

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: GESTÃO ESTRATÉGICA DA INFORMAÇÃO

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

**COMPROMETIMENTO E CONFIANÇA EM CADEIAS PRODUTIVAS: UM
ESTUDO DE CASO NO SETOR AUTOMOBILÍSTICO**

MAYCON LUIS FERREIRA GUEDES

CURITIBA

2004

MAYCON LUIS FERREIRA GUEDES

**COMPROMETIMENTO E CONFIANÇA EM CADEIAS PRODUTIVAS: UM
ESTUDO DE CASO NO SETOR AUTOMOBILÍSTICO**

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre do Curso de Mestrado em Administração do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Pontifícia Universidade Católica do Paraná.

Orientador: Prof. Alexandre de A. Faria, PhD

CURITIBA

2004

G924c
2004 Guedes, Maycon Luis Ferreira
Comprometimento e confiança em cadeias produtivas : um estudo de caso no setor automobilístico / Maycon Luis Ferreira Guedes ; orientador, Alexandre de A. Faria. -- 2004
ix, 215 f. : il. ; 30 cm

Dissertação (mestrado) – Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2004
Inclui bibliografias

1. Administração de empresas. 2. Processo decisório. 3. Motivação no trabalho. I. Faria Alexandre de Almeida Faria. II. Pontifícia Universidade Católica do Paraná. Programa de Pós-Graduação em Administração. IV. Título.

CDD-20.ed. 658
658.403
658.314

À **Deus** por me permitir realizar uma conquista pessoal.

À toda minha **família** pela crença e apoio constante na realização deste trabalho.

À **Daianne Breailo** por ser a maior conquista da minha vida, razão de orgulho e inspiração.

“Não Podemos Voltar e Fazer um Novo Começo, mas Podemos Começar Agora e Fazer um Novo Final”.

AGRADECIMENTOS

O autor agradece às pessoas e instituições abaixo nomeadas que, de algum modo, colaboraram para a realização deste trabalho:

- À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) pela assistência financeira durante o curso;
- Ao Professor Doutor Alexandre de Almeida Faria, pela orientação competente e segura, e pelo incentivo e confiança demonstrados;
- À Professora Doutora Valéria Silva da Fonseca pela competente co-orientação prestada durante o desenvolvimento do trabalho;
- Ao Professor Doutor Eduardo Damião da Silva pelo apoio prestado durante todo o curso, e pelos votos de confiança demonstrados;
- À Renault do Brasil Automóveis por possibilitar o aprimoramento profissional e acadêmico através da liberação para o curso de mestrado;
- Às empresas envolvidas nesta pesquisa, e seus respectivos informantes os quais permitiram o desenvolvimento acadêmico e prático dos estudos aqui apresentados;
- Aos meus amigos Sandra de Fátima Santos e Marcelo da Silva Volaco pelo incentivo e apoio constante na superação de obstáculos e conquista de objetivos fundamentais no desenvolvimento deste trabalho;
- À meus pais Ana Salete Ferreira Guedes e Ernani da Graça Guedes pela ajuda prestada durante a coleta de dados e por sempre acreditarem em mim;
- À minha avó Nadyr Rodrigues da Luz pelo apoio espiritual e confiança constante;
- À Luciana Lopes pelo apoio e ajuda prestada durante todo o percurso percorrido até a finalização do trabalho;
- A todos aqueles que, apesar de não citados, contribuíram, direta ou indiretamente, para a consolidação deste trabalho.

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS.....	iv
LISTA DE FIGURAS QUADROS E TABELAS.....	vii
RESUMO.....	viii
ABSTRACT.....	ix
1 INTRODUÇÃO.....	1
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	6
1.2 OBJETIVOS DE PESQUISA.....	6
1.2.1 Objetivo Geral.....	6
1.2.2 Objetivos específicos.....	7
1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA.....	7
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA.....	10
2.1 SETOR AUTOMOBILÍSTICO.....	10
2.1.1 Alianças estratégicas.....	11
2.1.2 Fornecedores.....	12
2.1.3 Indústria brasileira de automóveis.....	14
2.2 QUALIDADE DO PRODUTO NA INDÚSTRIA.....	21
2.3 CADEIA PRODUTIVA.....	29
2.3.1 Orientação para o mercado em cadeia produtiva.....	35
2.3.2 Uma abordagem crítica.....	42
2.3.3 Comprometimento e confiança.....	45
2.3.4 Uma abordagem da escola de redes industriais.....	57
2.4 DECISÃO SOB UMA ABORDAGEM PROCESSUAL.....	60
3 METODOLOGIA.....	64
3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA.....	64

31.1	Perguntas de pesquisa	64
3.1.2	Apresentação das categorias analíticas em estudo.....	65
3.1.3	Definições constitutivas e operacionais das categorias analíticas em estudo.....	65
3.1.4	Definições constitutivas importantes.....	66
3.2	DELIMITAÇÃO E <i>DESIGN</i> DA PESQUISA.....	67
3.3	POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	73
3.4	COLETA DE DADOS.....	73
3.5	ANÁLISE DE DADOS.....	79
3.6	LIMITAÇÃO DA PESQUISA.....	80
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	82
4.1	ALFA DO BRASIL.....	82
4.2	BETA DO BRASIL.....	83
4.3	GAMA DO BRASIL.....	84
4.4	O EPISÓDIO ALFA DO BRASIL–BETA DO BRASIL.....	86
4.4.1	Análise do episódio Alfa do Brasil–Beta do Brasil.....	89
4.5	O EPISÓDIO ALFA DO BRASIL–GAMA DO BRASIL.....	98
4.5.1	Análise do episódio Alfa do Brasil–Gama do Brasil.....	101
5	CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES.....	111
	REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA.....	119
	ANEXOS.....	126

LISTA DE FIGURAS, QUADROS E TABELAS

TABELA 3 –	A CARGA TRIBUTÁRIA NOS VEÍCULOS BRASILEIROS.....	16
TABELA 5 –	A PRODUÇÃO NACIONAL DE VEÍCULOS.....	18
TABELA 1 –	AS MAIORES EMPRESAS FORNECEDRAS DE AUTOPEÇAS DO MUNDO EM FATURAMENTO.....	13
FIGURA 4 –	<i>DESIGN</i> DA PESQUISA.....	72
TABELA 2 –	INVESTIMENTOS DA INDÚSTRIA DE AUTOPEÇAS NO BRASIL ENTRE 1986 E 1994.....	15
TABELA 7 –	O FATURAMENTO LÍQUIDO NACIONAL.....	20
FIGURA 5 –	MODELO DE PESQUISA INTERORGANIZACIONAL.....	118
TABELA 8 –	OS EMPREGOS DIRETOS NO BRASIL NA INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA.....	20
TABELA 4 –	OS INVESTIMENTOS NA INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA NACIONAL.....	18
FIGURA 2 –	RELAÇÃO DAS CATEGORIAS ANALÍTICAS EM ESTUDO.....	65
FIGURA 3 –	SITUAÇÕES RELEVANTES PARA DIFERENTES ESTRATÉGIAS DE PESQUISA.....	71
QUADRO 1 -	TEMAS PRINCIPAIS ABORDADOS DURANTE AS ENTREVISTAS.....	76
FIGURA 1 –	UM MODELO INTEGRADO DE CONCEITO DE MARKETING, DA ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO, DO MARKETING DE RELACIONAMENTO E DO <i>SUPPLY CHAIN MANAGEMENT</i>	40
TABELA 6 –	VENDA INTERNA DE VEÍCULOS.....	19

RESUMO

O objetivo desta pesquisa é verificar a influência do comprometimento e da confiança em processos de decisão envolvendo empresas em relacionamentos interorganizacionais do tipo *supply chain*. O método que caracteriza esta pesquisa é o estudo de caso. A amostra foi formada por compradores, gerentes de compras, vendedores e gerentes de vendas de três organizações, responsáveis pela venda ou compra de componentes fornecidos pela empresa fornecedora, sendo um informante em cada empresa cliente e dois na empresa fornecedora, totalizando quatro informantes. Os dados foram obtidos em fontes primárias e secundárias, por meio de entrevistas semi-estruturadas e consulta a documentos organizacionais. A análise dos dados foi efetuada de forma descritivo/interpretativa, correspondendo à abordagem predominantemente qualitativa adotada. Utilizou-se a análise de conteúdo e a análise documental como procedimentos para o tratamento da totalidade dos dados coletados. A confiança foi identificada por meio da benevolência e credibilidade, e o comprometimento a partir de documentos que garantem o fornecimento de componentes da empresa fornecedora para as empresas clientes. Os resultados do presente estudo revelaram que o comprometimento e a confiança influenciaram os processos de tomada de decisão das empresas em exame, contribuindo para que os decisores e conseqüentemente os processos de decisão fossem direcionados para o bem-estar, o desenvolvimento e a manutenção dos relacionamentos, beneficiando ambas empresas; porém verificou-se que a diminuição da confiança e a quebra do comprometimento, fizeram com que outras variáveis surgissem nos processos de decisão, influenciando de maneira negativa a sua condução como, por exemplo, o abuso do poder, aquiescência, etc., por parte de uma das empresas, prejudicando o relacionamento, sendo o comprometimento um fator determinante para garantir a continuidade do relacionamento nestas situações. Foi possível concluir também que comprometimento e confiança não são governados necessária e exclusivamente pelos fundamentos de marketing em situações que envolvem melhoria ou garantia de padrões de qualidade de componentes. Entretanto, a mais interessante descoberta desta pesquisa é que a confiança e o comprometimento no âmbito das subsidiárias são governados por relacionamentos, processos de decisão e redes mobilizados no nível corporativo.

Palavras-chave: Comprometimento, confiança, cadeias produtivas (*supply chains*), processos de decisão estratégica.

ABSTRACT

The aim of this research is to verify the influence of commitment and trust in decision making process in supply chains. Were studied in this research two relationships between one supplier and two clients, all the companies from the automobile industry. This research was based on a case study. The data were obtained form primary and secondary sources by means of semi-structured interviews and documental analysis were used as procedures to deal with the whole of the data collected from the two relationships used in this research. The analysis of the data was carried out in a descriptive-heuristic mode, in keeping with the qualitative approach mainly adopted. Therefore, the content analysis and the documental analysis were used as procedures to deal with the whole of the data collected. The trust was identifying from benevolence and credibility that are structural parts of trust and commitment was identified from the contracts made between the companies that guarantee the components supply. After the data analysis the results or this study revealed that commitment and trust influence the decision making processes in helping for the wellness, development and maintenance of the relationship, but when both commitment and trust are not present in the decision making processes, other variants occur such as power, acquiescence, etc. Another conclusion is that commitment and trust are not necessarily and exclusively governed by marketing fundamentals in situations involving quality improvements of the components. However the most interesting conclusion is that trust and commitment in the subsidiaries companies are governed by relationships, decision making processes and networks mobilized in their corporate level.

1 INTRODUÇÃO

Existe a necessidade de uma “nova realidade”, a qual considere as dificuldades práticas da integração de operações, assim como da natureza da competição e poder nas cadeias produtivas (*supply chains*). Segundo Ellis e Richard (2001), existe uma falha entre concepções idealizadas do discurso do gerenciamento destes relacionamentos e as experiências pessoais dos gerentes que se encontram frente a frente com as dificuldades sócio-econômicas do ambiente organizacional.

As primeiras relações interorganizacionais concretas ocorreram no Japão nos anos subseqüentes à II Guerra Mundial. Empresas japonesas passaram a ser controladas pelo Ministério do Comércio Exterior, e foi posteriormente estabelecido um novo tipo de esquema de integração chamado *Keiretsu*, caracterizado pela cooperação informal, mas estrita entre os seus membros (Handfield e Bechtel, 2002).

Dentre as indústrias que iniciaram este processo, estava a indústria automobilística. A indústria automobilística continua sendo a maior atividade industrial do mundo, com aproximadamente cinquenta milhões de novos veículos produzidos a cada ano (Womack, Jones e Roos, 1992), sendo que no Brasil esta indústria apresentou no ano de 2001 um faturamento líquido de US\$16,034 milhões e empregou diretamente 82.050 trabalhadores (Anfavea, 2003).

Por duas vezes no século passado, esta indústria alterou as noções mais fundamentais de como produzir bens, determinando não somente como se produz, mas também como se trabalha, como se pensa e como se vive (Womack, Jones e Roos, 1992). Após a Primeira Guerra Mundial, Alfred Sloan, da General Motors, e Henry Ford conduziram a fabricação mundial de séculos de produção artesanal para a era da produção em massa. Após a Segunda Guerra Mundial, Eiji Toyota e Taiichi Ohno, da Toyota japonesa, foram pioneiros no conceito da produção enxuta (*lean production*). Atualmente fabricantes de todo o mundo tentam adotar a produção enxuta, porém o caminho está cheio de obstáculos.

A produção enxuta combina as vantagens das produções artesanal e em massa, evitando os altos custos da primeira e a rigidez da última. Nela são empregadas equipes de trabalhadores multiqualificados em todos os níveis da organização, além de máquinas altamente flexíveis e cada vez mais automatizadas, para produzir imensos volumes de produtos de ampla variedade (Womack, Jones e Roos, 1992). Além disso, a produção enxuta almeja a perfeição, isto é, custos sempre declinantes, ausência de itens defeituosos, nenhum estoque e muitos novos produtos.

Para tanto, relacionamentos interorganizacionais nos quais empresas distintas de determinada cadeia produtiva concordam em trabalhar juntas, devem estar muito bem estabelecidos. Conforme foi descrito por Arndt (1979), a reestruturação de muitos mercados competitivos ocorre, dentre outras formas, através de comprometimentos voluntários e de longa duração, e também interações interorganizacionais. Uma das maneiras de se obter tais interações é por meio de relacionamentos interorganizacionais do tipo *supply chains* (Johnsen et al. 2000). Segundo Johnsen et al. (2000), este conceito originou-se na década de oitenta, no intuito de colaborar com o melhor gerenciamento de materiais dentro das organizações, porém tornou-se uma forma de tratar uma cadeia produtiva e distributiva de recursos entre empresas. O conceito da *supply chain* reflete a necessidade das organizações em manter relacionamentos próximos com outras empresas, no intuito de obter vantagens competitivas, que resultam de uma determinada operação e cooperação (Lamming, 1996; Harland, Lamming e Cousins, 1999).

O relacionamento interorganizacional é baseado em trocas mercadológicas. Compradores e fornecedores são importantes partes ativas no processo de troca e podem ser igualmente poderosos (Easton e Araujo, 1994). Webster Jr. (1992) propôs que o marketing enquanto uma cultura significa uma base de valores e crenças sobre a importância do cliente, sendo a base das atividades e comportamentos dos indivíduos (orientação para o mercado) dentro das organizações. Enquanto Min e Mentzer (2000) afirmam que marketing, enquanto uma filosofia de negócios, direciona o comportamento das organizações (marketing de relacionamento) a desenvolver, manter e reforçar relacionamentos interorganizacionais no

intuito de satisfazer os clientes. Sob a perspectiva de fornecedores industriais, marketing também é importante componente para a implementação do conceito de *supply chain management*. O marketing industrial aborda tais questões, em que as trocas mercadológicas entre atores em *supply chains* possuem um grande destaque.

Na visão tradicional de marketing, transações comerciais são vistas como trocas únicas de valor entre duas partes, as quais não se interessam por priorizar ou estabelecer interações subseqüentes (Alderson, 1982). Nesta visão, o foco está na transferência de valor de uma parte à outra com o objetivo de aumentar o poder de ambos os lados de maneira variada (Houston e Gassenheimer, 1987). Na visão tradicional de marketing, a condição necessária e suficiente para trocas mercadológicas são as relações impessoais entre compradores e vendedores, sejam eles indivíduos, sejam empresas.

Entretanto, no contexto atual de trocas mercadológicas, mesmo a mais simples transação depende de apoio sócio-econômico de outros, além das partes envolvidas na transação (Easton e Araujo, 1994). Este apoio pode vir de normas legais, morais ou sociais, mas de qualquer forma está fora das partes envolvidas na transação. O envolvimento das atividades econômicas em redes de relações sociais contínuas tem sido notado por diversos estudos empíricos (Leblebici e Salancik, 1982), enfatizando o fato que mesmo em mercados competitivos perfeitos, é possível identificar estruturas sociais, normas e relacionamentos que constituem partes ativas neste processo de trocas mercadológicas. Assim, na indústria e em mercados interorganizacionais, o papel das relações interorganizacionais entre compradores e vendedores como participantes ativos no processo de trocas mercadológicas, assim como o papel das redes de relacionamentos, têm sido reconhecidos como elementos cruciais para o entendimento de trocas econômicas (Easton e Araujo, 1994).

Nas relações interorganizacionais, há diversos fatores que estão permanentemente ativos e influenciando neste relacionamento, como, por exemplo, a confiança, o comprometimento, o poder, a cooperação, dentre outros (John, 1984, Kotter, 1986; Heide e John, 1988, Morgan e Hunt, 1994, Ellis e Richard, 2001).

Para Morgan e Hunt (1994), o comprometimento e a confiança são os mais

importantes. Segundo esses autores, comprometimento e confiança são fatores que desempenham papéis-chaves no relacionamento, pois encorajam as partes a trabalharem para preservá-lo, cooperando com seus parceiros externos, também porque resistem às alternativas de curto prazo, preferindo os benefícios dos relacionamentos de longa duração proporcionados pelos parceiros habituais. Entretanto, o poder desempenha importante papel na tomada de decisão nas relações interorganizacionais, mesmo que “maquiado” em discursos politicamente corretos, “blefes”, ou jogos de “meias-palavras” (Faria e Wensley, 2001).

Existem outros fatores que também influenciam no relacionamento interorganizacional. Segundo Juran e Gryna (1993a), a mudança de um relacionamento predominantemente conflitivo para um relacionamento cooperativo entre as empresas, ocorre, em grande parte, devido à necessidade de se garantir o aprimoramento da qualidade dos fornecedores. Esta visão fica clara tanto na definição de *supply chain*, a qual tem focado a necessidade das organizações em ativarem relacionamentos próximos e de longa duração com outras organizações (relação cliente/fornecedor) na procura de vantagens competitivas (Lamming, 1996), como também na visão do marketing industrial a qual afirma que marketing enquanto uma filosofia de negócios, direciona o comportamento das organizações (marketing de relacionamento) a desenvolver, manter e reforçar relacionamentos interorganizacionais como *supply chain* no intuito de satisfazer os clientes.

Uma empresa cujos produtos incluem uma grande quantidade de componentes comprados necessita de qualidade aprimorada destes componentes a fim de melhorar o produto final (Juran e Gryna, 1993a). A qualidade em produtos e serviços resulta das contribuições na qualidade proporcionadas por muitos indivíduos diferentes, envolvendo várias habilidades, de produção e gerenciais, assim o comprometimento com a qualidade pode ser ultimamente considerado como um programa contínuo de importância fundamental em controle e sistemas da qualidade total, pois, independentemente da origem e das circunstâncias nas quais a proposta de controle de qualidade total foi formulada, é seguro afirmar que ela não será adequadamente efetiva sem obter comprometimento genuíno com a

qualidade de todas as partes envolvidas (Feigenbaum 1994b).

O poder dos clientes neste sentido depende da credibilidade de seu aumento de barganha e de sua sensibilidade ao preço, enquanto o poder dos fornecedores vem da capacidade de resistir ao poder de barganha de seus clientes e aumentar sua fatia no valor criado no produto (Day, 1999). As organizações formam relações próximas e de longa duração com outras empresas por diversas razões; entretanto, seja qual for a razão, existem duas dimensões importantes envolvidas nestas relações: as dimensões temporal e estrutural (Easton e Araujo, 1994).

Neste trabalho, foram enfatizadas as duas dimensões devido ao interesse em analisar como o comprometimento e a confiança influenciam nos processos de tomada de decisão dos departamentos de vendas e de compras, especificamente, com relação à qualidade do produto fornecido, entre empresas envolvidas em *supply chains*.

Foram analisadas duas relações interorganizacionais de *supply chain*, envolvendo três empresas (uma empresa fornecedora e duas empresas clientes) tendo a empresa fornecedora como foco. Para isso, fez-se necessária a compreensão da teoria de *supply chain*, do que significa o comprometimento e a confiança nesta pesquisa, quais foram as situações que afetaram o desenvolvimento e a manutenção dos relacionamentos entre a empresa foco e seus clientes, assim como o comprometimento e a confiança influenciaram os processos de decisão dessas situações.

Com isso, pretendeu-se analisar como os relacionamentos interorganizacionais do tipo *supply chain* ocorrem a partir da perspectiva da realidade vivida pelas empresas e suas interações. Esta proposta procura confrontar a literatura descrita deste tipo de relacionamento com as interações reais das empresas.

A indústria escolhida foi a automobilística, devido à sua importância sócio-econômica no contexto industrial local e nacional. A empresa foco deste estudo¹ é uma empresa fornecedora de autopeças para a indústria automobilística, localizada na região

¹ O nome da empresa foco e das demais empresas envolvidas nesta pesquisa foi mantido em sigilo, por falta de autorização para sua divulgação.

metropolitana de Curitiba, PR. Esta empresa foi escolhida devido à importância do componente fornecido, tanto para a montagem como para a venda do veículo ao cliente final, uma vez que se trata de um componente cujos critérios de qualidade devem obedecer a questões de resistência, durabilidade e aspecto. Além disso, a empresa foco é responsável por 100% do fornecimento de seus componentes para seus clientes mais representativos.

As duas outras empresas foram escolhidas para essa pesquisa com base nos seguintes critérios: importância financeira e produtiva para a empresa foco e localização geográfica. Assim, esta pesquisa envolve o relacionamento da empresa foco com os seus maiores clientes, tanto em faturamento, como em produtividade. Ambas estão localizadas na região metropolitana de Curitiba, PR.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

A partir do pressuposto de que o comprometimento e a confiança afetam processos de decisão de empresas envolvidas em relacionamentos interorganizacionais do tipo *supply chains*, o problema de pesquisa abaixo direcionou este estudo:

QUAL A INFLUÊNCIA DO COMPROMETIMENTO E DA CONFIANÇA NO PROCESSO DE DECISÃO ESTRATÉGICA DE TRÊS EMPRESAS ENVOLVIDAS EM CADEIAS PRODUTIVAS DO SETOR AUTOMOBILÍSTICO, LOCALIZADAS NA REGIÃO METROPOLITANA DE CURITIBA, PR?

1.2 OBJETIVOS DE PESQUISA

A seguir são apresentados o objetivo geral e os objetivos específicos que nortearam esta pesquisa.

1.2.1 Objetivo geral

Identificar a influência do comprometimento e da confiança, nos processos de tomadas de decisão, entre empresas envolvidas em *supply chain*. São especificamente

investigados os departamentos de vendas de uma empresa fornecedora e de compras de duas empresas montadoras de automóveis, clientes da empresa fornecedora.

1.2.2 Objetivos específicos

1. Identificar situações que afetaram o desenvolvimento e a manutenção do relacionamento entre a empresa fornecedora e as duas empresas clientes.
2. Identificar processos de decisão estratégica em cada relacionamento, no conjunto de situações que afetaram o desenvolvimento e a manutenção do relacionamento entre a empresa fornecedora e as duas empresas clientes.
3. Avaliar os processos de decisão estratégica selecionados.
4. Identificar como comprometimento e confiança influenciaram nos processos de decisão analisados, envolvendo a empresa fornecedora e as duas empresas clientes em estudo.

1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA

Pesquisas empíricas sobre o comprometimento e a confiança em *supply chains* no Brasil são escassas (Viana, Cunha e Slongob, 2000). Faz-se necessário o desenvolvimento de novas pesquisas nesta área, principalmente no âmbito nacional para, que uma nova realidade possa ser construída a partir da perspectiva vivida pelas empresas localizadas no mercado brasileiro. Mesmo na literatura internacional, não está claro se este tipo de relacionamento é o melhor caminho para empresas clientes e fornecedoras trilharem em todas as situações (Kalwani e Narayandas, 1995).

A cooperação interorganizacional tornou-se um tópico central na literatura internacional de marketing, porém, devido ao debate entre acadêmicos ter-se concentrado em qual modelo deveria representar a realidade prática, pouco se sabe sobre a realidade vivida pelas empresas neste tipo de relacionamento (Faria e Wensley, 2000), principalmente no âmbito nacional.

Assim, torna-se evidente a importância de se desenvolver pesquisas desta natureza, no intuito de diminuir a distância existente entre a prática organizacional e a academia, ainda

mais no contexto nacional, onde perspectivas como mercados, políticas, monetárias, dentre outras, diferem da literatura internacional, mais desenvolvida.

Para as empresas envolvidas no presente estudo, esta é uma oportunidade de perceber situações práticas envolvendo suas realidades. Este documento pode auxiliar no desenvolvimento, não apenas dos relacionamentos pesquisados, mas outros relacionamentos da mesma natureza, os quais certamente envolverão as variáveis aqui estudadas. Assim, cada empresa envolvida nesta pesquisa tem a oportunidade de identificar situações, ações e suas conseqüências que estão, muitas vezes, fora do alcance dos envolvidos, na tentativa de se fazer uma análise imparcial dos eventos estudados. Além disso, este documento pode servir como uma referência para qualquer empresa que pretenda formar relações interorganizacionais de longa duração, como *supply chains*, e que se preocupem com o real desenvolvimento desses relacionamentos, nos quais o comprometimento e a confiança atuam de maneira acentuada nos principais processos de tomada de decisão estratégica.

Ademais, como será observado nos capítulos subseqüentes, a cooperação entre empresas não é simplesmente a falta de conflito (Frazier, 1983), assim, é importante reconhecer que pouco se sabe sobre como e porque a dinâmica envolvendo a cooperação e o conflito é administrada na prática pelas partes envolvidas em situações reais de decisão.

A seguir, será apresentada a fundamentação teórico-empírica da pesquisa; em seguida, serão apresentados a metodologia, os resultados da pesquisa, a análise dos dados coletados, a conclusão do trabalho e recomendações para pesquisas futuras.

Na fundamentação teórico-empírica serão apresentados e desenvolvidos os principais temas envolvidos nesta pesquisa. Na primeira seção, é apresentado um breve histórico da indústria automobilística e, em particular, da indústria automobilística nacional. Em seguida, é apresentada uma seção referente à qualidade do produto na indústria. Logo após são apresentadas seções sobre *supply chain management* e decisão sob uma abordagem processual.

No capítulo de metodologia, são desenvolvidos os principais critérios metodológicos que guiaram esta pesquisa, por meio da especificação das perguntas de

pesquisa, da apresentação das categorias analíticas em estudo, das suas definições constitutivas e operacionais, das definições de outros termos importantes e da delimitação da pesquisa. Também são apresentadas as facilidades e dificuldades na coleta de dados e as limitações da pesquisa.

No capítulo subsequente, são apresentados os resultados obtidos no tratamento dos dados primários e secundários desta pesquisa. São descritas as situações em que ocorreram os processos de decisão estratégica, e como o comprometimento e a confiança atuaram nestas situações. Em seguida, é feita análise de como o comprometimento e a confiança influenciaram os processos de decisão estratégica estudados, quais as conseqüências dessa influência, e de que forma elas atuaram no desenvolvimento e manutenção do relacionamento entre as empresas focalizadas.

Finalmente, na conclusão são apresentados os resultados obtidos com essa pesquisa, e sugestões para a realização de outras pesquisas de mesma natureza.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

No intuito de se atingirem os objetivos supracitados desta pesquisa, faz-se necessária a revisão da literatura que trata dos antecedentes que levam empresas a adotarem o modelo de *supply chain*, e de como ocorrem as interrelações organizacionais neste contexto. Essa revisão objetiva compreender como e porque comprometimento e confiança influenciam processos de decisão.

Este capítulo inicia com uma abordagem geral da indústria automobilística mundial. Foi dada ênfase à indústria automobilística brasileira, pois a pesquisa abordou unicamente as filiais das empresas localizadas no Brasil.

Em seguida, é apresentado o conceito de qualidade do produto. A opção pelo item qualidade do produto, como um item isolado, ocorreu, pois as decisões estudadas são referentes especificamente à qualidade do produto e não a outras variáveis, assim optou-se por apresentar suas principais questões. Esta opção ocorreu também, pois os componentes fornecidos nos casos pesquisados, são componentes de aspecto nos veículos, isto é, componentes cuja qualidade deve ser demonstrada também através da sua aparência, tornando o fator qualidade ainda mais importante.

O conceito de *supply chain* é apresentado logo após o conceito de qualidade. Este conceito é abordado sob uma perspectiva mercadológica e uma crítica a essa. Após são apresentadas as principais questões envolvendo o comprometimento e a confiança inter-firma. Conforme afirma Allison (1990), para uma mesma pesquisa é possível utilizarem-se diversos modelos, cujos resultados podem ser diferentes, dependendo da abordagem adotada. A utilização do estudo de *network*, restrita a dois relacionamentos nesta pesquisa, ocorreu com o objetivo de identificar fatores intrínsecos que não poderiam ser identificados apenas na análise de um relacionamento, de uma *supply chain*. Finalmente é apresentada a decisão estratégica sob uma abordagem processual.

