que tenham padronização com o que é esperado no mercado, entre outros (Carvalho & Laurindo, 2003). É possível então perceber que, mesmo que existam desconfianças impactantes de ambos os lados, normalmente são relações que exigem certa lealdade e bons relacionamentos entre os atores.

Durante os relacionamentos acontecem as negociações e essas são incorridas em custos, sendo definida por Zaheer, McEvily & Perrone (1998) como os custos para que os envolvidos consigam atingir mutuamente acordos aceitáveis. Entretanto Zaheer et al. (1998) explicam que as negociações que estão sob condições de alta confiança têm seus custos reduzidos, visto que os acordos são alcançados de forma mais eficiente e a disposição para que soluções sejam encontradas estão mais presentes.

Freitas (1994) mostra que em negociações a busca incessante por ganhos pode ser prejudicial, sendo que isso pode inviabilizar a negociação. A autora ainda ressalta que fazer concessões não é um sinal de fraqueza do negociador, mas sim de abertura, flexibilidade, confiança, comprometimento com a realização do negócio e pode gerar um sentimento de reciprocidade na parte contrária. Dwyer et al. (1987) corroboram com essa ideia, visto afirmarem que a realização de concessões durante uma negociação promove ganhos de poder e recursos para ambas as partes.

2.4 O mercado ilícito e de produtos falsificados

O termo “mercados ilícitos” promove a percepção de algo distante da realidade do consumidor “padrão”. Porém o acesso a esse tipo de mercado está tão próximo aos consumidores quanto o mercado tradicional. Alguns autores desenvolveram estudos sobre o comportamento do consumidor de produtos falsificados (Bloch, Bush & Campbell, 1993; Yau, Lee, Sin & Tse, 2003), mostrando que o consumidor adquire tais produtos consciente do risco, fraude e consequências que isso provoca na sociedade.

Nas últimas três décadas, sociólogos investigaram variados tipos de mercados existentes, baseando as pesquisas em premissas teóricas variadas (Beckert & Wehinger, 2013). Beckert & Wehinger (2013) afirmam que para distinguir os mercados ilegais de crimes econômicos nos mercados legais, é necessário saber que o mercado ilegal envolve uma contravenção da lei. A variação comparativa e histórica da regulamentação que conduz a mercados ilegais e a variância da rigidez da aplicação da lei é, ela própria, um tópico de pesquisa sociológica pertinente dentro do campo (Beckert & Wehinger, 2013).

Já outros exploraram a cadeia de suprimentos dos mercados ilícitos, tais como Maruchek et al. (2011) que explorou os meios de distribuição de produtos falsificados, colocando a internet como um importante meio de distribuição dos mesmos. Stevenson & Busby (2014) por outro lado, buscaram explorar as estratégias que os mercados ilícitos utilizam para que sejam legitimados e entendendo os impactos causados pelos recursos competitivos que estes atores utilizam para se manter no mercado.

Dentro das conceituações de mercados ilícitos, Beckert & Wehinger (2013) explicam a existência de quatro tipos de mercados, sendo eles representados na Tabela 1.

Tabela 1: Tipos de mercados ilícitos

Tipo	Definição	Exemplos
1	Produção ou provisão do bem ou serviço ilícito	Drogas ilegais Pornografia infantil Prostituição infantil Escravidão
2	Produção lícita, mas com comercialização ilícita	Órgãos Adoções ilegais Aluguel do corpo (barriga de aluguel)
3	Produção (roubo/cópia para fins comerciais) ilícitos, categoria de produtos lícitos, mas mercado ilícito	Interceptação de bens roubados Bens falsificados Medicamentos falsificados
4	Violações de estipulações regulatórias na cadeia de produção que levam a mercados ilícitos no processo de produção e comercialização	Armas ilegais Cigarros não tributados Madeira ilegalmente colhida Comercialização de espécies protegidas

Fonte: Beckert & Wehinger (2013)

Ainda segundo os autores, o primeiro tipo de mercado ilícito trata de produtos que são proibidos de serem comercializados, independente do lugar ou meio de comercialização, ou seja, são ilegais em todos os aspectos. Já o segundo tipo trata-se de produtos que podem ser comercializados legalmente, porém os meios que são utilizados para tal são ilícitos, ou seja, a grande questão neste ponto é o fato de estes bens serem comercializados (Beckert & Wehinger, 2013). O terceiro tipo trata-se de bens que foram copiados ou forjados, afetando a propriedade intelectual e direitos de reprodução daquele produto (Beckert & Wehinger, 2013). Este tipo de mercado ilícito é o mais comum de se encontrar nas ruas e, dependendo do local, a sua comercialização ocorre sem muitos problemas. As transações que ocorrem no mercado ilícito Tipo 3 podem ocorrer sob a condição de ciência de ambas as partes envolvidas, ou seja, ambos sabem da ilicitude dos produtos e por isso optam por comercializá-los em mercados ilícitos (Beckert & Wehinger, 2013). O quarto e último tipo de mercado ilícito é o que está relacionado a violação de regulamentações, certificações e autorizações para tal atividade. Trata-se principalmente de comercialização de armas de forma ilegal, não taxar produtos como cigarros e outros e comercializar flora e fauna que não possam ser feitas sem autorizações dos órgãos responsáveis (Beckert & Wehinger, 2013). É possível perceber que existem diferentes formas

de praticar atividades em mercados ilícitos e entender como que esses comércios afetam a economia de forma geral. Enquanto as marcas originais fazem o seu melhor para poder coibir a atividade de infiltração de produtos falsificados provenientes dos mercados ilícitos nas suas cadeias de suprimentos, há de se saber que existem ainda as cadeias de suprimentos que são puramente ilícitas e são formadas por redes criminosas, isso significa que, mesmo que as empresas lutem contra as infiltrações em suas cadeias, sempre haverá meios dos produtos serem comercializados sem que haja uma fiscalização intensa, dando assim continuidade à violação da marca (Eser et al., 2015).

Stevenson & Busby (2014) definem contrafacção como uma violação da marca que afeta as cadeias de fornecimento. Desta forma, além dos problemas que envolvem a apropriação de um conhecimento ou inteligência, ocorrem as questões relativas ao fornecimento dessas cadeias. Com a ocorrência destes riscos, os custos para o fornecimento destes produtos sofrem alterações em sua produção e na distribuição, visto que mercados ilegais dependem da sua rentabilidade esperada (Beckert & Wehinger, 2013). Mesmo incorrendo nesses custos, os produtos falsificados apresentam um nível de qualidade inferior aos originais, sendo essa uma das principais razões para a não compra dos produtos falsificados. Beckert & Wehinger (2013) explicam que os produtos falsificados não são submetidos às regulamentações de qualidade, tais como regulamentações de segurança e de padronização de produtos, tornando o produto comercialmente frágil. Lee & Yoo (2009) afirmam que os consumidores de falsificados normalmente estão cientes sobre a qualidade inferior do produto, sendo que o nível aceitável de qualidade depende do produto e das expectativas que o cliente possui sobre aquele produto.

Os problemas envolvendo falsificações não são somente os relacionados à qualidade do produto. Todos os anos diversas empresas incorrem em prejuízos por conta dos danos que o mercado de falsificados causa nos seus negócios. Dentre esses problemas, há a apropriação intelectual indevida, questões envolvendo as leis de proteção ao consumidor e ao empresário e problemas de infiltração de bens falsificados na cadeia de fornecimento dos originais. Shultz & Saporito (1996) afirmam que o interesse de adentrar o mercado de produtos falsificados se dá pela facilidade e velocidade de obter alto lucro com a comercialização desses produtos. Tal facilidade é devido ao baixo custo dos produtos falsificados, visto que estes não investem em pesquisa de mercado, desenvolvimento de produto, marca e outras despesas que fazem a marca ter a identidade que ela possui.

A apropriação intelectual (relacionada a propriedade intelectual) da marca é um dos importantes agravantes em relação aos falsificados. Nesse contexto, os falsificadores usam de toda a estratégia de uma marca, as pesquisas de aceitação do produto, a imagem do produto e a identidade da marca para promoverem os seus produtos falsificados. Ou seja, por mais que o

consumidor saiba que aquele produto é falsificado, ele pode optar por consumi-lo simplesmente por ser semelhante e pelo fato do produto atender às necessidades superficiais. Lee & Yoo (2009) explicam que a escolha para a compra de um falsificado depende da capacidade do produto de projetar a mesma imagem que o produto original, sendo que os atributos dessa imagem refletem como que o consumidor se sente com o uso daquele produto e o insere em um determinado grupo social, mesmo que isso seja considerado um crime.

Pirataria é considerada uma ofensa criminal, sendo que o infrator pode incorrer em multas e prisão, fora arcar com os custos de investigação e legais (Bush, Block & Dawson, 1989). A lei ajuda a combater a entrada dos produtos falsificados no canal de distribuição formal, porém o controle não é perfeito e deixa escapar uma considerável quantidade de produtos falsificados. As infiltrações de produtos falsificados, segundo Staake, Thiesse & Fleisch (2012), acontecem quando os falsificadores tentam colocar os seus produtos ilegais misturados em uma cadeia de suprimentos de produtos legais.

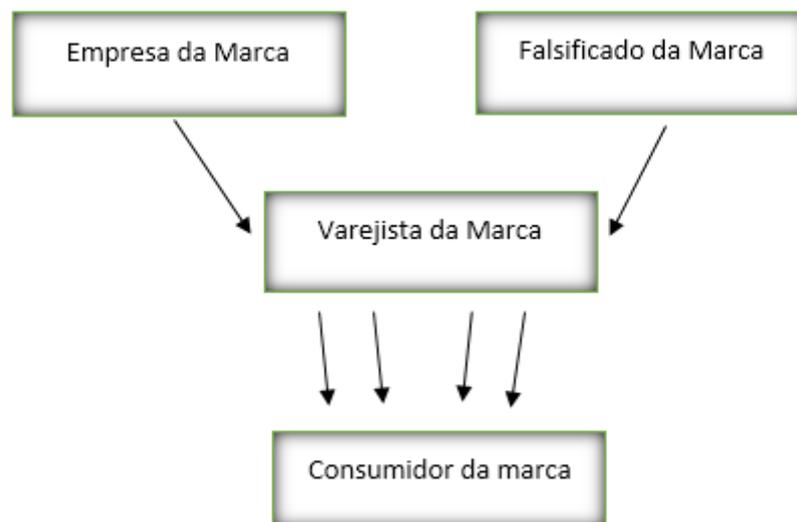
Uma ferramenta de uso recorrente para combater a distribuição de produtos falsificados é a aplicação das leis, tratados ou convenções que ajudam a inibir as atividades ilegais. As medidas protetivas para evitar o consumo de produtos falsos incluem campanhas para os clientes investigarem os produtos que estão consumindo, evitar canais de distribuição não oficiais e contatar o fabricante em caso de alguma dúvida e medidas de dissuasão com informações das consequências punitivas de tal mercado (Staake et al., 2012).

Outro meio de combater os falsificados é a marcação (número de série) dos produtos originais, a fim de que esses possam ser diferenciados dos produtos originais. Essa marcação pode ocorrer de diversas formas, podendo ser através de preço, selo de autenticidade ou número de série cadastrado no produto. Mesmo através destes meios, ainda não é possível garantir que os produtos falsificados vão ser facilmente identificados. Os grandes fabricantes de produtos falsificados aprendem como copiar até mesmo esses meios de identificação única do produto. Um meio de diferenciar o produto original do falsificado é através de investimento em mudanças tecnológicas no produto e em suas embalagens (Bush et al., 1989). Altos investimentos são realizados para que os produtos possam ser autenticados através de códigos de barras magnéticas, tintas especiais, hologramas, “digitais” virtuais da etiqueta, dentre outras (Bush et al., 1989). Mesmo havendo tantos meios de coibir tal atividade, a penetração dos produtos na cadeia de suprimento acontece.

A Figura 08 a seguir, proposta por Zhang & Zhang (2015) explica como ocorre a penetração dos produtos falsificados na cadeia de suprimentos. A marca original detém o poder da sua cadeia de suprimentos e fornece através dela, porém ocorrem corrupções, brechas e inserções indevidas na mesma. Os produtos falsificados são inseridos durante as brechas que

ocorrem na cadeia de suprimentos e são misturados aos bens originais. A partir daí os produtos passam a ser distribuídas de forma indiscriminada e acabam chegando ao consumidor final sem nenhuma restrição. Desta forma, os produtos são vendidos como originais e afetam a imagem da marca, mesmo não havendo intenção do varejista de enganar o consumidor final. Os produtos falsificados são vendidos com o mesmo preço do original, porém o mesmo teve um custo de produção muito inferior ao original, acarretando assim em um ganho ilícito para aqueles que corromperam a cadeia de suprimentos.

Figura 08: Penetração de falsificados na cadeia de suprimentos



Fonte: Adaptado de Zhang & Zhang (2015)

Muitas empresas esforçam-se ao máximo para que possam assegurar a legitimidade da sua cadeia de suprimentos contra as infiltrações de produtos falsificados (Eser et al., 2015), porém ainda assim não há como garantir a total segurança do mesmo. Bush et al. (1989) afirmam que é necessário que haja monitoramento intensivo do canal de distribuição, a fim de garantir a segurança do mesmo e, conseqüentemente, a legitimidade da marca no mercado.

Zhang & Zhang (2015) afirmam que, por mais que os consumidores finais não tenham a plena capacidade de distinguir um produto entre o original para o falsificado, alguns consumidores passam a estar atentos ao fato de ser possível haver tal tipo de penetração e acabam se informando sobre os quesitos de qualidade e pequenos detalhes que possam diferenciar os produtos originais dos falsificados, possibilitando assim a melhor escolha e um meio de coibir a venda de tais produtos como legítimos.

Guin, Forte & Tehranipoor (2013) ressaltam as principais técnicas de combate ao mercado de falsificados, declarando que: (i) é necessário categorizar cada tipo de falsificados,

a fim de manter o controle do impacto que o produto tem sobre a cadeia de fornecimento, desenvolvendo assim técnicas adequadas para cada tipo de produto; (ii) identificar quais as vulnerabilidades que a cadeia de suprimento possui, para que possam esclarecer como este bem se infiltrou nesta cadeia; (iii) classificação para as medidas de prevenção contra falsificados, a fim de auxiliar na compreensão das capacidades atuais de combate às peças falsificadas; e (iv) identificar os desafios que existem no âmbito das medidas de combate aos falsificados, apresentando limitações e desafios para a implementação, bem como as lacunas que existem (Guin et al., 2013).

Nas últimas décadas, a qualidade dos produtos falsificados tem melhorado significativamente e, cada vez mais, torna-se desafiador diferenciar um produto original do produto falsificado (Eser et al., 2015). Com as fábricas das principais marcas do mundo situadas na China, grande parte das produções originais fica fragilizada por estarem em contato direto com os próprios falsificadores, facilitando assim o seu processo de aprendizagem e muitas vezes criando réplicas idênticas aos originais (Barton, 2007 citado por Eser et al., 2015). Com os avanços da tecnologia, as falsificações se tornam mais fáceis de serem executadas e padronizadas e dificultam até mesmo o processo de identificação do produto.

Como todo relacionamento interorganizacional, sempre há pelo menos dois lados envolvidos em uma transação. A parte que está mais exposta no mercado é o varejista, sendo este o membro que promove a venda e a publicidade daquele produto em seus locais de comercialização. Por conseguir comprar produtos falsificados com um preço mais acessível, o varejista é capaz de fornecer produtos de vários níveis de qualidade por um valor menor do que a marca original oferece (Zhang & Zhang, 2015). Segundo Lee & Yoo (2009) o preço é a principal razão de uma pessoa optar pela compra de um produto falso, porém o custo de se obter um produto falsificado é a promoção da pirataria no mercado.

Em se tratando de oferta de falsificados, é perceptível as oportunidades em diversos meios de comercialização, desde shoppings populares até lojas de *e-commerce* do mundo todo. Os produtos comercializados variam e apresentam diferentes níveis de qualidade, sendo as principais as roupas, calçados, eletrônicos, softwares, relógios, CD's, medicamentos entre outros (Carpenter & Lear, 2011). Chakraborty et al. (1996) afirmam em seu estudo que grande parte dos consumidores acredita que a fabricação de produtos falsificados acontece somente em países subdesenvolvidos.

O segmento de falsificados transfigurou-se em uma enorme e poderosa fatia de mercado, com fortíssimo potencial de vendas. Grande parte da percepção dos benefícios ligados ao consumo de falsificados está relacionada ao preço deste produto (Soares & Pereira, 2010). As marcas originais desenvolvem os seus produtos, contendo uma identidade marcante e

referências mundiais significativas, donde os varejistas acabam usando dessa imagem já criada pela marca, para que possa alavancar as suas vendas, pois prometem um produto igual ou similar por um preço muito mais em conta.

Por um lado, tem-se as marcas incorrendo em prejuízos, dada as questões de apropriação intelectual e por outro há o varejista que inicia o seu negócio com o intuito de potencializar as suas vendas através da comercialização de bens falsificados. Lopes (2006) ressalta que as atividades informais de venda são uma forma de auto emprego, muitas vezes praticada entre familiares e que possuem características de pessoalidade na condução do negócio. O autor ainda ressalta que, por se tratar de uma atividade ilícita, existe um risco de manutenção deste negócio, visto que a fiscalização inibe tais atividades (Lopes, 2006). A justificativa que os comerciantes informais apresentam é que a concorrência com as grandes empresas pode inibir a sua atuação e o mesmo pode ser condenado por ter que se igualar quanto às exigências mercadológicas.

Entretanto, sob uma diferente perspectiva de mercado, existem fabricantes e fornecedores dos produtos falsificados que são distribuídos para o mundo todo, sendo grande parte desses fornecedores estabelecidos na China (Watson, 2015).

Scandizzo (2001) citado por Zhang & Zhang (2015) considera que mercados que possuem firmas competitivas e não investem em aumento de qualidade irão se tornar um “falsificador” de certo produto. Desta forma ele explica que acabam existindo diferentes tipos de fabricantes de produtos falsificados, sendo o primeiro aquele que copia a marca fielmente e por muitas vezes coloca a mesma como original no mercado e o segundo é aquele que produz uma falsificação mais clara e não enganadora, onde o produto possui semelhanças com a marca copiada, porém deixa claro que não se trata de uma réplica do produto.

A contrafacção e a pirataria existem pois são motivadas por fatores de demanda e oferta que estão incorporados nos ambientes institucionais e culturais (Lee & Yoo, 2009). Os autores ainda afirmam que o lado da demanda mostra que existem vários comportamentos dos consumidores que corroboram para que ocorra o consumo de produtos falsificados. Já o lado da oferta é propiciado pela existência de cadeias de suprimentos ilícitas, questões legais e processos regulatórios que são burlados (Lee & Yoo, 2009). Esses fatores facilitam a utilização de estratégias que protejam as atividades dos mercados ilícitos.

Cho, Fang & Tayur (2015) investigaram o impacto das estratégias utilizadas pelos falsificadores, onde assumem que qualidade é a prioridade para que os mesmos consigam se destacar em um mercado que abriga inúmeros modelos do mesmo produto. Schmidle (2010) citado por Cho et al. (2015) observa que os falsificadores mais recentes apresentam os seus produtos em diferentes níveis de qualidade, dependendo do mercado que é pretendido. No modelo de Cho et al. (2015), o falsificador decide a qualidade funcional, ou seja, que é exigida

naquele mercado, e preço de atacado de seu produto, levando em conta um *trade off* entre o benefício de roubar o valor de uma marca e o risco de confisco dos produtos. No Brasil existem grupos de combate à pirataria que dedicam as suas atividades para que seja feito o controle e confisco dos produtos fabricados diretamente aqui no Brasil, tais como a ABCF. Entretanto, os meios de fornecimento estão cada vez mais sofisticados e apresentando mais dificuldades de serem coibidos. Outro ponto que representa uma dificuldade no combate à pirataria são os extensos recursos tecnológicos que esses fabricantes podem agora contar, complicando os processos que buscam identificar os produtos falsificados infiltrados nos produtos legítimos, porém com o aumento da tecnologia de uma parte, há também o aumento de tecnologia no combate à pirataria (GS1 Brasil, 2015).