2.1 SETOR AUTOMOBILÍSTICO

A indústria automobilística apresentou sua primeira fábrica montadora de destaque em 1887, com a fábrica de máquinas-ferramentas de Panhard e Levassor, na Inglaterra (Womack, 1999). Atualmente, esse nicho de mercado atua nos mais importantes mercados mundiais, além de ser composto por grandes empresas multinacionais as quais espalham suas filiais ao redor do globo.

2.1.1 Alianças estratégicas

Alianças com outras empresas do mesmo setor, seja na forma de aquisição parcial ou total, ou mesmo a reestruturação de estratégias, passando de estratégias específicas para estratégias globais, no intuito de fortalecer seus negócios e tornar-se cada vez mais competitivo no âmbito mundial, puderam ser observadas recentemente (Shimokawa 1999).

É o caso da fusão entre a Daimler e Chrysler, a Ford adquirindo o departamento de veículos de passageiros da Volvo, a negociação entre a Fiat e Mitsubishi (Shimokawa 1999), dentre outras. Com relação a essas fusões, pode-se observar que existe uma tendência que haja apenas poucas organizações nesse setor, em torno de cinco montadoras em âmbito mundial, uma vez que apenas aqueles que produzirem quatro milhões de automóveis/ano ou mais, sobreviverão (Shimokawa 1999). Analisando por esse ângulo, esse fator tornará cada vez mais difícil a entrada de novos concorrentes no setor, pois as exigências de capital, assim como a diferenciação do produto, serão fatores de grande importância, em que certamente aqueles que conseguirem atingir essa marca serão empresas de grande porte e com grande poder de negociação (Porter, 1997). O grupo das montadoras de quatro milhões de veículos anuais está composta atualmente pela GM, Ford, Toyota e VW, a Daimler e a Chrysler, através de sua fusão, a qual representou a primeira entre duas grandes potências mundiais do setor, irão atingir essa marca, uma vez que apresentam produções na faixa de 1,2 a 3 milhões de veículos/ano (Anfavea, 2003).

Porém, pode-se observar que além das montadoras, as empresas fornecedoras

também têm-se articulado neste sentido, promovendo desta forma, alianças globais. Adotando esta estratégia elas tornam possível a redução dos custos das peças, uma vez que estreitam o número de componentes produzidos para diferentes veículos. Pode-se citar o exemplo da Dana Corp. que, entre 1995 e 1998, concretizou a aquisição da empresa GKN da Inglaterra, da Rockwell do Brasil, da Clark-Hurth Components dos E.U.A., dentre outras, assim como a Federal-Mogul dos E.U.A. fez a aquisição da T&N também dos E.U.A., a ECIA da França adquiriu a também francesa Bertrand Faure (Shimokawa 1999). Todas empresas participantes do mercado global.

Os fenômenos de fusão e alianças não são recentes, porém, nota-se que cada vez mais esses fatores serão requisitados para que as organizações sobrevivam no mercado global. Esses fatores fazem com que as pequenas organizações não consigam se desenvolver, ou ainda, sejam ameaçadas de finalizar sua atuação no mercado, uma vez que precisam optar em vender seu controle para uma concorrente maior e mais forte, ou sufocar-se devido à pressão imposta pelas grandes empresas.

2.1.2 Fornecedores

Os fornecedores desse setor representam uma parcela importante e essencial no processo de produção e comercialização dos automóveis, assim como são peças essenciais para que a indústria automobilística consiga desempenhar suas funções da melhor maneira possível, visando, mais do que nunca, ao mercado globalizado. O maior exemplo dessa representatividade pode ser observada na composição de um veículo, no qual setenta por cento do seu valor vem da indústria de componentes e subcontratados.

Devido ao mercado altamente competitivo que apresenta esse setor, a redução de custos tornou-se um dos maiores desafios da indústria automobilística. Nesse processo os fornecedores de componentes, com seu alto índice de participação no custo dos veículos, estão sendo pressionados com relação à negociação de preços dos seus produtos, assim como, devido a essa pressão, estão procurando melhorar suas competências e abaixar os seus custos (Freyssenet e Lung, 1999). O setor de autopeças é composto por empresas locais,

porém grande parcela desse setor é composto por empresas com poder mundial de negociação, empresas com dimensões tão grandes quanto as próprias montadoras.

Devido ao grau de competitividade e ao grande número de empresas concorrendo no mesmo nicho de mercado, existem muitas empresas que representam fornecimento local de peças, não representando uma ameaça para a indústria automobilística, uma vez que não possuem grande poder de negociação perante as montadoras; no entanto, existem outras empresas que têm um grande poder sobre a indústria, uma vez que atendem várias montadoras em escala mundial e que podem representar uma ameaça para o setor, podendo assim se tornar uma das grandes forças que governam a competição do setor automobilístico (Porter, 1997). As quatro maiores empresas de componentes para indústria automobilística, em ordem decrescente de faturamento anual estão indicadas na Tabela 1.

TABELA 1 – AS MAIORES EMPRESAS FORNECEDORAS DE AUTOPEÇAS DO MUNDO EM FATURAMENTO

Faturamento Anual 1997 (US\$ milhões)					
Empresa	Faturamento	E.U.A.	Europa	Ásia	Outros
Delphi	26,600	75%	15%	5%	5%
Visteon	17,000	85%	15%	-	-
Robert Bosh	16,500	20%	71%	-	9%
Denso	13,104	18%	5%	75%	2%

FONTE: SHIMOKAWA, 1999.

A Delphi Automotive Systems foi a organização que apresentou o maior faturamento anual em 1997 com US\$26,600 milhões, sendo 75% das vendas em território norte americano, 15% na Europa 5% na Ásia e 5% nas outras regiões do mundo. Em segundo lugar ficou a empresa Visteon Automotive Systems, com US\$17,000 milhões, sendo 85% das vendas feitas nos Estados Unidos e 15% na Europa. O terceiro lugar ficou para a empresa Robert Bosh Corp., que apresentou US\$16,500 milhões, sendo 20% nos Estados Unidos, 71% na Europa e 9% em outras regiões, e finalmente em quarto lugar ficou a Denso Corp.

com US\$13,104 milhões em vendas no ano de 1997, sendo que 18% das vendas foram para o mercado norte-americano, 5% para o mercado europeu, 75% para o mercado asiático e 2% para outras regiões.

Grandes aquisições também ocorrem nesse setor no sentido de atender à demanda mundial, primeiro porque as montadoras estão direcionando suas estratégias nesse sentido, porém também existe o fato de os próprios fornecedores de componentes estarem modificando suas estratégias, integrando, provocando fusões e constituindo *networks* no intuito de promover suas próprias estratégias globais (Shimokawa, 1999).

Essas novas estratégias globais têm o intuito de melhor atender às necessidades de seus clientes, porém essas empresas estão buscando não apenas expansão, mas reestruturação que possa estimular seu poder de desenvolvimento e compatibilidade na produção de sistemas. Em essência, a reestruturação entre os fornecedores de componentes está ocorrendo não devido às montadoras, mas pela sua própria vontade de integração global (Shimokawa, 1999).

2.1.3 Indústria brasileira de automóveis

A indústria brasileira de automóveis começou a operar na década de 50, mais precisamente em 1956, através de um projeto, o qual restringia as importações, obrigando as montadoras transnacionais a iniciarem a produção de veículos com 90 a 95% de peças nacionais. Entretanto essa imposição não foi passível de cumprimento, uma vez que a indústria de componentes estava em um estágio de relativo primitivismo (Arbix e Zilbovicius, 1997).

Atualmente esse quadro mudou. Na Tabela 2, podem-se observar os investimentos realizados pelas empresas de autopeças no Brasil, entre os anos de 1991 e 1994. Percebe-se que houve um aumento desses investimentos devido ao também aumento dos investimentos feitos pelas empresas montadoras. Entre 1986 e 1991, foram feitos investimentos na ordem de US\$709 milhões; em 1991 foram registrados investimentos de US\$764 milhões; em 1992 os investimentos caíram para US\$715 milhões e em 1993 chegaram a US\$702 milhões.

Entretanto em 1994, houve o maior investimento registrado nesse período: US\$900 milhões (Ferro e Cruci, 1995). As empresas de autopeças estão cada vez mais ampliando seus negócios devido ao mercado atrativo; outras montadoras estão se instalando no país, investindo em seus parques industriais no intuito de atender a essa nova demanda, assim como promovendo a entrada de novas empresas, como é o caso do grupo espanhol Gestamp Automación S/A que está investindo US\$ 8 milhões em sua unidade, ou ainda a empresa Alfa do Brasil, que está ampliando seus negócios com diversas montadoras (Alves, 2000), ambas localizadas na região metropolitana de Curitiba.

TABELA 2 – INVESTIMENTOS DA INDÚSTRIA DE AUTOPEÇAS NO BRASIL ENTRE 1986 E 1994

Investimentos da Indústria de Autopeças (US\$ milhões)	
Média de 1986 – 1990	709
1991	764
1992	715
1993	702
1994 estimado	900

FONTE: FERRO E CRUCI, 1995.

Mesmo com as imposições citadas acima, onze empresas montadoras de automóveis iniciaram suas produções em território nacional, formando a história da indústria automobilística brasileira. Foram elas: Willys-Overland, Vemag e a Fábrica Nacional de Motores (controladas por capital nacional), Mercedes Benz e Simca (*joint ventures* com participação de 50% cada), Ford, General Motors, International Harvester, Scania Vabis, Volkswagen e Toyota (controladas ou propriedade de empresas estrangeiras).

Atualmente atuam no Brasil as seguintes empresas como montadoras na indústria de veículos de passeio e utilitários: Daimler Chrysler, Fiat, Ford, GM, Honda, Renault, Nissan, Citroën, Peugeot, Toyota, Volkswagen e Audi (Anfavea, 2003).

O isolamento do mercado mundial impediu o desenvolvimento da indústria no país e somente em 1990 o governo abriu o mercado para as importações, não se preocupando com

o desenvolvimento de novos produtos. O governo brasileiro vem tentando melhorar a competitividade global da indústria automobilística nacional, e o primeiro importante passo foi dado com a abertura das fronteiras a importação.

Com relação às medidas econômicas adotadas pelo governo no intuito de contribuir para o crescimento do setor, podem-se destacar os dois acordos automotivos de março de 1992 e fevereiro de 1993, que, dentre outras coisas, apresentaram redução nas alíquotas do Imposto Sobre Produtos Industrializados (IPI) e o Imposto sobre a Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS) e redução nos preços dos automóveis em 22% no acordo de 1992, e 10% no acordo de 1993 (Arbix e Zilbovicius, 1997). Também se pode destacar as taxas de importação, que variaram bastante entre 1990 e 1995. Em 1990 a taxa era de 85% sobre o valor do veículo, em 1994 chegou a 35% e em fevereiro de 1995 registrou-se a taxa mais baixa de 20%, porém em abril do mesmo ano, a taxa foi elevada a 70% (Mukherjee e Sastry, 1996). Um dos maiores problemas brasileiros pode ser observado com relação à tributação imposta sobre os veículos. A Tabela 3 mostra que o Brasil é o país com a maior tributação de impostos sobre veículos, dentre os grandes mercados (Ferro e Cruci, 1995).

TABELA 3 – A CARGA TRIBUTÁRIA NOS VEÍCULOS BRASILEIROS

Carga Tributária no Veículo	
Brasil	34%
Brasil carro popular	23%
E.U.A.	6%
Japão	9,5%
Média Europa	15,4%

FONTE: FERRO E CRUCI, 1995.

NOTA: Impostos IPI, PIS, Cofins e ICMS de 12%.

Porém, mesmo com elevado impacto tributário sobre os automóveis, percebe-se que as medidas do governo foram em última análise bem sucedidas, uma vez que o número de montadoras que entraram no país, retrata essa confiança no mercado brasileiro. Algumas regiões como o Paraná, no intuito de modificar seu perfil econômico, investiu na

industrialização do Estado, levando para a região metropolitana de Curitiba três novas montadoras, das quais duas continuam operando, contribuindo para que o perfil do Estado mude de essencialmente agrícola, para também industrial.

Com isso, pode-se observar a evolução da indústria nacional de automóveis e das empresas de autopeças. Nota-se que após a abertura de mercado, o Brasil tornou-se um grande mercado em expansão o qual as grandes montadoras perceberam como sendo uma boa oportunidade para ampliar seus negócios, como também atraiu a atenção de empresas que não atuavam nesse mercado, porém perceberam seu grande potencial, além de representar uma porta de entrada ao Mercosul.

Os dados abaixo apresentam a evolução do setor automobilístico ao longo de sua história, assim como os dados mais recentes os quais refletem a realidade nacional nesse setor (Anfavea, 2003):

1. Investimentos - Os investimentos do setor automobilístico em autoveículos, feitos no Brasil cresceram à medida que a indústria foi desenvolvendo. A Tabela 4 mostra como foi a evolução desses investimentos, começando com o ano de 1980, quando foram investidos US\$489 milhões. Em 1986, representaram US\$576 milhões; já em 1991, esses investimentos atingiram a marca de US\$880 milhões; em 1994 ultrapassaram pela primeira vez a barreira de US\$1,000 milhão, fechando com US\$1,195 milhões e em 1997 os investimentos chegaram a US\$2,092 milhões. Em 2001 os investimentos fecharam em US\$1,750 milhões.
2. Produção - Com esses investimentos, a produção nacional de veículos apresentou uma significativa evolução desde a sua origem. A Tabela 5 apresenta esta evolução. Em 1980 foram produzidos no Brasil 933.152 veículos, em 1986 as indústrias produziram 815.152 veículos, em 1991 esse número caiu para 705.303 e em 1994 houve uma considerada elevação, chegando a produzir 1.248.773 veículos. Em 1997, o Brasil atingiu sua melhor marca até então, produzindo 1.677.858, e em 2002, o Brasil fechou o ano com a produção de 1.521.431 autoveículos.
3. Vendas internas de veículos - Com o aumento da produção, o setor pôde vender mais. Isso pode ser observado na Tabela 6. Em 1980 foram vendidos 793 mil automóveis; em 1986

esse número caiu para 672.384; em 1991 a marca atingiu 791 mil, sendo 771 mil veículos nacionais e 20 mil veículos importados; em 1994 houve um aumento para 1.395 mil, sendo 1.206 mil de veículos nacionais e 189 mil de veículos importados, provavelmente devido à estabilização da economia. Em 1997, foi registrado o maior número de veículos nacionais vendidos até então, com 1.943 mil veículos, sendo 1.640 mil de nacionais e 303 mil de importados, e em 2002 esse número caiu para 1.229 mil veículos, entre nacionais e importados.

TABELA 4 – OS INVESTIMENTOS NA INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA NACIONAL

Investimentos na Indústria Automobilística	
Ano	Investimentos em US\$ milhões
1980	US\$489
1986	US\$576
1991	US\$880
1994	US\$1,195
1997	US\$2,092
2001	US\$1,750

FONTE: ANFAVEA, 2003.

TABELA 5 – A PRODUÇÃO NACIONAL DE VEÍCULOS

Produção Nacional de Veículos	
Ano	Produção em unidades
1980	933.152
1986	815.152
1991	705.303
1994	1.248.773
1997	1.677.858
2002	1.521.431

FONTE: ANFAVEA, 2003.

4. Faturamento líquido - Em consequência ao aumento das vendas, também houve o mesmo fenômeno com relação ao faturamento, conforme pode ser observado na Tabela 7. Em 1980, o faturamento líquido no setor de autoveículos da indústria brasileira ficou em US\$10,637 milhões (8,7% do PIB industrial). Em 1986, foi de US\$ 10,604 milhões o equivalente a 8% do PIB industrial. Já em 1991 o faturamento líquido ficou em US\$ 9,146 milhões, isto é, 7,1% do PIB industrial. Em 1994, o faturamento foi elevado a US\$15,745 milhões, o equivalente a 10,9% do PIB industrial.

Em 1997, o faturamento líquido fechou em US\$18,758 milhões, isto é, 10,9% do PIB industrial e em 2001 foi de US\$16,034 milhões, ou 11,1% do PIB industrial. A maior participação no PIB industrial ocorreu em 1975, quando representou 13,5%, com o faturamento líquido na ordem de US\$11,259 milhões. O maior faturamento ocorreu em 1997, com US\$ 18,758 milhões (10,9% do PIB).

TABELA 6 – VENDA INTERNA DE VEÍCULOS

Vendas Internas de Veículos	
Ano	Vendas por mil veículos
1980	793
1986	672
1991	791
1994	1.395
1997	1.943
2002	1.229

FONTE: ANFAVEA, 2003.

5. Empregos - A questão social também passou por um profundo impacto, uma vez que esse setor representa uma quantidade significativa de empregos diretos e indiretos na âmbito nacional. O setor automobilístico apresentou um grande aumento no número de empregos entre 1957 e 1999, conforme apresenta a Tabela 8. Em 1957, trabalhavam 9.773 pessoas; em 1987 esse número chegou a 113.474 empregados; em 1990 atingiu seu pico com 117.396

trabalhadores; em 1997² esse número caiu para 104.941 e em 2002 ficou em 82.050 empregados, apresentando uma redução no número de funcionários nas empresas nos últimos anos.

TABELA 7 – O FATURAMENTO LÍQUIDO NACIONAL

Faturamento Líquido	
Ano	Faturamento em US\$ milhões
1980	US\$10,637
1986	US\$10,604
1991	US\$9,146
1994	US\$15,745
1997	US\$18,758
2001	US\$16,034

FONTE: ANFAVEA, 2003.

TABELA 8 – OS EMPREGOS DIRETOS NO BRASIL NA INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA

Empregos Diretos	
Ano	Em número de Empregados
1957	9.773
1987	113.474
1990	117.376
1997	104.941
2002	82.050

FONTE: ANFAVEA, 2003.

Os dados acima refletem as modificações pelas quais a indústria automobilística

² A partir de 1997 estes dados dizem respeito unicamente a pessoas com contrato de trabalho firmado com as empresas associadas à Anfavea na forma de lei (Anfavea, 2003).

mundial está passando, inclusive com uma retração de mercado registrado nos últimos anos. Com o fim da Guerra Fria, as novas tecnologias disponíveis, o aumento da qualidade dos produtos e a maior exigência dos consumidores de veículos, a redução de custos de produção e comercialização, dentre outros fatores, as empresas estão modificando suas estratégias para fortalecer suas estruturas e assim conseguir competir nesse nicho de mercado. Nesse sentido, a *supply chain* torna-se uma ferramenta essencial na competição entre as empresas.

2.2 QUALIDADE DO PRODUTO NA INDÚSTRIA

Campos (1999) define produto de qualidade no contexto organizacional como um produto que atende perfeitamente, de forma confiável, de forma acessível, de forma segura e no tempo certo às necessidades do cliente. Feigenbaum (1994a) apresenta uma definição, a qual menciona que qualidade em produtos e serviços é a combinação de características de produtos e serviços referentes a marketing, engenharia, produção, e manutenção, através das quais produtos e serviços em uso corresponderão às expectativas do cliente. A qualidade nas organizações está relacionada com diversas áreas, como o departamento de compras, vendas, produção, dentre outros. Na visão organizacional, Kaoru Ishikawa (*apud* Cerqueira Neto, 1993, p.25) afirma que “o marketing é a entrada e a saída da qualidade em uma empresa”. Qualidade do ponto mercadológico significa satisfação do cliente, isto é, a adequação de produtos e serviços ao uso. Para autor citado, a adequação ou inadequação dependem da definição de requisitos mercadológicos, da existência de formalização de características para o produto e serviço e, fundamentalmente, de informação de desempenho obtido junto ao usuário. Entre as várias funções componentes de um negócio a função mercadológica tem o papel de tomar a iniciativa de estabelecer requisitos da qualidade para produtos e/ou serviços que a organização pretende apresentar a seus clientes. Ele também comenta que sem qualidade em marketing pode-se afirmar que há grande probabilidade de serem produzidos produtos inadequados ou prestados serviços não satisfatórios.

Isso refletiu um novo tipo de gerenciamento dentro das organizações. O gerenciamento da qualidade foi chamado de *Total Quality Management* (TQM), sendo

definido por Sashkin e Kiser (1994) como uma cultura organizacional definida pela busca constante da satisfação do cliente através de um sistema integrado de ferramentas, técnicas e treinamento. Isso envolve a melhoria contínua dos processos organizacionais, resultando em produtos e serviços de alta qualidade. Para Feigebaun (*apud* Paladini, 1995, p.45) TQM é um “sistema efetivo para integrar esforços relativos ao desenvolvimento, manutenção e melhoria da qualidade a todos os grupos da organização, de forma a habilitar áreas essenciais da empresa – como marketing, engenharia, produção, compras, vendas – a desenvolverem suas atividades a um nível mais econômico possível, com a finalidade de atender plenamente, às necessidades do cliente”. Este conceito confere especial atenção, pois não se limita à fábrica nem áreas específicas do processo produtivo, fica claro assim, que ninguém é excluído nem pode se omitir no esforço – que passa a ser universal (Paladini, 1995).

O TQM foi o resultado da crescente atenção prestada à natureza estratégica da qualidade do produto (Morgan e Piercy, 1996). Segundo Morgan e Piercy (1996), um número considerável de estudos, particularmente aqueles utilizando informações do *Profit Impact of Market Strategy* (PIMS), sugeriram a percepção de que a qualidade é positivamente associada com o desempenho dos negócios. Conseqüentemente, o aprimoramento da qualidade do produto tem sido amplamente citado como a base para se atingir vantagem competitiva sustentável. Em resposta a esta tendência, analistas identificaram mudanças nas abordagens gerenciais para a questão da qualidade, culminando no TQM. Assim, os autores afirmam que o gerenciamento da qualidade tem sido visto como estratégico e de natureza interfuncional.

Todos os dias, pessoas são vítimas de falhas de qualidade. A perda é invariavelmente assumida pelo consumidor, pois custos reais de uma falha de qualidade geralmente estão fora de toda a proporção do valor da mercadoria com defeito, por exemplo, um carro pode ser consertado sob garantia, mas onde está a compensação por ficar abandonado a quilômetros de distância de um telefone numa noite escura debaixo de uma chuva gelada (Drummond, 1998)? Para Drummond (1998), os clientes na área industrial, estão se tornando cada vez mais intolerantes em relação a serviços de baixa qualidade,

entregas em atraso, mercadorias não confiáveis, mão-de-obra de má qualidade e similares.

Para Cerqueira Neto (1992), a busca da satisfação do cliente depende, dentre outros fatores, da postura que o fornecedor tem para vender qualidade como processo amplo para um cliente qualquer, de cumprir condições de atendimento negociadas superando as especificações, entregar itens seguros para a utilização de seus clientes e desenvolver moral na relação contratual, para que o cliente reconheça o fornecedor como seu parceiro. Ele afirma que este processo depende de fatores muitas vezes alheios à vontade do fornecedor, entretanto, ele deve ter a capacidade de prever e transformar posturas inadequadas com seus clientes, e ter a capacidade de gerar o necessário para conquistar e manter um nível adequado de satisfação.

Paladini (1995) comenta sobre esta integração com fornecedores e clientes: a integração com fornecedores relaciona-se com os produtores de todas as matérias-primas da empresa, sejam elas primárias, ou não. O objetivo é priorizar a qualidade nas relações com fornecedores, ao contrário do comportamento usual adotado, em que as transações com fornecedores são baseadas em preços e prazos. Como regra geral, parece ser adequado atentar mais para o processo produtivo do fornecedor do que propriamente para os produtos que ele vende. Neste sentido, a idéia de tratar o processo produtivo do fornecedor como extensão do próprio processo produtivo da empresa parece ser correto. Para tanto, faz-se necessário o desenvolvimento de um modelo de avaliação objetiva, que sustente uma análise prática, precisa e isenta. Já a integração com clientes refere-se ao mercado consumidor e à área afetada pela empresa. Visa priorizar o cliente nas atividades usuais do processo produtivo. Trata-se de operacionalizar a participação do cliente no processo produtivo, com a conseqüente transformação da atenção que se pretende a ele prestar em atividades práticas efetivas. O objetivo é aproximar as características que permitirão a adequação do produto ao uso.

Campos (1999) também apresenta a visão da qualidade na interface entre compras e vendas. Ele afirma que o relacionamento da empresa para com seus clientes e da empresa para com seus fornecedores deve ser norteado pela satisfação das necessidades do cliente. No

tocante à área de vendas isto implica ações de antecipação das necessidades do cliente e da garantia da qualidade por parte da empresa. Com relação ao departamento de compras as ações se direcionarão no sentido do desenvolvimento dos fornecedores de tal modo que eles passem a atuar também no sentido de satisfação total do cliente.

Para Campos (1999), ambos fornecedor e comprador, devem ter confiança mútua, cooperação é determinação de mútua sobrevivência baseada nas responsabilidades das empresas para com o cliente final. O autor apresenta dez princípios que deveriam ser seguidos por compradores e vendedores:

1. Ambos, fornecedor e comprador são totalmente responsáveis pela aplicação do controle de qualidade, com entendimento e cooperação entre seus sistemas de controle de qualidade.
2. Ambos, fornecedor e comprador devem ser mutuamente independentes e promover a independência do outro.
3. O comprador é responsável por entregar informações e exigências claras e adequadas, de tal maneira que o fornecedor saiba precisamente o que vai fabricar.
4. Ambos, fornecedor e comprador, antes de entrar nas negociações, devem fazer um contato racional com relação à qualidade, quantidade, preço, termos de entrega e condições de pagamento.
5. O fornecedor é responsável pela garantia da qualidade que dará satisfação ao comprador, sendo também responsável pela apresentação dos dados necessários, quando requisitados pelo comprador.
6. Ambos, fornecedor e comprador devem decidir com antecedência sobre o método de avaliação, de vários itens, que seja admitido como satisfatório para ambas as partes.
7. Ambos, fornecedor e comprador devem estabelecer no contrato os sistemas e procedimentos através dos quais podem atingir acordo amigável de disputas, sempre que qualquer problema ocorrer.
8. Ambos, fornecedor e comprador, levando em consideração a posição do outro, devem trocar informações necessárias à melhor condução do controle da qualidade.

9. Ambos, fornecedor e comprador devem sempre conduzir de maneira eficaz as atividades de controle dos negócios tais como pedido, planejamento de produção e estoque, trabalho administrativo e sistema, de tal maneira que o relacionamento deles seja mantido numa base amigável e satisfatória.
10. Ambos, fornecedor e comprador, quando estiverem tratando de seus negócios, devem sempre levar em conta o interesse do consumidor.

Juran e Gryna (1993b) apontam para a qualidade do fornecedor. Eles afirmam que a qualidade dos itens comprados vem se tornando cada vez mais importante, por diversas razões, como os altos custos associados à qualidade insatisfatória de itens do fornecedor, a interdependência de compradores e fornecedores, redução de estoque através de sistemas *just-in-time*, etc. Desta forma, o objetivo global é criar um relacionamento com o fornecedor o qual garanta que o produto satisfaça às necessidades de adequação ao uso com o mínimo de inspeção de recebimento e ação corretiva.

O relacionamento entre comprador e vendedor diverge de conflitivo ao cooperativo. No relacionamento conflitivo, o fornecedor é visto com suspeita, como alguém que tenta fazer um produto ruim passar despercebido na atividade de inspeção de recebimento feita pelo comprador. A oferta de preço baixo é enfatizada, e cada parte interessada pressiona quanto a vantagens de curto prazo, mesmo se isso resultar no término do relacionamento. A suspeita mútua impede a assistência mútua, o planejamento conjunto e outras formas de colaboração. Entretanto, no relacionamento cooperativo, o comprador e o fornecedor trabalham juntos, como se ambos fizessem parte da mesma empresa. Este é um relacionamento contínuo, planejado, baseado na confiança mútua.

Segundo Juran e Gryna (1993a), a mudança de um relacionamento predominantemente conflitivo para um relacionamento cooperativo entre as empresas ocorre, grande parte, devido à necessidade de se garantir o aprimoramento da qualidade dos fornecedores. Uma empresa cujos produtos incluem uma grande quantidade de componentes comprados, necessita de qualidade aprimorada destes componentes a fim de melhorar o

produto final. Para tanto, exigiram-se certas alterações de política, por exemplo, acordos de compra de longa duração, poucos fornecedores, etc. Estes autores ainda comentam sobre a ênfase relativa da qualidade em decisões de compra. Eles afirmam que a escolha de fornecedores deve garantir que o produto desejado seja adequado ao uso, entregue a tempo e que tenha baixo custo. A importância relativa destes três critérios é estabelecida pelas administrações de nível intermediário e superior da companhia. Para os autores, algumas empresas têm tradicionalmente conferido contratos com base na melhor oferta de preço; outras, atribuído maior prioridade à qualidade. Aquelas que selecionam fornecedores compreendem a importância da qualidade, mas muitas vezes não dispõem de informações que os discriminem claramente. Em tais casos, é bem compreensível porque os compradores selecionam os fornecedores indesejáveis.

Observações com relação à interação da qualidade e do marketing, entretanto, sob a ótica do departamento de vendas, é proporcionado por Juran e Gryna (1993b). Eles comentam que o processo de disseminar informações comerciais é chamado de propaganda, e que esta tem o propósito de aumentar a receita de vendas do anunciante, por meio de publicidade do produto, que visa induzir as pessoas a comprarem o produto, ou propaganda institucional, criando uma imagem favorável da empresa, e ainda proporcionar ao cliente informações para ajudá-lo a tomar as decisões de compras. A propaganda baseada em dados objetivos sobre produto e qualidade é amplamente usada para produtos industriais. Essas apresentações tomam diversas formas, como o resultados de testes de laboratório e inspeção, dados de uso, listas de características do produto, garantias, provas de satisfação do usuário e resultados de testes por laboratórios independentes. Desta forma, as partes envolvidas em uma venda de produtos industriais têm conhecimento das relações contratuais, tendem a formular contratos de compra que englobem suas necessidades conhecidas e cubram contingências experimentadas em contratos anteriores, os contratos escritos resultantes refletem acordo mútuo quanto a várias questões pertinentes.

Feigenbaum (1994a) apresenta os perfis dos compradores e vendedores contemporâneos com relação à qualidade industrial. Ele comenta que, com respeito aos

compradores, de forma progressiva, quer sejam clientes individuais, corporações industriais, quer agências governamentais, estes estão enfatizando de forma cada vez mais acentuada que a satisfação do consumidor desejada em suas compras, é o conceito da qualidade como valor total do preço pago por unidade, com nova concentração em economia, segurança, fácil assistência e confiabilidade de produtos e serviços. Com relação aos fornecedores, o autor comenta que um conceito fundamental e poderoso de responsabilidade com a qualidade está sendo reconhecido cada vez mais. Segundo este conceito, produtor e vendedor têm como obrigação primordial satisfazer de modo efetivo as expectativas do cliente quanto ao desempenho e economia de produtos e serviços, e quando isto não ocorre, a obrigação do ajuste adequado dos problemas e dos custos decorrentes, cabe ao produtor e ao vendedor e não ao comprador. Muitos produtores enfatizaram suas responsabilidades e lideranças com relação à qualidade dos produtos que vendem. Eles conquistam amplo mercado e aceitação de seus produtos e serviços fundamentados em suas obrigações e comprometimento com a qualidade e sua manutenção. Dentro de tais companhias, tem ocorrido ênfase acentuada no que diz respeito à responsabilidade de funcionários quanto à sua própria qualidade e à responsabilidade dos vendedores no que concerne aos itens fornecidos.

Morgan e Piercy (1996) afirmam que relativamente pouca atenção foi dada a questões fundamentais de como a qualidade pode ser efetivamente utilizada como uma base para a estratégia competitiva, ou a implementação do papel do marketing no intuito de se obter vantagem competitiva sustentável, através da qualidade de produtos e serviços. Assim, eles desenvolveram um estudo para aprofundar tais questões.

Esses autores começam apontando para a questão da estratégia de qualidade e a vantagem competitiva sustentável (VCS). Eles afirmam que o pensamento estratégico contemporâneo é dominado pela noção central que um desempenho superior nos negócios é o resultado de uma VCS. A identificação e desenvolvimento bem sucedido de uma base bem sucedida da VCS tem sido visto como um princípio central de ambas as estratégias, organizacional e de marketing. De certa forma, a literatura de gerenciamento de qualidade propõe que o melhoramento da qualidade de produtos e serviços é uma base importante para

se atingir VCS. A maioria dos modelos normativos do processo de melhoramento da qualidade propõe que o melhorando a qualidade de produtos e serviços, leva-se à VCS em diminuindo custos unitários de produção, aumentando a participação de mercado e diminuindo o preço do produto final.

Morgan e Piercy (1996) apresentam o papel do marketing industrial na estratégia de qualidade. Eles afirmam que a literatura relativa ao papel do marketing nos esforços para o melhoramento da qualidade dentro das empresas fornecedoras é bastante limitada. Para eles, a literatura de gerenciamento de qualidade é repleta de modelos normativos do melhoramento do processo de qualidade. Estes modelos definem tipicamente o papel do marketing industrial envolvido na geração e análises das informações comerciais, especificamente na determinação das necessidades, exigências e prioridades dos clientes. Porém, os autores afirmam que existem indicações que a implementação do papel do marketing na literatura, não reflete a realidade vivida pelos responsáveis dessas áreas nas empresas, pois muitos deles vêem a qualidade primeiramente como uma responsabilidade da fabricação, muitas estratégias de qualidade sendo formuladas e implementadas sem o envolvimento das funções comerciais. Em suas pesquisas, os autores identificaram que a função de marketing tem pouco ou nenhum envolvimento na estratégia qualidade, uma vez que comentários afirmando que o pessoal do marketing não contribui na estratégia de qualidade eram comuns entre os gerentes envolvidos, tanto da manufatura, como na área comercial.

Para acentuar ainda mais as diferenças entre as áreas da produção e do marketing industrial, a literatura sugere que as organizações interpretam e abordam a questão da qualidade de muitas maneiras diferentes. Morgan e Piercy (1996) afirmam que a literatura do gerenciamento da qualidade sugere que muitos problemas operacionais são o resultado direto das muitas definições de qualidade utilizadas pelos gerentes, sugerindo que essas diferenças levam a uma “competição” de interpretações do que a qualidade realmente significa, e causando sérios problemas de comunicação entre as diversas áreas e departamentos dentro de uma mesma empresa.

Entretanto, a hipótese do relacionamento entre melhoramento da qualidade e diminuição do custo de produção tem recebido apenas um suporte limitado em estudos empíricos (Jacobson e Aaker, 1987). Assim, os autores afirmam que apesar das prescrições de muito do gerenciamento da qualidade e da literatura estratégica organizacional, e a crença de muitos gerentes com relação à importância da qualidade de produtos e serviços para o sucesso competitivo, existe apenas um pequeno entendimento, ou evidências empíricas claras da ligação entre melhoramento da qualidade e vantagem competitiva sustentável.

2.3 CADEIA PRODUTIVA

Pesquisadores têm desenvolvido *frameworks* no intuito de analisar os relacionamentos entre fornecedores e clientes. Relacionamentos como as *supply chains* podem ser afetados pelos diferentes graus de interação que um relacionamento desta natureza pode apresentar (Heide e John, 1990). Existem diferentes estruturas de governança em relacionamentos interorganizacionais, como a estrutura de mercado, a unilateral e bilateral (Heide, 1994). A *supply chain* apresenta, em teoria, uma estrutura na qual deve haver aproximação do relacionamentos entre fornecedores e clientes, na qual ambos possuem voz ativa e devem ser respeitados e ouvidos em suas ações, havendo assim, cooperação mútua entre as empresas (Boddy, Macbeth e Wagner, 2000).

Considerando a classificação de Heide (1994), *supply chain* deve ser vista como uma estrutura de governança bilateral, em que as empresas possuem interdependência, caracterizando a necessidade de ambas cooperarem entre si para obter resultados desejados.

Existem diversas naturezas de relacionamentos entre fornecedores e clientes, principalmente devido à diferente natureza de cada setor específico da indústria e do comércio. Neste sentido, tem havido um crescente interesse no papel dos *supply systems* (Lamming, 1996). Conceitos como *supply chain*, *network*, *stream* etc., vêm sendo utilizados para descrever relacionamentos interorganizacionais.

Não existe um consenso com relação à terminologia e tipologia para descrever os diversos tipos de inter-relações organizacionais. Relações interorganizacionais vão desde

uma transação comercial pura e única, passando por relacionamentos de longa duração, até parcerias reais, alianças estratégicas e *joint ventures*, porém cada uma com suas características particulares (Webster Jr., 1992).

Expressões como “estratégia coletiva”, “empreendimentos conjuntos”, “alianças estratégicas”, “terceirização estratégica” e “*supply chain*”, foram criadas para descrever a natureza “conjunta” da formação de estratégias entre os membros de uma rede de organizações, através de arranjos cooperativos, normalmente entre fornecedores e clientes, como também entre parceiros que são concorrentes em outros domínios (Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, 2000). Existem duas correntes de pesquisa sobre relacionamento interorganizacional (Johnsen et al., 2000): 1. Pesquisas em *networks* industriais, conduzidas pelo grupo *Industrial Marketing and Purchasing* (IMP) – as quais seguem uma perspectiva europeia e; 2. Pesquisas em *supply chain management* (SCM) – as quais seguem uma perspectiva Norte-Americana.

Os pesquisadores do grupo IMP têm desenvolvido modelos de pesquisa para fornecer melhor entendimento dos mercados industriais, com relação à natureza do relacionamento e do envolvimento desses mercados nas *networks* industriais. As *networks* industriais são vistas como atores, recursos e atividades interconectadas, envolvendo mais de duas empresas.

O conceito de *supply chain* pressupõem que empresas, as quais procuram posições distintas ao longo da cadeia produtiva, cooperem, ao invés de competir entre si. Este conceito originou-se no início da década de 80 para caracterizar o gerenciamento de materiais através das fronteiras funcionais dentro de uma organização. Mais recentemente, o conceito passou a ser usado fora das fronteiras das organizações, incluindo a cadeia produtiva e distributiva. A recente inclusão do termo “*network*” ao conceito de *supply chain management*, reflete o propósito de torná-lo mais amplo e estratégico, em substituição ao caráter mais operacional ou funcional dentro da grande empresa (Stuart, 1997), utilizando os recursos da *network* de maneira efetiva, e obtendo vantagem competitiva em relação às empresas que competem entre si (Johnsen et al., 2000). Assim, *supply chain* representa uma estrutura na qual

empresas distintas de determinada cadeia produtiva, concordam em trabalhar juntas. Empresas de *supply chains* esperam construir relacionamentos de longa duração, desenvolver capacidades, compartilhar informações e trabalhar mais em conjunto com outras empresas do que de costume (Boddy, Macbeth e Wagner, 2000).

Network industrial é definida como um conjunto de relacionamentos conectados entre diversas empresas, envolvendo o fluxo de bens e/ou serviços de diversos fornecedores a diversos clientes, interconectados direta ou indiretamente (Johnsen et al., 2000). Tanto *networks* como *supply chains* são compostos não por membros individuais, mas sim por relacionamentos. O relacionamento interorganizacional pode ser caracterizado como uma parceria entre duas ou mais organizações, ou uma rede de relacionamentos que resultam de determinada operação e cooperação. Porém, um relacionamento envolvendo duas empresas necessariamente não é igual à rede, uma vez que rede envolve a combinação de mais de um relacionamento, envolvendo mais de duas empresas (Webster Jr., 1992).

Esta é apenas uma visão do que pode ocorrer nos mercados entre empresas, porém, fica claro que a ocorrência de relações fortes e de longa duração não é universal, mas será viável em condições nas quais ambos os lados vêem o relacionamento com tal importância, a ponto de ser considerado essencial para as organizações envolvidas (Easton e Araujo, 1994).

A cooperação entre empresas, com o objetivo de atingir vantagens competitivas em seus setores, vem sendo descrita como uma fonte de sucesso. As empresas procuram trabalhar através de cooperação, ao invés de competir entre si, procurando relações de longa duração com outras empresas (Lamming, 1996; Harland, Lamming e Cousins, 1999; Johnsen et al., 2000).

Porter (1999) afirma que existem dois tipos básicos de vantagem competitiva: baixo custo e/ou diferenciação. Para esse autor existem duas estratégias genéricas para alcançar desempenho acima da média numa indústria: liderança em custo – o produtor de baixo custo dentro da indústria; diferenciação – desenvolvimento de produtos ou serviços únicos. Dentre as maneiras de se obterem tais vantagens competitivas, Porter (1997) apresenta as inter-relações entre empresas, por exemplo *supply chains*, como uma delas.

Porter (1999) utiliza a questão econômica como justificativa para se utilizar a *supply chain*. Ele sugere que através da cooperação, empresas parceiras algumas vezes podem atingir posições mais fortes do que poderiam, caso estivessem sozinhas; esta prática torna-se atrativa quando a execução de uma atividade em conjunto com outra organização é de desempenho superior do que a execução desta mesma atividade feita apenas dentro da empresa, por outras empresas, ou pela fusão entre empresas.

Dentre os motivos que levam as organizações a procurarem alianças com outras, pode-se citar: a necessidade de uma capacidade específica, redução de custos, a velocidade para responder às necessidades do mercado e a divisão de riscos financeiros. Os benefícios da parceria são muitos, particularmente quando as organizações operam em ambientes voláteis e competitivos, através do compartilhamento de informações, o que pode levar à rápida inovação de produtos (Boddy, Macbeth e Wagner, 2000). Van de Ven (1976) diz que o objetivo final de uma organização envolvida numa relação interorganizacional é atingir objetivos que são inatingíveis por organizações independentemente de outras.

Existem outras vantagens que apóiam as parcerias, por exemplo: a eficiência superior em custos e investimentos, uma vez que nem todos os clientes são igualmente atraentes e os clientes leais são consideravelmente mais lucrativos que os outros; o comprometimento dos funcionários, pois funcionários comprometidos são ao mesmo tempo causa e consequência da satisfação dos clientes; preço mais alto, devido à orientação para o mercado, isto é, um projeto de valor superior, o que comumente se traduz no melhor preço; e neutralização da concorrência, pois com clientes satisfeitos a empresa ergue barreiras à mudança que os concorrentes não podem transpor facilmente (Day, 2001).

Alguns autores afirmam que a vantagem competitiva pode também estar relacionada à qualidade do produto. Nas últimas décadas, têm havido um crescimento da importância da qualidade do produto em diversas indústrias, como a automobilística, devido a seu caráter competitivo, causado pela ênfase na qualidade total. Na visão da qualidade total, deve haver a integração da empresa como um todo no intuito de atingir a combinação de produtos e serviços necessários, que corresponderão às expectativas do cliente

(Feigenbaum, 1994a).

Isso pode explicar o interesse de montadoras em padronizar os componentes por meio de normas de qualidade como as ISOs, colaborando para que empresas clientes desenvolvam seus próprios critérios de qualidade para seus fornecedores, excluindo aqueles que falham nessas adequações (Lamming, 1996), criando barreiras a mudança por meio de estratégias de diferenciação de produto. “Empresas fornecedoras podem ‘trancar’ a base de clientes que os concorrentes terão dificuldade para superar (Kalwani e Narayandas, 1995, p.3).

Clientes atuais também podem ser fonte de idéias de novos produtos, laboratórios de teste para desenvolvimento de novos produtos, e também funcionam como casos que podem ser utilizados para a obtenção de novos negócios (Jackson, 1985). Além disso, não se pode ignorar que o desenvolvimento de tais questões com um cliente específico pode ser transferido para outro relacionamento, e a cooperação existente entre o fornecedor e esse cliente específico pode ser afetado por outro relacionamento (Anderson, Hakasson e Johanson, 1994), justificando a análise da *network* utilizada nesta pesquisa.

Benefícios com relação a relacionamentos próximos entre empresas, com a *supply chain*, têm sido amplamente estudados sob a perspectiva dos clientes, com relação ao aumento da qualidade e redução de custos de seus produtos; entretanto, existem contradições com relação ao benefício constante de fornecedores e clientes envolvidos nestas relações.

Kalwani e Narayandas (1995) destacam que há pouca evidência, por meio de investigação sistemática, de que relacionamento de longo prazo é interessante para fornecedores. Eles questionam se é lucrativo para fornecedores desenvolver e manter relacionamentos de longo prazo com clientes específicos.

Hamel, Doz e Prahalad (1989) apresentam três questões, nas quais a visão de vantagem competitiva é exposta como uma outra maneira de tratar a criação de estratégias competitivas. Os autores comentam que a colaboração é a concorrência de forma diferente – assim as organizações não devem esquecer que seus parceiros podem querer desarmá-las, e devem compreender como os objetivos de suas parceiras irão afetar seu sucesso ou não; que

a harmonia não é a medida de sucesso mais importante – poucas alianças permanecem para sempre vantajosas para ambas as partes; que a cooperação tem limites – as empresas precisam defender-se contra revelações aos concorrentes, isto é, segundo o autor, numa colaboração a barganha está presente e em constante evolução, e que assim, todos os níveis envolvidos de colaboradores da empresa devem estar informados a respeito de quais competências e tecnologias estão vedadas aos parceiros, e monitorar aquilo que estes solicitam e recebem. Outra visão da suposta vantagem competitiva para as empresas clientes e fornecedoras diz que, neste caso, a vantagem competitiva está mais propensa a vir do controle sobre recursos estratégicos das empresas, do que de um relacionamento colaborativo com os fornecedores (Boddy, Macbeth e Wagner, 2000).

Para Lyons, Kranchenberg e Henke (1990), tanto as empresas clientes, quanto as empresas fornecedoras possuem desvantagens neste tipo de relacionamento. Os autores citam que para as empresas clientes, as principais desvantagens são o crescimento da dependência em apenas um fornecedor, um novo estilo de negociação (ganha-ganha), à qual as empresas não estão adaptadas, menor competição entre os fornecedores, aumento do apoio prestado ao fornecedor e perda de contratos diretos com outros fornecedores, aumentando a dependência de um único fornecedor, obrigando as organizações a confiarem umas nas outras. Para as empresas fornecedoras, as principais desvantagens são o compartilhamento das informações com relação ao custo dos produtos, perda de autonomia, pressão constante no melhoramento e expansão dos serviços prestados, além do risco de haver uma reversão econômica, ou outro fator externo à relação, que prejudique a sua empresa cliente, e conseqüentemente a si própria. Percebe-se que com uma grande variedade de possibilidades do tipo de relacionamento a ser escolhido pelas organizações, não é sábio assumir que todas deveriam ganhar tratamento e gerenciamento iguais (Krapfel, Salmond e Speadman, 1990). Para Krapfel, Salmond e Speadman (1990), em algumas ocasiões, o estabelecimento de relacionamentos próximos como *supply chains* pode ser mais prejudicial do que benéfico para algumas empresas; em outros momentos uma relação potencialmente importante pode ser gerenciada de maneira inadequada, e uma oportunidade estratégica perdida para outros

competidores, além do crescimento da dependência causada por este tipo de relação, causar vulnerabilidade estratégica. Isso justifica o foco de esta pesquisa estar em decisões e comportamentos gerencial real, e não em modelos estruturais e normativos.

Essas questões relacionais, as quais não são problematizadas com o necessário detalhamento por modelos de governança estrutural, revelam a importância da confiança e do comprometimento no desenvolvimento e manutenção de relações interorganizacionais.

O conceito de *supply chain* originou-se na literatura de logística e continua tendo um impacto grande nesta área. Sob a abordagem estratégica que o conceito ganhou, é importante reconhecer que as *supply chains* sofrem influência não apenas da logística, como de outras áreas da organização. Devido à centralidade de este trabalho estar na relação entre os departamentos comerciais (vendas e compras) das organizações estudadas, nas quais as trocas mercadológicas possuem maior ênfase, optou-se pela ênfase no marketing industrial, pois se aproxima mais da realidade dos fornecedores e suas relações com seus clientes. O papel do marketing no *supply chain management* será visto a seguir.

2.3.1 Orientação para o mercado em cadeias produtivas

Novas formas de relações entre empresas, como *supply chains* e *networks*, estão gradualmente substituindo relações tradicionais e hierárquicas de trocas mercadológicas, principalmente nas indústrias. Da mesma forma, o marketing tem-se adaptado e tem sido utilizado amplamente para estudar tais relações (Webster Jr., 1992).

Kotler (1998) define marketing como um processo social e gerencial no qual indivíduos e grupos obtêm o que desejam e necessitam, através de produtos criados, oferecidos e trocados com outros. Min e Mentzer (2000) complementam esta visão, afirmando que o objetivo do marketing é criar transações (trocas de valores feitas entre empresas), sendo o resultado a satisfação do cliente. Kohli e Jaworski (1990) afirmam que o conceito de marketing consiste de três pilares: foco no cliente, coordenação de marketing e rentabilidade.

Este conceito tem influenciado fortemente no gerenciamento das organizações,

dos relacionamentos interorganizacionais e nas *supply chains*. Webster Jr. (1992) propôs que o marketing, enquanto uma cultura, significa uma base de valores e crenças sobre a importância do cliente, a qual guia as empresas fornecendo uma base filosófica para a orientação para o mercado, além de direcionar o comportamento das organizações (marketing de relacionamento) a desenvolver, manter e reforçar relacionamentos interorganizacionais no intuito de satisfazer os clientes.

Assim, o marketing também é um componente necessário para a implementação do *supply chain management*. Cooper et. al. (1997) sugerem que um dos componentes para a implementação da *supply chain* é a existência de parceiros com filosofias corporativas compatíveis, ao menos em relacionamentos chaves. Eles afirmam que o marketing deveria ser a filosofia compatível dos parceiros da *supply chain*, para satisfazer clientes.

A orientação para o mercado, segundo a definição de Min e Mentzer (2000), consiste na implementação do conceito de marketing na empresa. Slater e Narver (1994) afirmam que a orientação para o mercado é importante, pois enfoca nas organizações em dois aspectos principais: na contínua obtenção de informações sobre as necessidades dos clientes alvos, e no contínuo uso das informações para a criação de valor para o cliente. A orientação para o mercado encoraja coordenações interfuncionais, envolvendo mais que o departamento de marketing a criar valor superior aos clientes (Narver e Slater, 1990). Isso acontece porque a satisfação do cliente, o maior objetivo da orientação para o mercado, é afetada por muitos fatores que são externos ao escopo do departamento de marketing exclusivamente, como por exemplo, fatores que envolvem o departamento de vendas da organização justificando o estudo dos departamentos de compras e de vendas nesta pesquisa. Assim, Min e Mentzer (2000) afirmam que a orientação para o mercado torna-se instrumental na coordenação de atividades de todos os departamentos. A função de marketing atua como o pivô central para o sucesso da organização, uma vez que todos estão envolvidos nas atividades de marketing. Eles também afirmam que a orientação para o mercado força a organização a reestruturar o seu sistema interno de coordenação entre os departamentos, e contribui positivamente para o desempenho da organização.

Referente ao gerenciamento interorganizacional na visão da orientação para o mercado, Min e Mentzer (2000) afirmam que o relacionamento interorganizacional começa com o desenvolvimento do comprometimento, confiança e normas de cooperação, assim como a redução de conflitos entre as organizações (nível de desentendimento no relacionamento entre empresas, que impede, bloqueia, ou frustra os objetivos da outra empresa [Brown e Day, 1981]). Assim, esses autores afirmam que a orientação para o mercado influencia na implementação do marketing de relacionamento, auxiliando as empresas a construir comprometimento, confiança, normas de cooperação, e reduzindo conflitos, fatores estes que são pré-requisitos do marketing de relacionamento.

Ainda nos aspectos interorganizacionais, porém, especificamente em *supply chains*, a orientação para o mercado produz e estoca informações valiosas que são necessárias no processo de construção, manutenção e reforço das relações da *supply chain*. Por exemplo, na obtenção de informações sobre clientes, fornecedores, competidores, ambientes sócio-políticos e tecnologias, poderiam ser respondidas questões como quais são as principais necessidades dos clientes, com quais empresas deveria se estabelecer a *supply chain*, quais seriam os objetivos da *supply chain*, etc. Cooper et al. (1997).

Cooper et al. (1997) sugerem que um dos componentes na implantação da *supply chain* é o compartilhamento de informações nos dois sentidos, entre fornecedores e clientes. Segundo esses autores, relacionamentos de longa duração entre parceiros, além do tempo estipulado a um determinado contrato, o qual encoraja a coordenação interfirma, são necessários canais de comunicação bem definidos para a implantação da *supply chain*.

Já com relação ao marketing de relacionamento (comportamento das organizações), Gundlach e Murphy (1993) afirmam que trocas – as quais estão no centro do conceito de marketing – podem tomar várias formas, dependendo da sua duração, isto é, de um lado se encontram as trocas únicas, de curta duração, com um evento de começo e fim, como aquele “sem a existência do dever entre as partes para a formação de trocas” (Min e Mentzer, 2000, p. 773), enquanto do outro lado, encontram-se os relacionamentos de longa duração, sem prazo determinado para terminar, estabelecidos entre alguns fornecedores e

seus consumidores industriais (indústria automobilística).

O marketing de relacionamento não se restringe a capturar novos clientes, mas sim em conquistar e manter clientes (Min e Mentzer, 2000) e deve ser seguido quando contribui para que a “estratégia da empresa resulte em vantagem competitiva sustentável” (Morgan e Hunt, 1999, p. 281).

Entretanto, o marketing de relacionamento vai além de comportamentos de compras repetidas (Min e Mentzer, 2000). Webster Jr. (1992) afirma que compras repetidas são precursoras para relacionamentos. Empresas que participam de relacionamentos de longa duração nem sempre colocam o marketing de relacionamento em prática. Por exemplo, em mercados industriais como o automobilístico, no qual o relacionamento entre compradores e vendedores tem tipicamente envolvido comprometerimentos contratuais de longa duração, mas mesmo assim, o relacionamento tem freqüentemente sido competitivo. Clientes e fornecedores numa batalha em que o foco é a redução de preços (Webster Jr., 1992).

Existem alguns pré-requisitos para a efetiva implantação do marketing de relacionamento (Min e Mentzer, 2000). Primeiro, o marketing de relacionamento deve ser construído sobre a confiança mútua das empresas envolvidas; segundo, é essencial haver benefício mútuo para as partes participantes; terceiro, deve haver benefício financeiro e/ou vantagem competitiva; quarto, deve haver comunicação mútua entre vendedores e compradores, dentre outros motivos, para monitorar a satisfação de clientes; quinto, deve haver cooperação entre as áreas comerciais e as operacionais; e sexto, é necessário o desenvolvimento do marketing interno, com o objetivo de persuadir outras funções a estarem preparadas a assumir em parte o papel que é do marketing na satisfação do cliente.

O marketing de relacionamento também pode ser aplicado tanto dentro, quanto fora das organizações. Sete efeitos são esperados dentro das organizações: 1. A coordenação interfuncional, devido às decisões de se criar ou terminar uma relação com outra empresa estarem não somente em um único departamento, mas em vários; 2. desta forma, redefinir as responsabilidades de cada função; 3. reestruturar o sistema organizacional para diminuir as fronteiras entre fornecedores e clientes; 4. aumentar a efetividade do marketing porque as

empresas se dedicam a seus clientes com comprometerimentos (contratos) de longa duração, e porque o marketing de relacionamento promove envolvimento num curto espaço de tempo com o cliente, fornecendo informações valiosas para a empresa; 5. trazer recursos de fora da organização devido à satisfação de seus clientes; 6. motivar clientes a construir e manter relacionamentos de longa duração com fornecedores que reduzam seus riscos, e com quem eles tenham contratos de longa duração; desta forma, a percepção desses riscos é diminuído sensivelmente; 7. marketing de relacionamento em uma empresa é um benefício financeiro, pois diminui custos através da redução do número de problemas na fabricação de componentes, reduzindo custos de produção.

O marketing de relacionamento, através de relacionamentos como parcerias, alianças estratégicas, e *joint ventures*, deve aumentar a cooperação interorganizacional, sendo este um dos componentes da implementação da *supply chain*, incluindo redução de custos e planejamento em conjunto (Cooper et al., 1997). Desta forma, o marketing de relacionamento auxilia as organizações a atingirem seus objetivos nas *supply chains* através do crescimento da cooperação em relacionamentos interorganizacionais próximos de longa duração.

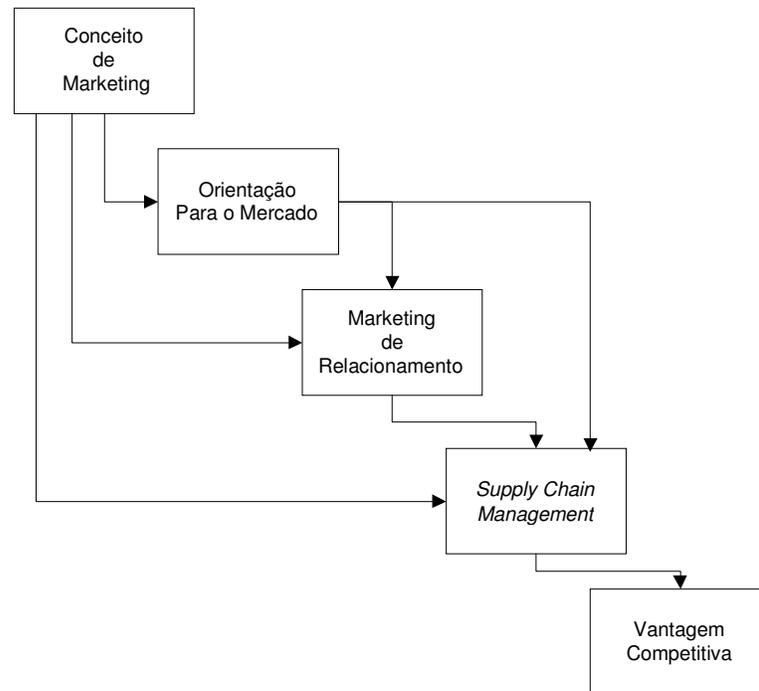
A Figura 1 mostra a integração do conceito de marketing, da orientação para o mercado, e do marketing de relacionamento para a construção e manutenção de *supply chains*.

Assim, o conceito de marketing é implementado dentro das organizações, através da orientação para o mercado que, de certa forma, promove o surgimento do marketing de relacionamento e a implementação das *supply chains*. A orientação para o mercado ajuda na implementação de *supply chains*, fornecendo valiosas informações de marketing de clientes, competidores e parceiros potenciais, além de informações sobre o ambiente, sugerindo um modelo de informação, e aumentando as práticas do marketing de relacionamento, o que contribui para o sucesso da *supply chain* (Min e Mentzer, 2000).