As novas tecnologias beneficiam esse processo de produção dos produtos. Tais tecnologias beneficiam tanto os fabricantes de mercados convencionais, quanto os fabricantes de mercados ilícitos, visto que com o aumento de tecnologias no processo produtivo é possível que se produza com maior qualidade de peças e acabamentos e que facilitem a troca de informações sobre produtos através de meios de comunicação mais codificados (Lee & Yoo, 2009). Com o crescimento explosivo das integrações econômicas, tornou-se mais difícil de controlar todas as transações que ocorrem entre países, facilitando assim o fluxo internacional dos produtos falsificados (Lee & Yoo, 2009).

Conforme é informado pela ABCF (2015), diferente do que o senso comum inspira, existem vários fabricantes de produtos falsificados no Brasil. Contudo, estes produtos não exigem um alto nível tecnológico em seu processo de fabricação, entretanto são bens que tem boa vazão nos shoppings populares, fazendo com haja uma demanda significativa e podendo ser competitivos. Os produtos de fabricação brasileira são, normalmente, bebidas, roupas, sapatos, produtos de limpeza, móveis, ferramentas simples, cosméticos, entre outros.

Segundo a ABCF (2015), estima-se que 65% dos produtos falsificados comercializados no Brasil sejam provenientes da China, sendo o restante fabricado no Brasil ou trazido pelo Paraguai. Atualmente, o produto mais apreendido no Brasil é o cigarro, sendo que 85% é fabricado no Paraguai. Este chega a custar 60% menos do que o original mais barato do mercado, porém possui uma péssima qualidade e é considerado um verdadeiro problema de saúde pública.

2.4.1 Relacionamentos interorganizacionais em mercados ilícitos

Os mercados ilícitos possuem representatividade no mercado de forma geral, mesmo sendo combatido de forma intensiva. Olsen & Granzin (1993) afirmam que o consumo de

produtos falsificados apresenta um importante risco para a saúde e segurança do consumidor, por isso existe um grande esforço mundial para que esse tipo de comércio seja combatido. O mercado ilícito é afetado pela fiscalização de governos federais através de aplicação de penalidades e execução de leis antipirataria (Olsen & Granzin, 1993). Com a fiscalização, a cadeia de suprimentos para os varejistas de produtos falsificados fica fragilizada e pode incorrer em custos adicionais para cobrir possíveis incidentes de apreensão de cargas.

Eser et al (2015) afirmam que os negócios em mercados de produtos falsificados devem buscar ao máximo estabelecer de forma segura as suas relações com a cadeia de suprimentos. Para que a cadeia de suprimentos possa ser estabelecida com segurança, é necessário desenvolver algum tipo de relacionamento. Para que haja tal segurança, a confiança se torna um dos principais pilares de tal relacionamento.

A confiança nessas relações é extremamente complexa e delicada, uma vez que não basta confiar somente no fornecedor que foi escolhido, mas também no produto que está sendo transacionado. D'Amato & Papadimitriou (2013) afirmam que esse mercado é chamado, em uma tradução literal, de “mercado cinza”, visto que possui incertezas sobre produtos, pessoas e cadeias de suprimentos, sendo assim é necessário que as escolhas de fornecedores e de pessoas que irão participar do negócio seja feita de maneira cautelosa. Gerenciar os riscos dentro de uma cadeia de suprimento legítimo já é algo complicado, pois sempre haverá meios de corromper de alguma forma essa cadeia. A situação piora quando se trata de produtos falsificados, visto que se trata de um contexto onde não há garantias de fornecimento e qualidade. Maruchek et al. (2001) afirmam que o risco que existe nesse mercado pode ser definido como o potencial de uma operação gerar efeitos negativos para os variados envolvidos na mesma, seja fornecedor, varejista, atravessadores ou clientes, sendo necessário possuir um meio de controle de risco efetivo que seja semelhante ao gerenciamento de qualidade de serviço.

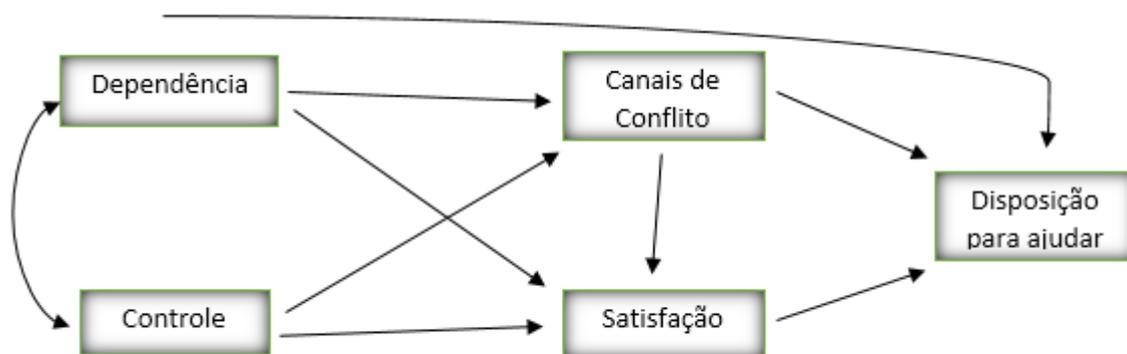
Coomber et al. (2014) demonstram em sua pesquisa que os envolvidos não entendem isso como uma atividade de crime organizado, mas sim tratam como uma atividade que possui algumas limitações, porém comum na vida cotidiana desse contexto. Essa atividade ainda é facilitada através da aproximação dos atores e dos relacionamentos. Coomber et al. (2014) relatam ainda que os fornecedores acabam facilitando o processo de comercialização para os varejistas, visto que transmitem o conhecimento e as informações sobre os produtos para os seus parceiros, facilitando a sua comercialização e a utilização de ferramentas que podem driblar as questões legais envolvidas. O relacionamento apresenta reciprocidade além das questões de trocas e incentivos econômicos, uma vez que os atores passam a confiar um no

outro, demonstrando que os fatores sociais dessa relação têm grande influência para a continuidade da mesma (Coomber et al., 2014).

Ainda não há, no contexto da presente pesquisa, um modelo que defina quais são as variáveis que permeiam o relacionamento entre o fornecedor e o varejista de mercado ilícito. Em mercados convencionais, Olsen & Granzin (1993) propuseram um modelo com variáveis mais simples e que pode ser comparado com o que Coomber et al. (2014) afirmam ser a definição de relacionamento interorganizacional, uma vez que para esses autores, os relacionamentos estão pautados em confiança entre as partes e, posteriormente, em disposição em ajudar o parceiro que está na relação.

Olsen & Granzin (1993) propuseram um modelo de relacionamento entre fornecedores e varejistas (ou compradores) em mercados convencionais, onde nele foram destacados cinco construtos importantes no relacionamento. Os construtos são dependência, controle, canais de conflito, satisfação e disposição de ajudar, sendo que o comportamento dos quatro primeiros construtos influencia diretamente na disposição de ajudar entre as partes, conforme é especificado no modelo da Figura 09.

Figura 09: Modelo estrutural de influências na disposição para ajudar



Fonte: Olsen & Granzin (1993)

O modelo mostra que o comportamento do comprador depende muitas vezes do comportamento que o fabricante apresenta. Desta forma os autores explicam que as partes buscam ter um relacionamento intercanais que vai além de questões particulares (Olsen & Granzin, 1993). Os atores buscam estabelecer *links* que promovem o desenvolvimento da habilidade de motivar os membros do canal de distribuição a estarem sempre cooperando. Tal cooperação requer que os atores coordenem as suas atividades em conjunto, a fim de que

possam criar os objetivos comuns do canal de distribuição (Olsen & Granzin, 1993). O estudo dos autores concluiu que o nível de satisfação e a dependência são os dois construtos que influenciam diretamente na disposição de ajudar em uma cadeia de suprimentos. Sendo assim, sabe-se que as estratégias para que o canal seja seguro e apresente níveis suficientes de tais construtos, são de extrema importância para a manutenção do mesmo.

Traçando um comparativo do estudo de Olsen & Granzin (1993) com o estudo de Staake et al (2012), os mesmos encontraram em sua pesquisa o perfil das estratégias de grupo para a cadeia de suprimentos de falsificados, onde perceberam que tais cadeias devem possuir flexibilidade, foco em produtos com alta demanda, preços competitivos, abstenção de alguns parâmetros éticos, podendo gerar alguns comportamentos de oportunismo. Dentro de mercados com tamanha informalidade, é passível de haver problemas com as garantias de segurança do negócio, sendo assim a confiança se faz necessária. Os autores ainda reforçam que as vantagens que são oferecidas do fornecedor para o varejista de estar comercializando o seu produto é o fato do varejista poder vender aos seus clientes um produto com associação de uma marca famosa, com um custo muito menor, abrindo mão dos detalhes de qualidade e durabilidade que a legítima possui (Staake et al., 2012). Ambler (1999) afirma os parceiros de mercados ilícitos acabam depositando o comprometimento das partes baseado no desempenho de cada um, sendo que quando há comprometimento entre as partes, existe influência positiva até mesmo no processo de exportação, visto que ambos estão plenamente envolvidos nisso.

Staake et al. (2012) concluíram em sua pesquisa que os relacionamentos entre varejistas e fornecedores são extremamente importantes para o desenvolvimento do negócio. Em particular, a confiança e a satisfação, bem como a continuidade da relação e os seus aspectos pessoais, tais como compromisso no relacionamento, conexões e amizades, demonstram ter um impacto positivo no desempenho (Staake et al., 2012). A cooperação ativa também demonstrou desempenhar um papel importante no aumento das vendas. Tais conclusões forneceram um forte apoio para a confirmação da existência e da importância de desenvolver relacionamentos pessoais para o aumento da efetividade e continuidade dos negócios. O desenlace dos relacionamentos promove, posteriormente, a criação de redes de relacionamento, fortalecendo e agregando ainda mais valor às relações.

Os relacionamentos são a base para a construção de uma rede. Ambler (1999) mostrou que uma rede onde haja valor agregado pode ser a base que carrega um relacionamento. O mesmo cita o exemplo de negócios que se concretizam na China e como que aspectos que fortalecem o relacionamento são de suma importância para que os mesmos possam se desenvolver. A importância dos relacionamentos comerciais na China ocorre quando se percebe

a amplitude que o mesmo engloba, visto que o país é três vezes maior que a Europa em território e população (Ambler, 1999).

O autor ainda levanta hipóteses que influenciam no relacionamento de parceiros, sendo eles principalmente: comprometimento de mercado, tamanho da firma, qualidade, cooperação, satisfação, confiança, comprometimento com o relacionamento e relacionamentos pessoais (Ambler, 1999). Tais hipóteses corroboram com a ideia de que exista um relacionamento em desenvolvimento perceptível entre varejistas e fornecedores dos mercados de produtos falsificados. Algumas dessas hipóteses foram levantadas como fatores cruciais para que os relacionamentos possam ser estabelecidos entre dois ou mais atores organizacionais, como sugerido anteriormente nas pesquisas de Balestro & Mesquita (2002), onde os mesmos afirmam que a confiança é a provedora de um comportamento interativo cooperativo entre as partes, bem como Sydow (1998), em que afirma que a confiança cria os mecanismos adequados para que haja controle das atividades e da vida organizacional, aumentando assim a probabilidade de que os relacionamentos possam ser desenvolvidos. Segundo Ambler (1999), o desenvolvimento de relacionamentos se dão através do “conhecimento experimental” que por sua vez, ocorre graças às interações pessoais e dos recursos alocados na base daquele relacionamento.

Tais relacionamentos pessoais são especificados por Balestro & Mesquita (2002) como a base da confiança nos processos, através de mecanismos informais, porém que desenvolvem fortes laços nas relações interpessoais. O estudo de Balestro & Mesquita (2002) trata porém de mercado convencionais. Em termos de comparação, Staake et al. (2012) assemelham-se com essa ideia de Balestro & Mesquita (2002) ao concluírem em sua pesquisa que os relacionamentos pessoais favorecem o crescimento das vendas e, conseqüentemente, fortalecem os relacionamentos e as variáveis que nele existem. As relações pessoais nesse tipo de mercado são fonte de confiança nas relações e corroboram para que a cadeia de suprimentos seja mais segura e robusta.

3. METODOLOGIA DE PESQUISA

A metodologia utilizada no presente trabalho foi estabelecida no intuito de trazer maior confiabilidade para a pesquisa. As definições e escolhas foram feitas conforme o tipo de resultado que se desejava obter.

A metodologia coopera para que seja possível desenvolver uma leitura analítica daquele fenômeno estudado (Severino, 2010), sendo ele padronizado para que outros pesquisadores possam comparar resultados e utilizar de mesmo método para estudar outra variável relacionada ao assunto, dando *corpus* para a área estudada.

Esta foi uma pesquisa qualitativa, em que foram investigados os fenômenos que envolvem e permeiam a relação interorganizacional entre fornecedores e varejistas de produtos falsificados.

3.1 Estratégia e Método

Dado o objetivo de investigar os condicionantes do relacionamento entre fornecedores e varejistas do mercado de produtos falsificados, optou-se por uma pesquisa de natureza qualitativa com base em entrevistas em profundidade semiestruturadas. A pesquisa qualitativa utiliza de questionamentos, que vão surgindo conforme o estudo vai se desenvolvendo (Godoy, 1995). A partir daí é possível obter dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos, por meio da perspectiva dos sujeitos que estão envolvidos naquela pesquisa (Godoy, 1995).

A pesquisa de campo é um termo usado muito por antropólogos e sociólogos, que busca diferenciar a pesquisa que ocorre no ambiente natural do fenômeno da pesquisa que acontece em um ambiente laboratorial ou controlado (Godoy, 1995). A pesquisa de campo foi utilizada nesse trabalho devido não haver estudos já realizados que possibilitem um estudo de caso ou uma pesquisa documental.

A escolha da estratégia qualitativa e do método de entrevistas é devido ao fato do campo ser pouco explorado e com acesso limitado. Como se trata de um estudo social ainda sem documentações confiáveis e um mercado ainda pouco explorado, foi utilizado o método de entrevistas, a fim de explorar os condicionantes desse relacionamento e como os mesmos se articulam.

As entrevistas foram o principal meio de coleta de dados. O uso de entrevistas possibilitou uma visão mais ampla do objeto de estudo, pois por meio das mesmas foi possível captar informações e percepções dos envolvidos pessoalmente naquele contexto. Muitas dessas

informações poderiam não ser captadas apenas através de observação ou de pesquisa documental.

3.2 Instrumento de coleta de dados

O meio de coleta de dados utilizado na pesquisa foi a entrevista em profundidade semiestruturada, conforme já dito. Mesmo sendo uma entrevista em profundidade semiestruturada, onde o entrevistado pode discorrer de forma mais liberal, o mesmo deve sempre manter a diretriz previamente estabelecida. Segundo Gaskell (2002), essa diretriz é chamada de tópico guia, revelando que o entrevistador deve segui-lo, porém não pode se tornar um escravo do mesmo, pois pode inibir informações que antes não foram consideradas.

Para a condução das entrevistas foi desenvolvido um roteiro de entrevistas. Para elaborar um roteiro de entrevista adequado é necessário definir quais objetivos esperam ser alcançados e qual é a principal informação que se espera obter. Para ajudar a manter o foco da pesquisa, é necessário estabelecer qual assunto vai nortear o rumo da entrevista. Gaskell (2002) afirma que para construir questões adequadas é necessário avaliar tanto os interesses quanto as linguagens que são utilizadas nas entrevistas. Através da definição tópico guia da entrevista, foi possível estabelecer os pontos contemplados na entrevista, mesmo que eles não sejam seguidos sistematicamente como o planejado.

As escolhas dos pontos cruciais da entrevista foram estabelecidas após a exploração das variáveis que permeiam os relacionamentos tanto em mercados convencionais como nos mercados ilícitos (este ainda muito incipiente). O roteiro de entrevista foi desenvolvido levando em consideração os construtos que foram explorados no referencial teórico. As variáveis de relacionamentos em interações de redes propostos pelo IMP Group foram fortemente consideradas, uma vez que buscou-se analisar os relacionamentos entre ambos sob tal perspectiva.

3.3 Coleta de dados

A pesquisa seria conduzida, *a priori*, no principal shopping popular de Belo Horizonte, onde seria realizada a coleta de dados por meio de entrevistas em profundidade semiestruturadas. Porém, por questões de indisponibilidade de horário por parte dos entrevistados durante o funcionamento do shopping, as entrevistas foram realizadas após o horário de funcionamento de comércio, sendo a maioria das entrevistas realizada na casa dos entrevistados. Foram realizadas entrevistas individuais com os próprios varejistas, obtendo

assim uma visão mais intimista e pessoal sobre o relacionamento entre os envolvidos, onde os varejistas puderam expor a sua visão sobre o relacionamento sem influências de outras pessoas. O universo pesquisado foram os varejistas que atuam no mercado de produtos falsificados com comércios localizados em um shopping popular de Belo Horizonte.

Cabe ainda ressaltar que as entrevistas foram realizadas em ocasiões onde os entrevistados estavam em locais onde podiam falar abertamente sobre os relacionamentos que desenvolviam com os seus fornecedores. Grande parte dos mesmos disponibilizou as suas residências para que fossem realizadas as entrevistas, ou seja, local onde não haveria interferência de clientes, funcionários e de ocorrências relacionadas ao ambiente de trabalho. Desta forma, foi possível obter informações mais seguras, a princípio sem necessidade do entrevistado ocultar algum dado que fosse essencial para o entendimento dessa relação.

Estas entrevistas foram conduzidas com o apoio de um roteiro semiestruturado, dando possibilidade dos entrevistados discorrerem conforme acreditem ser o mais adequado para aquele assunto, porém sempre tendo, por parte do entrevistador, um direcionamento para que o mesmo não “fuja” do tema. Este direcionamento é colocado por Gaskell (2002) como um tópico guia, onde o entrevistado busca manter o rumo da entrevista focado nesse tópico principal, porém permitindo que o entrevistado não permaneça “engessado” no tema. Conforme Boni e Quaresma (2005) o entrevistador deve permanecer sempre atento para retomar o rumo da discussão, usando de perguntas adicionais e elucidando alguns pontos que podem não ficar claros. Desta forma o mesmo ajuda a recompor a entrevista em algum momento em que o entrevistado não se atenha ao mesmo. Outro ponto positivo neste tipo de coleta é a flexibilidade quanto ao tempo de entrevista, visto que a mesma pode ser mais longa, possibilitando uma coleta mais rica de informações e, por muitas vezes, complementar.

Para obter uma pesquisa com dados confiáveis e significativos, é necessário ter um número apropriado de entrevistados. O importante para a pesquisa é obter, através das entrevistas, a saturação das informações que estão sendo coletadas. A seleção dos entrevistados, inicialmente, foi feita por meio de contatos da pesquisadora com os varejistas em incursões para reconhecimento de campo. A partir daí, foi usada a metodologia *snowball*, em que os entrevistados prévios indicam os entrevistados posteriores, ajudando a assegurar a confiança na rede de entrevistados. Baldin & Munhoz (2011) afirmam que o ideal é que cada entrevistado indique alguém sucessivamente, até que se possa obter o ponto de saturação da pesquisa. Esta escolha se deve ao fato da pesquisa estar acontecendo em um mercado ilícito, sendo assim, a confiança gerada pela indicação leva a uma maior facilidade de obter informações dos varejistas.