Assim sendo, o conceito de marketing tem influências no gerenciamento de empresas, de relacionamentos interorganizacionais e *supply chains* em - fornecendo um

fundamento filosófico para a orientação para o mercado dentro da empresa e para o marketing de relacionamento entre empresas para o desenvolvimento, manutenção e reforço dos relacionamentos interorganizacionais.

FIGURA 1 – UM MODELO INTEGRADO DO CONCEITO DE MARKETING, DA ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO, DO MARKETING DE RELACIONAMENTO E DO *SUPPLY CHAIN MANAGEMENT*



FONTE: MIN E MENTZER (1996)

A orientação para o mercado tem influência direta no gerenciamento da organização, no marketing de relacionamento e na *supply chain* em fornecendo foco gerencial (por exemplo, satisfação do cliente) para as empresas parceiras, aumentando a coordenação interfuncional, redefinindo responsabilidades de cada função, reestruturando o sistema organizacional dos parceiros pelos motivos supracitados, contribuindo para o desempenho superior das empresas parceiras, aumentando a confiança, o comprometimento e as normas de cooperação entre as empresas envolvidas nos relacionamentos interorganizacionais, que são pré-requisitos para o marketing de relacionamento, solicitando ao marketing de relacionamento a construção, manutenção e reforço dos relacionamentos

interorganizacionais, encorajando aprendizado, base para a boa implementação do marketing de relacionamento, fornecendo informações valiosas que poderiam ser usadas antes e durante a implementação da *supply chain*, expandindo a aplicação das atividades do aprendizado organizacional para a *supply chain* onde as empresas parceiras compartilham informações e experiências dentro da *supply chain*, e avançando relacionamentos de marketing, que de certa maneira ajudam na implementação da *supply chain*;

O marketing de relacionamento impacta no *supply chain management*, assim como o gerenciamento de empresas individuais em reforçando coordenações interfuncionais para satisfazer clientes com esforços mútuos, redefinindo as responsabilidades de cada função das empresas, reestruturando o sistema organizacional, melhorando a eficiência do marketing das empresas parceiras, alocando recursos de marketing apropriados a outros parceiros e o envolvimento de outros parceiros nos processos de marketing, trazendo recursos de fora da empresa para satisfazer clientes, reduzindo riscos no mercado, fornecendo benefícios financeiros como a redução de custos, ajudando a construir, manter e reforçar relacionamentos interorganizacionais de longa duração como parcerias, alianças estratégicas e *joint ventures*, que se encaixam no objetivo do *supply chain management*, e permitindo a coordenação interorganizational, que é requisitado para a implementação das iniciativas do *supply chain management* como redução de custos e planejamentos em conjunto.

Com o auxílio do conceito de marketing, uma orientação para o mercado, e marketing de relacionamento, o *supply chain management* pode atingir vantagem competitiva diferencial.

Como foi visto acima, o conceito de marketing, orientação para o mercado, marketing de relacionamento e *supply chain management* não estão separados. Na verdade, eles estão intrinsecamente ligados. O conceito de marketing promove a coordenação das atividades tanto dentro, como fora das empresas no intuito de obter a satisfação do cliente como forma de rentabilidade. A orientação para o mercado, requer que as empresas gerem, disseminem e respondam às informações de marketing. O aprendizado organizacional resultante, o componente mais importante desse tipo de orientação, vai além das fronteiras da

empresa, até a existência de aprendizados múltiplos e habilidades para complementar as demandas dos clientes de uma maneira efetiva. Assim a orientação para o mercado não apenas promove o surgimento do marketing de relacionamento, mas também fornece uma razão para a sua existência (Min e Mentzer, 2000).

Min e Mentzer (2000) também afirmam que o marketing de relacionamento procura estabelecer, manter e reforçar ambos, relacionamentos simples ou múltiplos em uma *supply chain* para criar o melhor valor agregado ao cliente. Assim, o papel do marketing, na orientação para o mercado e no marketing de relacionamento, é essencialmente o sucesso do *supply chain management*.

Para Otto e Kotzab (2003) o marketing nas *supply chains* é um caminho conectando produtos e clientes. Eles afirmam que o relacionamento entre marketing e *supply chain* pode ser bastante diverso, indo desde a distribuição física que pode ser utilizada como uma ferramenta e conseqüentemente ser parte da estratégia competitiva da empresa, até a construção de uma conexão entre instituições independentes, envolvendo suas interações e as variáveis destas interações, como o comprometimento e a confiança.

2.3.2 Uma abordagem crítica

Cyert e March (1992) argumentam que uma organização, *supply chain* ou *network*, são coalizões de diferentes atores, os quais se organizam em subcoalizões. Estes atores incluem como membros fora da organização propriamente dita fornecedores, clientes, agências reguladoras, etc. Assim, para a determinação dos objetivos da coalizão são necessários três processos: 1. o processo de negociação onde os componentes e os termos gerais da coalizão são fixados; 2. o processo interno de controle através do qual os objetivos são elaborados; e 3. o processo de ajuste com base na experiência pelo qual acordos de objetivos são alterados em função de mudanças do ambiente externo.

Cyert e March (1992) também destacam as diferenças de objetivos das coalizões, apresentando cinco objetivos principais que são necessários à organização. Segundo os autores, a sua variação com relação à importância prestada pela organização, em termos de

diferença na posição de barganha dos participantes das coalizões, provoca diferenças nas tomadas de decisão dentro da empresa. A ordem apresentada dos objetivos não reflete o seu grau de importância, apenas foram dispostas desta forma para a melhor compreensão e semelhanças dos objetivos, como segue.

1. Objetivo de produção – fazer com que a produção esteja dentro de uma cadeia de produção possível e não uma impraticável. Este objetivo representa, em grande parte, a demanda daqueles membros da coalizão conectados com a produção. Ele reflete as pressões no intuito de se atingir estabilidade do emprego, fácil desenvolvimento da desempenho de custo aceitável e crescimento.
2. O objetivo do inventário representa a demanda dos membros da coalizão conectados ao inventário. Este objetivo está primariamente na pressão do departamento de inventário, mas também na força de vendas, e no cliente, pois o inventário serve como reserva entre a produção e vendas, o objetivo assim é evocar mais freqüentemente e nas decisões mais relevantes a área de vendas.
3. O objetivo de vendas - representa o nível das vendas, seja ele em termos de unidades, seja de valores. Este objetivo representa a demanda dos membros da coalizão conectados com o departamento de vendas e também aqueles que percebem as vendas como necessárias para a estabilidade da organização. Este objetivo é mais relevante para as decisões com relação à estratégia de vendas.
4. O objetivo da participação de mercado é uma alternativa para medir a eficiência das vendas da empresa. Este objetivo está ligado à demanda das partes da coalizão que se interessam primeiramente com o sucesso competitivo e com a demanda para o crescimento da empresa, especialmente os gerentes superiores de vendas.
5. O objetivo do lucro está ligado a procedimentos contábeis para determinar lucros ou perdas. Ele representa a demanda para acumular recursos no intuito de distribuí-los na forma de investimentos de capital, dividendos aos acionistas, ou crescimento dos recursos. Também representa a demanda dos gerentes de nível alto para desempenhos favoráveis. Em resumo, trata-se do rateio dos lucros ou retorno de investimentos. Este objetivo reflete a pressão dos

membros da coalizão que dividem a distribuição dos lucros e a distribuição dos créditos para a lucratividade. Em sua maioria, as pressões vêm dos gerentes superiores da organização, dos acionistas e daqueles que procuram investimentos capitais.

Desta forma, observa-se que as tomadas de decisão dentro das organizações ocorrem muitas vezes de maneira conflitiva, devido a diferentes interesses ou interpretações de uma mesma questão. A descentralização da tomadas de decisão, os diferentes objetivos de diferentes grupos e a constante barganha entre as diferentes coalizões, permitem que as decisões sejam tomadas com objetivos inconsistentes em muitas condições (Cyert e March, 1992).

Otto e Kotzab (2003), no intuito medir a desempenho das *supply chains*, sugerem seis diferentes perspectivas. Eles propõem que as *supply chains* deveriam ser analisadas sob as perspectivas das dinâmicas de sistemas, operações de pesquisa/tecnologias de informação, logística, marketing, organização e estratégia. Segundo esses autores, cada perspectiva segue um conjunto particular de objetivos o qual leva a conflitos entre diferentes objetivos de diferentes coalizões dentro e entre empresas.

Neste sentido, Morgan e Piercy (1996) argumentam que há indícios que de que a implementação do papel do marketing em estratégias de qualidade da empresa encontrados na literatura, não reflete a realidade vivida pelos gerentes. Isto ocorre em parte porque muitos gerentes de marketing vêem a qualidade primeiramente como uma responsabilidade da manufatura, ou do departamento de qualidade. Outro motivo é que as estratégias de qualidade são formuladas sem o envolvimento de outros departamentos. Ademais, existem as diferentes definições que os departamentos da organização atribuem à qualidade.

Essa questão desafia o conceito de orientação para o mercado e, por conseguinte, o de marketing de relacionamento (Min e Mentzer, 2000), pois fragmenta a sua orientação única, isto é, a empresa não pode ser vista como um “todo”. Nesse sentido, também desafia os modelos baseados em confiança e comprometimento, uma vez que esses conceitos são atribuídos à empresa, e esta, como foi citado acima, é vista como um todo indivisível.

Thorelli (1986) afirma que o marketing de relacionamento é parte do “paradigma das *networks*”, o qual reconhece que a competição global ocorre intrinsecamente entre *networks* de firmas. O comprometimento e a confiança na *supply chain* também são observados, por exemplo, no relacionamento constante de barganha entre compradores e vendedores, em que além do comprometimento e da confiança (Morgan e Hunt, 1994; Stuart, 1997), o poder (Faria e Wensley, 2002) também pode ocupar o papel central. Johnsen et al. (2000) distinguem uma série de atividades de *supply chain* as quais estão relacionadas entre si. Este conjunto de atividades não inclui somente atividades de trabalho, que geralmente são consideradas as chaves para a integração da *supply chain*, como por exemplo, a integração de recursos ou o processamento de dados, mas também atividades ligadas ao comportamento dos atores, como o compartilhamento de riscos e benefícios, resolução de conflitos, os quais têm se mostrados críticos para o gerenciamento de integrações colaborativas interorganizacionais. As análises de conexões de atividades feitas no estudo da indústria automobilística, segundo esses autores, revelou grupos de atividades, nos quais pode-se destacar o compartilhamento de riscos e benefícios e integração materiais/inventário, captação de conhecimento e integração de recursos humanos, processamento de informações e tomada de decisão, motivação e coordenação social.

Segundo Ganesan (1994), a confiança tem um papel importante na determinação de relacionamentos de longa duração entre empresas, Kalwani e Narayandas (1995) afirmam que o grau de interdependência, medido pelo nível de investimentos feitos por ambos os lados (clientes e fornecedores) e as barreiras para sair desta relação afetam o consenso no trabalho para um relacionamento colaborativo. Thorelli (1986) afirma que a confiança é fundamental para a redução dos custos de transação e que ela contribui para tornar viáveis relacionamentos próximos. Krapfel, Salmond e Speakman (1990) apontam para a importância da informação interorganizacional, dizendo que o grau no qual as partes envolvidas compartilham informações importantes pode ser interpretado como um sinal do tipo de relacionamento e grau de comprometimento das empresas.

2.3.3 Comprometimento e confiança

Morgan e Hunt (1994) dizem que o comprometimento pode ser definido como troca de crenças comuns entre parceiros de um relacionamento. Este fator é tão importante quanto garantir os esforços para manter esta parceria, isto é, as partes comprometidas acreditam que o relacionamento é tão valioso, que se deve trabalhar no intuito de assegurar este relacionamento indefinidamente. Existem dois tipos diferentes de comprometimento: o primeiro surge do compartilhamento, identificação com, ou internalização dos valores de uma empresa; e o segundo tipo ocorre cognitivamente de um relacionamento contínuo com a organização, que ocorre por meio de ganhos ou perdas e premiações ou punições.

Comprometimento no relacionamento é definido como um desejo constante de se manter um relacionamento de valor, isto é, um relacionamento realmente importante (Moorman, Zaltman e Deshpandé, 1992). Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999) definem comprometimento organizacional como “a medida pela qual uma pessoa se identifica fortemente com a organização e se sente parte dela”. Ellis e Richard (2001) afirmam que o comprometimento pode ser visto quando clientes oferecem contratos de longa duração e escolhem poucos fornecedores para trabalharem junto a eles.

A confiança permite uma solução eficiente do problema da coordenação das expectativas e interações entre atores econômicos (Balestro e Mesquita, 2002). Moorman, Deshpandé e Zaltman (1993, p.82) afirmam que a confiança ocorre “quando uma empresa tem a tendência ou inclinação para confiar em uma outra empresa externa”. A confiança entre parceiros ocorre quando as partes acreditam e depositam votos de confiança na integridade e boa conduta de um parceiro externo. Confiança também é necessário para que haja “a percepção de divisão justa no futuro do total de recursos” (Ganesan, 1994, p.1).

Já nas situações de barganha entre comprador e vendedor, Schurr e Ozanne (1985) descobriram que a confiança tem um papel central no processo de se atingir soluções de problemas através de cooperação e diálogos construtivos. Eles também descobriram que a confiança leva a um grau maior de comprometimento para a outra empresa envolvida na barganha. Simultaneamente, conforme foi ressaltado por Morgan e Hunt (1994, p.24),

“porque comprometimento envolve vulnerabilidade, as partes de um relacionamento buscarão somente parceiros confiáveis”.

Estudos teóricos e empíricos relacionados ao desenvolvimento do comprometimento e confiança na literatura recente, (John, 1984, Heide e John, 1988; Morgan e Hunt, 1994) afirmam que existem cinco principais antecedentes de comprometimento e confiança entre as empresas:

1. Custos de romper relacionamentos/Custos de fim de relacionamento – estes são todos os custos calculados, relacionados com o fim de uma parceria, falta aparente de potenciais parceiros e/ou troca de custos. Estes custos levam à visão de valorização da importância de uma relação, gerando comprometimento, devido ao alto grau de incerteza caracterizado em algumas parcerias. Estes são importantes devido à dependência causada (Heide e John, 1988) pela dificuldade em se transferir um investimento feito numa relação, para outra, na qual a antecipação do comprador com relação aos custos de um investimento faz este aumentar seu interesse em manter um relacionamento de qualidade.
2. Benefícios - as empresas que receberem benefícios superiores de seus parceiros – com relação a outras propostas – em dimensões como a rentabilidade do produto, satisfação do cliente e desempenho do produto, estarão comprometidas com esta relação. A competição requer que as empresas continuamente procurem produtos, processos e tecnologias que agreguem valor aos seus produtos. A seleção de parceiros em mercados industriais pode ser o ingrediente mais importante na habilidade de fornecer valor superior a clientes.
3. Compartilhamento de valores - este conceito é apontado como sendo um precursor direto de ambos, comprometimento e valor na relação entre empresas. É o resultado das crenças em comum que os parceiros têm sobre qual comportamento, objetivos e políticas são ou não importantes, apropriadas, certas ou erradas. Assim, quando parceiros compartilham valores, eles desta maneira estarão mais comprometidos com seus relacionamentos.
4. Comunicação - um grande precursor da confiança é a comunicação, a qual pode ser definida como um compartilhamento formal ou informal do significado de uma informação entre empresas. A comunicação através do tempo proporciona a confiança por meio do seu

auxílio na resolução de problemas, alinhando percepções e expectativas.

5. Comportamento oportunista – para John (1984), a essência do comportamento oportunista é a violação de promessas implícitas e explícitas sobre um papel comportamental apropriado requisitado. Existe também um fator relevante com relação ao comprometimento e a confiança entre empresas, entretanto, atuando de maneira negativa. Quando uma das partes de relação acredita que o parceiro está se utilizando da parceria para obter vantagens apenas para si, esta percepção levará à diminuição da confiança e comprometimento neste parceiro, pois a outra empresa acreditará que não poderá mais confiar neste parceiro.

Embora, como componentes de um processo de desenvolvimento de relacionamento, o comprometimento e a confiança são, por si, altamente desejados como resultados, Morgan e Hunt (1994) apresentam quatro resultados adicionais, como segue.

1. Aquiescência e propensão a deixar o relacionamento - aquiescência pode ser definida como o grau de aceitação e adesão a solicitações ou políticas específicas de determinado parceiro. O comprometimento influencia de maneira positiva a aquiescência, enquanto a confiança influencia a aquiescência apenas através do comprometimento. Já a propensão de deixar a relação é definida como a propensão de um parceiro em terminar um relacionamento em futuro próximo. Relacionamentos negativos entre empresas, com baixos níveis de comprometimento e confiança, forçam esta situação (Mathieu e Zajac, 1990).

2. Cooperação - a cooperação pode ser definida como a situação na qual as partes trabalham juntas no intuito de atingir objetivos mútuos (Anderson e Narus, 1990). Porém, devido ao fato de comportamentos conflitantes coexistirem temporariamente com ações de cooperação, esta não é simplesmente a falta de conflito; além disso, pouco se sabe sobre como e porque a dinâmica, envolvendo cooperação e conflito, é administrada na prática pelas partes em situações reais de decisão (Frazier, 1983). A cooperação é proativa, enquanto a aquiescência é reativa; por exemplo, um acordo pacífico com relação à propaganda de um fornecedor é aquiescência; proatividade, sugerindo melhores propagandas é cooperação. A cooperação é o único resultado influenciado diretamente por ambos, comprometimento e

confiança. O comprometimento de parceria num relacionamento intraorganizacional será cooperativo com outros membros da organização parceira, uma vez que existe o desejo que o relacionamento aconteça da melhor maneira possível. Para Anderson e Narus (1990), uma vez estabelecida a confiança, as empresas aprendem que esforços conjuntos coordenados levarão a resultados que ultrapassam os que a empresa atingiria atuando sozinha, em seu interesse próprio.

3. Conflitos funcionais – segundo Dwyer, Schurr e Oh. (1987), sempre existirão conflitos de relacionamento entre empresas. A hostilidade causada pelos conflitos, não resolvida de maneira amigável, pode levar a conseqüências incontroláveis, resultando até mesmo no término de uma relação. Entretanto, quando as disputas são resolvidas de maneira amigável, os desacordos podem ser chamados de “conflitos funcionais”, pois estimulam o interesse e a curiosidade. Com relação à confiança e a cooperação, a confiança leva um parceiro a perceber que situações de conflitos futuros serão funcionais, enquanto cooperações passadas e comunicação resultarão no crescimento dos conflitos funcionais como o resultado do crescimento da confiança entre as organizações;

4. Incertezas na tomada de decisão – a incerteza na tomada de decisão refere-se à dimensão na qual um parceiro tem ou não informações suficientes para a tomada de decisão, pode ou não prever as conseqüências destas decisões e pode ou não confiar nestas decisões (Achrol e Stern, 1988). A confiança num determinado parceiro diminui a incerteza na tomada de decisão, devido à confiança depositada na escolha da decisão correta.

Balestro e Mesquita (2002) afirmam que para as relações interorganizacionais, há dois tipos determinantes de confiança: a confiança baseada em processo e a confiança baseada em instituições. Para a confiança baseada em processo nas relações interorganizacionais, a duração de uma relação tem forte influência na freqüência da interação e, com isto, há maior probabilidade da formação de conhecimento e expectativas partilhadas. Já no caso da confiança baseada em instituições nas relações interorganizacionais, a capacidade de construção de confiança difere entre países e regiões.

Eles afirmam que existem propriedades estruturais que contribuem para o desenvolvimento da confiança nas relações interorganizacionais, além das observadas acima, como seguem.

1. A multiplicidade das relações se refere à variedade de conteúdos trocados entre atores, produtos, serviços, informações e conhecimento. Quanto maior a variedade dos conteúdos trocados, maior é a contribuição desta propriedade para a confiança. Empresas que cooperam em atividades de P&D e distribuição de produtos tendem a possuir maior nível de confiança do que empresas que apenas cooperam na aquisição de insumos (compras coletivas), pois os conteúdos necessários à cooperação em P&D são mais variados do que em compras singulares.
2. A não-finitude da relação. Quanto mais duradouro o caráter da relação, maior a probabilidade da cooperação e confiança. A repetição das transações fortalece a confiança.
3. A relação equilibrada entre autonomia e dependência. Isto porque a completa dependência ou autonomia dos atores dentro da relação de cooperação tenderia a prescindir de relações baseadas em confiança; neste caso pode ser feito um paralelo entre hierarquia (completa dependência) e mercado (completa autonomia).
4. O número e homogeneidade das organizações que fazem parte da relação interorganizacional. Menor número de empresas facilita a constituição de relações de confiança. Além disso, a constituição da confiança também é facilitada pela presença de características estruturais comuns nas empresas (o que na análise estrutural das redes se denomina de equivalência estrutural).
5. E a estrutura do campo interorganizacional. Quanto maior a proximidade dos atores que integram o campo e maior a reputação destes, maior a probabilidade da constituição de relações de confiança. Isto porque nas redes regionais com empresas mais semelhantes e próximas, a confiança interorganizacional emerge a partir da intensidade de comunicação entre as empresas, de esquemas de interpretação partilhados, normas e laços regionais.

Nesta mesma visão entre confiança e relacionamentos interorganizacionais, Ariño, De La Torre e Ring (2001) afirmam que a confiança exige a presença de um elemento de

risco e interdependência mútua entre as empresas. Em outras palavras, eles afirmam que, quanto maior a interdependência, resultado de comprometimentos mútuos, mais as organizações são obrigadas a confiar umas nas outras. Assim, deve haver uma exposição das perdas potenciais das empresas – o grau de vulnerabilidade – o qual está diretamente relacionado às futuras ações tomadas por uma das partes, numa situação de dependência mútua e de incerteza do ambiente. A questão principal não é se alguma pessoa está mais ou menos predisposta a confiar em outras pessoas, mas se as organizações “confiam na confiança” nas negociações da empresa. Porém, esses autores atentam para o fato de que empresas envolvidas em relacionamentos interorganizacionais como a *supply chain*, estão mais propensas a “suspender” interesses próprios, do que as que não participam em tais interações. Entretanto, a confiança implica a expectativa que o parceiro irá não apenas suspender, mas subordinar seus interesses próprios aos interesses da relação na maioria das circunstâncias.

Morgan e Hunt (1994) afirmam que o comprometimento e a confiança é que desempenham os papéis fundamentais neste tipo de relação e não o poder e a habilidade de condicionar outras partes. Esses fatores, segundo eles, desempenham papéis-chave no relacionamento, pois encorajam as partes a trabalharem de forma a preservar o relacionamento, cooperando com seus parceiros externos. Também porque resistem às alternativas de curto prazo, preferindo os benefícios dos relacionamentos de longa duração proporcionados pelos parceiros habituais, e finalmente porque percebem as potenciais ações de alto risco de maneira prudente, pois acreditam que seus parceiros não atuarão de maneira oportunista. Assim, quando ambos - comprometimento e confiança, não apenas um ou outro – estão presentes, eles produzem resultados que promovem eficiência e produtividade, assim como conduzem diretamente a comportamentos de cooperação. Entretanto, para que isso se concretize, necessita-se de investimentos específicos no relacionamentos (Easton e Araújo, 1994).

Leblebici e Salancik (1982) e Becker (1984) apresentam inúmeras pesquisas empíricas nas quais se tem notado o envolvimento das atividades econômicas em *networks*

de relações contínuas, demonstrando a importância desta questão nas relações interorganizacionais, nas quais mesmo em mercados competitivos, é possível identificar estruturas, regras, normas e relacionamentos, que compõem e modelam os processos do mercado. A importância dessas interações nos relacionamentos entre duas ou mais empresas foi reforçado por Levinthal e Fishman (1988) e Seabright, Levinthal e Fishman (1992), em estudos empíricos entre relações de clientes e fornecedores, nos quais foi constatado que nas relações em que não foram feitos investimentos específicos nestes relacionamentos, a continuidade da relação interorganizacional dependeu, em parte, das *networks*.

Qualquer suspeita, não importando o lado, de que o outro não merece confiança, prejudica rapidamente o relacionamento. Tem sido observado com frequência que a confiança leva muito tempo para ser construída, mas pode ser destruída por alguns poucos atos impensados ou em proveito próprio. Este comportamento oportunista é definido por Balestro e Mesquita (2002) como uma condição de busca de auto-interesse com astúcia e resume este comportamento com atos como mentir, roubar, lograr, enganar de forma sutil, revelar informações incompletas, confundir, etc. Pode-se dizer que o comportamento oportunista está negativamente relacionado com a confiança, sendo esta, por exemplo, necessária para reduzir os custos de transação. Nos mercados em que há muito prevalece uma mentalidade antagônica e de transação, toda a mentalidade precisa ser mudada. Em vez de as negociações sobre preços e condições serem conduzidas em uma base de conflito e “soma zero”, na qual uma parte ganha em detrimento da outra, é preciso prevalecer um espírito de “dividir para ganhar” (Day, 2001).

Como foi citado acima, quando uma situação crítica ocorre, por exemplo, referente à qualidade de um componente, é provável que uma parte do investimento a ser feito pelo fornecedor no processo de decisão, seja específico para aquele relacionamento com uma montadora. Esse investimento específico (envolvendo diversos recursos) aumenta o comprometimento e depende de confiança mútua. Também é possível que a montadora tenha que fazer investimentos específicos para solucionar aquela questão, existindo sempre o risco de alguma ação oportunista por uma das partes.

Balestro e Mesquita (2002) afirmam que, no que diz respeito à cooperação entre empresas, a confiança é tanto resultado, como meio da interação cooperativa; porém, os autores também atentam que, se por um lado à confiança parece ser uma variável chave para explicar a natureza e a qualidade das relações interempresariais, por outro lado, os ambientes institucionais nos quais as empresas estão localizadas precisam ser vistos como elementos constitutivos da interação com outras empresas. Depreende-se disto que a confiança não é o único mecanismo de redução de risco (o poder também precisa ser considerado) e que ela pode não ser a melhor opção em um ambiente institucional que não estimula relações de maior confiança. Em estudos realizados na indústria automobilística nacional (Faria e Wensley, 2002), esta realidade é verificada, na qual o poder utilizado através de artifícios de comunicação entre os integrantes de uma *supply chain* apresenta-se com maior clareza do que a confiança.

Em outras pesquisas realizadas nas indústrias automobilísticas brasileira e britânica, (Faria e Wensley, 2001), revelaram que nem sempre o comprometimento e a confiança é que desempenham o papel central nos relacionamentos do tipo *supply chain*. Faria e Wensley (2001) comentam sobre a importância central do poder, políticas e negociações nas disputas, não apenas dos recursos reais, mas também os simbólicos nas relações interorganizacionais. Suas pesquisas na indústria automobilística brasileira revelaram que o poder seja ele econômico, ou de barganha, representam questões importantes no relacionamento. No discurso desses gerentes, muitas vezes estas questões não estão explícitas, pois as pesquisas revelavam que muitas vezes os informantes se utilizam de “blefes” e jogos de “meias-palavras” como tática de negociação.

Na verdade não se pode falar de comprometimento e confiança sem falar em poder. Para Ellis e Richard (2001), no intuito de promover interesses próprios para ganhar controle das atividades em uma *network* por parte dos atores, o exercício do poder será inevitavelmente um fator significativo. Com relação ao poder nas organizações, Reich (*apud* Kotter, 1986, p. 32) afirma que “não é o abuso do poder que é maldito; a própria existência do poder é maldita”, para caracterizar como a atitude e a resposta subjetiva global em relação

ao poder são negativas. Neste sentido, o poder pode ser entendido como dominação, a qual pode se manifestar de duas maneiras distintas: aquela que se dá mediante diversos interesses, e aquela que se dá em função de mando e subordinação. A dominação refere-se a um estado de coisas no qual as ações dos dominados aparecem como se estes houvessem adotado como seu o conteúdo manifesto do dominante.

Da mesma forma que as demais práticas sociais, a cooperação interorganizacional está baseada na mistura de poder e confiança, uma vez que ambos mecanismos são limitados em sua capacidade para controlar a estrutura e a dinâmica dos relacionamentos. Desta forma, uma combinação parece ser a única forma de assegurar a coordenação das expectativas e interações entre os atores de forma satisfatória (Balestro e Mesquita, 2002). Segundo Balestro e Mesquita (2002), é preciso distinguir como a confiança é gerada a fim de distinguir as relações baseadas na confiança das relações baseadas na fachada de confiança. Eles destacam que muitas das complexidades presentes nas interações entre empresas são resolvidas por relações de poder implícitas ou explícitas, demonstrando a importância de se estudar mais de um relacionamento numa *network*, visto que facilita essa identificação.