Assim, após o fim de uma entrevista, a pesquisadora solicitava ao entrevistado indicação de algum colega que pudesse colaborar com a pesquisa e entrava em contato com o mesmo perguntando se este aceitaria participar da pesquisa. Era informado ao possível entrevistado que o mesmo havia sido indicado por um determinado colega, facilitando o acesso a esse candidato e viabilizando a aceitação para participar da pesquisa. As entrevistas foram conduzidas no período entre abril de 2017 a agosto de 2017. O número de entrevistas foi limitado devido à dificuldade de obtenção de contato com os varejistas de mercado ilícitos.

Para a realização das entrevistas, utilizou-se de gravadores, sendo indispensável a autorização prévia do entrevistado para a gravação. Alves e Silva (1992, p. 64) afirmam que realizar uma boa coleta de dados depende também do bom uso da tecnologia, o “que significa nesse caso lançar mão do recurso “gravação” para poder ao mesmo tempo auferir a vantagem da maior preservação possível do discurso dos entrevistados, e evitar o seu comprometimento, bem como da própria interação”.

3.4 Análise de Dados

Foi realizada a análise de conteúdo na pesquisa. Para a análise de dados desse estudo, inicialmente foram realizadas as transcrições das entrevistas e anotações sobre as impressões coletadas durante a entrevista. Após a organização desse material, a pesquisadora buscou perceber quais foram as características marcantes a respeito daquela entrevista e quais os construtos que podem ser extraídos dessa análise. Neves (1996) explica que analisar dados qualitativos é extremamente trabalhoso e exige muita energia e dedicação do investigador para que os dados coletados possam se tornar materiais que possibilitem comparação. Todos os dados coletados na pesquisa foram tratados de forma indutiva, porém sempre buscando manter o maior nível de imparcialidade possível.

Por meio da análise de conteúdo foram feitas interpretações e demonstrações das afirmações feitas pelos entrevistados, uma vez que se fez necessário trabalhar com a materialidade linguística através das condições empíricas das transcrições, possibilitando melhor categorização da interpretação, possibilitando a compreensão de dados mais implícitos (Caregnato & Mutti, 2006).

Bradley (1983) citado por Neves (1996) recomenda que para resolver os problemas de validação e confiabilidade deve-se usar de quatro critérios atenuadores, sendo eles: conferência de credibilidade do material coletado, rigidez no processo de transcrição, consideração dos elementos que compõem o contexto e confirmação da possibilidade de obter os dados no futuro,

porém sempre lembrando que não há dados e análises que são absolutamente confiáveis. O presente trabalho contou com esses critérios para a obtenção de resultados mais confiáveis e aproximados da realidade do mercado.

4 ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

4.1 Caracterização dos entrevistados e das entrevistas

As características dos entrevistados e das entrevistas são apresentadas na Tabela 2 a seguir.

Tabela 2: Apresentação dos Entrevistados

	Negócio	Tempo de Mercado	Duração da Entrevista	Funcionários
Entrevistado 1	Eletrônicos e internet	aprox. 15 anos	19:28	2
Entrevistado 2	Peças de Telefonia	4 anos	20:11	somente ele
Entrevistado 3	Perfumes e eletrônicos	7 anos	31:07:00	somente ele
Entrevistado 4	Roupas	2 anos e meio	26:15:00	somente ela
Entrevistado 5	Peças de Telefonia	4 anos e meio	21:31	somente ele
Entrevistado 6	Relógios e acessórios	07-08 anos	21:11	2

Fonte: Elaborada pela autora (2018)

Foram realizadas seis entrevistas com varejistas de diferentes ramos de atividade. Foram entrevistadas pessoas da área de tecnologia, vestuário, perfumaria e acessórios. A atuação dos varejistas no comércio de falsificados acontece em mercados mais populares ou através de indicações e contatos informais com os consumidores. Os varejistas escolhem os produtos que vão comercializar conforme os consumidores demandam um determinado tipo de produto ou por lançamentos de novas tendências, ou seja, em alguns momentos os mesmos alteram o portfólio de produtos por considerarem que a tendência de um novo produto vem surgindo e que as vendas vão aumentar com a comercialização desses novos produtos.

Os respondentes são, em sua totalidade, proprietários e empreendedores dos seus negócios. Possuem uma relação de informalidade e atuam com ponto fixo de vendas e também com vendas à domicílio onde o varejista atende o cliente na própria residência e leva os produtos até o mesmo, visto que a demanda atual tem exigido tal tipo de atendimento. O tempo de atuação de cada um varia, porém nenhum dos entrevistados eram pessoas com pouca experiência no ramo em que atuam. Os varejistas buscam estar atuantes no ramo em que exercem as suas atividades e conhecer as novidades que estão sendo apresentadas.

Durante as entrevistas foi solicitado que os entrevistados expusessem os seus relacionamentos de forma fidedigna e real, apresentando a essência da relação com os fornecedores.

4.2 Trajetória do Relacionamento

O relacionamento entre fornecedores e varejistas é iniciado, em sua grande maioria, por meio de indicações de outros colegas que já atuam na área. Cada empresário busca um meio de conseguir contato com o fornecedor e estabelecer a relação, de forma que ambos possam estar se beneficiando e criando um vínculo que possibilite a continuidade do relacionamento.

Quando se fala sobre o início dos relacionamentos, existem diferentes fatores que se aplicam em cada caso. O início de uma relação é sempre pautada no cuidado e na desconfiança inicial do desconhecido, porém nenhum dos varejistas arriscou iniciar o relacionamento com os seus fornecedores sem que houvessem antes alguma indicação ou segurança na credibilidade daquele fornecedor. Ocorre que existem diferentes meios de estabelecer tais relações.

Barry & Terry (2008) afirmaram que para haver estreitamento dos relacionamentos é necessário que haja redução do número de fornecedores, buscando o aumento de eficiência no fornecimento e aumento de valor na relação. Dessa forma, alguns varejistas tendem estar em contato com um número limitado de fornecedores, sendo que alguns buscam seus fornecedores pessoalmente e outros por meio de indicações. Alguns dos entrevistados contam que iniciaram seus relacionamentos com os fornecedores através de viagens ao Paraguai, para que pudessem conhecer melhor os produtos e os próprios fornecedores, buscando escolher quais seriam os melhores para a sua demanda.

O Entrevistado 1 relatou que iniciou as suas atividades no mercado ilícito com viagens ao Paraguai. Com o lucro o mesmo pagava a sua viagem e ainda tinha um lucro. O mesmo percebeu que a estratégia era boa e estabeleceu idas frequentes ao Paraguai para compras por encomenda. Já o Entrevistado 5 relatou que viajava junto com outros varejistas para a realização de compras. Segundo o mesmo os valores das mercadorias eram realmente muito baixos, confirmando assim a ideia de que o mercado ilícito traz um lucro sobre o produto muito maior do que o lucro em mercados convencionais.

“...apareceu a oportunidade de viajar ao Paraguai... conseguia pagar a despesa e ter o lucro de mais um notebook...” (Entrevistado 1).

“Eu e mais umas duas pessoas “então, vamos lá” “vamos”. Chegamos lá [Paraguai] né, ficamos assim... bem assustado porque as coisas lá realmente são muito baratas mesmo...” (Entrevistado 5).

Alguns dos entrevistados, por outro lado, optam por obter o fornecimento de seus produtos diretamente no Brasil, através de indicações, contatos que já tiveram experiência com determinado fornecedor, pesquisa de mercado, busca por peças de melhor qualidade e fornecedores que ofereçam condições de pagamento e garantias que lhes interessem. Os varejistas buscam através de outros colegas obter informações sobre determinado fornecedor, pois acreditam ser melhor cooperar entre si e ajudar com as indicações do que agirem de maneira competitiva. Esse comportamento corrobora com a teoria de Morgan & Hunt (1994) que ressaltam a importância da preservação das parcerias de cooperação, onde os relacionamentos são favorecidos a longo prazo e que ambas as partes se comportam de maneira correta e não permitindo que ajam de forma oportunista.

Os varejistas afirmam que esse comportamento de cooperação ocorre não somente com os fornecedores, mas também com os seus pares. No caso do ramo de atividade do Entrevistado 2, os varejistas tendem a se aglomerar em uma mesma localização geográfica. Desta forma, eles costumam estar em contato com frequência, possibilitando a criação de uma rede de interação entre eles, o que havia sido observado por Brandenburger & Nalebuff (1997), quando afirmam que consumidores, competidores, empresa (aqui visto como os varejistas), fornecedores e complementares estão em constante contato e desenvolvem relacionamentos. Já a Entrevistada 4 relatou que chegou até o seu fornecedor por meio de uma amiga que já havia comprado com o mesmo e o indicou para o fornecimento, demonstrando novamente que os “competidores” são, de certa forma, parceiros de negócios em seus comércios.

“Nesse segmento de peças para a manutenção de aparelho eles tentam se aglomerar num lugar só, para poder facilitar inclusive a venda deles, então a gente tem uma referência central onde tem os fornecedores...” (Entrevistado 2).

“...uma amiga que é enfermeira também ela que me indicou as calças e as roupas também foi outra amiga minha que me indicou a pessoa que passa para vender...” (Entrevistada 4).

O varejista busca entender quais as necessidades que os seus clientes possuem e aí passam a buscar fornecedores que atendam tais necessidades em seus produtos. O Entrevistado 2 explicou que por fornecer peças para produtos eletrônicos, os preços passam a ser um quesito não tão importante para o cliente final, mas preza pela qualidade e pela garantia dos produtos, visto que se um produto apresentar algum defeito, o consumidor final poderá cobrar a garantia do varejista e este terá que buscar com o seu fornecedor uma solução que seja adequada para a

tríade nessa transação. Isso garantirá que o cliente que foi atendido pelo vendedor esteja satisfeito não só com o produto que foi fornecido, mas também com o pós-venda. Mesmo se tratando de um produto falsificado, o cliente espera ser tratado com consideração e espera receber um tratamento igual ao que ele possuiria em uma loja que venderia o produto original.

O varejista que busca estabelecer o relacionamento com o fornecedor pressupõe que tal relação não seja importante somente no momento em que é realizada a compra, mas também no pós venda. Esse resultado corrobora com Breitenbach & Brandão (2017), que afirmam que o bom atendimento de pós venda está relacionado a entregas pontuais, manutenção, assistência técnica, garantias e conformidades de produtos. O fornecedor que não preza pelo bom atendimento, sem possibilidade de garantias e trocas, acaba perdendo a credibilidade com o varejista e perde o negócio com o mesmo, uma vez que essas transações passam de um relacionamento estabelecido e duradouro para uma simples troca. Essa troca simples é apresentada por Ford et al. (2008) na Figura 01 dessa dissertação, onde explica que se trata de uma troca sem nenhum conteúdo específico de relação, implicando no “fim da relação” no momento em que a compra é finalizada.

Abaixo, o Entrevistado 2 relata que se caso o fornecedor não atender às suas demandas e constatar que não há vantagem em manter o relacionamento, o mesmo pode vir a encerrar o relacionamento, pois sabe que haverão outros fornecedores que poderão prestar tal atendimento.

“...tenta ficar só com ele, mas por algum motivo às vezes você tem que trocar mesmo. Tem que trocar por conta de não atender a sua demanda, por conta de não te dar uma garantia que você necessita, e por alguma vantagem (oportunista) da parte dele, então a gente acaba tendo que trocar de fornecedor. E quando a gente é bem atendido, tem um suporte bacana das peças que a gente compra e produto de qualidade a gente acaba ficando com ele mesmo” (Entrevistado 2).

Entretanto, alguns entrevistados relataram que para poderem ter opção de qualidade, preço e variedade de produto, esses acabam pulverizando as suas compras em dois ou três fornecedores que vendem diferentes tipos de produtos. Alguns fornecedores muitas vezes acabam fornecendo somente um tipo de produto, podendo prejudicar a questão da variedade de produtos que são ofertados aos clientes. Porém isso depende do ramo em que se está atuando. O Entrevistado 6 afirmou que ao encontrar o fornecedor que estava apto a lhe fornecer produtos com a qualidade que queria e a variedade que necessitava, passou a adquirir os produtos somente com ele e não buscou pulverizar as suas compras. Esse varejista atua como varejista de relógios réplicas em shopping popular e ao encontrar o fornecedor que atenderia as suas

demandas em relação aos produtos, o mesmo fidelizou-se àquele fornecedor e estabeleceu um relacionamento com o mesmo. O relacionamento foi pautado na confiança no momento em que o varejista percebeu que poderia contar com a qualidade dos produtos que estavam sendo adquiridos e que conseguiria negociar questões relacionadas a preço com esse fornecedor, porém isso se deve ao fato de uma parte não ter falhado e ter agido corretamente com a outra, ou seja, ter tido o interesse em manter o cliente, mesmo sendo um fornecedor que tem clientes pulverizados. O fornecedor desse perfil que percebe a importância de agir de forma comprometida com o seu cliente, seja ele pequeno ou grande, está interessado em manter relacionamentos duradouros com os seus clientes, seja ele quem for.

“Por causa de confiança, por causa de preço e de confiança, [...], mas como é um fornecedor grande, ele não fornece só pra gente lá no [shopping de comércio popular], ele fornece pra outras lojas também, então ele é grande também. E [sobre o] preço, se outra loja tiver um preço melhor na mercadoria, só falar com ele que ele vai bater preço, então é confiança e preço” (Entrevistado 6).

É comum que um único fornecedor acabe fornecendo para mais de um varejista em tais shoppings populares, visto a existência desse sistema de indicação e desta forma o fornecedor passa a ter uma representatividade grande naquele mercado. Sendo assim, caso o fornecedor aja de maneira incorreta, desonesta ou que gere algum prejuízo ao varejista, este poderá cair em descrédito com os demais varejistas. Essa ideia corrobora com o que foi afirmado por Lindsfold (1978), onde destaca que a credibilidade consiste em uma sequência de atos de confiança, sendo que para haver credibilidade é necessário que todos os envolvidos no relacionamento se façam conhecer de tais atos de confiança. O relacionamento entre as pessoas no mercado de produtos ilícitos e contrabandeados é extremamente delicado e pautado em confiança e crédito no outro. Foi percebido que as relações com os fornecedores são quase que levadas cegamente pela confiança, uma vez que acreditam que a mercadoria que foi comprada será entregue sem problemas ou riscos relacionados a não cumprimento por parte do fornecedor. Håkansson & Snehota (1995) afirmam que os atores desenvolvem laços quando eles conseguem mutuamente desenvolver a confiança um no outro, que posteriormente acabam se tornando comprometidos.

Mesmo que ocorra algum problema com as entregas, os varejistas se comportam com plena confiança e não cobram de seus fornecedores de forma desconfiada, acreditando que o mesmo não está agindo de má fé. Caso aconteça de alguma entrega ser efetuada com alguma intercorrência, é feito contato com o fornecedor informando que há um problema na entrega e na ocorrência de compra seguinte o erro é reparado. Os problemas podem ser a falta de produtos

que haviam sido pedidos ou produtos que já foram entregues com algum defeito de fábrica. Tal comportamento acaba fortalecendo ainda mais o relacionamento entre as partes e mostrando para os envolvidos que agir de forma cooperativa entre eles é mais promissor do que agir de forma oportunista. Para que não ocorram conflitos entre as partes, os mesmos buscam cooperar para que seja atingida a satisfação entre eles e o relacionamento fique ainda mais fortalecido. Vaaland & Håkansson (2000), citados por Bacellar & Medeiros (2005), afirmam que os conflitos que não forem tratados de forma cooperativa podem desencadear um poder coercitivo, exercendo pressão na outra parte e podendo afetar a credibilidade. A confiança entre as partes é fortalecida, demonstrando que quanto mais as partes percebem que momentos de ações de confiança foram bem sucedidas, maior é a percepção de comportamento cooperativo.

Essa visão cooperativa não se trata somente de obter os melhores preços, mas sim de ter com quem contar quando um problema acontecer com a mercadoria. Os produtos que apresentam defeitos são trocados ou enviados para uma assistência que é fornecida de graça, dependendo do produto. A preservação das parcerias através da cooperação entre as partes desenvolve os relacionamentos a longo prazo (Morgan & Hunt, 1994). Desta forma, quanto mais envolvidos no relacionamento e mais dispostos a cooperarem, maior a possibilidade de continuidade do relacionamento entre as partes. Abaixo os Entrevistados 4 e 6 relataram que quando precisam que seus fornecedores dêem manutenção em produtos que vieram com defeito, os mesmos se prontificam em realizá-las sem custo adicional para o varejista, desde que estejam dentro de um parâmetro de uso estabelecido. Os fornecedores buscam demonstrar interesse em manter o varejista fidelizado e demonstrando que há boa vontade por parte dele em mantê-lo satisfeito com o produto, portanto passam a realizar manutenção nos produtos que são fornecidos por eles. O Entrevistado 4 ressaltou ainda que, caso o produto tenha algum defeito de fabricação, o fornecedor pode vir a mandar um novo relógio para a reposição daquele que está com defeito. Já a Entrevistada 4 relatou que o seu fornecedor não poderia mais trocar a peça que apresentou defeito pois já estava sem a etiqueta, mas se propôs a realizar o conserto da peça sem nenhum custo adicional para o cliente.

“...cliente reclama eu mando o relógio pra ele, ele analisa e me manda outro relógio ou então conserta aquele relógio” (Entrevistado 6).

“...um dia arreventou um botão da calça eu levei lá e a cliente já tinha usado e tirado a etiqueta, com a etiqueta ele troca, sem a etiqueta ele não troca. Aí ele falou, olha eu posso bater outro botão pra você. Aí ela foi e bateu outro botão” (Entrevistado 4).

Porém é perceptível que nem todos os fornecedores promovem aos seus clientes essa assistência mais prolongada dos produtos. Os varejistas que compram os seus produtos diretamente nas lojas e tem a oportunidade de estarem conferindo as mercadorias acabam perdendo esse benefício da garantia pós venda, visto que os mesmos têm a oportunidade testá-los no ato da compra. Alguns fornecedores optam por testar os produtos no momento em que estão sendo transacionados ou, no caso de não poder testar o produto na hora da compra dão garantia de alguns dias para que possam testar os mesmo após a entrega em suas lojas. Desta forma, os produtos são vendidos e testados no momento em que são comprados, caso estejam funcionando já saem da loja sem nenhuma garantia estendida. Tal modelo de relacionamento demonstra uma confiança direcionada à qualidade do produto e na certeza de que aquele produto não irá dar defeito no pós venda.

O Entrevistados 3 e 5 vivenciam tal modelo de garantia de produtos em suas lojas. Os mesmos informam que as telas de telefone e demais peças são testadas no ato da compra com o fornecedor. Caso o varejista tenha adquirido uma peça que venha apresentar algum problema, o mesmo terá que incorrer no prejuízo de uma nova peça para o cliente final. A realidade vivida por esses fornecedores pode implicar na dissolução do relacionamento entre os varejistas e fornecedores, pois se um produto começar a apresentar defeitos de forma constante, o varejista pode acabar optando por um novo fornecedor que tenha um produto de melhor qualidade.

“...A grande maioria dá uma garantia de teste da tela, você tem que testar na hora, na frente dele, funcionou... eu tenho que te dar garantia, mas eu não posso simplesmente arcar com esse prejuízo de uma peça de má qualidade que ele comprou do importador. E isso acontece” (Entrevistado 3).

“E a maioria das vezes, as vezes que dá defeito, eles não trocam não. É assistência lá. Você tem que ter o trabalho de levar pra assistência lá, ter o trabalho de levar lá, pra eles arrumar lá e trazer de volta...” (Entrevistado 5).

Quando o fornecedor opta por dar a garantia somente até o momento de teste, o varejista acaba ficando suscetível a um defeito posterior que o produto possa apresentar, porém o varejista que acaba incorrendo em prejuízos recorrentes com um determinado fornecedor, tende a trocar de fornecedor em negociações futuras. Foi percebido que os varejistas que estão expostos a esse tipo de relacionamento tendem a cogitar a troca de fornecedores com mais facilidade do que aqueles que possuem garantia estendida de seus produtos.