Isto é especialmente verdadeiro quando um dos atores é colocado na posição de “ter que confiar”. Este é certamente o caso das *supply chains* “top-down” a exemplo das de fornecedores das grandes empresas japonesas, os chamados ‘*keiretsu*’. Já a confiança, como reciprocidade e “boa vontade”, pressupõe a existência de valores comuns que possam ser traduzidos em objetivos comuns. Assim, Balestro e Mesquita (2002) afirmam que este tipo de confiança necessita de representações simbólicas que reforcem estes valores. Quando os grupos não possuem valores nem base cultural comuns, é necessária a criação da confiança por meio da comunicação de símbolos que representem as expectativas dos distintos grupos. Segundo esses autores, é justamente neste processo de comunicação que podem ocorrer relações assimétricas de poder disfarçadas de confiança. Para que o processo de construção de confiança tenha maior legitimidade e não esteja mesclado com relações coercitivas de poder, é fundamental que todas as partes envolvidas participem do diálogo de forma igual, com liberdade para representar seus interesses e participarem de um diálogo franco e aberto,

desprovido de manipulação, coerção e uma agenda oculta. Ao ser construída pelo uso do poder simbólico para criar significados partilhados, a confiança, neste caso, pode se valer de sentidos que não considerem a reciprocidade, mas o aumento dos diferenciais de poder. Por meio do poder, os atores dominantes asseguram a cooperação e ditam os seus termos.

Porém, o poder pode vir de outra maneira, que não seja a forma agressiva, com a conotação de dominação. A utilização da persuasão, a qual pode ser caracterizada como um método de influência, pode influenciar uma faixa muito ampla de atitudes e comportamentos, podendo até mesmo produzir motivação, não exigindo a visão clássica do poder coercitivo, mobilização de recursos ou de materiais escassos, apesar de esse poder consumir muito tempo, além de contar com a colaboração da (s) outra (s) pessoa (s) (Lukes, 1980).

Para Lukes (1980) o exercício do poder e exercitar o poder são conotações necessárias, porém infelizes, para se entender o poder de maneira mais abrangente. São infelizes, pois primeiramente supõe que o exercício do poder é um assunto de indivíduos agindo conscientemente para afetar os outros, depois porque esconde uma ambigüidade importante, quanto ao exercício do poder em termos de *A* levar *B* a fazer algo que ele de outro modo não faria. Ele afirma que uma atribuição do exercício do poder envolve, dentre outras coisas, a dupla pretensão que *A* age (ou deixa de agir) num certo modo e que *B* faz o que de outro modo não faria. No caso de um efetivo exercício do poder, *A* leva *B* a fazer o que de outro modo não faria; no caso de um outro exercício do poder, *A*, junto a uma outra condição suficiente, leva *B* a fazer o que de outro modo não faria.

Qual a relação entre aquiescência e poder? Por que as organizações aderem à decisão de outras? As respostas tradicionais relatam a influência do poder, o qual pode ser dividido em coercitivo ou não-coercitivo. Entretanto, vasta parte da literatura coloca o poder com uma forte conotação coercitiva, isto é, “faça isso, ou...”. Deve-se considerar que esta abordagem está diretamente ligada a relacionamentos malformulados, e não a “relacionamentos saudáveis” (Morgan e Hunt, 1994). Ao invés de a aquiescência resultar do exercício do poder coercitivo, os resultados das pesquisas feitas por Morgan e Hunt (1994), apresentaram resultados os quais mostraram que num relacionamento saudável, a

aquiescência das empresas parceiras ocorria devido ao comprometimento e a confiança. Assim, onde o exercício do poder coercitivo ocorre, a aquiescência acontece porque as empresas são obrigadas, enquanto em outros casos este fenômeno ocorre porque as empresas assim desejam. Eles afirmam que o comprometimento e a confiança não são apenas duas variáveis independentes que influenciam os resultados de uma parceria, mas são temas centrais neste tipo de relação. Esta afirmação ocorreu de seus estudos, nos quais foi comprovada empiricamente a importância destas variáveis, pois um relacionamento de cooperação sempre é requerido neste tipo de situação. O contínuo exercício do poder coercitivo, para se obter a aquiescência, também destrói a confiança e o comprometimento, os quais diminuem a cooperação e inibem os relacionamentos bem-sucedidos de longa duração, além de gerar conflitos. A crescente complexidade das empresas vem forçando os administradores e gerentes a utilizarem o poder para influenciar outras pessoas, e as pessoas mais bem-sucedidas são as que lançam mão da autoridade com habilidade (Kotter, 1986).

Percebe-se então que a atuação dos atores no processo de alianças entre empresas é de fundamental importância para a manutenção do relacionamento, pois estes compartilham propriedades básicas como o controle de atividades/recursos têm propósitos em suas ações e atuam no intuito de obter ganhos econômicos; eles possuem conhecimento e estão alerta com relação a isto, além de as suas relações serem elementos básicos nos relacionamentos interorganizacionais (Ellis e Richard, 2001).

Como pode ser observado neste capítulo, a implementação do papel do marketing em estratégias de qualidade em empresas desafia a orientação para o mercado, o marketing de relacionamento e os modelos baseados em confiança e comprometimento pois são conceitos atribuídos a empresa como um todo indivisível, enquanto a implementação do papel do marketing em estratégias de qualidade considera a empresa como diversas partes, podendo possuir definições contraditórias sobre determinadas questões. Questões de poder podem influenciar assim, tanto o âmbito interfirma como o âmbito intrafirma, e para investigar os fenômenos empíricos com tal bagagem é necessário estudar processo de decisão (prática/tempo) e a rede de relacionamentos (conexão/espço).

Outra questão verificada é como saber se um investimento é específico, tendo em vista que as partes podem utilizar os benefícios de dado investimento em outro relacionamento. Assim, faz-se necessária a análise da rede de relacionamentos, uma vez que a *supply chain* e *relationship management* não conseguem perceber essa questão.

2.3.4 Uma abordagem da Escola de redes industriais

Neste trabalho, será dada ênfase ao papel do comprometimento e da confiança em processos de decisão enquanto forças atuantes na *supply chain*, vista aqui sob uma abordagem de *networks* industriais. Tomadas de decisão podem provocar influências tanto nas empresas envolvidas neste tipo de relacionamento, como também influenciar outros relacionamentos.

As principais diferenças entre o modelo de *supply chain* e o de *networks* industriais são: 1. o primeiro conceitua a rede como uma soma linear de relacionamentos diádicos (Lamming, 1996), enquanto o segundo conceitua a rede como uma complexa composição de relacionamentos conectados (Anderson, Hakansson e Johanson., 1994); e 2. o primeiro conceitua a rede como um sistema fechado e sob uma abordagem objetiva, enquanto o segundo conceitua a rede como um sistema aberto, que é percebido de forma específica por cada um de seus membros.

A rede é definida como um conjunto de “dois ou mais relacionamentos conectados” (Anderson, Hakansson e Johanson., 1994, p. 2). Conexão significa até que ponto “troca em um relacionamento é contingente à troca (ou não troca) em outro relacionamento (Cook e Emerson, 1978, p. 725).

As várias relações interorganizacionais têm recebido um foco predominante em seus estudos sob uma perspectiva de relacionamentos diádicos; entretanto, um aspecto crítico desses relacionamentos é que eles estão freqüentemente inseridos em uma *network* de relacionamentos (Provan, 1993). Assim, todo relacionamento entre empresas, que apresente essas características, deveria ser visto como parte de uma *network*, a qual não deve ser ignorada na análise de questões envolvendo relacionamentos como *supply chain* (Anderson,

Hakansson e Johanson, 1994).

Em suas pesquisas, Anderson, Hakansson e Johanson (1994) perceberam que relacionamentos entre duas empresas, visto como o relacionamento principal, é por diversas vezes afetado pelo desenvolvimento e manutenção de relacionamentos secundários, sendo que tais fatores poderiam ser explicados apenas parcialmente sem a análise da *network* industrial, caracterizando a importância do estudo de ambos os modelos de *supply chain* e *network* industrial no estudo de relacionamentos interorganizacionais.

Halinen, Salmi e Havila (1999) identificaram que existem diversos fatores que influenciam num determinado relacionamento. As conseqüências desses fatores, na manutenção de um determinado relacionamento, podem ser transferidos a outros relacionamentos; entretanto, essas conseqüências, estudadas através de um modelo de *supply chain management*, poderia ser identificado um determinado relacionamento, apenas se tais fatores se desenvolvessem na relação estudada. Percebe-se então, a importância do estudo das *supply chains* e do dinamismo dos *business networks* (Easton e Araujo, 1994), no intuito de compreender a influência que o desenvolvimento e manutenção de um determinado relacionamento pode influenciar sobre outros, direta ou indiretamente conectados.

Conforme foi supracitado, existem diversos fatores que influenciam o relacionamento interorganizacional, sendo partes ativas em processos de tomada de decisão. Além dos fatores já vistos, como comprometimento, confiança, e poder, existe outro fator que merece destaque. Trata-se do oportunismo que as partes envolvidas num determinado relacionamento podem utilizar em detrimento de benefícios próprios (Provan, 1993).

Quando visto sob a perspectiva de um modelo de *network* industrial, o sucesso de cada membro dessa *network*, seja fornecedor, seja cliente, está ligado à eficiência e ao comportamento de todos os membros. Qualquer custo advindo de um determinado comportamento oportunista pode ser transferido a todos os integrantes da *network*, incluindo a empresa oportunista (Provan, 1993). Segundo Provan (1993), devido ao fato de as estruturas das *networks* não serem similares, e pelo fato de diferentes empresas possuírem diferentes envolvimento e interdependências, o oportunismo em diferentes *networks* irá

variar, dependendo das relações estabelecidas. Assim, um dos principais aspectos para se estudar o comportamento de empresas em *networks* é a sua dependência em um determinado relacionamento.

Os modelos de *networks* industriais se desenvolvem através de períodos alternados de equilíbrio - no qual as estruturas permitem apenas mudanças incrementais; e períodos de revolução - quando estas estruturas são profundamente modificadas (Gersick, 1991). Assim, relacionamentos interorganizacionais não podem ser vistos simplesmente como positivos ou negativos (Cook e Emerson, 1978), pois podem ser ao mesmo tempo positivos e negativos, dependendo da situação e do momento em que o relacionamento se encontra.

O tempo é utilizado como uma avenida para incorporar explicações diferentes para os processos de modificações. Para tanto, optou-se pela análise de processos de decisão ocorrido em eventos críticos nas relações estudadas. O uso do evento crítico é uma opção metodológica que será justificada no capítulo da metodologia, porém torna-se importante desde já esclarecer o seu conceito principal. O evento crítico é uma das forças que atuam sobre uma *supply chain*. O conceito de eventos críticos tem sido utilizado em estudo de relações de negócios, quando referido àqueles eventos que têm efeito decisivo no desenvolvimento do relacionamento.

A percepção e o comportamento intencional dos atores do negócio são decisivos para a mudança, por exemplo, na qualidade de componentes fornecido. Anderson, Hakansson e Johanson (1994) concluem em seus estudos que a utilização de um programa de qualidade específico de um determinado cliente por parte de seu fornecedor, pode criar dificuldades deste para trabalhar em outros relacionamentos, com outros clientes. Neste sentido, um evento crítico pode surgir de uma parceria, em diferentes lugares da *supply chain*, ou de fora desse relacionamento, de outros ambientes de negócio (*networks*), e da sociedade como um todo (Anderson, Hakansson e Johanson, 1994).

1. Eventos críticos surgidos de um ambiente organizacional – um evento crítico pode surgir das condições gerais da economia, da política, da sociedade e da tecnologia. Mudanças na tecnologia, nas condições institucionais ou nas estruturas industriais, e suas influências

nos atores na *business network*, têm sido recentemente analisadas. Eventos do ambiente atingem vários atores simultaneamente. Recessão econômica é uma força de mudança do ambiente atrás de uma variedade de eventos críticos. Enquanto as forças do ambiente parecem ter impacto geral nas *supply chains*, elas são sempre transmitidas dentro da *supply chain* através das relações individuais. Esses autores utilizam o conceito de *supply chain* para descrever como as forças do ambiente trabalham e afetam as relações de negócios. Quando os atores, através da *supply chain*, reagem às pressões do ambiente, a mudança em si ocorre apenas em parcerias. As funções da parceria são vistas como um recipiente de mudanças e, potencialmente, como um transmissor de influências para outras relações de negócios na *supply chain*. No ponto em que um evento crítico ocorre, o resultado pode ser uma influência radical na *supply chain*.

2. Evento crítico de uma interação entre uma parceria – este tipo de evento crítico caracteriza-se como um papel da parceria para gerar mudanças. Alguns eventos que ocorrem na interação entre empresas tornam-se potencialmente críticos para uma parceria. O impacto da mudança de pessoas no alto escalão da organização tem sido particularmente enfatizado (Gersick, 1991; Easton e Araujo, 1994). Estas modificações são provavelmente precedidas de uma crise, ou ao menos um estado de necessidade para uma mudança na estratégia da empresa (Tushman, Newman e Romanelli, 1986; Gersick, 1991,).

A mudança na estrutura organizacional também tem sido identificada como um evento crítico. Alguns eventos que ocorrem entre uma parceria podem também ser considerados críticos. As ações empresariais e estratégicas estão localizadas nesta categoria. Ações empresariais sempre requerem mudança ou desenvolvimento de relações de negócios; e estratégias estão relacionadas com a interação da organização com outros atores.

2.4 DECISÃO SOB UMA ABORDAGEM PROCESSUAL

Eisenhardt e Zbaracki (1992) apresentam uma revisão dos maiores paradigmas relacionados à tomada de decisão. Os autores abordam as questões da racionalidade e

racionalidade limitada, políticas e poder nas organizações, e o modelo da “lata de lixo”, propondo assim, criar uma visão mais realista das decisões organizacionais.

Segundo estes autores, o modelo da racionalidade diz que os indivíduos têm objetivos definidos ao iniciarem um processo de decisão, determinando a partir disso o valor das ações, e que o decisor reúne as informações necessárias e desenvolve um leque de alternativas de ação, selecionando então a melhor alternativa. Entretanto, existem críticas em relação a esse modelo, uma vez que as metas podem ser inconsistentes ao longo do tempo e de acordo com as pessoas, o comportamento de busca é frequentemente local/situacional, e os padrões de ação guiam muito do comportamento organizacional. Além disso, as metas não são claras e mudam ao longo do tempo, a busca por informações é, em geral, desordenada e oportunista, a análise de alternativas é limitada, e as decisões refletem um padrão.

Desta forma, sobre a racionalidade ou racionalidade limitada dos decisores, eles afirmam que as duas questões não apresentam muitas controvérsias, pois estudos empíricos (Einsenhart e Zbaracki, 1992) revelaram a existência de limitações cognitivas no modelo racional e revelaram que a complexidade de muitos problemas e conflitos entre os decisores, frequentemente influenciam a tomada de decisão. Eles também afirmam que não existe uma única teoria da racionalidade limitada, mas diversas variações como a decisão por objeção, a teoria do “galho” e da “raiz”, etc.

Com relação à política e ao poder, Einsenhart e Zbaracki (1992) afirmam que os decisores têm diferentes objetivos, sustentados por manobras políticas, isto é, o poder determina a coalizão vencedora. A abordagem é uma reação ao modelo econômico, para o qual a organização tem um objetivo único e superior, o foco está no modo como esses conflitos são resolvidos: uso do poder ou mudança na estrutura de controle por meio de manobras políticas. O modelo político diz que a organização é um sistema político. As escolhas refletem as preferências dos grupos mais poderosos e as pessoas envolvem-se frequentemente em política (coalizões, *lobbies*, manipulação da informação), embora busquem parecer neutras. São apresentadas duas visões com relação à política nas organizações: visão tradicional – a política é resultado de conflito, é inerente ao processo

decisório e essencial às organizações; há dinamismo nas alianças; e a visão alternativa - política como resultado do desequilíbrio de poder traz efeitos negativos ao processo decisório.

Com relação ao modelo da “lata de lixo”, Einsenhart e Zbaracki (1992) dizem que as decisões ocorrem num cenário de anarquia organizada, marcado pela ambigüidade, que se revela de três maneiras: decisores possuem preferências inconsistentes e pouco claras; participantes têm conhecimento superficial sobre meios e fins - aprendizagem ocorre por erro e tentativa; e tomada de decisões caracteriza-se pela participação volátil. Nesse modelo o foco do processo de decisão estratégica são a chance e a oportunidade. As decisões são resultado de uma confluência randômica de eventos e a perspectiva mais adequada a decisões de longo prazo. E afirma que existem algumas críticas com relação a esse modelo. A primeira é que este apresenta uma visão alternativa, isto é, a participação nem sempre é tão randômica e fluida; há carência de estudos empíricos para comprovação do modelo; e sugere-se que o processo decisório é uma combinação entre racionalidade limitada e fatores políticos (Cohen, March e Olsen, 1972).

Assim, Einsenhart e Zbaracki (1992) propõem um direcionamento a nova agenda de pesquisa, procurando aproximar a pesquisa sobre a decisão estratégica das preocupações dominantes da estratégia: romper as amarras dos paradigmas atuais e buscar visões mais realistas. Com relação à cognição, os autores afirmam que os três modelos anteriores oferecem apenas caricaturas da capacidade cognitiva humana, e que a nova proposta de estudo pode incluir: a heurística da escolha estratégica; *insight* (compreensão repentina e transformação qualitativa), e intuição - influências incrementais, a partir de conhecimento íntimo e profundo da situação. Sobre as implicações normativas, esse modelo propõem o estudo de novas variáveis no processo decisório (cultura, ação governamental, comprometimento, confiança, etc.), e conduzir os estudos de modo a apresentar variedade maior de resultados, oferecendo pistas sobre como melhorar o processo estratégico. Finalizando, os autores comentam sobre o conflito da agenda argumentando que os três modelos oferecem debate insuficiente ou parcial sobre o conflito, e propõem o estudo dos

custos e benefícios do conflito.

Na tentativa de sustentar os pressupostos e os objetivos delineados nesta pesquisa concebeu-se, no presente capítulo, uma base teórico-empírica acerca da estrutura atual da indústria automobilística mundial e nacional, os conceitos de *supply chain* sob duas abordagens, uma de marketing, e uma abordagem crítica, além de uma abordagem da Escola de Redes Industriais, e finalmente decisões sob uma perspectiva processual. A partir de tal revisão, e considerando a importância de efetivarem-se estudos sobre o tema, expõem-se, a seguir, os procedimentos metodológicos que nortearam a investigação realizada.

3 METODOLOGIA

Todo trabalho científico, do mesmo modo que está sedimentado numa fundamentação teórico–empírica, necessita apoiar-se num referencial metodológico sólido. Esse referencial direciona o processo de pesquisa a partir da explicitação do fenômeno a ser explorado, passando pelos procedimentos usados na investigação, até à explanação dos resultados e das conclusões obtidas. Assim, a metodologia pode ser entendida como a transposição de um dado fenômeno focalizado na realidade, para níveis mais concretos de apreensão de suas características e peculiaridades. Para tanto, torna-se imprescindível o emprego de métodos que correspondam às perspectivas teóricas adotadas, ao mesmo tempo que se adequem à abordagem do fenômeno a ser investigado.

Desta forma, nesse capítulo apresenta-se a metodologia utilizada nesta pesquisa, com o objetivo de verificar como o comprometimento e a confiança influenciam processos de decisão estratégica entre empresas envolvidas em relacionamentos do tipo *supply chain*.

3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA

3.1.1 Perguntas de pesquisa

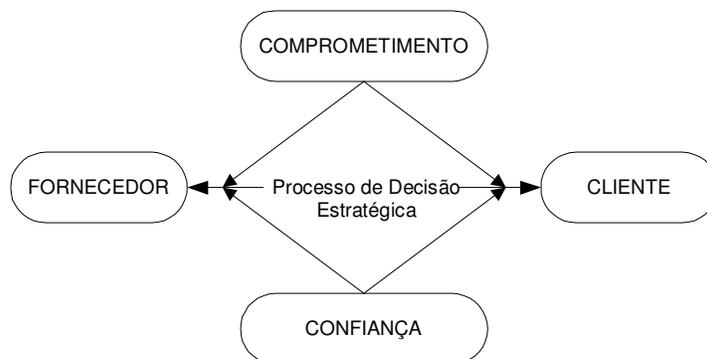
Com base nas considerações teórico–empíricas apresentadas no capítulo anterior, e com o objetivo de responder ao problema de pesquisa formulado, este estudo foi conduzido pelas seguintes perguntas de pesquisa:

- Quais situações afetaram o desenvolvimento e a manutenção do relacionamento entre a empresa fornecedora e as duas empresas clientes?
- Na âmbito das situações selecionadas, quais foram os processos de decisão estratégica ocorridos?
- Qual a influência do comprometimento e da confiança nos processos de decisão estratégica analisadas, envolvendo a empresa fornecedora e as duas empresas clientes em estudo?

3.1.2 Apresentação das categorias analíticas em estudo

A Figura 2 abaixo representa a relação das categorias analíticas em estudo nesta pesquisa: processo de decisão estratégica, comprometimento e confiança.

FIGURA 2 – RELAÇÃO DAS CATEGORIAS ANALÍTICAS EM ESTUDO



FONTE: PRÓPRIO AUTOR

3.1.3 Definições constitutivas e operacionais das categorias analíticas em estudo

COMPROMETIMENTO

DC: Contratos de longa duração firmados entre clientes e fornecedores em *supply chains* (Morgan e Hunt, 1994; Ellis e Richard, 2001).

DO: O comprometimento foi identificado nesta pesquisa por meio da realização de contratos legais entre as empresas fornecedoras e clientes, os quais garantiam direitos e deveres entre elas para os fornecimentos de componentes necessários na montagem de veículos.

CONFIANÇA

DC: Ações que irão resultar em benefício mútuo para as partes envolvidas em relações interorganizacionais, assim como não implementar ações inesperadas que resultarão em malefícios (Anderson e Narus, 1990).

DO: A confiança foi identificada nesta pesquisa por meio de dois componentes

necessários para a sua concepção (Ganesan, 1994): 1. credibilidade, que se baseia na verificação do quanto uma das partes acredita que a outra parte tem a perícia necessária para executar com efetividade e confiabilidade uma tarefa; 2. benevolência, que se baseia na verificação do quanto uma das partes acredita que a outra parte tem intenções e motivos benéficos quando novas condições surgem, condições para as quais um comprometimento específico não havia sido feito.

PROCESSO DE DECISÃO ESTRATÉGICA

DC: Processo importante em termos das ações tomadas, dos recursos alocados ou dos precedentes estabelecidos, que afeta significativamente sobrevivência organizacional (Eisenhardt e Zbaracki, 1992).

DO: Os processos de decisão foram identificados a partir da análise de eventos críticos, em que foram identificados os principais processos de decisão que envolveram a qualidade do componente fornecido, os departamentos de vendas e compras e que tiveram um caráter estratégico para a empresa fornecedora.

3.1.4 Definições constitutivas importantes

CADEIA PRODUTIVA (*SUPPLY CHAIN*): relacionamento de longa duração (quatro ou mais anos) entre duas empresas, em que, apesar da cooperação mútua, ainda existe barganha de preços sobre os produtos comercializados (Boddy, Macbeth e Wagner, 2000; Johnsen et al., 2000).

EVENTO CRÍTICO: evento que teve um efeito decisivo no desenvolvimento ou na manutenção de um relacionamento interorganizacional (Flanagan, 1954).

EMPRESA CLIENTE: empresa montadora de veículos.

EMPRESA FORNECEDORA: empresa que fornece componentes para a

indústria automobilística.

MARKETING DE RELACIONAMENTO: todas as atividades direcionadas para o estabelecimento, desenvolvimento e manutenção de trocas de sucesso, envolvendo relacionamentos entre empresas (Morgan e Hunt, 1994).

QUALIDADE DO PRODUTO: atributo de um produto que atenda perfeitamente, de forma confiável, acessível, segura e no tempo certo, às necessidades do cliente (Campos, 1999).

REDES INDUSTRIAIS (NETWORKS): conjunto de relacionamentos conectados entre diversas empresas, envolvendo o fluxo de bens e/ou serviços de diversos fornecedores a diversos clientes, interconectados direta ou indiretamente (Johnsen et al., 2000).

3.2 DELIMITAÇÃO E *DESIGN* DA PESQUISA

Pesquisa científica é definida como o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. A pesquisa é desenvolvida mediante o concurso dos conhecimentos disponíveis e a utilização cuidadosa de métodos, técnicas e outros procedimentos científicos (Gil, 1996).

A pesquisa exige a escolha de procedimentos sistemáticos para a descrição e a explicação de fenômenos. Esses procedimentos são baseados no chamado método científico, o qual consiste em delimitar um problema, realizar observações e interpretá-las com base nas relações encontradas, fundamentando-se, caso seja possível, em teorias existentes (Richardson, 1999). Não existe uma única maneira de executar a pesquisa científica. A escolha de determinada maneira, em detrimento de outra, costuma estar associada à escolha do pesquisador de considerar o que é importante. Por isso, não é sensato “realizar pesquisas sem a consciência das questões filosóficas e políticas que estão em segundo plano”

(Easterby-Smith, Thorpe e Lowe, 1999, p. 2). Por isso deve ser reconhecido que “epistemologia e métodos de pesquisa estão inter-relacionados” (Smith, 1990, p. 129).

O trabalho de pesquisa deve ser planejado e executado de acordo com certas abordagens epistemológicas e isso costuma ser trazido na prática pela escolha de métodos específicos de investigação. Adotando uma classificação bastante ampla, pode-se dizer que existem dois grandes métodos: o quantitativo e o qualitativo.

Os métodos quantitativos de pesquisa em Administração são utilizados, geralmente, para descrever, codificar e contar eventos, muitas vezes no intuito de compreender o porquê de as coisas acontecerem (Van Maannen, 1983). Como o próprio nome indica, caracteriza-se pelo emprego da quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas, desde as mais simples como percentual, média, etc., até as mais complexas, como coeficiente de correlação, análise, regressão, etc., representando, em princípio, a intenção de garantir a precisão dos resultados, evitar distorções de análise e interpretações, possibilitando uma margem de segurança quanto às inferências, e procurando descobrir as características de um fenômeno como tal. Já os métodos de pesquisa qualitativos podem ser caracterizados por se concentrarem na exploração, em maior profundidade, da natureza e das origens dos pontos de vista das pessoas, ou das razões e conseqüências da escolha de critérios de desempenho corporativo (Easterby-Smith, Thorpe e Lowe, 1999).

O método qualitativo difere, *a priori*, do quantitativo porque não emprega um instrumento estatístico como base do processo de análise de um problema, isto é, não pretende numerar ou medir unidades, ou categorias homogêneas. Segundo um dos mais proeminentes acadêmicos da área de marketing (Hunt, 1994) um dos principais obstáculos para o aumento da relevância da área é a hegemonia do método quantitativo. Porém, autores como Goode e Hatt (1973) não distinguem com clareza métodos quantitativos e qualitativos, por entenderem que a pesquisa quantitativa é também, de certo modo, qualitativa. Entretanto, pode-se dizer que a forma como se pretende analisar um problema de fato exige uma metodologia qualitativa ou quantitativa, em que a abordagem qualitativa, além de ser uma

opção do investigador, justifica-se, sobretudo, por ser uma forma adequada para entender a natureza de um fenômeno social (Richardson, 1999).

Pode-se afirmar que, em geral, as investigações que se voltam para a análise qualitativa têm como objetivo analisar situações complexas ou estritamente particulares. Os estudos que empregam a metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais, possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos. Segundo Richardson (1999), existem situações que implicam estudos de conotação qualitativa, por exemplo, em situações em que se pretende compreender aspectos psicológicos como análise de atitudes, motivações, expectativas, valores etc. Isto não significa que estes aspectos não possam ser pesquisados por meio de métodos quantitativos.

No que diz respeito a procedimentos metodológicos, as pesquisas qualitativas de campo exploram particularmente as técnicas de observação e entrevista devido à propriedade com que estes instrumentos penetram na complexidade de um problema. Porém, independentemente da técnica utilizada, Richardson (1999) identifica dois critérios científicos que devem ser cumpridos por ambos os métodos de pesquisa.

O primeiro é a confiabilidade, ou a capacidade que devem ter os instrumentos utilizados de produzir medições constantes quando aplicados a um mesmo fenômeno. A confiabilidade externa refere-se à possibilidade de outros pesquisadores, utilizando instrumentos semelhantes, observarem fatos idênticos; e a confiabilidade interna refere-se à possibilidade de outros pesquisadores executarem as mesmas relações entre os conceitos e os dados coletados com iguais instrumentos. No método qualitativo existe uma relação muito próxima entre pesquisador e informante, o que possibilita informações detalhadas. Além disso, o uso do gravador para registrar entrevistas e observações para análise posteriores é comum.

O segundo critério é a validade, ou a capacidade de um instrumento produzir medições adequadas e precisas para chegar a conclusões corretas, assim como a

possibilidade de aplicar as descobertas a grupos semelhantes não incluídos em determinada pesquisa. A validade interna refere-se à exatidão dos dados e à adequação das conclusões. A validade externa refere-se à possibilidade de generalizar os resultados a outros grupos semelhantes. No método qualitativo o pesquisador obtém medições que apresentam maior validade interna, pois as observações não estruturadas permitem conhecer detalhes que os instrumentos estruturados não podem obter, devido à sua limitação em aprofundar questões complexas, uma vez que eles são compostos por perguntas fechadas, sem a possibilidade de argumentação e desenvolvimento de respostas por parte do respondente (Gummesson, 2001).

Existem diversas estratégias de pesquisa que podem ser aplicadas no intuito de se obterem respostas às questões propostas em pesquisas empíricas. Dentre elas, pode-se citar: experimentos, levantamentos, análise de arquivos, pesquisas históricas e estudo de caso. O que determina a estratégia a ser utilizada, segundo Yin (2001), são três condições básicas: o tipo de questão proposta, a extensão de controle que o pesquisador tem sobre eventos comportamentais efetivos e o grau de enfoque em acontecimentos históricos em oposição a acontecimentos contemporâneos, conforme apresentado na Figura 3.

Segundo Yin (2001), os experimentos podem ser utilizados quando as formas de pergunta de pesquisa são do tipo “como” e “por quê”, exigem controle sobre eventos comportamentais e focalizam acontecimentos contemporâneos. A estratégia de levantamento pode ser utilizada quando as formas de pergunta de pesquisa são do tipo “quem”, “o quê”, “onde”, “quantos” e “quanto”, além de não exigirem controle sobre eventos comportamentais e focalizarem acontecimentos contemporâneos. A análise de arquivo pode ser utilizada quando a forma da pergunta de pesquisa é do tipo “quem”, “o quê”, “onde”, “quantos” e “quanto”, não exige controle sobre eventos comportamentais e pode ou não focalizar acontecimentos contemporâneos. A pesquisa histórica pode ser utilizada quando se formulam perguntas de pesquisa do tipo “como” e “por quê”, não exige controle sobre eventos comportamentais e não focaliza acontecimentos contemporâneos. E os estudos de caso podem ser utilizados quando a forma da pergunta de pesquisa é do tipo “como” e “por quê”, não exige controle sobre eventos comportamentais e focaliza acontecimentos

contemporâneos.

FIGURA 3 – SITUAÇÕES RELAVANTES PARA DIFERENTES ESTRATÉGIAS DE PESQUISA

Estratégia	Forma de pergunta de pesquisa	Exige controle sobre eventos comportamentais?	Focaliza acontecimentos contemporâneos?
Experimento	como, por quê	sim	sim
Levantamento	quem, o quê, onde, quantos, quanto	não	sim
Análise de arquivos	quem, o quê, onde, quantos, quanto	não	sim/não
Pesquisa histórica	como, por quê	não	não
Estudo de caso	como, por quê	não	sim

FONTE: YIN (2001)

Como estratégia de pesquisa, neste trabalho foi utilizado o estudo de caso. Segundo Yin (2001), o estudo de caso se aplica quando se colocam perguntas do tipo “como”, mas, principalmente, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos inseridos em algum contexto da vida real, fatores estes aplicáveis a esta pesquisa. Assim, qualquer generalização feita nesta pesquisa será a proposições teóricas, e não a populações ou universos. Neste sentido, o estudo de caso visa generalizar teorias (generalizações analíticas) e não enumerar frequências (generalização estatística). Apesar de às vezes consumir mais tempo e recursos que outras metodologias de pesquisa, além de a interpretação dos dados coletados às vezes ser mais difícil (Easterby-Smith et al., 1999), a escolha desta metodologia se justifica pelos fatores supracitados.

Este trabalho se caracteriza por ser uma pesquisa aplicada e descritiva pois seu interesse está no entendimento de fatos ocorridos (Gil, 1999). Procurou-se descrever como o

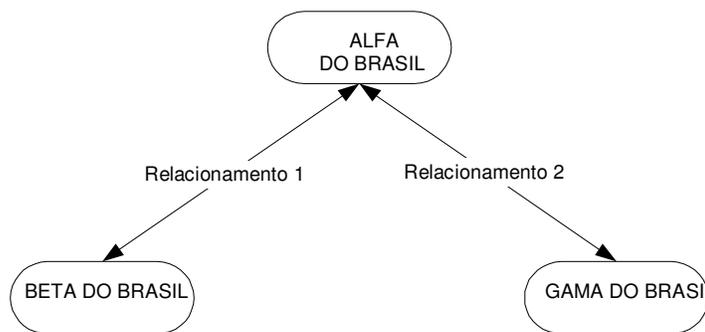
comprometimento e confiança influenciam na tomada de decisão de organizações envolvidas em uma *supply chain*, especificamente em processos de decisão estratégica envolvendo melhoria ou manutenção da qualidade de componentes produzidos pela empresa fornecedora.

Para isto, foram utilizados métodos qualitativos, devido à sua possibilidade de fornecer ao pesquisador capacidade de entender os significados que as pessoas atribuem aos fenômenos, ajustar-se a novas questões e idéias à medida que elas surgem, além de se apresentarem úteis para a compreensão de aspectos subjetivos, cujos dados não podem ser coletados, de modo completo, por outros métodos (Richardson, 1999); estes aspectos relacionados com a confiança foram medidos de modo objetivo neste trabalho.

Esta pesquisa também apresenta um caráter transversal, pois foram investigados processos de decisão, cujas conseqüências puderam ser identificadas mesmo durante a pesquisa, ainda que tais processos de decisão tenham ocorrido há mais de um ano.

O conceito de evento crítico foi utilizado para a melhor compreensão junto aos respondentes de situações específicas que “ancoraram” o processo de decisão correspondente. Foram analisados dois eventos críticos específicos, um envolvendo a Alfa do Brasil e a Beta do Brasil e um envolvendo a Alfa do Brasil e a Gama do Brasil, em que houve o envolvimento dos departamentos de vendas e de compras das empresas. A Figura 4 ilustra o *design* desta pesquisa. O nível de análise foi o organizacional, e as unidades de análise foram as empresas Alfa do Brasil, Beta do Brasil e Gama do Brasil.

FIGURA 4 – *DESIGN* DA PESQUISA



FONTE: PRÓPRIO AUTOR

3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população do presente estudo foi composta pelos funcionários dos departamentos de vendas da Alfa do Brasil e de compras das empresas Beta do Brasil e Gama do Brasil. A seleção dos principais informantes desta pesquisa ocorreu de forma intencional e seguiu os seguintes critérios:

1. serem os responsáveis pela venda/compra de componentes fornecidos pela Alfa do Brasil;
2. estarem trabalhando com a empresa fornecedora/montadora há mais de três anos;
3. terem participado diretamente do processo de decisão nas situações pesquisadas;
4. terem disponibilidade de tempo para participar de entrevistas.

A escolha de tais informantes se justifica pelo fato de todos terem efetivamente participado dos processos de decisão pesquisados, sendo as fontes mais importantes de informações sobre o seu desenvolvimento e conclusão. Além disso, por estarem diretamente envolvidos nos relacionamentos há mais de três anos, eles possuem informações importantes com relação a todos os fatores que influenciaram os processos de decisão estratégica examinadas e suas conseqüências no desenvolvimento dos relacionamentos entre as empresas Alfa do Brasil e Beta do Brasil, e Alfa do Brasil e Gama do Brasil.

Assim, foram entrevistados ao todo quatro informantes, sendo dois do departamento de vendas da Alfa do Brasil, cada um responsável por cada uma das empresas clientes envolvidas na pesquisa, um comprador da Beta do Brasil, responsável pela compra dos componentes da empresa fornecedora, e o comprador da Gama do Brasil, responsável pela compra dos componentes da empresa fornecedora.

3.4 COLETA DE DADOS

Os relacionamentos analisados foram escolhidos intencionalmente, tendo como critérios de escolha o tipo e a duração do relacionamento. Assim, procurou-se estudar como a confiança e o comprometimento afetam os processos de decisão estratégica de empresas envolvidas em relacionamentos do tipo *supply chain*. Os critérios para escolha das

organizações envolvidas em tais relacionamentos foram acesso, tanto físico, uma vez que se buscou trabalhar com organizações situadas na região metropolitana de Curitiba, PR, quanto de aceitabilidade e receptividade das empresas a este tipo de pesquisa, e a importância dessas organizações dentro do setor escolhido e na economia nacional, o que tornou relevante o desenvolvimento de estudos que as envolvem.

A pesquisa teve por base os departamentos comerciais (vendas e compras) das empresas envolvidas e os responsáveis desses departamentos pelo desenvolvimento e manutenção dos relacionamentos entre as empresas. A decisão de estudar os departamentos comerciais teve por objetivo investigar processos de decisão estratégica em eventos críticos nos relacionamentos entre as empresas e, nestas situações, por mais que os processos de decisão estudados estivessem diretamente ligados a questão da qualidade do componente fornecido, as decisões finais partiram sempre dos departamentos comerciais, responsáveis pelo marketing de relacionamento das empresas.

Coletaram-se dados primários e secundários, sendo que para a coleta de dados primários utilizaram-se entrevistas semi-estruturadas e para os dados secundários efetuou-se consulta a documentos organizacionais.

Segundo Burgess (1982), a entrevista é a oportunidade para o pesquisador sondar profundamente para descobrir novos indícios, explorar novas dimensões de um problema e garantir relatos vívidos, precisos e abrangentes baseados na experiência pessoal.

Yin (2001) afirma que a entrevista é uma das mais importantes fontes de informações para um estudo de caso. As entrevistas devem concentrar-se em eventos críticos, sob a perspectiva do respondente, para que o pesquisador consiga a necessária profundidade (Easterby-Smith, Thorpe e Lowe, 1999). Desta forma, optou-se nesta pesquisa pela utilização da entrevista para a coleta de dados, devido à possibilidade de aprofundar casos complexos.

Segundo Gil (1999), as entrevistas semi-estruturadas são também chamadas de entrevistas em profundidade. Em vez de responder a perguntas por meio de diversas alternativas pré-formuladas, visam obter do entrevistado o que ele considera os aspectos mais relevantes de determinado problema: as suas descrições de uma situação de estudo. Por meio

de uma conversação guiada, pretende-se obter mais informações detalhadas que possam ser utilizadas numa análise qualitativa. A entrevista semi-estruturada procura saber quê, como e por quê algo ocorre, em lugar de determinar a freqüência de certas ocorrências, nas quais o pesquisador acredita. Estas entrevistas também podem proporcionar a obtenção de informações do entrevistado seja de fato que ele conhece, seja de seu comportamento; proporciona também conhecer a opinião do entrevistado, explorar suas atividades e motivações; possibilita a obtenção de dados referentes aos mais diversos aspectos da vida social; é uma técnica eficiente para a obtenção de dados em profundidade acerca do comportamento humano, além de quando comparado com questionários, oferece maior flexibilidade, uma vez que o entrevistador pode esclarecer o significado das perguntas e adaptar-se mais facilmente às pessoas e às circunstâncias em que se desenvolve a entrevista.

Apesar de possuir limitações, como a falta de motivação do entrevistado para responder às perguntas, a inadequada compreensão do significado das perguntas, o fornecimento de respostas falsas, etc., a aplicação da entrevista pode ser contornada em função da sua própria flexibilidade. Entretanto, no intuito de diminuir tais riscos, antes de cada entrevista procurou-se esclarecer para o respondente os objetivos da pesquisa, os seus principais conceitos e seus significados, além de se aplicar a mesma entrevista, referente a um mesmo relacionamento, tanto no fornecedor, como no cliente, para poder contrastar as diferentes visões e reduzir a possibilidade de uma resposta falsa.

Os temas que nortearam a elaboração do roteiro de entrevista encontram-se no Quadro 1. O primeiro tema abordado foi a *supply chain*. Procurou-se investigar qual o entendimento e demais opiniões dos entrevistados com relação a *supply chain*. Um esclarecimento sobre o tema tornou-se necessário, para evitar o seu tratamento com dupla interpretação. Assim, quando o tema da *supply chain* foi abordado, todos os entrevistados sabiam que se tratava de relacionamentos interorganizacionais próximos, isto é, com relações estreitas entre as partes envolvidas e de longa duração.

O segundo tema abordado foi o comprometimento e a confiança. Procurou-se verificar como os entrevistados avaliam o comprometimento e a confiança nos

relacionamentos estudados.

O terceiro tema abordado foi a qualidade do produto fornecido pela Alfa do Brasil para as montadoras. Procurou-se analisar quais são os principais fatores que influenciam o relacionamento entre as empresas com relação ao produto, e se a qualidade do produto é ou não importante no seu desenvolvimento.

QUADRO 1 – TEMAS PRINCIPAIS ABORDADOS DURANTE AS ENTREVISTAS

TEMAS
1. <i>SUPPLY CHAIN</i>
1.1 – A caracterização de <i>supply chain</i> nos relacionamentos pesquisados
1.2 – As vantagens e desvantagens desse tipo de relacionamento
1.3 – Os principais fatores que influenciam neste tipo de relacionamento
2. – COMPROMETIMENTO E CONFIANÇA e PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO ESTRATÉGICA
2.1 – Qual o tipo de comprometimento existente entre as empresas
2.2 – Como esse comprometimento se manifestou nas tomadas de decisão estratégica nos casos estudados
2.3 – Como se caracterizava a confiança nos relacionamentos
2.4 – Como a confiança se manifestou nas tomadas de decisão estratégica nos casos estudados
3 – QUALIDADE DO PRODUTO
3.1 – O que é qualidade do produto
3.2 – Qual a importância da qualidade do produto fornecido

FONTE: PRÓPRIO AUTOR

Foram feitas duas entrevistas com cada integrante da amostra. Na primeira entrevista, cujo roteiro se encontra no Anexo 1, foram esclarecidas questões como os objetivos da pesquisa, o significado do termo *supply chain* neste trabalho, procurando-se explorar o ponto de vista dos informantes com relação a este tipo de relacionamento

interorganizacional. Na segunda entrevista, cujos roteiros se encontram no Anexo 2 e 3, procurou-se verificar a visão dos informantes com relação à qualidade do produto fornecido e os principais fatores que influenciam nas negociações de empresas envolvidas em *supply chains*. Finalmente, foram identificados as principais situações ocorridas entre as empresas envolvendo a qualidade do produto fornecido, citadas pelos entrevistados, para posterior escolha e análise da situação mais relevante.

A escolha dos eventos críticos ocorreu logo após as primeiras entrevistas com todos os informantes-chaves, tanto da empresa fornecedora, como das empresas clientes. Durante as primeiras entrevistas, os entrevistados foram questionados com relação aos principais eventos ocorridos no relacionamento entre as empresas. Foram escolhidos os eventos citados por respondentes de ambas as empresas (fornecedor e cliente), que envolvessem a qualidade do componente produzido e fornecido, e que afetaram o relacionamento entre elas de maneira significativa, tornando tais situações estratégicas. A delimitação dos eventos críticos foi feita considerando o fator espaço (onde ocorreu) e o fator tempo (quando ocorreu). Com relação ao espaço, considerou-se que o evento deveria envolver como atores principais as empresas pesquisadas.

Na segunda entrevista, procurou-se verificar como a confiança e o comprometimento afetaram as tomadas de decisão estratégica avaliadas a partir dos eventos críticos escolhidos para cada relacionamento entre cliente e fornecedor.

As entrevistas foram divididas em duas, pois identificou-se que o tempo de entrevista necessário para uma única abordagem seria de no mínimo duas horas, devido à extensão e complexidade das respostas apresentadas e por novas questões que surgiam durante as entrevistas, as quais necessitavam de uma reflexão mais profunda, para a posterior abordagem adequada. Além disso, os entrevistados dispunham, em sua maioria, de aproximadamente uma hora de entrevista por dia, o que tornava a abordagem numa única entrevista inviável e inadequada. Assim, foram feitas ao todo oito entrevistas, sendo duas com cada entrevistado. Todas as entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas.

Para a primeira entrevista, aplicou-se o mesmo roteiro de entrevista para todos os

respondentes (vide Anexo 1); porém para a segunda entrevista foram feitos roteiros específicos para os respondentes de cada empresa, no intuito de aprofundar as questões particulares de cada relacionamento (vide Anexos 2 e 3).

Os dados secundários foram coletados mediante a consulta a documentos organizacionais oficiais, impressos informativos e de divulgação das empresas focalizadas. A consulta a esses registros possibilitou um conhecimento do seu contexto histórico, além de permitir a confrontação e verificação dos dados coletados durante as entrevistas com o conteúdo dos contratos estabelecidos entre as empresas. Assim os documentos foram fonte de verificação da veracidade das informações coletadas durante as entrevistas.

Diversos fatos contribuíram para facilitar a coleta de dados e para dificultá-la no que se refere ao tempo, acesso, receptividade e circunstâncias de realização da pesquisa.

Inicialmente, pode-se destacar como dificuldade a localização de empresas que aceitassem participar da pesquisa. Como o setor escolhido para esta pesquisa foi o automobilístico, a maior parte das empresas encontra-se na região metropolitana de Curitiba, e o deslocamento até essas empresas foi, muitas vezes, um fator de dificuldade, pois também existia a questão da disponibilidade de horários para a execução das entrevistas.

A receptividade dessas empresas foi um fator determinante e que em determinadas situações facilitou e em outros dificultou o estudo. Os informantes-chaves das três empresas que integram esta pesquisa, responderam prontamente ao pedido para a execução da pesquisa e, após uma conversa com o pesquisador, autorizaram a realização da coleta de dados e se colocaram à disposição para esclarecimentos e dúvidas que poderiam surgir no decorrer da pesquisa. Um fator que contribuiu para isto foi que todas as empresas se identificaram com o propósito da pesquisa, considerando importante este tipo de estudo no desenvolvimento real de suas relações com seus clientes/fornecedores. Entretanto, algumas respostas se mostraram contraditórias, e “jogos de meias-palavras” foram utilizadas. Entretanto a coleta realizada tanto na empresa fornecedora, como nas empresas clientes, facilitou a identificação e a minimização do uso deste artifício por parte dos informantes.

3.5 ANÁLISE DE DADOS

A análise de dados de uma pesquisa tem como objetivo sintetizar e organizar os dados de forma tal que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação. Segundo Gil (1999), a análise de dados pode ser feita por meio de diversos procedimentos, como a análise de conteúdo, a análise estatística de dados, entre outras.

A análise de conteúdo foi utilizada nesta pesquisa tanto para o tratamento de dados primários, como de secundários, pois as informações coletadas são de natureza qualitativa. As definições de análise de conteúdo têm mudado através do tempo, à medida que se aperfeiçoa a técnica e se diversifica o campo de aplicação, com a formulação de novos problemas e novos materiais. A análise de conteúdo para este trabalho é definida como qualquer técnica para a classificação de símbolos, que se baseia nos juízos de um analista, referente à classificação dos símbolos em diversas categorias, na base de regras explicitamente formuladas, sempre quando os juízos do analista sejam considerados como relatórios de um observador científico (Richardson, 1999).

A técnica utilizada foi a classificação de elementos seguindo determinados critérios (análise por categoria), mais especificamente a análise temática, que consiste em isolar temas de um texto e extrair as partes utilizáveis, de acordo com o problema pesquisado (Richardson, 1999). Assim sendo, os temas foram classificados após a transcrição das fitas utilizadas nas entrevistas. Segundo Richardson (1999) a categorização não é etapa obrigatória na análise de conteúdo, porém a maioria dos procedimentos inclui a categorização, pois ela facilita a análise das informações coletadas, motivo pelo qual foi utilizada nesta pesquisa.

A categorização dos temas foi feita a partir de uma pré-análise, exploração do material de estudo, tratamento dos resultados obtidos a partir da coleta de dados, análise da literatura referente a comprometimento e confiança, e da interpretação do autor. Assim, após a análise dos resultados e literatura supracitados, foram identificadas as seguintes categorias de análise como as mais relevantes para se atingirem os objetivos desta pesquisa:

1. comunicação;

2. benefícios e custos de romper relacionamentos;
3. comportamento oportunista.

Utilizou-se ainda a análise documental para o tratamento dos dados secundários.

3.6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Embora se tenha procurado atingir o rigor científico no desenvolvimento deste estudo, existem certas limitações tanto do método, quanto dos instrumentos de coleta e análise de dados.

A primeira questão a ser destacada refere-se ao método utilizado: o estudo de casos não possibilita a generalização dos resultados encontrados para além do universo de estudo. A opção por este método foi em razão de se acreditar que seja o mais adequado à proposta da pesquisa. Por outro lado, a transferibilidade e a validade interna são fatores favoráveis na pesquisa, tornando viável que os mesmos conceitos, relações e metodologia sejam reaplicados em outros contextos de investigação.

Com relação à coleta de dados, a principal limitação encontrada foi em relação ao tempo disponível dos informantes para as entrevistas. Em sua maioria, os entrevistados dispunham apenas de uma hora para entrevista, isso fez com que a estrutura das entrevistas tivesse que ser reavaliada, tendo sido necessárias duas entrevistas por informante, para a obtenção dos dados desejados e consideráveis suficientes, pelo pesquisador. Outra limitação se refere à possibilidade de fornecimento de respostas falsas por parte dos informantes. Para evitar-se isso, ou verificar a veracidade dos fatos comentados, o pesquisador procurou contradições nas respostas e questionou o informante com relação a esses pontos. Quando uma questão não estava satisfatoriamente esclarecida, ainda buscou-se dissipar dúvidas na entrevista feita com o informante da outra empresa do relacionamento examinado.

Outra limitação ocorreu na coleta de dados secundários. A consulta de documentos pôde ser feita apenas na presença de uma pessoa responsável, em todas as empresas. Além disso, não foi possível copiar tais documentos total ou parcialmente. Assim, as informações

mais importantes foram apenas observadas e memorizadas para posterior transcrição.

Por fim, como afirma Bardin (1977) a pesquisa qualitativa está sujeita à interpretação do pesquisador. Nesta pesquisa, procurou-se evitar tal questão mediante o rigor dos métodos e procedimentos científicos utilizados no desenvolvimento da investigação, como também o constante questionamento e análise dos resultados atingidos.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA

Este capítulo tem por finalidade apresentar e analisar os dados da pesquisa, empreendida de acordo com o referencial teórico-empírico elaborado no segundo capítulo. Por meio deste, buscou-se evidenciar a influência do comprometimento e da confiança em processos de decisão de empresas envolvidas em relacionamentos interorganizacionais do tipo *supply chain*.

A pesquisa aqui apresentada foi realizada em três empresas. A empresa principal foi a Alfa do Brasil, devido ao seu relacionamento de *supply chain* com a Beta do Brasil e a Gama do Brasil, e a sua localização geográfica favorável para o desenvolvimento da pesquisa. Além disso, o principal componente fornecido para os seus principais clientes são peças de aspecto e de regulamentação (obrigatórias por lei) que exigem um tratamento especial com relação à qualidade, pois são muito visadas pelo cliente final na compra dos veículos.

A primeira, segunda e terceiras seções abrangem a caracterização das organizações estudadas, nas quais são descritos a sua criação, os aspectos históricos e evolutivos. Na quarta seção é descrita a situação estudada no relacionamento entre Alfa do Brasil e Beta do Brasil, e na sua subseção procurou-se analisar, à luz dos dados precedentes, a influência do comprometimento e da confiança nos processos de decisão examinados. Na quinta seção é descrita a situação estudada no relacionamento entre Alfa do Brasil e a Gama do Brasil, e na sua subseção procurou-se analisar, à luz dos dados precedentes, a influência do comprometimento e da confiança nos processos de tomada de decisão examinados, assim como na seção anterior.

4.1 ALFA DO BRASIL

Em 1996, a empresa Y fundiu-se com a empresa Alfa-W G para formar o novo grupo. Este é composto pela Empresa Alfa B, Empresa Alfa França, Empresa Alfa Ibérica e Empresa Alfa Alemã. Após a expansão global de seus clientes, a Empresa Alfa decide

estabelecer uma fábrica no Brasil (Alfa do Brasil), e outra no México (Empresa Alfa/H).

No final de 1996, a Alfa do Brasil é implantada no Brasil, na cidade de São Paulo, SP. Uma delegação espanhola chega ao Brasil com a missão de planejar a nova planta do grupo Alfa do Brasil. Agregando profissionais brasileiros a esta equipe, e após um dedicado trabalho de planejamento estratégico e de pesquisas de mercado, no início de 1998, iniciou-se a construção da moderna unidade do Brasil, em São José dos Pinhais, PR, localizada próximo às montadoras Beta do Brasil e Gama do Brasil.

Contando com uma área construída de 20.500 m², a Alfa do Brasil está situada num condomínio industrial com outros fornecedores, compondo uma área total de 50.000 m². Dotada da mais recente tecnologia em processos de injeção e pintura em material plástico, em maio de 1999 a empresa iniciou o seu processo produtivo, *just-in-time* com seus clientes Gama do Brasil e Beta do Brasil. Integrada ao Grupo Alfa, a Alfa do Brasil produz 2.000 componentes por dia. Os investimentos feitos para a construção da fábrica foram de R\$35 milhões e atualmente a Alfa do Brasil possui 347 funcionários no Brasil.

Desde abril de 1999, a Alfa do Brasil faz parte da empresa americana W Holdings Trust, fornecedora de sistemas automotivos operando globalmente. A W foi fundada em 1974. Uma empresa privada, com a matriz em Fraser, Michigan, E.U.A., desenvolve e produz partes plásticas e módulos para o interior e exterior de veículos.

A Alfa do Brasil possui uma linha de pintura robotizada, com aplicação eletrostática de base, seis máquinas injetoras robotizadas e máquinas injetoras com capacidade entre 440 e 3.000 toneladas.

Além de injetar e pintar, Alfa do Brasil monta sistemas complexos de automóveis como componentes, painéis de instrumentos, painéis de portas, maçaneta de tampa traseira e porta traseira e entrega *just-in-time* e em seqüência à linha de montagem dos clientes.

4.2 BETA DO BRASIL

A Beta do Brasil está presente no Brasil desde 1996. Suas atividades industriais tiveram início no final do ano de 1998, com a inauguração, no dia 4 de dezembro, da fábrica

de automóveis. Um ano depois entrou em operação a segunda unidade industrial do complexo, a fábrica de motores. No final de 2001 foi a vez da fábrica de utilitários ser concluída. Para a sua implantação no Brasil, Beta do Brasil investiu um total de US\$ 1,35 bilhão. Desses, US\$ 780 milhões foram destinados à construção da fábrica de automóveis e criação do parque de fornecedores. Outros US\$ 100 milhões foram investidos para a construção da fábrica de veículos utilitários. E US\$ 100 milhões foram aplicados na implementação da rede de concessionárias e ampliação da fábrica de veículos, entre outros.

A capacidade total de produção da unidade de automóveis é de 200.000 carros por ano. Atualmente, a fábrica produz num turno de trabalho. A cadência de produção diária é de 270 carros. A fábrica de automóveis opera com mais de 90 fornecedores, 30 dos quais instalados na região metropolitana de Curitiba, PR.

Beta do Brasil encerrou 2002 com participação de 4,52% do mercado de automóveis e comerciais leves, ligeiramente acima dos 4,45% obtidos em 2001. Em 2002 a empresa registrou a venda de 64.302 unidades no varejo, mantendo a quinta posição no *ranking* da indústria automobilística, atrás das quatro montadoras tradicionais. Em 2003, a Beta do Brasil busca aumentar suas vendas em mais de 16%, comercializando um volume de 75.000 veículos no Brasil, o que deve representar uma participação de 5,1% no mercado total. Conta para tanto, entre outras estratégias, com o lançamento de novos modelos. A Beta do Brasil produz atualmente quatro veículos e seus diferentes modelos, e conta com uma rede comercial apoiada em 184 pontos de venda em todo o Brasil.

A Beta do Brasil, instalada em São José dos Pinhais, PR, mantém três fábricas em seu complexo industrial, com a capacidade de produção de 240.000 veículos/ano e 400.000 motores/ano. Conta atualmente com 2.739 colaboradores diretos e a geração de empregos indiretos da ordem de 15.000 postos de trabalho.

4.3 GAMA DO BRASIL

Em 1949, pesquisas feitas no mercado latino-americano indicaram o Brasil como o melhor lugar para receber a primeira fábrica da marca fora da Alemanha. Em março de 1953,

num pequeno armazém alugado no bairro do Ipiranga, em São Paulo, SP, foram feitas as primeiras instalações desta empresa no Brasil. De lá saíram os primeiros veículos, com peças importadas da Alemanha e montados por apenas 12 empregados. Entre 1953 e 1957, foram montados 2.820 veículos.

Os planos do grupo ganharam novo impulso quando, em junho de 1956, o governo brasileiro criou condições para instalar no Brasil a indústria automobilística, fixando as bases para o rápido desenvolvimento do setor. No mesmo ano, este grupo decidiu construir sua fábrica em São Bernardo do Campo, SP. Já em setembro de 1957, produzia o primeiro veículo com 50% de suas peças e componentes produzidos no país. Este grupo atualmente ocupa o terceiro lugar entre as montadoras do país em venda de veículos de passeio.

A fábrica de São José dos Pinhais, PR foi inaugurada em janeiro de 1999. Ela utiliza padrões mundiais de qualidade e tecnologia para a produção de três veículos. O projeto arquitetônico integra todas as áreas da produção, tornando mais rápido o fluxo de informações e favorecendo a melhoria contínua da qualidade dos carros. Esta fábrica está localizada na região metropolitana de Curitiba, PR, e tem a área total de 2.000.000 m², sendo 200.000 m² de área construída. A capacidade de produção é de 550 veículos/dia, atualmente possuindo cerca de 3.000 funcionários diretos.

A Gama do Brasil em São José dos Pinhais, PR, é uma das mais modernas do grupo mundial. Com investimentos de US\$ 800 milhões, produz atualmente cerca de 400 carros por dia e emprega, além dos funcionários diretos, mais de 10.000 funcionários indiretos.