É possível perceber a existência de uma variação no comportamento relacionado a garantias entre fornecedores e varejistas. Apesar de alguns fornecedores mostrarem interesse em sempre manter os produtos funcionando com qualidade, alguns só oferecem a garantia de funcionamento no teste, sendo que depois de testado pela primeira vez e não ter apresentado nenhum defeito o produto passa a não ter mais garantia, porém foi aplicado somente para as trocas de peças em celulares. Tal comportamento não é um comportamento padrão do mercado de falsificados, ao contrário do que possa ser imaginado. Por se tratar de produtos falsificados, é mais difícil do fornecedor estender essa garantia por muito tempo, visto que é um produto que possui potencial para apresentar defeitos com pouco tempo. Sendo assim, caso o fornecedor cobrisse garantias por muito tempo poderia acabar incorrendo em prejuízos por ter que trocar ou dar manutenção em todos os produtos. O Entrevistado 3, entretanto, relatou que quando se trata de produtos com defeitos, é necessário que o varejista leve os produtos para a manutenção. Estes são trocados, mas alguns ainda acabam voltando com o mesmo defeito que vieram anteriormente. O varejista ainda informou que quando isso acontece ele deixa passar o prejuízo e acaba recuperando o prejuízo em outras peças e/ou vendas.

“Aí 20 com defeito você tem que voltar lá, porque é imitação, não vai trocar pra você, vai pra assistência técnica. Aí lá vai te enrolando, te devolve... desses 20 te devolve uns 10... 10 fica pra trás lá, volta estragado mesma coisa, desiste... perdeu um pouquinho e vai recuperar depois em outras compras” (Entrevistado 3).

Foi percebido que no caso onde o fornecedor chega a trocar os produtos, trata-se de um produto que, apesar de falsificado, possui um valor mais alto (alguns relógios chegando a mil reais). Tais relógios são réplicas quase perfeitas dos relógios originais e possuem peças de qualidade similar aos originais. Foi relatado pelo varejista que uma vez o mesmo levou uma réplica de relógio em uma loja original para saber se os mesmos conseguiriam distinguir a diferença entre um original e uma réplica, os técnicos acabaram não vendo diferença entre uma peça e outra, comprovando assim que se tratava de um relógio de alta qualidade. Desta forma, o fornecedor sabe que a chance de um defeito com tal tipo de mercadoria acontecer é menor, sendo assim o mesmo acaba estendendo a garantia do produto por um período maior. É possível perceber que mesmo com os benefícios que tais relacionamentos possam trazer, o preço ainda estabelece muito quais serão os fornecedores que vão ser mantidos e quem é o fornecedor com capacidade para atender a demanda de qualidade que é exigida, mesmo sabendo que esse não é o fator principal para o relacionamento ser mantido entre eles.

O fato do varejista estar sempre procurando por um preço que possa ser atrativo para o mesmo acima de qualquer coisa, pode gerar um comportamento de insegurança entre as partes, visto que a relação pode ser quebrada a qualquer momento caso o preço venha a subir. Ou seja, o fornecedor de um varejista poderá estar sempre inseguro quanto à fidelidade do cliente, e por isso pode não ser sempre tão colaborativo quanto se espera. Por outro lado, existe o varejista que pode sempre estar esperando um aumento de preços do seu fornecedor e assim fique inseguro de manter o contato com somente um deles, estabelecendo um contato secundário com outro fornecedor, para segurar que não ficará sem produtos em sua loja.

É necessário haver um relacionamento consolidado entre varejistas e fornecedores nos mercados ilícitos, visto que os mesmos atuam com muita informalidade e que é necessário haver confiança entre as partes. Porém é perceptível que existe espaço para falhas e rupturas no relacionamento, podendo assim prejudicar o andamento do negócio de ambos os lados. Sabe-se que as possibilidades de as partes falharem propositalmente ou de má fé é muito pequena, pois se falharem ou agirem de forma oportunista, ambos os lados acabam tendo muito a perder. Ao agirem dessa forma, outros fornecedores podem optar por não fornecer mais para aquele determinado varejista ou outros varejistas podem optar por não adquirirem mais produtos com aquele determinado varejista.

“...se você é uma pessoa que não pisa na bola com eles, chegou a mercadoria, tá tudo certo, você confere e faz o pagamento no dia ou no outro dia você tá tranquilo, mas quando você começa a fazer uma enrolação pra realizar um pagamento ou sempre uma desculpinha tal, é o mesmo tratamento, se você anda certo eles vão andar certo, se você anda errado, eles vão começar a andar errado...também os caras dependem disso, ele não vai se queimar, e não é só eu que faço esse pedido, é praticamente o shopping todo com a mesma pessoa, então se ele se queimar com um ele se queima com todos, então não compensa pra eles” (Entrevistado 1).

Uma vez que essa percepção da importância da confiança entre eles é obtida, percebe-se o valor que essa confiança confere ao relacionamento, aumentando a possibilidade de estabelecimento de tal relação à longo prazo. O fato de não existir um meio de formalizar essa relação, seja através de contrato formal ou até mesmo “de gaveta”, acaba promovendo a confiança entre os mesmos, uma vez que não há melhor opção do que acreditar na boa vontade do outro e agir da mesma forma nesse relacionamento. Aquela confiança em que não há

garantias de que seja cumprido o combinado, mas que permite que ambas as partes fiquem seguras quanto ao compromisso com o seu parceiro de negócios.

4.2.2 Confiança

A confiança é um conceito muito discutido no meio acadêmico quando se trata de relacionamentos entre organizações e/ou pessoas. Ocorre que mesmo que haja um grande número de variáveis que possam gerar segurança no relacionamento, ainda não há garantias de que a outra parte irá cumprir o combinado naquela relação. Nesse momento a confiança entra em ação, onde as pessoas escolhem confiar na outra parte mesmo não havendo garantias de que essa relação será mantida conforme o que foi acordado. A confiança existirá sempre que houver colaboração entre as partes. Desta forma, se os envolvidos estiverem sempre com a certeza de que há colaboração e que não estão sendo traídos, a relação se manterá estável e confiável. No momento em que uma parte decide confiar na outra, o relacionamento evolui de uma simples transação de mercadorias para uma transação de valores, comprometimentos, valorização de relações interpessoais.

Quanto aos resultados que foram encontrados a respeito da confiança nas relações entre fornecedores e varejistas entrevistados, as respostas convergem em pontos interessantes. Os entrevistados relataram que a confiança se deve não somente à qualidade do produto, mas também à influência de fatores como garantia do produto que foi adquirido, cumprimento de promessas que foram feitas durante a negociação e abertura de estar sempre em contato com o fornecedor para qualquer intercorrência. Para os Entrevistados 2 e 5, o que colabora para que haja confiança é a garantia que o fornecedor dá em cima daquele produto. Os mesmos levantaram a questão da garantia de peças, pois acreditam que o fornecedor que oferece esse tipo de vantagem está mais disposto a manter o cliente, mesmo que haja um custo adicional no preço final do produto.

“...A garantia, eu “tô” frisando bastante nisso por que é o maior dos meus problemas, a garantia da peça...” (Entrevistado 5).

“...Então, a gente fideliza com aquele que dá um respaldo pra gente, dá um suporte no pós-venda, dá a garantia da peça, porque ele compra de alguém que é mais caro [que possui um produto mais caro, mas com garantia], mas o importador dá pra ele também esse respaldo dessa garantia...” (Entrevistado 2).

Outros varejistas relataram que a confiança é depositada no fornecedor quando é possível ter a certeza de que a mercadoria que está sendo encomendada chegará conforme esperado. Esses relacionamentos começam, em grande parte, através de indicações de outros varejistas e assim cria-se uma cadeia de fornecimento forte e robusta. Através da primeira indicação, um varejista passa a comprar com esse fornecedor e futuramente indica o mesmo para um segundo varejista. Como os varejistas estão sempre se relacionando devido ao ramo de atividades em que estão inseridos, é criada uma rede de relacionamento.

As redes de relacionamentos interorganizacionais foram intensivamente discutidas por Håkansson & Ford (2002), onde afirmam que a participação de uma empresa em uma rede de relacionamentos possibilita a criação de recursos sociais e econômicos, que fortalecem e assessoram no desenvolvimento mais eficiente dentro do mercado. Outra importante contribuição feita por Håkansson & Snehota (1995) confirma que o que acontece entre duas empresas que estão inseridas em uma rede de relacionamentos não afeta somente estas, visto que há influências dos demais envolvidos também nessa relação, podendo modificar o resultado esperado. Esse conceito de rede pode ser visto nos relacionamentos entre varejistas e fornecedores, uma vez que os mesmos relataram que existe influência dos demais atores envolvidos (parceiros, concorrentes, transportadores), principalmente quando há indicação de fornecedor por parte de varejistas.

O Entrevistado 6 relatou que quando iniciou o contato com o seu fornecedor, este veio através de uma antiga experiência em um comércio onde o mesmo trabalhava antes de abrir o próprio negócio e que os pedidos são realizados semanalmente e que nunca houve a ocorrência de uma situação onde o varejista precisou desconfiar da boa vontade e do comprometimento do seu fornecedor.

“...esse amigo meu já trabalhava com ele em outra loja, já conhecia ele, confiança é por que o pedido que a gente faz semanal ele manda tranquilo...”
(Entrevistado 6)

As indicações formam uma relação informal tanto entre fornecedores e varejistas como com varejistas e seus pares/concorrentes. Percebe-se que não há uma concorrência obstinada pelo cliente, sendo que muitas vezes, um acaba indicando o outro ou até buscam um produto emprestado com o outro quando não o possuem em suas lojas. Isso significa que há uma confiança entre eles e que dificilmente haverá algum comportamento de traição por parte dos mesmos, visto que os mesmos percebem que há muito a ser perdido no caso de um rompimento de confiança. O Entrevistado 6 ainda destacou que os relacionamentos dentro do shopping

popular onde atuam são muito importantes e sólidos, visto que os mesmos se consideram amigos. O mesmo ainda relatou a influência que a rede de interação que acontece dentro do shopping popular tem sobre a permanência do fornecedor dentro do shopping popular.

“...ele não pode perder a venda, se ele pisar na bola comigo ele não vende mais pro [shopping de comércio popular], a gente lá no [shopping de comércio popular], todo mundo se conhece, todo mundo faz negócio praticamente com as mesmas pessoas, [...], e ele precisa da gente, pela quantidade que a gente compra, frequência que a gente compra, da mesma forma que se o vendedor pisar na bola com ele, ele não vende mais pro cara, e todo mundo fica sabendo que esse cara passou a perna nele...” (Entrevistado 6).

É possível perceber a criação de uma rede de relacionamentos que envolvem não só os fornecedores, mas também os colegas de varejo que acabam por ser um ponto de apoio nos momentos que um varejista necessita que haja uma cooperação no compartilhamento de mercadorias. Esse comportamento inspira confiança entre as partes, onde os mesmos percebem que é mais vantajoso e lucrativo haver cooperação, confiança e lealdade do que traição e oportunismo. Tal percepção acaba gerando um comportamento sustentável de confiança. Nesse aspecto, o Entrevistado 6 ainda destacou que quando não possui o produto que o cliente precisa, o mesmo passa a indicar os seus colegas do shopping para a realização da venda. Tal comportamento corrobora com a teoria de interação de redes do IMP Group, onde as redes exercem influência sob os objetivos e resultados que estão sendo alcançados. Håkansson & Snehota (1995) afirmam que a estrutura de uma rede pode ser alterada conforme o alinhamento e o posicionamento que cada ator adere na rede. Tais comportamentos e ações influenciam todos os atores que estão envolvidos no relacionamento.

“...se falta um relógio na minha loja e o comprador chega lá eu indico pra outra loja ou então pego relógio de outra loja e vendo como se fosse meu e dou uma porcentagem pro cara lá, isso acontece.” (Entrevistado 6).

O relacionamento passa a ser tão pautado em confiança que nem mesmo são necessários meios de formalização de contrato com os fornecedores. Os varejistas contatam os fornecedores por meios informais, tais como telefone celular e WhatsApp (aplicativo de mensagens instantâneas), solicitando os seus pedidos sem que haja uma garantia certa de que o mesmo será entregue e que o que foi solicitado será cumprido. Tal padrão de comportamento foi observado

em todos os entrevistados. Todos eles não possuem um meio de formalização contratual, sendo que todas as transações são pautadas na confiança de que a outra parte irá cumprir com o combinado, entregar os produtos de forma correta e promover garantias para que o consumidor final possa ter bom relacionamento com o varejista caso haja algum problema com a mesma.

O mesmo entrevistado ainda destacou que a boa-fé e a palavra do fornecedor vale o risco da compra sem que haja garantias de que a mercadoria vai ser entregue. Ele relatou que caso perca a mercadoria, o mesmo não tem como recorrer a meios legais para o ressarcimento. Desta forma, só resta confiar que o fornecedor irá agir da maneira esperada. É possível perceber como a interação entre a rede é importante para a promoção da confiança entre as partes, visto que a mesma se torna um meio de garantia que o fornecedor não irá falhar. A confiança de que a outra parte vai ser honesta é importantíssima para a manutenção do relacionamento, Hawkins et al. (2011) afirmam que a forma correta de agir no momento em que se está lidando com os seus parceiros demonstra a existência de competência, experiência e intenção de cumprimento de todos os aspectos regulatórios do mercado, tornando as relações mais satisfatórias para ambas as partes. O Entrevistado 1 relata algo semelhante ao afirmar que o fornecedor não irá agir de forma oportunista ou desonesta com os seus clientes, visto que o mesmo fornece para vários outros varejistas que atuam no mesmo local, sabendo que estes estão em constante contato e sempre compartilhando informações sobre as compras realizadas.

“É puramente na palavra e na boa fé. Se der alguma doida no camarada lá ele pegar a minha grana e fechar a loja e ir embora, acabou, eu perdi.” (Entrevistado 6).

“...e não é só eu que faço esse pedido, é praticamente o shopping todo com a mesma pessoa, então ele se queimar com um ele se queima com todos , então não compensa pra eles.” (Entrevistado 1).

Após a compra, o varejista espera que a mercadoria seja entregue na sua loja sem que haja interferência de fiscalizações ou do risco de apreensão da mesma durante o transporte. O fornecedor, normalmente, é o encarregado desse processo e coloca o custo desse transporte no pagamento que o varejista realiza para o fornecedor. Os varejistas relataram que todo o processo logístico é baseado também na confiança que é depositada no fornecedor, conforme será mais especificado a seguir.

4.2.3 Confiança no processo logístico

Os entrevistados que possuem fornecedores no Paraguai relataram que não existe só a garantia de mercadoria, mas também a garantia de entrega daquela mercadoria. Os produtos que são importados do Paraguai precisam ser despachados de forma segura e confiável. Ocorre que, segundo os entrevistados, quanto menos se sabe sobre o meio de travessia dessas mercadorias, mais segura é a logística de entrega das mesmas. Ou seja, os meios pelos quais são transportadas as mercadorias nunca são plenamente informados, uma vez que, por se tratar de contrabando e descaminho, é necessário que haja cuidado para que não sejam perdidas as mercadorias.

“Quanto menos a gente souber, melhor é o esquema, por que esquemas caem por conversa demais, quando menos a gente sabe, melhor pro esquema, é mais confiável” (Entrevistado 1).

Os entrevistados que fazem o processo de importação relatam ainda que há dois meios de trazer as mercadorias, sendo com garantia e sem garantia. Uma vez que o varejista solicita uma entrega de mercadoria com garantia, o mesmo paga um percentual para que a carga chegue com segurança, ou seja, caso a carga seja apreendida pela Receita Federal, os responsáveis pela logística arcarão com os custos dessa carga.

“...tem duas maneiras de você trabalhar, com garantia ou sem garantia, você coloca lá 50 mil dólares sem garantia, perdeu perdeu, senta e chora. Com garantia você paga uma porcentagem um pouco mais cara. Sem garantia hoje você paga média de 8% para trazer. Com garantia você paga média de 15 a 18%. Perdeu o cara te paga a nota, então tem a opção dele te pagar a nota ou do dinheiro ficar bloqueado na loja, então a partir do momento que você recebe a mercadoria que você libera o dinheiro lá, mas o dinheiro já está lá no Paraguai (Entrevistado 1).

“...pago 15% para trazer com segurança né, se perder a mercadoria ele vai me embolsar, tem muita gente que compra no risco e coloca no valor da mercadoria, se perder beleza, a gente aqui na loja compra só com garantia” (Entrevistado 6).

Foi verificado que o momento onde mais há inseguranças no relacionamento são nas ocasiões onde ocorrem as entregas, ou seja, a parte logística ainda é fragilizada, dada a fiscalização nas estradas e aeroportos, visto se tratar de produtos de falsificação e contrabando. É necessário que os varejistas estejam sempre atentos aos momentos certos para que a logística seja efetuada, sendo que os mesmos buscam estar sempre realizando compras em épocas em que a fiscalização está mais fraca e com menor possibilidade de apreensão.

Foi relatado que nessas ocasiões onde a fiscalização está mais intensa, os varejistas suspendem as compras em um determinado período. Isso se deve ao alto risco de perda de mercadoria nas proximidades de datas festivas, tais como Natal, dia das crianças, dia das mães e vésperas de feriados prolongados. Em tais períodos as fiscalizações são intensificadas justamente por entenderem que as compras irão aumentar bruscamente, e conseqüentemente, as reposições de estoques de tais mercadorias também. Desta forma, a estratégia utilizada por grande parte dos varejistas que trazem os produtos do Paraguai é suprir a demanda por um período bem maior que o normal. Por exemplo, um varejista solicita suas mercadorias semanalmente em períodos sem fiscalização, porém quando está havendo intensa atividade de controle e apreensão de mercadorias, os varejistas pedem o suficiente para três ou quatro semanas.

“...a gente sempre sabe o que está acontecendo né, tipo assim, se está tendo fiscalização se “tá” pegando alguma coisa na estrada, se a Receita “tá” parando tudo, então a gente evita de fazer pedido nessas épocas... Natal, por exemplo, a gente faz pedido só na primeira semana até o dia cinco, por que a possibilidade de perder é grande, então a gente tem que se programar antes das datas pra poder chegar nas datas, porque senão você corre muito risco” (Entrevistado 1).

“Época de data festiva, época anterior à data festiva, feriado, natal principalmente a gente faz a compra com muita antecedência, pra você ter uma ideia, pro natal a última compra que a gente faz é na primeira semana de dezembro [último pedido de compra realizado], entendeu? Por que a gente já sabe que a fiscalização aumenta demais, o risco de perder a mercadoria aumenta demais, então todo mundo lá no [shopping de comércio popular] já sabe disso, inclusive o próprio fornecedor já fala isso, se for um lojista novo que quer comprar ele fala do risco” (Entrevistado 5).

A confiança no fornecedor é tão importante nos relacionamentos de mercados ilícitos que até no momento da logística o mesmo orienta os varejistas sobre como andam as fiscalizações naquele momento nas fronteiras. É possível deduzir que esse comportamento do fornecedor de estar sempre preocupado com a segurança do carregamento de mercadorias é um ponto fortalecedor das relações entre varejistas e fornecedores, demonstrando precaução com a carga. O fornecedor preza para que o seu cliente não perca as mercadorias e corra o risco de até mesmo quebrar e não conseguir mais realizar compras e o varejista, por outro lado, passa a demonstrar maior fidelidade com aquele fornecedor, pois percebe que o mesmo passa a cuidar das suas mercadorias com uma atenção especial. Esse vínculo, se mantido nesses moldes, dificilmente será quebrado e isso reduzirá ainda a possibilidade do relacionamento um dia se findar.