A fábrica apresenta um *layout* pioneiro no grupo: as áreas de armação, pintura e montagem final convergem para o centro de comunicação, um prédio triangular onde estão concentrados os escritórios administrativos, jardins de inverno, cafeteria, agência bancária e refeitórios. O objetivo é integrar todas as áreas, tornar mais rápido o fluxo de informações e favorecer a melhoria contínua da qualidade dos seus serviços e produtos.

A Gama do Brasil é a única montadora brasileira a fornecer em larga escala para o competitivo mercado norte-americano. No ano passado, 43.700 veículos de apenas um dos

modelos produzidos em São José dos Pinhais foram enviados para os Estados Unidos e Canadá. Em 2002, a unidade produziu cerca de 97.000 veículos, sendo 53.900 destinados ao mercado externo.

4.4 O EPISÓDIO ALFA DO BRASIL-BETA DO BRASIL

Durante a pesquisa foram identificadas diversas situações críticas envolvendo a qualidade da peça fornecida, em que houve o envolvimento dos departamentos de compras e de vendas das empresas Alfa e Beta do Brasil. Após a análise destas situações, optou-se pelo estudo do problema de oxidação do molde.

Em abril de 2001, houve a sublimação de água dentro do molde do componente. Isso provocou a corrosão da textura do molde, causando um problema de aspecto no componente fornecido. Tratou-se de um problema ocorrido em um molde único no mundo, e assim relevante para a continuação da produção do veículo no Brasil, e de forte impacto no relacionamento entre as empresas estudadas.

Na ocasião, devido a uma falha humana na produção do componente, não foi realizada a secagem necessária do molde após a sua utilização. Essa falha foi percebida apenas durante a reutilização do mesmo molde, quando os técnicos da qualidade perceberam irregularidades nos componentes. Alfa do Brasil, por ter conhecimento e ser autorizada pelo cliente, qual seja, Beta do Brasil, a prestar manutenção nos moldes dos componentes, tentou corrigir o problema por conta própria e decidiu não comunicá-lo sobre a situação. Durante esse período de tentativa de correção do molde, que durou aproximadamente dois meses, os componentes produzidos necessitaram de um retrabalho para a sua correção. Isso ocasionava um custo extra para Alfa do Brasil e não atendia de maneira satisfatória as necessidades da Beta do Brasil, que até o momento ainda desconhecia tal problema. Uma vez identificado que o molde não poderia ser recuperado na própria Alfa do Brasil, e com a redução dos estoques de componentes que não apresentavam tal falha, ela decidiu informar Beta do Brasil, pois outras medidas deveriam ser tomadas para a resolução do problema. Desta forma, o responsável pelo departamento de qualidade da Alfa do Brasil, juntamente com o

chefe de projeto responsável pelo atendimento da Beta do Brasil, entrou em contato com o seu departamento de qualidade e com o seu comprador, informando que houve tal falha no molde do componente.

Porém, este não era o único problema neste molde. Houve um erro de engenharia na sua construção, feita na Europa. O molde é de propriedade de Beta do Brasil, porém está localizado na Alfa do Brasil para a fabricação dos componentes. Devido ao erro na construção do molde, cada componente fabricado, levava duas camadas de pintura, quando o correto seria aplicar apenas uma camada. Esse processo gerava um custo adicional na produção do componente, que era repassado a Beta do Brasil.

Quando ocorreu a falha da oxidação do molde, a Beta do Brasil culpou a Alfa do Brasil, e tentou impor que ela arcasse com todas as despesas relativas à completa correção, inclusive do erro de fabricação ocorrido na Europa e de sua própria responsabilidade. A Alfa do Brasil, por sua vez, contestou essa decisão, e começou a negociar com a Beta do Brasil, pois entendia que o problema de construção do molde não deveria ser arcado por ela, uma vez que não foi de sua responsabilidade. Assim, ocorreram diversas negociações, em que a Beta do Brasil chegou a ameaçar a retirada do molde da Alfa do Brasil no intuito de transferir a outro fornecedor o processo produtivo. Por fim, a Alfa do Brasil se responsabilizou pela correção da falha de oxidação do molde, e a Beta do Brasil pela correção da sua construção, com cada empresa arcando com os custos da correção sob sua responsabilidade.

Para a correção completa do molde decisões foram tomadas em conjunto, envolvendo a Beta do Brasil, a Beta da França e a Alfa do Brasil. Primeiro a Beta do Brasil necessitou de uma autorização da Beta da França para então autorizar Alfa do Brasil a providenciar a correção do molde, já que até aquele momento não existiam empresas no Brasil homologadas pela Beta da França para fazer tal trabalho. A Alfa do Brasil deveria enviar o molde para a correção em uma empresa especializada, mas não homologada, pois a correção não poderia ser feita na própria Alfa do Brasil. A decisão tomada foi que os funcionários de uma empresa francesa homologada para esse tipo de trabalho na Europa

viriam ao Brasil para acompanhar a correção do molde na empresa não homologada do Brasil. De outra forma a correção do molde teria que ser realizada na Europa. Isso tornaria o processo de correção lento e com a necessidade de mais recursos para ser corrigido.

A outra decisão tomada foi que a Alfa do Brasil ficaria responsável pelo modo como regulamentar as inspeções mecânicas e demais testes, devido à sua especialização na correção de moldes, sob a supervisão da empresa francesa indicada pela Beta da França. A Beta do Brasil acompanharia todo o processo assinando e aprovando todas as etapas através de documentos. Neles a Alfa do Brasil fotografou e detalhou todos as tarefas a serem feitas, e apenas após a assinatura dos responsáveis da Beta do Brasil ela autorizava a realização do trabalho. Esta foi uma exigência da Alfa do Brasil na tentativa de deixar registrados todos os passos realizados e ter a aprovação de todos os responsáveis pelo molde antes de qualquer ação corretiva.

Como consequência desta situação, passou a haver maior rigor nas inspeções de qualidade do componente fornecido, por parte da Beta do Brasil. Essas inspeções ultrapassaram os níveis pré-acordados com a Alfa do Brasil. Isso causou elevação dos custos referentes à qualidade para o fornecedor, sem o repasse ao cliente, a ponto de se tornar inviável a produção do componente para a Alfa do Brasil. Ocorreu uma série de auditorias da Beta do Brasil dentro da fábrica da Alfa do Brasil com o intuito de homologar a Alfa do Brasil para fornecer o componente novamente. Decidiu-se fazer reuniões semanais entre os departamentos de qualidade, logística, produção e compras da Alfa do Brasil e da Beta do Brasil para manter controle maior sobre os possíveis problemas de fornecimento de peças.

Durante um período de dois meses após a correção do molde, um funcionário da Beta do Brasil permaneceu em tempo integral dentro da fábrica da Alfa do Brasil, por imposição da Beta do Brasil, para verificar todos os processos de fabricação da peça e assegurar a qualidade dos produtos fornecidos pela Alfa do Brasil. Esse contexto acarretou desgaste no relacionamento entre os departamentos comercial e de qualidade da Beta do Brasil e da Alfa do Brasil, o que gerou uma imagem extremamente negativa da Alfa do Brasil perante Beta do Brasil. Ainda ocorreram penalidades como o repasse de custos por

carros incompletos produzidos pela Beta do Brasil, causados pela falta de componentes fornecidos pela Alfa do Brasil. Todos os custos adicionais de retrabalho dos veículos incompletos causados por esse problema, foram integralmente repassados a Alfa do Brasil.

Após a correção do molde no relacionamento entre a Alfa do Brasil e a Beta do Brasil, a Beta do Brasil exigiu que um funcionário seu ficasse tempo integral dentro da fábrica da Alfa do Brasil, afim de homologar os processos produtivos novamente. Na Gama do Brasil não há uma preocupação correspondente com relação ao processo produtivo, apenas com relação a qualidade do produto final. Porém, a Gama do Brasil, ao saber que a Alfa do Brasil estava adotando um referencial de qualidade específico da Beta do Brasil, e que um funcionário da Beta do Brasil estava em tempo integral na Alfa do Brasil, exigiu a retirada tanto do referencial de qualidade, como do funcionário da Beta do Brasil. Essa situação causou um desgaste da Alfa do Brasil tanto com a Beta do Brasil, como com a Gama do Brasil, corroborando a afirmação de Anderson, Hakansson e Johanson (1994) que a utilização de um programa de qualidade específico de um cliente por parte de um fornecedor, pode criar dificuldades para trabalhar em outros relacionamentos com outras empresas.

4.4.1 Análise do episódio Alfa do Brasil-Beta do Brasil

A análise dos dados apresentada a seguir foi feita respeitando os principais temas especificados para categorização e tratamento dos dados coletados, conforme foi descrito no capítulo de Metodologia.

Comunicação

Segundo Cooper et al. (1997), um dos fatores fundamentais para o sucesso da relação em uma *supply chain* é o compartilhamento de informações nos dois sentidos, isto é, cliente-fornecedor e fornecedor-cliente. Porém, o episódio estudado revela que isso parece não haver ocorrido no relacionamento entre a Alfa do Brasil e Beta do Brasil.

A comunicação parece haver sido um dos principais fatores que influenciam o

relacionamento entre a Alfa do Brasil e a Beta do Brasil. A comunicação é um dos precursores da confiança entre as empresas, pois, caso essa comunicação não seja clara e correta, existirão problemas gerados pela desconfiança das partes envolvidas, que o outro estará utilizando de comportamento oportunista, prejudicando de maneira acentuada o relacionamento.

O medo do julgamento dos clientes faz com que muitas organizações fornecedoras mascarem a “hora da verdade”, até que o risco de sobrevivência as obriguem a tomar novas decisões (Cyert e March, 1992).

O depoimento seguinte do informante da Alfa do Brasil evidencia o desgaste por esta situação de desconfiança:

“Esse foi um erro que ocorreu. Na época houve uma tentativa de[...] ‘vou resolver, vou resolver’[...] e foi passando o tempo[...] ocorreu de ter um intervalo de tempo, que não deveria ocorrer. Depois o desgaste foi maior ainda, do que se tivesse informado imediatamente”.

Esse depoimento ilustra a decisão de não comunicação da Alfa do Brasil com relação ao problema ocorrido. Alfa do Brasil possuía a informação que havia um problema na construção do molde, feito pela Beta da França, porém, também sabia que Beta do Brasil não possuía alternativas para a substituição da produção dos componentes na indústria nacional. Assim, Alfa do Brasil decide não informar Beta do Brasil pois, possuía autorização para pequenos reparos nos moldes e sabia que Beta do Brasil e Beta da França poderiam tomar decisões mais drásticas que afetariam tanto a confiança no relacionamento entre Alfa e Beta do Brasil, como poderiam afetar também o comprometimento local entre as duas empresas. Além disso, essa informação poderia afetar o relacionamento entre Beta do Brasil e Beta da França, pois o molde é único no mundo, e problemas como esse afetariam a produção de veículos no Brasil.

Além disso, Alfa do Brasil temia com relação aos efeitos de “conexão”, isto é, Alfa do Brasil receava que essa informação afetasse outros relacionamentos pré-estabelecidos no Brasil, os quais, junto com o relacionamento Alfa do Brasil-Beta do Brasil, justificam a existência de Alfa do Brasil.

Localmente, a não-comunicação entre as empresas influenciou de maneira negativa o relacionamento entre Alfa e Beta do Brasil. Como consequência dessa falta de comunicação, houve a desconfiança de Beta do Brasil com relação à benevolência de Alfa do Brasil, conforme a afirmação de Balestro e Mesquita (2002) que a comunicação interorganizacional aumenta a oportunidade de entendimento mútuo, facilitando a previsão do comportamento do outro. Isso ficou claro quando a Beta do Brasil ameaçou a retirada do molde da Alfa do Brasil, no intuito de desenvolver outro fornecedor para os componentes produzidos. Todas as decisões tomadas a partir da identificação do problema sofreram forte influência pela falta de comunicação entre as empresa, causando a diminuição da confiança no relacionamento.

Isso ficou claro na condução dos procedimentos para a correção do molde defeituoso. Nesses procedimentos, Alfa do Brasil, como responsável, elaborou documentos legais, além dos documentos já existentes para o fornecimento de componentes, com fotos e descrições de todas as etapas a serem feitas. Esses documentos eram analisados pelo responsável da Beta do Brasil e apenas após a assinatura tanto do responsável da Beta do Brasil como do da Alfa do Brasil os procedimentos eram iniciados.

Benefícios e Custos de romper relacionamentos

O relacionamento entre Alfa do Brasil e a Beta do Brasil não ocorreu mediante concorrência e posterior escolha do fornecedor. Na realidade a Alfa do Brasil iniciou seus negócios com a Beta do Brasil devido a um acordo mundial entre elas, conforme supracitado. Foram feitos investimentos específicos tanto por parte de Alfa do Brasil, como de Beta do Brasil para que o fornecimento de componentes atendesse as exigências da empresa cliente, além de contratos legais formalizando esta relação. Estes contratos possuem dois níveis distintos, sendo um nível global, isto é, contratos mundiais para a fabricação de componentes, e contratos legais locais para a comercialização (compra e venda) desses componentes no Brasil. Isso demonstra que o início deste relacionamento foi marcado pela existência de um certo tipo de comprometimento e confiança não emergidos necessariamente

a partir de um relacionamento local. Conforme afirmam Easton e Araújo (1994), para que haja comprometimento e confiança em uma relação interorganizacional, se faz necessária a presença de investimentos específicos. Assim, nota-se que a confiança no relacionamento entre Alfa do Brasil e Beta do Brasil está subordinada aos investimentos do relacionamento que estabelecem o comprometimento local.

A principal vantagem competitiva resultante do relacionamento (Lamming, 1996 e Porter, 1997) para a Beta do Brasil é a redução de custos de logística e de armazenamento das peças e conseqüentemente o custo dos componentes, devido à distância geográfica existente entre as empresas. A proximidade favorece as entregas de peças e também uma maior integração através dos diferentes departamentos, como por exemplo, os departamentos de logística, qualidade e comercial. O fornecedor de componentes do mesmo tipo fornecido por Alfa do Brasil, mais próximo da fábrica da Beta do Brasil, sem contar a própria Alfa do Brasil, se encontra a aproximadamente 500km de distância, no Estado de São Paulo, conforme depoimento do informante da Beta do Brasil:

“os custos logísticos são muito importantes nesse caso. O outro fornecedor mais próximo está em São Paulo, e os componentes são peças grandes que para o armazenamento de grandes quantidades necessitam de um grande espaço, além do transporte ser delicado, pois se trata de uma peça de aspecto, isto é, é uma peça muito visada na verificação do carro por parte do cliente final”.

Para a Alfa do Brasil a existência de tal benefício tem um significado similar, mas algumas particularidades. Alfa do Brasil atualmente é responsável por 100% do fornecimento de componentes para a Beta do Brasil. Esse relacionamento amortizou investimentos específicos e não específicos, relacionados com a construção mais rápida de sua fábrica. *A priori* Alfa do Brasil iria fornecer para apenas uma montadora; a Beta do Brasil tornou-se seu segundo maior cliente no Brasil, representando aproximadamente 30% do seu faturamento anual. Com isso, a Alfa do Brasil consegue utilizar quase a capacidade produtiva total de sua fábrica e justifica, junto a sua matriz, a sua presença no Brasil.

A ocorrência de um contrato legal local firmado entre as empresas, o qual enfatiza questões relacionadas a custos e produção, desprezando questões de marketing, neutraliza, parcialmente a concorrência de outros fornecedores, elevando a capacidade de sobrevivência

de Alfa do Brasil. Essa barreira influencia a confiança entre as empresas, porém, mesmo essa barreira está subordinada a contratos corporativos mundiais firmados entre as empresas.

Por outro lado, existem também desvantagens tanto para Beta do Brasil como para Alfa do Brasil. A desvantagem para Beta do Brasil é o crescimento da dependência em apenas um fornecedor. Isso gera competição menos intensa entre fornecedores, aumenta o apoio prestado ao fornecedor e causa a perda de contatos com outros fornecedores. Para a empresa fornecedora o problema está em depender em apenas poucos clientes, com muita representatividade em seu faturamento e produção. Caso um desses clientes entre em crise, certamente atingirá seus fornecedores.

Os fatores citados acima se caracterizam por fatores locais de relacionamento. Porém, existem também fatores corporativos que estão acima de decisões locais. A quebra da confiança ou de comprometimentos existente entre as matrizes de empresas subsidiárias no Brasil, causaria impactos no relacionamento local, sem que as empresas locais pudessem controlar tais impactos. Esses fatores acabam obrigando as organizações a confiarem umas nas outras (Lyons, Krancbenberg e Henke, 1990) e influenciam os processos de decisão de maneira bastante acentuada. Revelam ainda a necessidade do desenvolvimento de novos estudos que considerem diferenças de “níveis” entre fatores locais e corporativos que influenciam os processos de decisão entre as empresas.

Um outro fator que também obriga as empresas locais à confiança mútua – o molde único no mundo – foi ressaltado pelo informante de Beta do Brasil:

“a relação do fornecedor com o cliente é extremamente delicada, se nós aplicássemos sanções, podem acontecer problemas futuros de relacionamento e tem que tomar muito cuidado porque esse molde é único [no mundo], quer dizer, se acontecer qualquer problema posterior nesse molde, nós aplicarmos uma multa ou algo assim, pode haver não digo retaliação, mas pode haver um trabalho não tão bem feito por parte do fornecedor. Isso é alguma coisa natural.”

O depoimento de um informante da Alfa do Brasil também revela esta situação:

“hoje uma montadora tem que ter a visão de que se o fornecedor dela está indo bem, ela vai bem; se o fornecedor está indo mal ela tem o risco grande sobre o que ela quer. Mas também se a montadora vai mal, isso se reflete diretamente nos fornecedores”.

Estes fatores ajudam a explicar as decisões tomadas pelas empresas no episódio

estudado. A Alfa do Brasil, apesar de ter informado seu cliente sobre o problema do molde, apenas dois meses após o fato ocorrer, sabia dessas dependências locais e corporativas que existem entre as empresas. Quando o problema foi informado, apesar de Beta do Brasil ameaçar retirar o molde do fornecedor, ambas empresas sabiam que essa seria uma decisão arriscada e subordinada a uma decisão corporativa. Os custos financeiros envolvidos seriam altos, e o custo do componente seria elevado, talvez inviabilizando a sua produção.

No Brasil existem apenas quatro fornecedores desse componente para toda a indústria automobilística. Porém, nenhum deles estaria apto a fornecer para a Beta do Brasil, sem antes passar por auditorias de qualidade e de processos. Isso demoraria alguns meses e portanto, paralisaria a produção do veículo e poderia causar perda de mercado³. A perda de mercado ocorreria pela falta de produção dos veículos e conseqüentemente o não atendimento às concessionárias da rede e ao cliente final. Esta perda de mercado ainda poderia afetar Beta do Brasil com relação a Beta da França, uma vez que existem metas de produção e comercialização de veículos que precisam ser atingidas pelas subsidiárias; um problema como este poderia afetar essas metas e assim o relacionamento de confiança entre a matriz e a subsidiária.

Além disso, localmente a Beta do Brasil, apesar de ser a segunda maior cliente da Alfa do Brasil, possui uma dependência grande com relação a esse fornecedor, pois a Alfa do Brasil é responsável por 100% do fornecimento de componentes para a sua produção.

A Beta do Brasil analisou o problema junto com seus técnicos e, mesmo sabendo que havia um erro de construção do molde, tentou exigir da Alfa do Brasil o pagamento integral dos custos referentes aos problemas. Alfa do Brasil cogitou tal decisão e apenas após a definição de que a Beta do Brasil arcaria com os custos na correção da construção do molde, e que a Alfa do Brasil arcaria com os custos na correção da texturização do molde, é que deu prosseguimento aos procedimentos para a solução do problema.

³ As três únicas situações nas quais existe a possibilidade de compras urgentes sem cotações e análise de preços preliminares em Beta do Brasil são em caso de parada de linha de produção, risco de vida de funcionário ou segurança do patrimônio da empresa.

A decisão da Alfa do Brasil de contestar Beta do Brasil, parece haver sido fortemente influenciadas pelos custos de romper relacionamentos e pelos benefícios que norteiam o relacionamento entre as empresas. Ambas as empresas sabem que apesar do desgaste da relação e dos conflitos operacionais existentes, ainda assim, para a produção do componente em questão, a melhor decisão é continuar a trabalhando juntas. Pode-se dizer assim, que os custos de romper relacionamentos e os benefícios fazem com que as empresas sejam obrigadas a confiarem umas nas outras, influenciando assim as tomadas de decisão nos relacionamentos. Além disso, decisões locais desta natureza necessitam de apoio corporativo e também estão subordinados a contratos legais também de nível corporativo. Assim fica evidente a dependência de decisões estratégicas locais com relação a decisões corporativas da mesma natureza.

Comportamento oportunista

John (1984) afirma que a essência do comportamento oportunista é a violação de promessas implícitas e explícitas sobre um papel comportamental apropriado esperado. Este também é um fator relevante com relação ao comprometimento e a confiança entre empresas, atuando entretanto de maneira negativa. Quando uma das partes de uma relação acredita que um parceiro está utilizando a parceria para obter vantagens apenas para si, diminui a confiança e o comprometimento neste parceiro.

No estudo do episódio entre a Alfa do Brasil e a Beta do Brasil, certas situações se caracterizaram como comportamentos oportunistas. A primeira aconteceu logo após a identificação do problema do molde. Foram feitas análises de técnicos da Alfa do Brasil e da Beta do Brasil para se compreender a situação e definir quais decisões deveriam ser tomadas para resolvê-la. Foi identificado por ambas as empresas que existia um problema na construção do molde; porém a Beta do Brasil, parecendo tentar aproveitar-se da situação, procurou exigir da Alfa do Brasil o pagamento integral dos custos referentes a estas correções, conforme descreve o informante da Alfa do Brasil:

“aí houve um litígio comercial, técnico-comercial, onde não houve uma aceitação propriamente dita, houve uma briga mesmo; houve até a possibilidade de retirada do molde daqui, e foi uma situação um pouco difícil, delicada, e depois encontrou-se um meio-termo que seria aplicar duas camadas de pintura, e[...] para minimizar o problema, depois foi tomada a decisão que mesmo com duas camadas [de pintura], houve um erro já inicial no projeto desse molde, e a Beta do Brasil reconheceu ‘ó realmente, houve um erro’ e foi feito um acordo entre direções, que a Beta do Brasil pagaria novamente a texturização e a Alfa do Brasil pagaria [...] montagem, polimento, tudo mais”.

Beta do Brasil parece ter tido um comportamento oportunista, conforme definido por John (1984), impondo a Alfa do Brasil a correção integral, a qual incluía o erro de engenharia ocorrido na construção na Europa. Esse comportamento gerou uma negociação desgastante entre as empresas, em que a montadora tentou exercer o seu poder (Ellis e Richard, 2001) em busca de interesse próprio. Apenas após uma negociação tensa, e devido à interdependência entre elas, foi acordado que a Alfa do Brasil ficaria responsável pela correção da corrosão do molde, enquanto a Beta do Brasil pagaria os custos relativos à correção do problema de engenharia existente na construção do molde.

Após a declaração deste problema surgiram pressões internas locais na Beta do Brasil para que houvesse uma troca de fornecedor, advindas de integrantes de departamentos como o de qualidade e de produção. Entretanto, devido à política da Beta do Brasil de não trocar fornecedores de um mesmo componente num mesmo projeto, o departamento de compras decidiu continuar trabalhando com o mesmo fornecedor. Tal política é imposta pela matriz da Europa à subsidiária brasileira.

O depoimento abaixo do informante da Beta do Brasil corrobora esta questão:

“levantaram a idéia de mudar de fornecedor; mas quando é sistemista [fornecedor de componente], é muito difícil mudar de fornecedor, até porque a Direção da Beta do Brasil não tem essa política de mudar de fornecedor, mas a engenharia já fez a demanda para mudar, a qualidade já fez a demanda para mudar de fornecedor. Compras nunca fez isso e compras é basicamente quem decide hoje quem vai ser fornecedor”.

Nos relacionamentos baseados em confiança e comprometimento mútuos, fornecedor e comprador são totalmente responsáveis pelo controle de qualidade (Campos, 1999). Porém este evento crítico investigado mostrou que a cooperação mútua entre os sistemas foi substituído pela pressão constante de Beta do Brasil sobre Alfa do Brasil.

Comprador e fornecedor devem estabelecer no contrato os sistemas e procedimentos através dos quais podem atingir acordo amigável de disputas sempre que qualquer problema ocorrer. Entretanto, nesse evento crítico observou-se que, quando ocorre um problema não há disputa amigável, mas uma “guerra” comercial na qual o lado mais forte acaba sempre ganhando.

Fornecedor e comprador devem sempre levar em conta o interesse do consumidor, porém verificou-se que o consumidor não é ao menos lembrado, revelando uma certa fragilidade da estratégia de marketing local, frente a estratégias corporativas (Min e Mentzer, 2000).

Após a correção do molde, aumentaram as exigências de qualidade das peças fornecidas pela Alfa do Brasil para a Beta do Brasil, mas não houve negociação com a Alfa do Brasil, conforme afirma o informante da Alfa do Brasil em seus dois depoimentos abaixo:

“houve maior rigor na aceitação do componente pelo departamento de qualidade da Beta do Brasil, e desta forma, o custo de *scrap* [perdas] nosso foi muito acima[...] então uma peça nossa aqui que passava, passou a não passar”.

“Na verdade o que aconteceu, é que devido a não imediata informação, e o desgaste comercial, o departamento de qualidade [de Beta do Brasil] começou a apertar muito mais os critérios para esse componente. Então, [componentes] que antes eram aprovados, começaram não a ser reprovados. Além disso, nós começamos a ter um custo elevadíssimo na produção desse componentes, a ponto dele não ser viável a ser fabricado aqui. Chegou ao ponto da nossa Diretoria dispor esse componente para a retirada da nossa companhia”.

A qualidade do produto, principalmente devido à responsabilidade que a montadora transfere aos fornecedores, foi até mesmo apontada pela Alfa do Brasil como uma desvantagem no relacionamento, isto é, vista como um demérito em que o fornecedor é responsabilizado e penalizado pela montadora.

Portanto, verifica-se a ocorrência de comportamentos oportunistas na presente investigação, afetando negativamente a confiança entre as empresas e, conseqüentemente, os processos de decisão. Esses reflexos puderam ser notados durante os processos de decisão para a correção do molde, em que tanto a Alfa do Brasil passou a exigir documentos assinados para cada ação corretiva necessária, como a Beta do Brasil passou a autorizar tais correções mediante análise prévia de tais documentos. Esses procedimentos refletem a importância do episódio investigado sobre o relacionamento entre Alfa do Brasil e Beta do

Brasil e mais particularmente sobre a confiança. Após a correção, quando a Beta do Brasil elevou seus critérios de qualidade sem a prévia negociação com a Alfa do Brasil, isso resultou na decisão da Alfa do Brasil de que, caso a Beta do Brasil não cumprisse os critérios originais, não seria possível mais a fabricação do componente em sua fábrica.

Outro exemplo de comportamento oportunista ocorreu após a correção do molde. Beta do Brasil, argumentando que existia a necessidade de treinamento e maior controle de qualidade na produção dos componentes de Alfa do Brasil, exigiu que um funcionário seu trabalhasse em tempo integral dentro da fábrica de Alfa do Brasil. Entretanto, esse funcionário de Beta do Brasil, além do treinamento específico, também possuía uma segunda função não explícita de controle sobre as funções produtivas de Alfa do Brasil. Esse funcionário permaneceu na fábrica de Alfa do Brasil durante dois meses e saiu apenas quando Gama do Brasil exigiu que Alfa do Brasil tomasse alguma providência, alegando que existiam processos produtivos para Gama do Brasil que estariam disponíveis a um funcionário de seu concorrente (Beta do Brasil).

Observou-se também que devido aos fatores supracitados de falta de comunicação entre as empresas e comportamentos oportunistas, a cooperação entre as empresas em exame ocorreu apenas devido à dependência mútua existente, conforme esclarece o informante da Beta do Brasil em dois depoimentos.

“de certa forma sim, porque quem definiu enviar esse molde para São Paulo e tudo isso daí, na verdade foi a Alfa do Brasil[...] Nós ligamos para a França na mesma hora junto com a Alfa do Brasil, e definimos qual era o melhor fornecedor para o reparo”.

“Foi em conjunto; o fornecedor foi ativo, porque ele conhecia uma ferramentaria que poderia fazer o reparo do molde”.

Assim, percebe-se que o comprometimento corporativo afetou os processos de decisão local entre as empresas focalizadas de maneira intensiva, explicitado na atitude de cooperação entre as empresas.

4.5 O EPISÓDIO ALFA DO BRASIL-GAMA DO BRASIL

No relacionamento entre a Alfa do Brasil e a Gama do Brasil optou-se por analisar

o problema de fornecimento gerado pela Alfa do Brasil, na qual parte da pintura dos componentes produzidos foi transferida a um fornecedor concorrente. Esta situação foi escolhida, para exame por tratar-se do caso mais relevante no relacionamento entre as empresas, em que decisões estratégicas foram tomadas.