4.2.4 Comprometimento

O comprometimento das partes está intrinsicamente ligado à confiança que as partes possuem uma na outra, uma vez que os mesmos se portam de forma comprometida quando confiam que a outra parte irá cumprir o que foi combinado e também será comprometido com a necessidade do outro. Quando usado o termo comprometimento com os entrevistados, muitos deles não souberam diferenciar a confiança do comprometimento. Os construtos confiança e comprometimento, apesar de estarem completamente envolvidos em um relacionamento, possuem caracterizações e significados diferentes nas relações. Håkansson & Snehota (2002) afirmam que o comprometimento é um aspecto muito relacionado a confiança, visto que não existe um nível de confiança seguro sem que seja percebido o comprometimento entre as partes. Já Morgan & Hunt (1994) afirmam que o comprometimento promove a continuidade dos relacionamentos, resultando em segurança empresarial para ambas as partes. Foi percebido que a confiança nessas relações é desenvolvida antes de se desenvolver o comprometimento, ou seja, a partir do momento em que é depreendido que a confiança está presente no relacionamento entre as partes, os mesmos passam a demonstrar que estão comprometidos um com outro.

O comprometimento nas relações em mercados ilícitos acontece através das atitudes cotidianas e, aparentemente, simplórias, mas que demonstram para o varejista que o mesmo é valorizado e que há interesse por parte do fornecedor em manter o relacionamento com o mesmo. Isto é, o comprometimento é valorizado uma vez que ambas as partes percebem que há o interesse em manter o cliente informado sobre mercadorias que estão com melhor custo benefício, ou quando o fornecedor informa ao varejista sobre possíveis retenções na estrada que

possam vir a prejudicar a entrega de mercadorias, ou quando o fornecedor se propõe a realizar troca e manutenção de mercadorias que podem ter vindo com defeito de fábrica. Os varejistas relataram que percebem o comprometimento do fornecedor em determinados momentos, sendo principalmente no pós venda e no empenho em se manter o relacionamento por um longo prazo, sendo que se uma parte percebe o comprometimento da outra, esta passa a ter o incentivo para também agir de forma comprometida na relação.

Porém o comportamento inverso também é recíproco. Por exemplo, quando o fornecedor percebe que o varejista está agindo de maneira oportunista, a fim de obter benefícios, o fornecedor acaba por não demonstrar interesse em manter o relacionamento e não se mostra disposto a ajudar o varejista com questões relacionadas à compra de mercadorias. Essa reciprocidade pode gerar indisposição entre as partes e acarretar no fim do relacionamento. Balsan, Lopes, Alves, Vizzotto & Costa (2016) explicam que quando um varejista está afetivamente comprometido com o fornecedor, ocorre uma identificação entre as partes que incentivam ambos a permanecer no relacionamento.

A Entrevistada 4 ressaltou em seus relatos a importância do relacionamento com o seu fornecedor, haja visto que o mesmo apresenta uma postura de ajuda e colaboração com a varejista. A mesma relatou que sempre que precisa da ajuda do seu fornecedor para obter algumas facilidades e benefícios que outros fornecedores não promoviam para ela, o fornecedor estava sempre disposto a atender às demandas da mesma. A entrevistada ainda relatou que quando necessitava de algum suporte relacionado às mercadorias, podia sempre contar com a ajuda do seu fornecedor para que pudesse estar atendendo os seus clientes com eficiência. Outro ponto percebido como comprometimento foi a questão de troca de mercadorias que estavam sem previsão de vendas. A Entrevistada 4 relatou que quando está com uma certa quantidade de peças sem previsão de vendas, a mesma entra em contato com o seu fornecedor e este aceita receber as peças de volta e abater o valor das mesmas em novas compras, facilitando a rotatividade de peças dos varejistas e aumentando a possibilidade de vendas da mesma.

“...eu vou trocar essa calça aqui por essa. [...], ele vai e anota lá: três peças [que foram levadas], [...] aí ele fala:”você vai trocar aquelas três”, vou trocar essas três por essas três aqui, ...” (Entrevistada 4).

A contribuição que foi coletada acima corrobora com o que foi observado no trabalho de Jain et al. (2014), onde os autores apresentam o comprometimento afetivo como um ponto crucial para a manutenção do relacionamento entre as partes, uma vez que a relação da varejista com o seu fornecedor possui um nível de parceria e comprometimento onde há um

envolvimento pessoal e de afiliação. Os autores enfatizam que o comprometimento afetivo envolve as partes, de forma que ambas estão interessadas em permanecer no relacionamento pelo fato de estarem conectadas afetivamente. Esse tipo de comprometimento irá afetar positivamente o relacionamento nos momentos que houverem influências negativas no mesmo (Jain et al., 2014).

Um ponto que foi muito citado como comprometimento pelos varejistas foi a parte onde os fornecedores se empenham em manter contato com os seus clientes, por meio de envio de folders e informativos sobre produtos. Aparentemente é uma forma de lembrar ao varejista que o fornecedor está envolvido na relação. O comprometimento tem a ver com troca de informação e a transmissão de conhecimentos sobre determinados produtos, visando o melhor desempenho de ambas as partes (Ryssel et al., 2000). Os Entrevistados 4 e 6 relataram que percebem comprometimento por parte do fornecedor quando o mesmo busca mantê-los informados das mercadorias que estão disponíveis para venda ou que estão para serem lançadas dentro de pouco tempo. Os varejistas entendem esse comportamento como um meio do fornecedor manter o cliente, devido ao interesse de compartilhar as informações necessárias para o seu negócio e de estar sempre atento às compras de mercadorias que são realizadas. Outro ponto levantado pelo Entrevistado 6 foi o interesse do fornecedor em monitorar a frequência das compras, posto que se o varejista deixa de comprar algum produto que tem costume, o fornecedor prontamente questiona os motivos e pode oferecer algum benefício para reparar algum erro. O fornecedor demonstra estar sempre interessado em manter as compras dos seus varejistas ativas, buscando manter a comunicação constante com o mesmo para que não seja perdido o elo que está em desenvolvimento entre eles.

“Pelos negócios que a gente já faz, toda novidade que tem na loja de relógio ele manda pra mim, tipo um catálogo com as novidades. Se eu deixo de comprar uma determinada quantidade de um relógio que eu to muito acostumado a comprar ele pergunta, entendeu” (Entrevistado 6).

“Ele manda por WhatsApp, aí eu pergunto, tem calça nova pra chegar agora, aí ele fala:”tem até tal dia”, aí “você tem as fotos?” “Tem”. Aí ele vai e me manda as fotos e eu vou e mando pros clientes” (Entrevistada 4).

Os varejistas relataram que percebem o comprometimento de seus fornecedores com os seus negócios e que isso fortalece o relacionamento. Porém tal comportamento não é uma verdade absoluta de tais relações e alguns deles relataram que alguns fornecedores, tais como

o de peças para aparelho celular, não demonstram muito interesse em manter os clientes próximos, e tampouco, ajudá-los com os seus negócios e em oferecer manutenção nas mercadorias que apresentem algum defeito. Os entrevistados que possuem negócios relacionados à aparelhos telefônicos relataram que os seus fornecedores, apesar de serem sempre os mesmos, acabam não promovendo muitas ações que façam com que estes percebam que há comprometimento por parte deles. Ou seja, apesar de confiarem nas peças e na qualidade das mercadorias, os varejistas não podem contar com os fornecedores caso haja algum problema ou que os mesmos se preocupem em mantê-los envolvidos e bem informados das novidades que estão disponíveis para compra.

O varejista deve buscar conhecer o fornecedor que está suprindo a sua demanda e avaliar se os produtos que o mesmo está oferecendo valem o esforço de manter o relacionamento. Os varejistas de peças para celulares percebem que o comprometimento entre eles é muito fraco, uma vez que o fornecedor não se importa em promover um bem-estar na relação entre eles e nem em fazer pequenas concessões para que possa ser feita a fidelização daquele cliente. Desta forma, o varejista fica preso a questões de preço e qualidade de produto, sendo que a confiança passa a ser pautada mais nas características dos produtos do que nas ações que o fornecedor promove para o desenvolvimento da relação. O Entrevistado 5 relata que quando necessita de manutenção em uma peça, o mesmo dificilmente poderá contar com a boa vontade e o empenho do fornecedor para a realização de uma troca ou manutenção. Desta forma o varejista acaba incorrendo em prejuízo e pode optar por não comprar mais a peça daquele fornecedor específico.

“Então o técnico acaba tendo prejuízo porque comprar uma peça de 250 reais, passa pro cliente por 300, 350 que seja, e ele não tem esse respaldo do fornecedor. Eu vendi pra você, a peça não funcionou, o lucro que eu tinha de 100 reais virou prejuízo de 250. Porque eu vou ter que comprar outra pra te dar. Então, a grande maioria desses fornecedores desse segmento eles passam o risco pro cliente deles, que no caso é a gente” (Entrevistado 5).

Assim, observa-se que o comprometimento não está presente em todas as relações que foram pesquisadas, mas foi percebida pela maioria dos entrevistados. Os relacionamentos em que não foram percebidos empenho para a construção de um comprometimento foram as relações entre os varejistas e fornecedores de peças e acessórios para celular, uma vez que, conforme descrito anteriormente, os fornecedores não demonstram interesse em manter o

varejista fidelizado e não presta nenhum tipo de suporte ou informação. O relacionamento entre eles é existente, porém não há indícios que o mesmo será duradouro.

O comprometimento pode ser um determinante importante para que o varejista seja mantido como cliente daquele fornecedor, visto que a confiança e a qualidade do produto não são os únicos aspectos que influenciam nessa relação. O ato de estar comprometido um com outro demonstra que a possibilidade do relacionamento ser duradouro e mais sólido aumentam consideravelmente, além de estar sempre promovendo a interação entre os atores e desenvolver o relacionamento interpessoal entre eles, conforme será relatado a seguir.

4.2.5 Relação interpessoal

As relações interpessoais são parte inerente ao relacionamento entre varejistas e fornecedores. Por se tratar de um relacionamento muito informal, o contato entre pessoas nesse mercado é muito constante e determinante. No contexto em que foi realizada a pesquisa, os entrevistados relataram que existe grande influência dos relacionamentos interpessoais no momento das compras, mostrando que o bom relacionamento com um determinado vendedor pode ser decisivo. Håkansson & Snehota (1995) afirmam que um relacionamento interpessoal não deve apresentar unilateralidade, devendo haver alinhamento entre as partes, sendo que o comportamento de uma das partes gera uma espécie de prática de ação e reação. Dessa forma, é conhecido que caso uma parte haja de maneira não comprometida com a outra, esta outra passará a agir de maneira não comprometida com essa e assim o relacionamento não terá durabilidade.

Como os relacionamentos se iniciam normalmente através de indicações de outros varejistas, parte-se do princípio que os fornecedores já apresentam um histórico de bom comportamento com algum outro cliente. Tal padrão de início de relacionamento contribui para que haja segurança, confiança, comprometimento e, conseqüentemente, boa relação.

Os entrevistados relataram que os vendedores que realizam a venda são extremamente importantes no momento da compra de mercadorias. Alguns se relacionam pessoalmente com o varejista, já outros efetuam esses contatos através de e-mail, telefone e aplicativos de mensagem instantânea. A comunicação entre os fornecedores e varejistas é conduzida informalmente, ou seja, os atores se comunicam de maneira mais descontraída, demonstrando, em alguns casos, um certo nível de amizade e intimidade com a vendedor. Souza (2016) utiliza em sua dissertação o conceito de confiança afetiva, que está diretamente ligada à informalidade das relações comerciais interorganizacionais. A mesma ainda afirma que esse tipo de confiança

é depositada no indivíduo que mantém contato direto com os profissionais de outras empresas, indicando a valorização da confiança interpessoal dentro dessas relações (Souza, 2016).

Ashnai et al. (2016) afirmam que quando há confiança interpessoal, as chances da confiança interorganizacional serem positivamente afetadas é grande. Ou seja, o varejista remete a sua confiança na empresa, uma vez que passa a ter uma relação de confiança com uma determinada pessoa dentro da mesma. O comportamento desses atores influencia diretamente na decisão de se manter o relacionamento de longo prazo com um determinado fornecedor, demonstrando haver uma clara ligação entre a relação interpessoal e o comprometimento entre os atores.

Nos mercados ilícitos, os relacionamentos são iniciados, de forma geral, através de indicações de outros varejistas, conforme já foi explorado anteriormente. Quando um varejista tem um bom relacionamento com um determinado fornecedor, esse inspira confiança para que um próximo possa vir a realizar negócios com esse fornecedor. Esse comportamento foi visto no relato no Entrevistado 6. O relato deste entrevistado mostra como o fato de um colega de profissão ter indicado um determinado fornecedor passa a ser um ponto extremamente importante na escolha e no relacionamento entre varejista e fornecedor. O relato demonstrou que o relacionamento interpessoal de um outro varejista foi um ponto importante para a escolha do Entrevistado 6, uma vez que o mesmo se baseou na boa relação de um par para a definição do seu relacionamento com o fornecedor.

“...ele trabalhava já numa loja de vender réplica, então ele já tinha contato com esse meu fornecedor, então quando a gente abriu, eu fui no embalo dele com esse fornecedor que ele tinha, era o contato dele, ele tinha confiança no cara, e com esse cara a gente ta até hoje” (Entrevistado 6).

O varejista passa a confiar de maneira mais fácil no fornecedor, pois o mesmo já possui um bom histórico de transações com outros varejistas que estão inseridos naquele mesmo contexto. Mesmo que não haja nenhuma garantia formal sobre o comportamento e o padrão das transações, os varejistas optam por confiar no fornecedor, sabendo que o mesmo pode ter a sua reputação manchada caso não proceda tais transações de forma correta, limpa e honesta. Caso o fornecedor perca a confiança do varejista uma única vez, poderá jamais recuperá-la e, conseqüentemente, poderá perder a confiança de outros varejistas.

Os relacionamentos informais nos mercados ilícitos são muito comuns e muito valorizados. São por meio deles que varejistas depositam o crédito de que o fornecedor não deixará de cumprir com o combinado para que não afete seus relacionamentos com outros

varejistas. Esses relacionamentos se iniciam através de contato via telefone e dispositivos eletrônicos e estes contatos são mantidos entre essas mesmas pessoas. A partir daí o varejista passa a procurar somente aquela pessoa específica para a realização de compras e deposita a lealdade ao fornecedor naquele relacionamento interpessoal. O vendedor do fornecedor passa a estabelecer o contato com o varejista de maneira regular e mantém o mesmo sempre informado sobre as mercadorias que estão disponíveis. Staake et al. (2012) corroboram com essa constatação ao afirmarem que os relacionamentos pessoais (compromisso, conexões e amizades), bem como confiança e continuidade da relação são fortes colaboradores para o desempenho das empresas.

Tal comportamento está fortemente relacionado ao comprometimento, corroborando assim com Håkansson & Snehota (2002), que afirmam que o comprometimento tem relação com as prioridades de cada parte, demonstrando efetivamente que existe uma preocupação entre as partes, na intenção de atender as necessidades de cada lado. Com a percepção desse comprometimento, os relacionamentos pessoais são fortalecidos e, conseqüentemente, os relacionamentos interorganizacionais.

Em alguns momentos das entrevistas, os varejistas se referiam a determinados fornecedores de forma bem pessoal, tratando os vendedores diretamente pelos nomes e enfatizando algumas características pessoais de cada pessoa. Foi relatado sobre facilidades que alguns fornecedores ofereciam para o varejista e que outros não faziam, demonstrando que não se tratava de uma facilidade promovida pela organização, mas sim pelo próprio vendedor. A percepção do varejista é positiva quando o mesmo recebe esse tipo de tratamento, tornando esse um meio de fidelização, ou seja, quem demonstra cuidado com o varejista acaba obtendo dele não só a atenção e amizade, mas também a compra frequente de mercadorias.

A Entrevistada 4 relatou que a sua relação com o seu fornecedor é bem próxima. A mesma contou que o fato de o conhecer há muito tempo influencia na possibilidade de conseguir negócios que sejam mais vantajosos para ela, visto que o mesmo confia que ela será uma cliente fidelizada não só pelos padrões comerciais, mas também pelo relacionamento de amizade que os mesmos acabam desenvolvendo. Outro ponto importante que a mesma relatou foi o fato de ganhar peças de roupas quando a mesma realiza compras acima de um determinado número de mercadorias. Esse comportamento corrobora para que a mesma esteja sempre buscando o mesmo fornecedor para a realização das suas compras, pois consegue ainda auferir um lucro acima do esperado ou do que conseguiria em outro fornecedor.

“...com esse fornecedor meu é tranquilo, eu pego umas dez peças, tem vez que eu pego menos, se eu for lá pra trocar ele troca, por que assim a gente já se conhece há muito tempo ne, então é mais fácil” (Entrevistada 4).

“...tem as pessoas que nem entram muito em contato com você, já esse aí não, esse aí chega a mercadoria nova ele vai e já manda a mercadoria, e lá é assim, a partir de 8 peças você ganha uma...” (Entrevistada 4).

O fornecedor busca cativar o cliente com benefícios que, por vezes, não são concedidos a todos os varejistas, demonstrando ao mesmo o quanto esse é importante e qual o diferencial que ele (fornecedor) tem a oferecer. Ao perceber tal esforço para manter o cliente, o varejista acaba se tornando um cliente fiel daquele fornecedor, não só por saber os benefícios que tem com o mesmo, mas também por querer desenvolver com o mesmo uma relação de amizade e reciprocidade.

Outro ponto importante que foi levantado pela Entrevistada 4 foi a questão de acessibilidade do varejista com o proprietário da empresa fornecedora. Em um dado momento, a varejista que estava com problemas em relação às peças de roupas com defeito, solicitou que pudesse negociar com proprietário da empresa uma possível manutenção das mesmas. Os funcionários da empresa logo criaram barreiras na viabilização desse contato, afirmando que não poderiam estar colocando a varejista em contato com o proprietário. Entretanto, a varejista conseguiu o contato telefônico do mesmo, porém não foi obtido sucesso nesta ocasião e então a varejista acabou optando por não realizar mais compras com este fornecedor, implicando assim no rompimento de relacionamento com esta empresa, pelo fato de não poder estar resolvendo as pendências com o proprietário da empresa. Essa indisponibilidade foi a real causadora do rompimento do laço, visto que o problema poderia ter sido resolvido e o relacionamento poderia ter sido mantido.

A seguir a Entrevistada 4 relata como foi a tentativa de contato com o proprietário da empresa fornecedora e que, sem sucesso no contato, acabou ocasionando no rompimento da relação de fornecimento. A partir daí a mesma buscou outro fornecedor e este, diferentemente do anterior, esteve disposto e acessível para qualquer demanda que a varejista possuía. O comportamento desse novo fornecedor corroborou para que a mesma fidelizasse as suas compras e desenvolvesse um relacionamento com o mesmo.

“...aí eu falei assim: então eu quero falar com o dono, aí ela pegou e tentou ligar pra ele, ela me passou o número eu tentei ligar pra ele aí chamou, chamou não atendeu, não me retornou... e não dava nem assistência...” (Entrevistada 4).

A mesma ainda relatou que o fato de ter um problema com a mercadoria de um fornecedor não necessariamente implicaria no rompimento da relação, desde que o mesmo se mostre interessado em reparar o erro e buscar atender a necessidade do cliente, formando no mesmo a percepção de que ele é importante naquele relacionamento e que há interesse em amadurecer tal relação. A Entrevistada 4 relatou o caso do fornecedor que reparou uma peça que havia sido vendida com defeito e mesmo a peça já tendo sido usada, optou por dar manutenção na mesma e dar suporte para a cliente tanto como varejista, mas também como uma pessoa onde foi desenvolvida uma relação de estima.

Quando questionado sobre a negociação com algum vendedor específico, os entrevistados relataram que sempre buscam se relacionar com a mesma pessoa, pois acreditam que esta venha a ser uma vantagem para a obtenção de condições melhores. Ao realizarem a compra de mercadorias, os varejistas já buscam diretamente estar realizando a transação com essa pessoa específica, visto que ela é quem propicia as melhores condições de pagamento, entrega e preço. Tais vendedores promovem a segurança no momento da compra de mercadorias. De uma forma indireta, eles são os provedores do sucesso no relacionamento. O relacionamento com essa pessoa dentro da empresa passa a ser tão forte que se caso a pessoa fosse desligada da mesma, o relacionamento de fornecimento poderia ser afetado.

“...eu compro dele uma determinada quantidade de mercadoria, 50,000 dólares por exemplo e vem mercadoria faltando, vem mercadoria com problema, eu vou nele pra resolver o problema, agora imagina se ele tiver saído de lá, aí eu vou falar com outro vendedor, será que outro vendedor vai ter o mesmo comprometimento, pode ser que sim, mas eu confio muito mais chegar e falar nele, por que sei que não tem erro” (Entrevistado 6).

Claramente que outros aspectos devem ser levados em conta e analisados no momento da tomada de decisão sobre fornecedores, mas os varejistas relatam se caso o vendedor regular (que o varejista mantém contato) se desligasse da empresa, haveria impacto na preferência por aquele fornecedor em determinado aspecto. O varejista deve buscar analisar as condições que cada fornecedor tem para oferecer. Caso o vendedor que antes atendia no fornecedor X passasse a atender no fornecedor Y, o varejista buscaria analisar se ainda é viável manter o

relacionamento com o fornecedor inicial ou se há a possibilidade de obter melhores condições com o novo fornecedor, visto que o vendedor que já tem relacionamento com o varejista. Por outro lado, o varejista pode optar por não trocar de fornecedor por causa da saída desse vendedor específico, pois a troca de fornecedor pode impactar na qualidade, logística, preço e atendimento da demanda que o varejista tem.

“Isso aí seria uma decisão difícil de tomar, ele é o vendedor, mas também eu sei que a empresa que ele trabalha que possibilita a entrega da quantidade de relógio que eu preciso, que resolve os pepinos que aparece aqui, então seria difícil de tomar essa decisão, dependeria de onde ele estaria indo” (Entrevistado 6).

Outro aspecto que foi relatado por um varejista é a boa vontade no atendimento. O fato do vendedor se esforçar para conseguir certa mercadoria e, às vezes, mesmo que dificilmente, conseguir atender a demanda do varejista, é um ponto importante do atendimento e do relacionamento. O varejista relata que acaba percebendo quando um vendedor está indisposto a ajudá-lo e isso acaba afetando a relação com o fornecedor. O fornecedor pode até possuir o produto que o varejista precisa, mas pode perder o cliente caso o vendedor não se mostre apto a atendê-lo de forma satisfatória. No caso do Entrevistado 5 ocorreu uma situação que vai na contramão do que vem sendo observado nos outros casos. Foi relatado que os varejistas de peças de celular não demonstravam nenhum interesse em estar comprometidos com os seus varejistas. Desta forma, não há também interesse por parte deles em desenvolver relacionamentos interpessoais que possam agregar positivamente à relação. O Entrevistado 5 relatou que acontece de ser atendido por algum vendedor que não tem a disposição de procurar por algum determinado produto que vá atender a demanda do varejista. Porém esse comportamento é percebido pelo varejista como má vontade em atendê-lo, podendo implicar em uma mudança constante de fornecedor e a não promoção de mecanismos que façam com que o cliente se sinta prezado.

“Acontece às vezes de ser atendido por um funcionário desse fornecedor e [...] como a peça ela é pouco comum, ela [funcionário do fornecedor] não faz questão de procurar não, às vezes tem a peça lá e a pessoa não procura, então não tem essa boa vontade, não existe” (Entrevistado 5).

É percebido que o tratamento que o vendedor dá ao varejista é fundamental para a saúde e desenvolvimento do relacionamento do varejista com o seu fornecedor, porém este não é o

aspecto fundamental para a escolha ou troca de fornecedor, visto que é mais importante para o varejista a análise de qualidade, garantia, logística eficiente e preço, buscando ajustar o fornecedor que mais atende a necessidade do seu negócio.

Outro ponto que é possível inserir na análise dessa dissertação é o comparativo entre o que foi encontrado no mercado ilícito sobre os relacionamentos entre os varejistas e fornecedores e o que já foi encontrado nesses mesmos relacionamentos, porém em mercados lícitos ou “tradicionais”. Começando pelos mercados tradicionais, onde há um vasto arcabouço teórico, é possível perceber que há maior segurança nas transações, mas não necessariamente há confiança e comprometimento entre eles. Os relacionamentos interorganizacionais, segundo Morgan & Hunt (1994), são estruturados de forma complexa e envolvem não só a relação varejista e fornecedor, mas também a relação com consumidores, parceiros e investidores. Essa estrutura se assemelha ao que foi encontrado em mercados ilícitos, visto que foi encontrado uma alta interação entre os varejistas e como as relações podem ser mais próximas, visto estarem geograficamente agrupados.

Quando se trata do relacionamento entre varejista e fornecedores, a confiança e o comprometimento entre as partes são fundamentais para a manutenção do mesmo. Morgan & Hunt (1994) ainda destacam que o objetivo do fornecedor nessa relação é conquistar o lugar de fornecedor preferido para que possa atender aquele determinado cliente por um longo tempo e assim estabelecer um relacionamento duradouro, pautado em confiança e comprometimento. Os mercados ilícitos demonstram que a confiança se fez necessária em vários momentos. Um dos principais dele foi no momento da realização das compras, uma vez que é comprometido um alto investimento em mercadorias e não há como garantir que as mesmas chegaram de forma esperada nas mãos do varejista.

Em mercados convencionais o processo logístico é sempre estabelecido através de um contrato com uma transportadora e todo o processo é conhecido pelo varejista, podendo até acompanhar a entrega em cada estágio que a mesma se encontra. Já em mercado ilícitos, os achados demonstraram que quanto menos for divulgado sobre os meios de transporte e o status em que se encontra a carga, melhor será para a segurança e integridade da mesma. Os mercados ilícitos demandam um nível de confiança e comprometimento maior do que os que são exigidos nos mercados tradicionais, pois o varejista não possui recursos para reaver os prejuízos que podem ocorrer nessas relações. Os mercados convencionais contam com uma segurança pautada em contrato, leis e regulamentações que respaldam essas relações. As interações em mercados convencionais podem apresentar características informais e isso não os deslegitima, visto que ocorrem inúmeras relações interpessoais e essas auxiliam no processo de comprometimento e de realização de negócios, reforçando que tais interações informais e

interpessoais são importantes no momento de negociações. Essa interpessoalidade é realizada através da comunicação entre os atores e por meio dela são estabelecidos os parâmetros do negócio, preços, prazos e condições, ou seja, pode tomar as características de um contrato informal entre os atores.

Os construtos de confiança e comprometimento foram alcançados através da interação entre as partes. Os varejistas e fornecedores demonstraram que quando a interação entre eles acontece de forma mais pessoal, os relacionamentos passam a ser mais duradouros, devido ao fato de ambas as partes perceberem que as relações mais amigáveis dentro de organizações podem promover um maior nível de comprometimento e promover vantagens que não seriam conquistadas através de relacionamentos mais retraídos ou pouco desenvolvidos. Ashnai et al. (2016) confirmam em sua pesquisa que o relacionamento profissional entre duas pessoas de diferentes organizações promove ganhos significativos quando se trata de continuidade e satisfação em permanecer na relação, tendo em vista o comportamento cooperativo entre as partes.

Ocorre que em mercados ilícitos há a confiança e o comprometimento, mas os meios pelos quais ambas ocorrem são diferentes, ou seja, os procedimentos que ocorrem em mercado ilícitos são mais pautados em informalidades e na confiança da palavra, visto não haver meios de formalização de contratos. A ferramenta mais importante para ambas as partes é a confiança entre eles e a partir daí surge o comprometimento. Porém tudo é sustentado pela boa fé e crença de que o outro não irá agir de forma oportunista ou prejudicial com o outro, uma vez que o varejista confia no fornecedor os investimentos que foram realizados no negócio e o fornecedor confia no varejista por meio da continuidade de fornecimento.

Eles passam a colaborar entre si e buscam encontrar soluções que sejam viáveis para ambos os lados. Através do comportamento de cooperação, os atores passam a compartilhar informações, sugerir meios de melhora para a continuidade da relação e buscam ter proximidade entre eles, como um meio de obter vantagem para seus negócios. O mercado ilícito mostrou-se, nessa dissertação, fortemente pautado em confiança, em virtude da informalidade entre as partes. Ambos os lados não possuem mecanismos jurídicos que os favoreçam caso precisem recorrê-los, logo os investimentos realizados estão suscetíveis a um risco maior do que aqueles encontrados em mercado tradicionais. Um aspecto que foi apresentado nos mercados tradicionais, e também nos mercados ilícitos, é que ambas as partes sabem que não existe liberdade absoluta quando se trata de uma rede de relacionamentos, pois é necessário avaliar as ações e reações de cada um dos envolvidos que estão inseridos na rede e moderar em conjunto com os parceiros (Ritter et al., 2004).

4.3 Síntese do Trabalho de Campo e dos Resultados

A fim de sintetizar os resultados encontrados desenvolveu-se a Tabela 3 a seguir.

Tabela 3: Construtos Analisados e Síntese dos Resultados

Construtos Analisados	SEGMENTO ANALISADO		
	Peças de Telefonia	Roupas	Eletrônicos Gerais
Confiança	Confiança se deu, principalmente, no relacionamento pós venda, onde o fornecedor buscava garantir ao varejista uma boa qualidade da peça. O varejista deposita sua confiança na palavra do fornecedor ao garantir que a peça que está sendo comercializada é de boa qualidade.	Confiança foi percebida pela qualidade da peça, mas também pela assistência pós venda. A varejista também afirmou que a possibilidade de reembolso de peças paradas e algumas facilidades de pagamento colaboraram para a existência de confiança.	Para esses varejistas a confiança acontece de forma gradual, mas favorecida pela indicação do outro colega que já tinha uma relação com o fornecedor. O pagamento é feito antes da entrega e o varejista confia que o fornecedor não irá deixar de realizar a entrega. A qualidade dos produtos foi citada como importante para a escolha do fornecedor e a interação prévia entre os varejistas também se mostrou fortalecedor da confiança.
Confiança no processo logístico	O processo logístico aqui é insignificante, visto que o próprio varejista busca a mercadoria no fornecedor	Não há, pois a varejista busca diretamente no fornecedor	O processo logístico é de extrema confiança, visto que os varejistas sequer sabem ao certo como o mesmo é executado. Todo o processo fica a cargo do fornecedor que sempre cumpre os prazos de entrega.
Comprometimento	O comprometimento se dá no momento em que o varejista recebe do fornecedor uma extensão de garantia das peças comercializadas.	O comprometimento foi percebido quando o fornecedor busca manter a cliente sempre fidelizada através de ações que a façam se sentir estimada. O mesmo envia novidades via aplicativos e dá manutenção em peças que apresentam defeitos.	O comprometimento, por parte do varejista é percebido quando o mesmo busca aumentar a rede de cliente desse fornecedor aqui no Brasil através de indicações. Por parte do fornecedor, o comprometimento se dá quando o mesmo busca manter o cliente com preços e benefícios em compras futuras, tais como melhoria de preço e envio de produtos sem custo para o cliente.
Relações Interpessoais	As relações interpessoais foram um ponto importante, visto que o varejista busca fazer as suas compras com o mesmo vendedor e acaba não confiando no conhecimento e veracidade de alguém que possa ser diferente, uma vez que o varejista busca comprar sempre daquele fornecedor que está apto a fornecer as peças que terão melhor potencial de vendas.	A relação da varejista com a pessoa que realizava as vendas foi muito citada, visto que o mesmo promovia todas as ações que fazia a varejista estar comprometida em manter o relacionamento, através da comunicação direta com o fornecedor (proprietário) e busca de soluções de maneira simplificada e sem burocracias.	A relação interpessoal é forte, porém não é o ponto principal, visto que os mesmos sequer se conhecem pessoalmente. Porém o varejista acaba negociando somente com o mesmo vendedor e pode trocar de fornecedor caso o vendedor se desligue da empresa.

Elaborada pela autora (2018)

De forma geral, foi possível constatar que a confiança é o construto base nos relacionamentos entre varejistas e fornecedores. A partir daí os mesmos passam a perceber a existência de comprometimento quando o fornecedor passa a demonstrar aos varejistas que tem a intenção de manter os relacionamentos e fazer concessões que possam promover o crescimento do negócio do varejista. Os relacionamentos interpessoais passam a acontecer quando as partes ficam dispostas a se comunicarem de maneira mais intensa e próxima, auxiliando o varejista nas dificuldades que o mesmo possam vir a ter. O relacionamento entre as partes é fortalecido pelo conjunto de ações que ambas as partes realizam para que seja uma relação de longo prazo e não se preocupam muito com os ganhos de curto prazo que podem afetar negativamente a relação.

O contato que é estabelecido com os fornecedores através de indicação de outros varejistas pressupõe a constituição de uma rede de negócios entre eles, uma vez que foi relatado que muitas compras são realizadas em conjunto. A princípio, mesmo que sendo por indicação, os varejistas estabelecem o relacionamento com certa desconfiança do novo fornecedor e ainda sem saber se o relacionamento será mantido, tratando-se de uma espécie de período de teste. Após as primeiras compras, o varejista passa a confiar de forma mais resoluta no fornecedor, demonstrando que a partir daquele momento ele estará seguro quanto ao processo de compra.

A interação entre os atores é constante e muito forte, visto que se uma parte deixar de cumprir o combinado, todos os demais envolvidos na rede terão ciência e poderão optar por não mais fazer negociações com os mesmos. Desta forma, é possível observar que a rede tem influência na tomada de decisão dos varejistas, bem como podem rejeitar algum varejista venha a denegrir a imagem desse conjunto de varejistas. Ou seja, todos os atores que estão envolvidos na relação precisam agir conforme o que foi acordado entre as partes, e caso haja algum imprevisto, é importante existir comprometimento e cooperação entre os atores para que seja encontrada uma solução pacífica.

Para que possa existir a cooperação entre as partes envolvidas, é necessário que haja previamente a confiança. Os varejistas passam a confiar em seus parceiros e fornecedores para que possam estar inclinados à cooperarem entre eles, demonstrando que a reciprocidade é um aspecto valorizado entre eles. As ações percebidas na rede, desde o início das negociações, passando pelo processo logístico até a entrega e manutenção dos produtos, são os diferenciais que permitem que o varejista decida se quer ou não permanecer no relacionamento.

A partir do momento que os atores optam por permanecerem no relacionamento, os mesmos passam a demonstrar o comprometimento por variadas motivações, tais como

compartilhamento de informações. Paluszak & Paluszak (2016) afirmam que o compartilhamento de informações entre parceiros, por meio de comunicação interpessoal, é um meio relevante para promover o comprometimento entre as partes. Por outro lado, o comprometimento do varejista é estendido ao fornecedor quando percebem que podem estar indicando novos clientes e que tal ação pode fortalecer o relacionamento entre eles, endossando ainda mais a parceria.

As relações interpessoais também se mostraram muito significativas no desenvolvimento do relacionamento entre as partes. Os entrevistados relataram que as relações com um vendedor específico podem ser influenciadoras na tomada de decisão da compra. O vendedor é visto pelo varejista como a principal ponte que o conecta ao fornecedor, sendo este essencial para que o relacionamento se estabeleça de forma confiável e contínua. A influência do vendedor é tão significativa que varejistas afirmaram que se caso o vendedor fosse desligado do fornecedor, o relacionamento poderia ser afetado, visto que a relação com esse vendedor pode promover uma vantagem competitiva ao varejista. O estreitamento da relação entre o vendedor e o varejista acaba fortalecendo o relacionamento com o fornecedor, pois acredita-se que o vendedor seja a pessoa que busque manter o varejista sempre ciente dos melhores momentos para a concretização de uma compra.

Alguns outros pontos foram mencionados pelos varejistas como relevantes para a manutenção dos relacionamentos, tais como garantia e preços. Estas questões já foram pontos amplamente exploradas em estudos relativos ao mercado de produtos falsificados e por isso entende-se que talvez agreguem muito ao conhecimento da área.

Outra percepção importante apresentada pelos varejistas foi o fato de que os mesmos não enxergam as suas atividades como ilícitas. Para eles o que vendem não são produtos falsificados ou contrabandeados, mas sim produtos importados. Foi percebido que tal afirmação é um meio de promover a legitimação de suas atividades e do mercado de produtos ilícitos em meio aos demais mercados convencionais, tirando o status de mercado negro e entrando como uma denominação de mercado informal. Os mesmos acreditam que assim seja mais fácil de alcançar o consumidor final sem que o mesmo coloque em cheque as questões morais e éticas que envolvem tais mercados.

Por último, é possível traçar um paralelo entre os mercados tradicionais e ilícitos, onde é possível perceber que em alguns aspectos há similaridade entre estes, mas existem também diferenças evidentes. O mercado tradicional apresenta-se mais pautado em segurança jurídica e contratos formais, sendo que a cooperação, a confiança e o comprometimento são ancorados

por acordos formais. Silva et al. (2014) ressaltaram que as redes que permeiam os relacionamentos interorganizacionais são baseadas em cooperação entre as partes, a fim de que fluam de forma linear quanto aos objetivos. Esses relacionamentos criam um sistema social que tem objetivos coletivos e individuais delineados, identidade relacional para cada envolvido no relacionamento e divisão de tarefas e funções entre os envolvidos (Silva et al., 2014). Para mercados ilícitos não há o que se falar em mecanismos jurídicos e nem em contratos formais. Entretanto é possível verificar que há forte envolvimento de confiança, comprometimento e cooperação entre as partes, uma vez que todos os envolvidos na rede propõem se relacionar de forma a não haver comportamento oportunista e nem traição entre as partes. Cada um dos envolvidos buscam agir de forma correta e comprometida com o próximo para que o relacionamento possa ser duradouro e benéfico para as partes.

Em termos comparativos de confiança nas relações interorganizacionais, Ganesan (1994) destacou as questões relacionadas a confiança e comprometimento nos relacionamentos de longo prazo. O autor destaca em sua pesquisa que a confiança é a base para o relacionamento de longo prazo, afirmando que os atores que percebem um investimento idiossincrático por parte de seu parceiro passam a tratar o mesmo como um parceiro de confiança. Essa afirmação apresenta grande similaridade com as relações que foram encontradas em mercados ilícitos, visto que a base de tais relacionamentos é a confiança e que este é o principal mecanismo que os atores possuem para manter o relacionamento. Assim como especificado por Ganesan (1994), os atores passam a dar credibilidade aos seus parceiros assim que percebem que o mesmo também dá credibilidade a ele, reforçando a reciprocidade das relações.

De forma mais específica, os achados dessa dissertação apresentam algumas semelhanças e diferenças quando comparado ao mercado convencional. Os relacionamentos em mercados convencionais apresentam características mais baseadas em leis e contratos formais. Snehota & Håkansson (1995) afirmam que laços legais são um meio de manter o relacionamento regulado conforme as especificações que foram acordadas em um contrato formal. Já nos achados dessa dissertação, não há meios de formalização de contrato e nem como usar de meios legais para reaver algum “direito ou dever” que fora pré estabelecido, visto se tratar de produtos de comercialização ilegal e contrabando. Nos mercados ilícitos, o varejista não tem nenhum respaldo de que será atendido conforme esperado, entretanto como a interação entre varejistas é muito forte, caso um fornecedor não se comporte da maneira esperada, esse poderá perder não só aquele varejista insatisfeito, mas toda a rede de varejistas que está conectada naquele contexto. Desta forma a confiança se mostra fortemente presente nos dois tipos de mercados, porém há de se ressaltar que em mercados ilícitos se trata de uma ferramenta

mais importante e delicada, devendo ser prezada a todo momento. O comprometimento, por sua vez, aparece em ambos os relacionamentos de forma semelhante. O comprometimento foi percebido como meio de promover a continuidade do relacionamento, seja ele por meio de concessões ou por demonstrações de preocupação com o negócio do outro ator. O comprometimento teve uma relação direta com o relacionamento interpessoal, que é também semelhante quando se trata de mercados convencionais. Os atores passam a se relacionar de forma mais íntima e amigável, desenvolvendo meios de beneficiar ambos os negócios e promover ganho de longo prazo para ambas as partes.

Um ponto que foi percebido durante a condução das entrevistas foi o fato dos varejistas, apesar de desenvolverem atividades consideradas criminosas, os mesmos são pessoas consideradas socialmente “comuns”. Isto é, são pessoas que desenvolvem as suas atividades profissionais assim como qualquer outro comerciante, não se deixando afetar pelo fato de comercializarem um produto que passou por um processo ilícito. Os varejistas não possuem uma aparência estereotipada de um criminoso. Um exemplo disso é a forma como os mesmos recebem em sua residência, uma vez que para a condução das entrevistas se mostraram acolhedores e gentis, buscando oferecer lanche e promovendo um ambiente amigável. Essa percepção ajuda a desmistificar a ideia de que os varejistas são pessoas que pertencem ao submundo dos mercados ilícitos e que possuem uma aparência e atitudes suspeitas e obscuras. Pelo contrário, são pessoas que frequentam ambientes religiosos, possuem redes de amigos e bons relacionamentos com o mundo social e que cumprem os seus deveres como bons cidadãos na sociedade. A desmistificação dessa ideia ajuda a promover novas discussões sobre a percepção social que os mercados ilícitos possuem e como as pessoas nele envolvidas não possuem o estereotipo de alguém que se deveria temer.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo buscou entender os condicionantes que permeavam os relacionamentos entre varejistas e fornecedores de mercados ilícitos e como os mesmos se desenvolvem. Nesse sentido, foi evidenciado que os mercados ilícitos possuem importantes variáveis que constroem o relacionamento entre as partes. Apesar de não possuírem meios formais de manter esse relacionamento (contrato, etc.), os relacionamentos são alicerçados em uma forte relação e confiança entre as partes. Por se tratar de um mercado onde não há respaldo jurídico para promover a segurança entre as partes, os envolvidos buscam estar sempre em conformidade com o combinado entre eles.

Os relacionamentos se iniciam, em grande parte, por meio de indicações de antigos clientes dos fornecedores. Nesse ponto o varejista escolhe um fornecedor que já possui um nome no mercado e que já atende outros varejistas que comercializam os mesmos produtos e confiam. Para o fornecedor, há segurança de estar vendendo para esse varejista visto que outros varejistas só indicam para aqueles que possuem seriedade e não irão agir de forma oportunista com o fornecedor. O início da relação nesses moldes, é amparado pela rede de interação dos atores. Os varejistas destacaram que a confiança no fornecedor é tão significativa que efetuam transações financeiras para os mesmos sem antes ter recebido as mercadorias. Por outro lado, o fornecedor deposita essa confiança no varejista quando, por exemplo, ao faltar um determinado número de mercadorias, o varejista informa ao fornecedor e este envia na remessa seguinte uma quantidade de produtos que supra essa falta. Desta forma, o relacionamento é mantido sob extrema confiança de que uma parte não irá prejudicar e nem agir de maneira oportunista com a outra.

A confiança foi a variável que mais se mostrou presente nesses relacionamentos. Como as partes possuem confiança significativa uma na outra, os mesmos têm consciência que podem sempre estar dispostos a ajudar o outro e agir de forma correta com os mesmos. A partir do momento em que percebem que há essa disposição de ambas as partes, o comprometimento passa a existir entre eles, propiciando a continuidade do relacionamento no longo prazo. O comprometimento foi percebido pelos varejistas nos momentos em que o fornecedor se mostrou inclinado a oferecer ajuda, compartilhar informações e transmitir conhecimentos que possam agregar valor ao seu negócio. Outro ponto importante percebido no comprometimento foi o atendimento pós venda dos produtos, por meio de reparo e troca, visto que, por serem tratados de produtos falsificados e contrabandeados, não há muita segurança em relação às garantias. Os fornecedores que proporcionam aos seus varejistas dar manutenção ou realizam trocas de peças que possam ter vindo com algum defeito de fábrica passam a promover ao seu varejista uma

vantagem competitiva em relação aos demais varejistas, o que, por ventura, resulta na fidelização do consumidor final que foi bem atendido.

Um dos pilares para a construção desse bom relacionamento é a comunicação com o vendedor que realiza a venda para o varejista. Os varejistas informaram que sempre concluem as suas compras com o mesmo vendedor e que buscam estar sempre em contato com a mesma pessoa nos momentos das negociações. O vendedor passa a atender o cliente com uma atenção específica ao negócio do varejista, ou seja, o mesmo passa a conhecer quais são as necessidades que o varejista tem, quais são os tipos de produtos que os mesmos compram mais, quais os níveis de qualidade que o mesmo exige para o seu negócio e possibilita um contato pós venda mais bem estruturado. Alguns varejistas relataram que possuem um certo nível de amizade com os vendedores dos fornecedores. Essa relação é tão importante que pode afetar o futuro da continuidade do relacionamento do varejista com aquele fornecedor específico. Os varejistas afirmaram que ponderariam sobre uma mudança de fornecedor, caso o vendedor fosse desligado da empresa ou mudasse para outra empresa fornecedora, ou seja, há confiança na palavra desse vendedor.

O processo logístico foi um ponto importante descoberto na pesquisa, visto que é alto o risco de se perder a carga. O fornecedor, através de meios não revelados aos varejistas, viabiliza o transporte e a entrada de mercadorias no país, garantindo ao varejista que o momento é o mais propício para a realização do mesmo. Quando o período é de maior fiscalização e a possibilidade da carga ser apreendida aumenta, o fornecedor não recomenda o transporte e conseqüentemente o varejista suspende a compra de mercadorias. Em épocas onde a fiscalização é maior, os varejistas acabam realizando compras maiores previamente e interrompem as compras semanais durante esse período mais crítico para o contrabando, evitando assim a apreensão de carga e prejuízo para o mesmo. Dessa forma, fica claro para ambas as partes a importância da comunicação e o comprometimento entre eles.

A importância desse relacionamento entre o varejista e fornecedor implicam muitas variáveis, mesmo sendo um mercado onde não há muita segurança jurídica. Acredita-se que por se tratar de um mercado onde há tanto investimento para criar barreiras, os atores que estão envolvidos nessa interação passam a cooperar entre si para que o mercado tenha sustentabilidade. A cooperação dentro da rede de interação é clara quando varejistas (parceiros ou não) e fornecedores buscam se ajudar para que o mercado possa estar sempre ativo. As contribuições da pesquisa demonstram que muito foi revelado, porém ainda há muito para ser pesquisado e entendido sobre esse mercado.

5.1 Contribuições da Pesquisa

As contribuições dessa dissertação ajudam a instituir novos questionamentos nos estudos relativos aos relacionamentos entre varejistas e fornecedores dos mercados ilícitos e informais.

Em termos de contribuições teóricas, o estudo buscou entender como as relações se dão em mercados ilícitos, sendo esse tipo de estudo ainda incipiente. O entendimento desses relacionamentos pode contribuir para novos horizontes a serem pesquisados, bem como colaborar para a inserção de meios para coibir esse tipo de atividade, visto se tratar de mercado ilícito nos termos das leis brasileiras. Pode-se ainda indicar a contribuição do estudo para a melhoria dos relacionamentos em tais mercados, uma vez que ajuda a desvendar quais são os meios que os relacionamentos são estabelecidos nesses mercados, colaborando não só para futuras pesquisas na área, mas também para varejistas destes mercados que querem entender sobre tais relações. Um ponto de destaque foi a importância que a confiança apresenta quando se trata de mercados ilícitos, uma vez que este, possivelmente, é o único meio de desenvolver os relacionamentos entre as partes.

Importante ressaltar que a base dos relacionamentos entre os pequenos varejistas é a confiança e que tais informalidades promovem o fortalecimento das relações interpessoais. As informalidades das relações e as incertezas que as mesmas possuem, visto que são pautadas em confiança e cooperação entre as partes, promovem uma relação onde as possibilidades de uma ação oportunista são reduzidas devido a interação que a rede de varejistas possui. Sendo assim, uma vez que uma parte agir de forma oportunista, a rede inteira ficará ciente de tal ação, podendo o mesmo ser excluído da rede.

As contribuições gerenciais se dão por meio da elucidação dos termos que permeiam um relacionamento nesses moldes. Como nessa pesquisa foi observada a opinião dos varejistas, os fornecedores de tais produtos podem entender como é a percepção dos varejistas sobre o relacionamento, podendo colaborar para a melhoria dos mesmos. Ou seja, a partir do momento que o fornecedor entende como é visto pelos seus varejistas, o mesmo pode adaptar seu comportamento e atender às demandas que esse relacionamento gera. Já os varejistas podem entender como seus parceiros agem e enxergam as redes de interação e buscarem se comportar da maneira que for mais adequada ao contexto que está inserido.

Abaixo foi realizado um levantamento dos principais aspectos que foram encontrados em cada um dos construtos que foram pesquisados. Os principais pontos que foram destacados e que agregam valor ao conhecimento da área pesquisada, foram destacados abaixo:

5.2 Limitações e Propostas para Pesquisas Futuras

Ainda há poucos estudos que tratem sobre mercados ilícitos sob as perspectivas explorada aqui. As pesquisas nacionais se mostraram ainda mais limitadas, possivelmente pela dificuldade de acesso ao público pesquisado. Quando se trata de pesquisas com consumidores, é possível verificar que há muitas delas publicadas, visto não haver sanções que punam ou prejudiquem os consumidores de tais produtos. Porém, por outro lado, há os varejistas que estão submetidos a fiscalizações e a possíveis condenações, visto se tratar de contrabandos e produtos que são cópias não legalizadas, o que ajuda a explicar a dificuldade de acesso a esse público. Dessa forma, uma das limitações foi o pouco diálogo entre os resultados aqui apresentados com outros trabalhos empíricos.

O acesso aos varejistas, também se apresentou difícil nessa pesquisa. Uma vez em contato com os varejistas, foi solicitado a indicação de colegas que atuam no mesmo mercado. O fato do varejista estar indicando facilitou o acesso da entrevistadora ao entrevistado, porém ainda assim há desconfiança e medo de exposição por parte dos varejistas e alguns acabaram não se disponibilizando em participar das entrevistas. Por outro lado, os varejistas que concordaram em participar se mostraram abertos ao diálogo e responderam prontamente ao que foi questionado na entrevista.

Para as pesquisas futuras, há muitas possibilidades. A que se mostra mais significativa seria o entendimento mais específico e aprofundado das influências das relações interpessoais (vendedor x varejista) na lealdade e comprometimento entre o varejista e o fornecedor, haja visto ter sido essa uma descoberta relevante nesta pesquisa. Mesmo este ponto tendo sido abordado na pesquisa, há ainda lacunas importantes nessa descoberta e que podem vir a ser exploradas de forma exclusiva. Outro ponto que pode ser destacado para pesquisas futuras é o quanto o pós venda (garantia e manutenção) pode gerar lealdade e confiança entre os atores dessa relação.

Essa dissertação teve uma metodologia qualitativa e exploratória, com base nas interpretações da autora de forma subjetiva e utilizando de análise de conteúdo para tais interpretações. Assim, uma outra possibilidade para estudos futuros seria a realização de uma pesquisa quantitativa, possibilitando complementar os resultados aqui demonstrados. Outra alternativa seria a utilização de diferentes métodos de coleta qualitativa, tais como etnografia, pesquisa documental ou estudo de casos. Pode-se ainda explorar mais a fundo o relacionamento interorganizacional entre varejistas e fornecedores, porém considerando a perspectiva dos fornecedores, buscando comparar as opiniões que foram coletadas no estudo em tela.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABCF (2015). Dados ABCF Dezembro 2015. <http://www.abcf.org.br/press-release-interna.php?id=41358852>. Acessado em 11/11/16 às 22:36.
- Alves, Z. M. M. B., & Silva, M. H. G. (1992). Análise qualitativa de dados de entrevista: uma proposta. *Paidéia (Ribeirão Preto)*, (2), 61-69.
- Ambler, T., Styles, C., & Xiucun, W. (1999). The effect of channel relationships and guanxi on the performance of inter-province export ventures in the People's Republic of China. *International Journal of Research in coniketing*, 16(1), 75-87.
- Anderson, J. C., & Narus, J. A. (1990). A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. *the Journal of Marketing*, 42-58.
- Anderson, E., & Weitz, B. (1992). The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels. *Journal of marketing research*, 18-34.
- Andresen, E., Roxenhall, T., & Frick, J. E. (2014). Motivation, commitment and innovation—a study of the interpersonal perspective in two Swedish network formation processes. 30th IMP-Conference in Bordeaux. France
- Ashnai, B., Henneberg, S. C., Naudé, P., & Francescucci, A. (2016). Inter-personal and inter-organizational trust in business relationships: An attitude–behavior–outcome model. *Industrial Marketing Management*, 52, 128-139.
- Bacellar, A. M., & Medeiros, J. J. (2005). Conflitos e interdependência em alianças estratégicas: um estudo de múltiplos casos no setor de energia elétrica. *Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas De Pós-Graduação Em Administração–EnAnpad*, 20.
- Bachmann, R. (2001). Trust, power and control in trans-organizational relations. *Organization studies*, 22(2), 337-365.
- Baldin, N., & Munhoz, E. M. (2011). Snowball (bola de neve): uma técnica metodológica para pesquisa em educação ambiental comunitária. In X Congresso Nacional de Educação–EDUCRE/I Seminário Internacional de Representações Sociais, Subjetividade e Educação–SIRSSE. Curitiba, PR, 7^a (Vol. 10, pp. 329-41).
- Balestro, M. V., & Mesquita, Z. (2002). Confiança nas relações interorganizacionais: aproximando conceitos, ensaiando reflexões. *26º Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração*.
- Barry, J., & Terry, T. S. (2008). Empirical study of relationship value in industrial services. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 23(4), 228-241.

- Beckert, J., & Wehinger, F. (2012). In the shadow: illegal markets and economic sociology. *Socio-Economic Review*, mws020.
- Bian, X., & Moutinho, L. (2011). The role of brand image, product involvement, and knowledge in explaining consumer purchase behaviour of counterfeits: Direct and indirect effects. *European Journal of Marketing*, 45(1/2), 191–216.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Transaction Publishers.
- Bloch, P. H., Bush, R. F., & Campbell, L. (1993). Consumer “accomplices” in product counterfeiting: a demand side investigation. *Journal of Consumer Marketing*, 10(4), 27-36.
- Boesen, M., & Rasmussen, M.A. (2017). Trusting in business network. 33rd IMP-conference in Kuala Lumpur, Malaysia in 2017.
- Boni, V., & Quaresma, S. J. (2005). Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. *Em Tese*, 2(1), 68-80.
- Brandenburger, A. M., & Nalebuff, B. J. (1997). Co-Opetition: A revolution mindset that combines competition and cooperation: the game theory strategy that's changing the game of business
- Breitenbach, R., & Brandão, J. B. (2017). Análise de fatores de satisfação no mercado B2B: uma abordagem dos critérios competitivos na geração de valor. *Desafio Online*, 5(2)
- Brito, C., & Roseira, C. (2005). A model for understanding supply chain networks. *Journal on Chain and Network Science*, 5(2), 55-63.
- Bronzo, M., & Honório, L. (2005). Institutionalism and the strategic firm interactions approach. *RAE eletrônica*, 4(1), 0-0.
- Bush, R. F., Bloch, P. H., & Dawson, S. (1989). Remedies for product counterfeiting. *Business Horizons*, 32(1), 59-65.
- Caregnato, R. C. A., & Mutti, R. (2006). Pesquisa qualitativa: análise de discurso versus análise de conteúdo. *Texto contexto enferm*, 15(4), 679-84.
- Cardoso, O.O. (2006). Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos. *RAP Rio de Janeiro*, 40(6), 1123-44.
- Carpenter, J. M., & Lear, K. (2011). Consumer attitudes toward counterfeit fashion products: does gender matter?. *Journal of Textile and Apparel, Technology and Management*, 7(1).
- Carvalho, M. M. D., & Laurindo, F. J. B. (2003). Estratégias para a competitividade. Futura.
- Chakraborty, G., Allred, A. T., & Bristol, T. (1996). Exploring consumers' evaluations of counterfeits: The roles of country of origin and ethnocentrism. *NA-Advances in Consumer Research*. Volume 23.

- Chen, Y. Q., Zhu, H., Le, M., & Wu, Y. Z. (2014). The effect of face consciousness on consumption of counterfeit luxury goods. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 42(6), 1007-1014.
- Cho, S. H., Fang, X., & Tayur, S. (2015). Combating strategic counterfeiters in licit and illicit supply chains. *Manufacturing & Service Operations Management*, 17(3), 273-289.
- Claro, D. P., & de Oliveira Claro, P. B. (2004). Gerenciando relacionamentos colaborativos com fornecedores. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 44(4), 68-79.
- Cook, K. S., Rice, E. R., & Nakagawa, S. (2013). Social exchange theory. In *Handbook of social psychology* (pp. 61-88). Springer Netherlands.
- Coomber, R., Pavlidis, A., Santos, G. H., Wilde, M., Schmidt, W., & Redshaw, C. (2014). The supply of steroids and other performance and image enhancing drugs (PIEDs) in one English city: fakes, counterfeits, supplier trust, common beliefs and access. *Performance Enhancement & Health*, 3(3), 135-144.
- Consumidor Moderno (2015). Pirataria: Por que o brasileiro compra produto falsificado?. <http://www.consumidormoderno.com.br/2015/05/26/pirataria-por-que-o-brasileiro-compra-produtos-falsificados/>. Acessado em 25/02/2017 às 15:45.
- Crook, T. R., & Combs, J. G. (2007). Sources and consequences of bargaining power in supply chains. *Journal of Operations Management*, 25(2), 546-555.
- Crosby, L. A., Evans, K. R., & Cowles, D. (1990). Relationship quality in services selling: an interpersonal influence perspective. *The journal of marketing*, 68-81.
- Cunha, C. R., & Lopes Melo, M. C. D. O. (2006). A confiança nos relacionamentos interorganizacionais: o campo da biotecnologia em análise. *RAE-eletrônica*, 5(2).
- D'Amato, I., & Papadimitriou, T. (2013). Legitimate vs illegitimate: the luxury supply chain and its doppelganger. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 41(11/12), 986-1007.
- Diniz, W. (2016) O Mercado de Falsificados: Análise sob diferentes perspectivas. Dissertação, Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, Minas Gerais, Brasil.
- Diniz, W. V., Leite, R. S., & Pinto, M. D. R. (2017). Mapeamento meta-narrativo da produção acadêmica brasileira sobre falsificação. *REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)*, 23(2), 135-166.
- Dowell, D., Morrison, M., & Heffernan, T. (2015). The changing importance of affective trust and cognitive trust across the relationship lifecycle: A study of business-to-business relationships. *Industrial Marketing Management*, 44, 119-130.
- Dowst, S. (1988). Quality suppliers: The search goes on. *Purchasing*, January, 28, 94A4-12.
- Drozdzowski, T. E. (1986). At BOC they start with the product. *Purchasing*, 62, 5-11.

Dwyer, F. R., Schurr, P. H., & Oh, S. (1987). Developing buyer-seller relationships. *The Journal of marketing*, 11-27.

Emerson, R. M. (1976). Social exchange theory. *Annual review of sociology*, 2(1), 335-362.

Epoca Negócios (2017). Mercado ilícito movimentada mais de 15 bilhões em São Paulo. <<http://epocanegocios.globo.com/Mercado/noticia/2017/12/mercado-de-ilicitos-movimentada-mais-de-r-15-bilhoes-em-sao-paulo.html>> acessado em 15/11/2017 as 15:35

Eser, Z., Kurtulmusoglu, B., Bicaksiz, A., & Sumer, S. I. (2015). Counterfeit Supply Chains. *Procedia Economics and Finance*, 23, 412-421.

Farrell, D., & Rusbult, C. E. (1981). Exchange variables as predictors of job satisfaction, job commitment, and turnover: The impact of rewards, costs, alternatives, and investments. *Organizational behavior and human performance*, 28(1), 78-95.

Faulin, E. J., & Azevedo, P. F. (2003). Distribuição de hortaliças na agricultura familiar: uma análise das transações. *Informações Econômicas*, 33(11), 24-37.

FIESP (2016). Mercado ilícito cresce e movimentada R\$ 13 bilhões em São Paulo. <http://www.fiesp.com.br/noticias/mercado-ilicito-cresce-e-movimentada-r-13-bilhoes-em-sao-paulo-mostra-levantamento-da-fiesp/>. Acessado em 05/03/2017 às 17:23.

Ford, D., Gadde, L. E., Håkansson, H., & Snehota, I. (2002, December). Managing networks. In *18th IMP Conference, Perth, Australia* (pp. 11-13).

Ford, D., Gadde, L. E., Håkansson, H., Snehota, I., & Waluszewski, A. (2008, September). Analysing business interaction. In *24th IMP Conference, Uppsala* (pp. 1-37).

Ford, D., & Håkansson, H. (2006). IMP—some things achieved: much more to do. *European Journal of Marketing*, 40(3/4), 248-258.

Frederico, E., & Robic, A. R. (2008). A Influência do Formato de Varejo sobre a Intenção de Continuidade do Relacionamento entre Varejistas de Moda e seus Fornecedores/The Influence of Retail Format on Relationship Continuity among Fashion Retailers and their Suppliers. *Revista de Administração Contemporânea*, 12, 89.

Freitas, M. E. D. (1994). Organização: um espaço de negociação. *Revista de Administração de Empresas*, 34(5), 13-20.

Furnham, A., & Valgeirsson, H. (2007). The effect of life values and materialism on buying counterfeit products. *The Journal of Socio-Economics*, 36(5), 677-685.

Fynes, B., & Voss, C. (2002). The moderating effect of buyer-supplier relationships on quality practices and performance. *International journal of operations & production management*, 22(6), 589-613.

Ganesan, S. (1994). Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships. *the Journal of Marketing*, 1-19.

Gassen Balsan, L. A., Dias Lopes, L. F., Nunes Alves, J., Binotto Vizzotto, F., & Medianeira Flores Costa, V. (2016). Impacto do treinamento, comprometimento e entrenchamento organizacionais em servidores de uma universidade pública. *Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL*, 9(1).

Gaskell, G. (2002). Entrevistas individuais e grupais. *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*, 2, 64-89.

Gil-Saura, I., Frasquet-Deltoro, M., & Cervera-Taulet, A. (2009). The value of B2B relationships. *Industrial Management & Data Systems*, 109(5), 593-609.

GIPC (2017). The Intersection of Trademarks and Brands: A Dialogue with Famous Brands and Law Enforcement <http://www.theglobalipcenter.com/the-intersection-of-trademarks-and-brands-a-dialogue-with-famous-brands-and-law-enforcement/> Acessado em 26/11/2017 às 02:43

Godoy, A. S. (1995). Uma revisão histórica dos principais autores e obras que refletem esta metodologia de pesquisa em Ciências Sociais. *Revista de Administração de Empresas*, 23(2), 57-63.

Grassi, R. A. (2006). Capacitações dinâmicas, coordenação e cooperação interfirmas: as visões Freeman-Lundvall e Teece-Pisano. *Estudos Econômicos (São Paulo)*, 36(3), 611-635.

GS1 Brasil (2015). Combate à pirataria e à falsificação tem a tecnologia como aliada. <https://www.gs1br.org/noticias/combate-%C3%A0-pirataria-e-%C3%A0-falsifica%C3%A7%C3%A3o-tem-a-tecnologia-como-aliada> Acessado em 03/02/2018 às 14:55.

Guin, U., Forte, D., & Tehranipoor, M. (2013). Anti-counterfeit techniques: from design to resign. In *Microprocessor Test and Verification (MTV), 2013 14th International Workshop on* (pp. 89-94). IEEE.

Håkansson, H. (1982). The Company Cases and the Interaction Model—an Overview. *International marketing and purchasing of industrial goods. The interactive approach*, 278-87.

Håkansson, H., & Ford, D. (2002). How should companies interact in business networks?. *Journal of business research*, 55(2), 133-139.

Håkansson, H., & Snehota, I. (2002). 1.3 The IMP perspective: assets and liabilities of business relationships. *Understanding business marketing and purchasing: an interaction approach*, 35-50.

- Hawkins, T. G., Lewin, J. E., & Amos, C. (2012). The influence of leader opportunism in B2B exchange. *Journal of Business Research*, 65(8), 1112-1118.
- Heide, J. B., & John, G. (1990). Alliances in industrial purchasing: The determinants of joint action in buyer-supplier relationships. *Journal of Marketing Research*, 24-36.
- Holm, D. B., Eriksson, K., & Johanson, J. (1996). Business networks and cooperation in international business relationships. *Journal of international business studies*, 27(5), 1033-1053.
- Hutt, M. D., & Speh, T. W. (2001). *Business marketing management: A strategic view of industrial and organizational markets*. Thomson/South-Western.
- Kriz, A., & Fang, T. (2003). Interpersonal trust in Chinese relational networks: moving from guanxi to xinren. In *IMP 19th Annual International Conference, Lugano, Switzerland*.
- Jain, M., Khalil, S., Johnston, W. J., & Cheng, J. M. S. (2014). The performance implications of power–trust relationship: The moderating role of commitment in the supplier–retailer relationship. *Industrial Marketing Management*, 43(2), 312-321.
- Joshi, A. W. (2009). Continuous supplier performance improvement: effects of collaborative communication and control. *Journal of Marketing*, 73(1), 133-150.
- Lambe, C. J., Wittmann, C. M., & Spekman, R. E. (2001). Social exchange theory and research on business-to-business relational exchange. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 8(3), 1-36.
- Lee, S. H., & Yoo, B. (2009). A review of the determinants of counterfeiting and piracy and the proposition for future research.
- Leite, R. S. (2009). Relacionamentos colaborativos verticais: um estudo no arranjo produtivo de Nova Serrana.
- Leuthesser, L. (1997). Supplier relational behavior: An empirical assessment. *Industrial marketing management*, 26(3), 245-254.
- Li, F., Li, F., Yi, Z., & Yi, Z. (2017). Counterfeiting and piracy in supply chain management: theoretical studies. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 32(1), 98-108.
- Lindsfold, S. (1978). Trust development, the GRIT proposal, and the effects of conciliatory acts on conflict and cooperation. *Psychological Bulletin*, 85(4), 772.
- Lopes, D. S. (2006). Mercados encobertos: os ciganos de Lisboa e a venda ambulante. *Etnográfica*, 10(2), 319-335.
- Lourenzani, A. E. B. S., & SILVA, A. D. (2004). Um estudo da competitividade dos diferentes canais de distribuição de hortaliças. *Gestão e Produção*, 11(3), 385-398.

- Mariz, L. D. C. (2002). Explorando os limites do conceito de confiança interorganizacional: o caso de redes de desenvolvimento tecnológico. *Encontro Anual da ANPAD*, 26.
- Maruchek, A., Greis, N., Mena, C., & Cai, L. (2011). Product safety and security in the global supply chain: Issues, challenges and research opportunities. *Journal of Operations Management*, 29(7), 707-720.
- Metcalf, L. E., Frear, C. R., & Krishnan, R. (1992). Buyer-seller relationships: an application of the IMP interaction model. *European Journal of Marketing*, 26(2), 27-46.
- Michelon, A. (2003). O papel da comunicação inter-organizacional no desenvolvimento do cluster turístico da Serra Gaúcha. *Anais do I Seminário de Pesquisa em Turismo do Mercosul. Universidade de Caxias do Sul. Caxias do Sul*.
- Moorman, C., Zaltman, G., & Deshpande, R. (1992). Relationships between providers and users of market research: The dynamics of trust within and between organizations. *Journal of marketing research*, 29(3), 314.
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *The journal of marketing*, 20-38.
- Mohr, J. J., Fisher, R. J., & Nevin, J. R. (1996). Collaborative communication in interfirm relationships: moderating effects of integration and control. *the Journal of Marketing*, 103-115.
- Mohr, J., & Spekman, R. (1994). Characteristics of partnership success: partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques. *Strategic management journal*, 15(2), 135-152.
- Neves, J. L. (1996). Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades. *Caderno de pesquisas em administração*, São Paulo, 1(3), 2.
- Neves, R. C. (2000). *Comunicação empresarial integrada: como gerenciar imagem, questões públicas, comunicação simbólica, crises empresariais*. Mauad.
- Olsen, J. E., & Granzin, K. L. (1993). Using channels constructs to explain dealers' willingness to help manufactures combat counterfeiting. *Journal of Business Research*, 27(2), 147-170.
- Paluszak, W. J., & Paluszak, G. (2016) Business Networking For Sustainable Development.
- Pattinson, S. (2016). Strategic Thinking: Intelligent Opportunism and Emergent Strategy—The Case of Strategic Engineering Services. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 17(1), 65-70.
- Pereira, R. D. C. F., & Luce, F. B. (2006). Identificando lacunas e perspectivas para a pesquisa de marketing de relacionamento no Brasil. *EMA—Encontro de Marketing Anpad. Anais. Rio de Janeiro: Anpad*.

- Pessali, H. F. (1999). Teoria dos Custos de Transação: hibridismo teórico. *Uma apresentação aos principais conceitos e à literatura crítica. Economia em Revista*, 8, 41-65.
- Pigatto, G., & Alcântara, R. L. (2006). Relacionamento colaborativo nos canais de distribuição. *Agronegócio: gestão e inovação. São Paulo: Saraiva*, 133-166.
- Rempel, J. K., Holmes, J. G., & Zanna, M. P. (1985). Trust in close relationships. *Journal of personality and social psychology*, 49(1), 95.
- Ribeiro, C. M., Vieira, F. L., & Gosling, M. (2008). O relacionamento B2B no setor alimentício: uma díade entre o varejo e indústrias-fornecedoras. *Anais do Encontro Nacional de Engenharia de Produção*.
- Ritter, T., Wilkinson, I. F., & Johnston, W. J. (2004). Managing in complex business networks. *Industrial marketing management*, 33(3), 175-183.
- Romani, S., Gistri, G., & Pace, S. (2012). When counterfeits raise the appeal of luxury brands. *Marketing Letters*, 23(3), 807-824.
- Rotter, J. B. (1980). Interpersonal trust, trustworthiness, and gullibility. *American psychologist*, 35(1), 1.
- Ryssel, R., Ritter, T., & Gemünden, H. G. (2000). Trust, commitment and value-creation in inter-organizational customer-supplier relationships. In *Proceedings of the Sixteenth IMP-Conference, Bath, UK*.
- Sako, M., & Helper, S. (1998). Determinants of trust in supplier relations: Evidence from the automotive industry in Japan and the United States. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 34(3), 387-417.
- Severino, A. J. (2010). A pesquisa na pós-graduação em educação. *Revista Eletrônica de Educação*, 1(1), 31-49.
- Shultz, C. J., & Saporito, B. (1996). Protecting intellectual property: Strategies and recommendations to deter counterfeiting and brand piracy in global markets. *The Columbia Journal of World Business*, 31(1), 18-28.
- Silva, R. S., Gaspar, M. A., Farina, M. C., & de Siqueira, J. P. L. (2014). Fatores de relacionamento interorganizacional na manutenção de redes de cooperação. *RAUnP-ISSN 1984-4204*, 6(2), 101-115.
- Siqueira, A. C. B., & Toledo, G. L. (2004). Comportamento do comprador industrial: uma análise comparativa entre um modelo transacional e um modelo de relacionamento. *Seminários em Administração FEA-USP-VII SemeA*
- Snehota, I., & Håkansson, H. (Eds.). (1995). *Developing relationships in business networks*. London: Routledge.

Soares, S. A., & Pereira, L. C. (2010). Dos camelôs aos shoppings populares: a mudança de comportamento do consumidor final–Caso Shopping Oiapoque. *Revista Mediação*, 12(11).

Souza, L. L. F., Sousa, F. P. G., Ferreira, M. A. B., & Mota, M. O. (2015). O Consumo de Produtos Falsificados no Brasil. *Revista de Administração FACES Journal*, 14(2).

Souza, Rita de C. S. (2016). Confiança interpessoal e interorganizacional nas relações de negócios: estudo em uma tríade do sistema *fast fashion*. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais.

Spekman, R. E. (1988). Strategic supplier selection: Understanding long-term buyer relationships. *Business horizons*, 31(4), 75-81.

Staake, T., Thiesse, F., & Fleisch, E. (2009), "The emergence of counterfeit trade: a literature review", *European Journal of Marketing*, Vol. 43 Iss: 3 pp. 320 – 349

Staake, T., Thiesse, F., & Fleisch, E. (2012). Business strategies in the counterfeit market. *Journal of Business Research*, 65(5), 658-665.

Stevenson, M., & Busby, J. (2015). An exploratory analysis of counterfeiting strategies: Towards counterfeit-resilient supply chains. *International Journal of Operations & Production Management*, 35(1), 110-144.

Strehlau, S. (2004). O luxo falsificado e suas formas de consume. Tese de dissertação, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, São Paulo, Brasil.

Strehlau, S., Urdan, A. T., & Quevedo-Silva, F. (2015). O valor percebido no luxo falsificado pelo cliente de artigo legítimo: uma investigação qualitativa. DOI: 10.15600/1679-5350/rau.v13n3p74-100. *Revista de Administração da Unimep-Unimep Business Journal*, 13(3), 75-100.

Sydow, J. (1998). Understanding the constitution of interorganizational trust. *Trust within and between organizations: Conceptual issues and empirical applications*, 31-63.

Treleven, M. (1987). The timing of labor transfers in dual resource-constrained systems: “push” vs. “pull” rules. *Decision Sciences*, 18(1), 73-88.

Tribuna da Bahia (2016). [http://www.tribunadabahia.com.br/2016/12/06/pirataria-causa-prejuizo-de-r\\$-100-bilhoes](http://www.tribunadabahia.com.br/2016/12/06/pirataria-causa-prejuizo-de-r$-100-bilhoes). Acessado em 07/12/2016 as 15:10

Watson, J. (2015). ESSAYS ON DECEPTIVE COUNTERFEITS IN SUPPLY CHAINS: A BEHAVIORAL PERSPECTIVE.

Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management journal*, 40(1), 82-111.

Webb, J. W., Tihanyi, L., Ireland, R. D., & Sirmon, D. G. (2009). You say illegal, I say legitimate: Entrepreneurship in the informal economy. *Academy of Management Review*, 34(3), 492-510.

Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of management*, 17(3), 601-617.

Williamson, O. E. (1973). Markets and hierarchies: some elementary considerations. *The American economic review*, 63(2), 316-325.

Williamson, O. E. (1981). The economics of organization: The transaction cost approach. *American journal of sociology*, 87(3), 548-577.

Williamson, O. E. (1985). *The economic institutions of capitalism*. Simon and Schuster.

Woo, K. S., & Ennew, C. T. (2004). Business-to-business relationship quality: An IMP interaction-based conceptualization and measurement. *European Journal of Marketing*, 38(9/10), 1252-1271.

Yau, O. H., Lee, J. S., Sin, L. Y., & Tse, A. C. (2003). The effects of attitudinal and demographic factors on intention to buy pirated CDs: The case of Chinese consumers. *Journal of Business Ethics*, 47(3), 223-235.

Zaheer, A., McEvily, B., & Perrone, V. (1998). Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance. *Organization science*, 9(2), 141-159.

Zhang, J., & Zhang, R. Q. (2015). Supply chain structure in a market with deceptive counterfeits. *European Journal of Operational Research*, 240(1), 84-97.

Zhang, J., Hong, L. J., & Zhang, R. Q. (2012). Fighting strategies in a market with counterfeits. *Annals of Operations Research*, 192(1), 49-66.

APENDICE A – Roteiro de Entrevistas com Varejistas

Prezado Sr(a).

Esta pesquisa é um estudo sobre o relacionamento entre varejistas e fornecedores de produtos réplicas. Assim, gostaríamos de conhecer um pouco mais sobre o processo de escolha de seus fornecedores, assim como a manutenção desses relacionamentos. Esclarecemos que o interesse da pesquisa é exclusivamente acadêmico, por isso todas as informações serão utilizadas estritamente para esse fim. Sua colaboração é muito importante para o sucesso de nossa pesquisa e, por conseguinte, a ampliação da fronteira do conhecimento.

A - Aquecimento

A.1 - Nome e idade:

A.2 - Função:

A.3 - Tempo na função:

A.4 - Número de funcionários:

A.5 - Principais produtos:

A.6 - Fale mais sobre o seu negócio:

B - Relacionamento com Fornecedores

B.1 – Conte um pouco sobre como se iniciou o seu relacionamento com esse(s) fornecedor(es). Como foram os primeiros contatos e se houve alguma indicação de alguém para que você chegasse a esse fornecedor.

B.2 - A sua empresa concentra as compras em um fornecedor ou pulveriza para vários? Por que disso?

B.3 - Sempre foi concentrado/pulverizado assim ou teve algum ponto em que passou a ser dessa forma? Por quê?

B.4 – Quais são os parâmetros de escolha do fornecedor?

B.5 - Qual fornecedor mais importante para o seu negócio? Ou seja, qual o produto que não pode faltar na sua loja?

B.6 - Sobre esse fornecedor, como se iniciou essa relação?

B.7 - Há quanto tempo vocês fazem negócio?

B.8 - Porque você acha que esse relacionamento tem durado?

B.9 - Há alguma razão específica para a escolha desse fornecedor?

B.10 - Como tem sido o volume de compras com esse fornecedor?

B.11 - Já aconteceu algum problema durante o relacionamento com esse fornecedor?

B.12- Qual seria o problema que faria com que você não fizesse mais negócio com esse fornecedor?

B.13 - Quais os benefícios que diferenciam esse fornecedor dos demais

B.14 - Existe alguma desvantagem de comprar com ele?

B.15 - Ele fornece para algum concorrente ou parceiro seu?

B.16 – Sobre a frequência das compras, conte mais como ela acontece.

C - Confiança

C.1 - Você confia nesse fornecedor em quais aspectos? Dê exemplos disso no dia a dia.

C.2 - Existe algum contrato formal com esse fornecedor?

C.3 - Houve algum momento em que a confiança foi negativamente afetada? Conte-me.

C.4 – O fornecedor cumpre corretamente os prazos de entrega?

C.5 – Caso o pagamento seja feito antes, há confiança na entrega dos produtos?

D - Comprometimento

D.1 - Você percebe comprometimento da parte dele?

D.2 - Quais as ações do seu fornecedor que comprovam que ele é comprometido com o seu negócio?

D.3 – Houve algum momento em que o seu fornecedor se mostrou pouco comprometido com a sua empresa?

H - Relações interpessoais

H.1 – No momento da negociação, você se relaciona com uma pessoa específica ou isso varia?

H.2 – Caso essa pessoa saísse da empresa, haveria algum impacto no relacionamento com a empresa?

H.3 – Você acredita que essa pessoa seja a fonte do bom relacionamento entre a sua empresa e o fornecedor?

H.4 – Caso não haja uma pessoa específica, acredita que isso possa influenciar o relacionamento?

Muito bem! Isso é tudo por agora. Qualquer dúvida posso entrar em contato para esclarecimentos?

Obrigada e bom dia/boa tarde/boa noite