Este episódio emergiu a partir da construção da fábrica da Alfa do Brasil no parque industrial localizado próximo à fábrica da Gama do Brasil, que gerou o atraso do início do processo de fornecimento de componentes, causando o primeiro evento crítico entre as empresas em 1999. No mesmo ano a Alfa do Brasil foi obrigada a importar componentes da Europa devido a problemas de qualidade nas peças produzidas em sua fábrica no parque industrial. Esta situação ocorreu duas vezes. Quando ocorreu pela terceira vez, a Gama do Brasil decidiu começar a desenvolver outro fornecedor desse componente no Brasil, que pudesse atender às suas necessidades. Essa decisão dependeu da autorização da matriz na Alemanha.

Esta terceira situação em particular foi a responsável pelos conflitos entre a Gama do Brasil e a Alfa do Brasil e ocorreu em dois processos distintos. O primeiro processo referia-se à etapa de injeção na produção de um componente. A cada peça injetada, surgiam pequenos defeitos chamados de linhas de fluxo, os quais a Gama do Brasil não aceitava. Todas as peças com esses problemas foram rejeitadas. Porém, as linhas de fluxo que surgiam no componente eram causadas pela falha na concepção do componente, feita pela engenharia da Gama do Brasil na Europa, e pelo ferramental utilizado para fazer a injeção, de propriedade da Gama do Brasil. O segundo processo referia-se à pintura desses componentes. Alfa do Brasil não conseguia atingir os níveis de qualidade exigidos por Gama do Brasil.

O defeito da injeção das peças, ocorria em todos os componentes de determinado veículo em outras fábricas do mesmo grupo. Porém a Gama do Brasil não aceitava as linhas de fluxo nos componentes de seus veículos.

A Gama do Brasil ficou conhecida por fabricar veículos com níveis de qualidade superior aos da Europa. Isso aparenta que a cultura da empresa difere muito da cultura das fábricas do mesmo grupo localizadas em São Paulo, com relação à qualidade do produto.

Correspondentemente, a Gama do Brasil exigiu que a Alfa do Brasil corrigisse esse erro de projeto, mesmo sabendo que na Europa esse mesmo erro seria aceito. Também ciente deste fato, a Alfa do Brasil procurou corrigir as linhas de fluxo. Porém para a correção total, seriam necessários investimentos específicos adicionais por parte de Gama do Brasil no desenvolvimento de ferramentas especiais. Os investimentos para isso já tinham sido esgotados, e por isso Gama da Alemanha não autorizaria montantes adicionais. A Gama do Brasil continuou rejeitando peças, exigindo de Alfa do Brasil a correção do problema, envolvendo até mesmo as fábricas de São Paulo e da Alemanha no intuito de ajudar o fornecedor. Devido à falta de abastecimento em sua linha de produção, a Gama do Brasil decidiu trocar de fornecedor, com o apoio das fábricas de São Paulo e Alemanha. No entanto, quando esse fato se concretizou, a Alfa do Brasil, aplicando modificações técnicas nos moldes conseguiu minimizar o surgimento das linhas de fluxo nos componentes. Assim, após inúmeras discussões e tentativas de correção, decidiu-se por continuar o processo de injeção na Alfa do Brasil, conforme o projeto original, uma vez que o problema tinha sido amenizado.

Juntamente com essa situação, ocorreu uma outra. Houve quebra de qualidade na pintura dos componentes fornecidos para a Gama do Brasil, causada primeiramente pela quebra de qualidade da matéria-prima de um dos fornecedores da Alfa do Brasil e, em seguida, por problemas internos nas máquinas responsáveis pela pintura. Ciente disso, a Gama do Brasil decidiu retomar o processo de decisão de transferência de fornecedor. Desta vez focando apenas a pintura dos componentes. Um concorrente da Alfa do Brasil, localizado em São Paulo, foi contatado para evitar a quebra do fornecimento. Assim, os componentes eram produzidos na Alfa do Brasil, enviados para o seu concorrente onde eram pintados e reenviados a ela, que passou a ser cliente desse concorrente por uma exigência da Gama do Brasil. Este arranjo foi feito porque Gama do Brasil não iria firmar contratos de fornecimento com esse concorrente da Alfa do Brasil.

Nestes termos, a Alfa do Brasil foi obrigada a desenvolver um projeto de transferência do processo de pintura em conjunto com seu concorrente e com a Gama do

Brasil. O responsável por este projeto foi o chefe de projeto da Alfa do Brasil responsável por atender a Gama do Brasil. Esta, no intuito de agilizar esse processo, exigiu que determinadas etapas não fossem cumpridas, pois a linha de produção estaria comprometida por falta de peças. Isso causou problemas no fornecimento da pintura, pois o nível de qualidade exigido por Gama do Brasil é superior ao exigido por outras fábricas do mesmo grupo no Brasil. O fornecimento da pintura dos componentes pelo concorrente da Alfa do Brasil ocorreu durante aproximadamente dois meses, até que ela conseguiu restabelecer o seu processo de pintura, retornando ao fluxo normal de fornecimento de peças. Houve uma tentativa desse fornecedor de continuar o fornecimento integral de componentes para a Gama do Brasil. Entretanto, devido aos inúmeros problemas gerados na qualidade dos produtos fornecidos por essa empresa, além dos custos logísticos deste processo, a Gama do Brasil optou por continuar trabalhando com a Alfa do Brasil.

4.5.1 Análise do episódio Alfa do Brasil-Gama do Brasil

Mais uma vez, a análise do relacionamento da Alfa do Brasil com a Gama do Brasil foi feita respeitando os principais temas especificados para categorização e tratamento dos dados coletados, conforme foi descrito no capítulo de Metodologia.

Comunicação

Com relação aos principais fatores que influenciam no relacionamento interorganizacional do tipo *supply chain*, a Alfa do Brasil citou a comunicação entre as empresas no intuito de atingir o mesmo objetivo. Isto significa que para a Alfa do Brasil as informações devem estar claras e transparentes para que não haja dúvida, desconfiança ou a sensação de oportunismo por parte do cliente, gerando desgaste no relacionamento entre as empresa; e a qualidade do produto, principalmente devido à responsabilidade que a montadora transfere aos clientes, mas por vezes apontada como uma desvantagem no relacionamento, pois caso ocorra uma queda de qualidade por fatores internos ou externos à

empresa, o fornecedor é responsabilizado e penalizado pelo cliente.

No relacionamento entre a Gama do Brasil e a Alfa do Brasil, observou-se que a comunicação não é um problema para o cliente, porque a proximidade entre Alfa do Brasil e Gama do Brasil é muito pequena. Balestro e Mesquita (2002) afirmam que quanto maior a proximidade dos atores que integram o campo interorganizacional, maior a probabilidade da constituição de relações de confiança por causa de preocupações com a reputação. Neste episódio, entretanto, sugere-se que controle e proximidade física são mais importantes do que preocupações com reputação.

Além disso, observou-se uma estrutura assimétrica que facilita o controle de Gama do Brasil sobre Alfa do Brasil e dificulta o contrário. Cada departamento de Gama do Brasil conta com uma pessoa responsável pela comunicação com o chefe de projetos da Alfa do Brasil. Isso causa conflitos dentro da própria Gama do Brasil com relação à definição de prioridades. Muitas vezes o chefe de projeto da Alfa do Brasil tem dificuldades em atender a Gama do Brasil, pois diferentes áreas o pressionam por motivos diversos, e às vezes conflitantes. Em uma das entrevistas feitas na Gama do Brasil com o responsável do departamento de qualidade e o responsável pelo departamento de compras, foi constatado que em algumas situações o departamento de qualidade exige uma melhoria na qualidade do componente fornecido, o que causa maior necessidade de controle e elevação dos custos, enquanto o departamento de compras exige a redução dos custos do componente. Isso causa divergência de informações para Alfa do Brasil. Os depoimentos abaixo do informante da Gama do Brasil e da Alfa do Brasil, respectivamente, revelam a existência de tal situação:

“cada área tem o seu interlocutor, cada área... vai ter compras, tem qualidade. logística... então são interlocutores de cada área”.

“Hoje sentimos uma falta[...] vamos pensar diretamente Gama do Brasil; não há um gerente de projetos dentro da Gama do Brasil, então o gerente de projetos da Alfa do Brasil entra em contato com muita gente dentro da Gama do Brasil, com objetivos diferentes. Isso não é muito bom, porque não há diretamente um desenvolvimento inter-relacional entre os dois. E dentro da Gama do Brasil há um problema inter-relacional, que acaba gerando um problema dentro da Alfa do Brasil. E isso dentro da Alfa do Brasil a gente tenta evitar por esse centralizador que é o gerente de projetos”.

Desta forma, Gama do Brasil consegue obter controle melhor sobre as ações de

Alfa do Brasil. Caso tais mecanismos de controle (proximidade física e arranjo estrutural do relacionamento) existissem no relacionamento entre Alfa do Brasil e Beta do Brasil, a decisão de não comunicar de Alfa do Brasil, no episódio com Beta do Brasil não teria ocorrido.

O episódio entre Alfa do Brasil e Gama do Brasil ocorreu após o episódio entre Alfa do Brasil e Beta do Brasil, assim observa-se que a análise de outro relacionamento explica mais o episódio do que a análise das dimensões de comprometimento e confiança apenas assim percebe-se a importância das conexões para o entendimento do relacionamento.

Benefícios e Custos de romper relacionamentos

A Gama do Brasil começou a trabalhar com a Alfa do Brasil devido a um acordo entre as suas matrizes européias.

Quando a Gama do Brasil foi construída, os seus principais fornecedores já tinham sido selecionados e convidados a montar uma fábrica no país próxima à sua fábrica, como ocorre com seus principais fornecedores em suas diversas plantas espalhadas pelo mundo. Assim, a Alfa do Brasil veio para o Brasil primeiramente para atender a Gama do Brasil e, devido a negociações posteriores, fechou-se um acordo de fornecimento com a Beta do Brasil para a produção dos componentes dos veículos produzidos no país. Os principais investimentos específicos feitos tanto pela Alfa do Brasil quanto pela Gama do Brasil para o fornecimento do componente foram advindos deste relacionamento. A Alfa do Brasil contratou grande parte de sua mão-de-obra, além de máquinas e equipamentos, para atender aos critérios e demandas específicos de Gama do Brasil. Já a Gama do Brasil investiu também em maquinário, além de permitir a construção das instalações da fábrica da Alfa do Brasil no seu parque industrial. Isso, adicionado à formalização de contratos locais de longa duração para o fornecimento de peças, caracteriza a existência de comprometimento e confiança corporativos entre as empresas, ocorridos em parte, pelos investimentos específicos feitos pelas empresas na construção de suas novas fábricas no Brasil.

Uma das características do grupo da Gama do Brasil é ter seus principais

fornecedores sempre próximos à suas fábricas principalmente devido à necessidade de redução de custos logísticos e de rápida resposta dos fornecedores em caso de problemas de qualquer natureza, caracterizando o controle que a Gama do Brasil impõe à Alfa do Brasil.

Outros benefícios desta proximidade para a Gama do Brasil são a sua participação nas negociações de matéria-prima dos seus fornecedores, o envolvimento diário dos fornecedores nos fatos ocorridos na sua fábrica, gerando as respostas imediatas necessárias ao seu adequado desenvolvimento, além dos contratos de longa duração firmados entre as partes envolvidas. Percebe-se então que os benefícios para a Gama do Brasil em seu relacionamento com Alfa do Brasil são advindos, em sua maioria, do controle sobre as atividades diárias de fornecimento.

Isso acarreta também para Alfa do Brasil menor autonomia e maior responsabilidade pelos componentes fornecidos, como pode ser ilustrado nas declarações do informante da Gama do Brasil a seguir:

“Essa proximidade muito grande permite uma reação mais rápida; eles tem uma flexibilidade maior, e estão bastante integrados no dia-a-dia da fábrica”.

“A informação acontece de imediato; as vezes em fração de horas já sabe o que esta acontecendo; é muito fácil também o deslocamento de uma pessoa nossa também, por que muitas vezes você precisa estar interagindo também, com o processo dele”.

Atualmente a Alfa do Brasil é responsável por todo o fornecimento dos componentes focalizados nesta pesquisa para os veículos produzidos na Gama do Brasil. Este fornecimento é garantido por uma série de contratos legais locais, os quais estabelecem as questões de qualidade, preço, logística e demais fatores. A Gama do Brasil é responsável por aproximadamente 50% do faturamento da Alfa do Brasil, sendo o seu principal cliente no âmbito do faturamento anual.

Os investimentos feitos pela Gama do Brasil neste fornecedor, assim como os investimentos do fornecedor para a produção dos veículos (investimentos específicos) foram considerados de médio a alto, quando comparados com outros investimentos feitos por outras empresas para a produção de peças ligadas diretamente à produção dos veículos, conforme os depoimentos abaixo dos entrevistados da Alfa do Brasil e da Gama do Brasil,

respectivamente.

“O investimento foi alto. A partir do momento que se verificou que o mercado não iria absorver toda a produção da Gama do Brasil, coincidiu que também a Beta do Brasil estava vindo para cá, e houve uma reunião entre a Alfa do Brasil, e os dois clientes Gama do Brasil e Beta do Brasil[...] verificou que a nossa capacidade produtiva era muito maior que a necessária para a Gama do Brasil,; então entrou a Beta do Brasil nesse processo também para amortizar e dividir esses custos unitários, esses investimentos unitários para a Alfa do Brasil que foram altos”.

“Comparando com os outros fornecedores, a gente pode até ver pela área hoje que a Alfa do Brasil utiliza, pelo valor agregado ao produto é um investimento de médio porte”.

Para a Alfa do Brasil um dos maiores benefícios de fornecer para a Gama do Brasil está no fato de ser responsável por todo o fornecimento dos componentes, representando aproximadamente 50% do seu faturamento anual, conforme foi supracitado, além do terreno concedido para a construção da sua fábrica no parque industrial. Além disso, ela afastou seus possíveis concorrentes de fornecer para a Gama do Brasil, permanecendo como a única fornecedora desses componentes para este cliente.

Os custos de rompimento de relacionamento parece haver exercido influência direta no episódio estudado. Esses custos são mais elevados nesse relacionamento do que no relacionamento Alfa do Brasil-Beta do Brasil, e isso ajuda a explicar por que os conflitos foram menos intensos ou manifestados.

O comprometimento nesta relação, ocorrido devido aos benefícios e custos de romper relacionamentos, fez com que a Gama do Brasil optasse por continuar trabalhando com a Alfa do Brasil, mesmo após os problemas de quebra de fornecimento da sua linha de produção. Apesar dos prejuízos financeiros e do desgaste do relacionamento para a Alfa do Brasil, o fornecimento de peças para a Gama do Brasil é vital para a sua sobrevivência no Brasil, pois os custos relativos a paralisação do fornecimento para seu maior cliente resultariam no provável encerramento das suas atividades no país. Caracterizando a importância dos contratos legais locais de fornecimento de peças para as duas empresas.

Por outro lado, se a Alfa do Brasil se retirasse do parque industrial, os custos relativos a montagem de outro fornecedor no mesmo local seriam elevados, e seriam necessários alguns meses para essa transferência, o que resultaria em prejuízos para a Gama

do Brasil. Cientes desta situação, as empresas em estudo utilizaram comportamentos oportunistas, prejudicando a confiança entre elas e influenciando os processos de decisão, conforme descrito na seqüência. Além disso, Alfa do Brasil e Gama do Brasil sabem dos contratos corporativos firmados entre as suas matrizes, e reconhecem que qualquer decisão de rompimento de fornecimento local está subordinado a uma decisão corporativa.

Comportamento oportunista

A Alfa do Brasil apontou como uma das desvantagens deste tipo de relacionamento o conhecimento dos pontos fortes e fracos dos envolvidos e a manipulação destes pontos para proveito próprio, corroborando as afirmações de Lyons, Krancbenberg e Henke (1990) com relação ao compartilhamento de informações em relacionamentos desta natureza. O depoimento do informante da Alfa do Brasil exemplifica essa questão.

O cliente “começa a conhecer seus pontos fracos, e você também conhecer os pontos fracos dele, e começa a ter um conflito nesses pontos fracos. Mas na verdade quando você tem uma parceria correta, buscando um objetivo comum para os dois, você tenta relevar, deixar esses pontos fracos de lado, e focar num objetivo comum”.

No episódio investigado observou-se a utilização de comportamentos oportunistas, prejudicando a confiança entre as empresas e influenciando, assim, os processos de decisão. Controle de Gama do Brasil sobre recursos estratégicos de Alfa do Brasil puderam ser observados acima. A Gama do Brasil, ciente da dependência do fornecedor, utilizou isso para impor uma série de exigências no intuito de garantir o fornecimento dos componentes de maneira adequada.

Depoimento dos informantes da Alfa do Brasil e da Gama do Brasil, respectivamente, ilustram este fato.

“A diretoria da Gama do Brasil levantou o braço e falou ‘chega, eu quero outro fornecedor’; então foi uma decisão unilateral. Eles aproveitaram essa oportunidade de problema de fornecimento, e exigiram o desenvolvimento de um outro fornecedor”.

“A principal tomada de decisão da Gama do Brasil foi retirar então parte da produção da Alfa do Brasil, com relação a pintura do componente, até a Alfa do Brasil poder normalizar o abastecimento”.

Além disso, a Gama do Brasil exigiu que essa transferência de fornecimento fosse gerenciada pela Alfa do Brasil. Ela deveria desenvolver todos os procedimentos logísticos e garantir a qualidade do componente final junto à Gama do Brasil. Assim a Alfa do Brasil ficou responsável por firmar contratos de abastecimento com seu concorrente e pagar pelo serviço extra, sendo que a Gama do Brasil não se envolveria nesse processo, conforme revelam os depoimentos do informante da Alfa do Brasil abaixo.

“Solicitaram para que eu iniciasse todo esse processo, estava com outro projeto em paralelo, mas eu iniciei com planejamento nesse processo, visto que essa decisão também daí já veio da Alemanha. A Alemanha também, ‘não vocês tem que ajudar nesse processo, então você ajuda a planejar essa transferência’ ”.

“Eles não teriam nenhum relacionamento com a empresa X. Quem compraria os serviços da empresa X seria a Alfa do Brasil, quem seria responsável pela qualidade da peça da empresa X seria a Alfa do Brasil; então eles acabaram sendo terceiros, apenas esperando o produto. Isso gerou alguns outros tipos de problemas. Por isso a gente analisou a necessidade de contrato, por isso e por outros problemas”.

Apesar de a Gama do Brasil argumentar que este procedimento ocorreu no intuito de ajudar a Alfa do Brasil a se recuperar, as duas empresas verificaram que esse procedimento prejudicou a Alfa do Brasil e, pelas condições estabelecidas para a sua condução, não poderia ser de outra forma. A seguir estão os comentários do informante da Gama do Brasil com relação a essa decisão.

“A linha deles estava dando muito refugo, muito trabalho, falta de abastecimento na nossa linha; então a partir daí foi tomada uma decisão[...] a Gama do Brasil tomou uma decisão que o fornecedor precisava de um ‘fôlego’ para se reestruturar para chegar ao nível de processo desejado, procurar uma estabilidade, por que a Alfa do Brasil vinha em uma evolução já desde o início dela aqui em conjunto conosco”.

“Acredito que, na realidade, foi uma maneira de retaliação, uma forma de retaliação”.

Os problemas ocorridos na produção e pintura dos componentes fornecidos pela Alfa do Brasil parecem haver contribuído para que a confiança estabelecida entre as empresas sofresse um desgaste. Esses problemas influenciaram os processos de decisão que se sucederam para a sua solução, e também a ocorrência dos comportamentos oportunistas descritos. Estes por sua vez influenciaram negativamente na confiança entre empresas. Houve perda da credibilidade sobre a qualidade do componente fornecido, conforme ilustra o

depoimento abaixo do informante da Gama do Brasil:

“A princípio você perde muito a credibilidade nesse fornecedor, até a credibilidade da capacidade do fornecedor, nos processos; então algumas vezes foi colocado se eles teriam de novo capacidade de estar retomando o fornecimento, até isso muitas vezes foi colocado em dúvida”.

A situação supracitada corrobora as afirmações de Krapfel, Salmond e Spadman (1990) de que em algumas ocasiões, o estabelecimento de relacionamentos próximos como *supply chains* pode ser mais prejudicial do que benéfico para algumas empresas; em outros momentos uma relação potencialmente importante pode ser gerenciada de maneira inadequada, e uma oportunidade estratégica pode ser perdida para outros competidores, além da dependência causada por este tipo de relação gerar vulnerabilidade estratégica.

Como afirmam Faria e Wensley (2001) nem sempre o comprometimento e a confiança são centrais nos relacionamentos do tipo *supply chain*; o poder também parece exercer papel importante no relacionamento das montadoras brasileiras com seus fornecedores primários da sua cadeia produtiva.

Mediante esta situação, verifica-se que a cooperação parece ocorrer entre as empresas estudadas mais pela dependência do fornecedor com relação ao cliente, do que pela cooperação interorganizacional propriamente dita. Conforme descreve Motta (1990), a cooperação interorganizacional está baseada numa mescla de poder e confiança, uma vez que ambos os mecanismos são limitados em sua capacidade para controlar a estrutura e a dinâmica dos relacionamentos. É preciso então identificar como a confiança é gerada, a fim de distinguir as relações baseadas na confiança das relações baseadas numa “fachada” de confiança, em que muitos problemas existentes entre as empresas são resolvidos por imposições implícitas ou explícitas do poder (Balestro e Mesquita, 2002).

A descrição acima da situação em exame permite inferir que o relacionamento entre essas empresas é predominantemente baseado mais no exercício do poder do que da confiança. Segundo Morgan e Hunt (1994) onde o poder coercitivo ocorre, a aquiescência acontece por obrigação. O contínuo exercício do poder coercitivo para se obter a aquiescência abala tanto a confiança, como o comprometimento, diminuindo a cooperação e

inibindo os relacionamentos bem-sucedidos de longa duração, além de gerar conflitos. Esta parece ser a descrição do relacionamento entre as empresas investigadas, pois, devido à dependência que a Alfa do Brasil possui da Gama do Brasil, ela se sujeita a certas determinações e exigências que não aceitaria de parte de outro cliente. Isso faz com que a confiança entre elas seja cada vez menor, e que os comprometimentos firmados nem sempre sejam seguidos conforme acordados, levando a geração de intenso conflito, conforme ilustra o depoimento do informante da Alfa do Brasil abaixo.

“Dentro desse contrato há cláusulas de reajuste de preço de componentes que nunca foram seguidas por parte da Gama do Brasil. Seriam correções diretamente do Euro, da mão-de-obra, correções no preço da peça que foram muito difíceis de ocorrerem de uma forma correta, seguindo o contrato. Acabou-se desistindo do contrato e se chegando a um parâmetro comum, que fosse ‘bom’ para os dois lados. Essas cláusulas realmente não são seguidas hoje; estão checando novamente as cláusulas, mas não estão sendo seguidas, e esse contrato é em inglês e existe sempre um ‘*maybe*’ no meio do contrato que eles sempre utilizam isso como base, e tem outras questões também aí, no meios dessas”.

Tal descrição corrobora o que dizem Handfield e Bechtel (2002): o grau de aceitação de um fornecedor das exigências de seus clientes está diretamente ligado ao grau de dependência que ele tem desse cliente. Como a Alfa do Brasil não era a única fornecedora capaz de atender prontamente a Gama do Brasil, ela foi obrigada a se submeter às suas exigências para não agravar a situação, e também por que sabia que tal situação não seria duradoura, devido aos contratos corporativos firmados entre as suas matrizes. Porém fica evidente que tais atitudes parecem haver influenciado negativamente a confiança e o comprometimento local entre elas, e desta forma também influenciaram os processos de decisão locais tomados, prejudicando a empresa fornecedora. Por outro lado, essa situação contraria Campos (1999) quando ele afirma que ambas, empresa fornecedora e empresa cliente, devem estabelecer no contrato os sistemas e procedimentos por meio dos quais podem atingir acordo amigável de disputas, sempre que qualquer problema ocorrer.

Campos (1999) afirma ainda que empresas fornecedoras e empresas clientes, devem ser mutuamente independentes e promover tal independência. Entretanto, a realidade vivida pelas empresas neste relacionamento demonstra que isso parece não haver ocorrido em âmbito local em determinadas situações, devido à dependência corporativa existente, e

que localmente existe uma dependência grande da Alfa do Brasil com relação à Gama do Brasil.

Ciente dessa situação, a Alfa do Brasil acatou as exigências da Gama do Brasil, mesmo com todas as perdas ocorridas, pois sabia que uma quebra de contrato local apenas poderia ocorrer mediante decisão conjunta de suas matrizes na Europa. Além disso, a Alfa do Brasil sabia que para se construir uma fábrica de fornecimento do seu componente, com o mesmo grau de automação e qualidade, seria necessário muito tempo e intenso investimento. Isso ficou evidente quando a empresa X, concorrente da Alfa do Brasil, tentou fornecer definitivamente para a Gama do Brasil. Os padrões de qualidade exigidos pelo cliente não foram atingidos pela empresa X, e tão logo a Alfa do Brasil normalizou a sua linha de produção, a empresa X foi descartada. Os depoimentos do informante da Alfa do Brasil corroboram esta situação:

“Ameaças sempre ocorrem. Ameaças por que saídas na verdade não existem”.

“Se desenvolver um fornecedor a nível da Alfa do Brasil, em termos Brasil, até América Latina, é a longo prazo, é muito longo o prazo. Para se desenvolver uma fábrica como a Alfa do Brasil na América Latina, precisa-se de muito tempo; então não é fácil uma decisão dessas, é quase que impossível[...] Eles podem prejudicar a Alfa do Brasil de outras maneiras, mas mudar diretamente o fornecedor, isso é quase que impossível”.

“[Essa é] uma questão de trabalho político, não em termos Brasil, mas em termos de Europa, é claro”.

“Tanto que essa decisão de desenvolver a empresa X, não foi uma decisão Gama do Brasil apenas, foi uma decisão europeia também”.

Desta forma, fica caracterizada a influência das empresas matrizes nas estratégias locais das empresas estudadas.

O estudo realizado identifica, portanto, a relevância de se considerar juntamente com o comprometimento e a confiança, outras dimensões importantes na análise de *supply chains*, como dinâmicas de poder e a influência de empresas matrizes nos processos de decisão de subsidiárias localizadas no Brasil.

A seguir será apresentada a conclusão e recomendações para pesquisas futuras e gerenciais.

5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

Relacionamentos interfirma e *supply chains* são arranjos cooperativos que vêm sendo cada vez mais usados principalmente pela indústria automobilística nos mais diversos países. Liderados pelas montadoras, esses arranjos têm o propósito de melhorar a posição competitiva das empresas por meio do melhor ajuste às necessidades e às mudanças do mercado. Apesar da importância de tais arranjos, pouco se sabe de fato sobre como as *supply chains* e os relacionamentos influenciam as decisões estratégicas de fornecedores diretos em situações envolvendo melhoria de qualidade e sobre como estas decisões influenciam os relacionamentos.

Esta pesquisa buscou identificar em particular como o comprometimento e a confiança afetam tais processos de decisão por meio da investigação cuidadosa de episódios críticos no relacionamento entre o fornecedor e montadora. O pesquisador optou pela análise do relacionamento entre os departamentos comerciais das empresas (departamento de vendas e de compras) porque, apesar de estes departamentos terem papel fundamental no desenvolvimento e na manutenção desse tipo relacionamento e também na consecução de estratégias de *marketing*, é sabido que decisões relacionadas à qualidade costumam colocar em conflito diferentes orientações e interesses das empresas (Cyert e March, 1992).

Uma das principais descobertas desta pesquisa é que, além de cooperação e competição, poder também tem influência central sobre tais decisões e sobre a confiança e o comprometimento interfirma. Uma importante implicação desta descoberta é a conclusão de que a maior parte da literatura tem desenvolvido modelos prescritivos ou normativos que ignoram as dinâmicas de poder identificadas por esta pesquisa. Em outras palavras, os resultados aqui apresentados sustentam a crítica feita por outros autores (Ellis e Richard, 2001) de que há grande distância entre a literatura acadêmica e as experiências dos gerentes, principalmente locais, que vivem a realidade das *supply chains*.

Foi possível concluir então que o comprometimento e a confiança influenciam os processos de tomada de decisão de empresas envolvidas em *supply chains* de duas maneiras.

Primeiramente, contribuem para que as empresas e seus gerentes cooperem entre si por meio de diálogos construtivos (Schurr e Ozanne, 1985) em processos de decisão, e que esse tipo de cooperação reforça a manutenção do relacionamento. Entretanto, também foi possível concluir que a confiança e o comprometimento facilitam o abuso do poder, especialmente por parte das montadoras, e que esse tipo de comportamento afeta negativamente o relacionamento.

Também foi possível concluir que comprometimento e confiança interfirma não são governados necessária ou exclusivamente pelos fundamentos e interesses de *marketing* em situações que envolvem melhoria ou garantia de padrões de qualidade. Nesta investigação, foi identificado que os interesses da área de produção, os quais vêm em sua maioria do âmbito corporativo, são mais importantes do que os interesses da área de *marketing*. Essa descoberta corrobora argumentos recentes (Piercy e Morgan, 1997) de que os arranjos de *supply chain* e as decisões correspondentes prejudicam o desempenho estratégico de *marketing* das empresas.

A mais interessante descoberta desta pesquisa é que a confiança e o comprometimento no âmbito das subsidiárias são governados por relacionamentos, processos de decisão e redes mobilizados no nível corporativo. Essa descoberta enfatiza a necessidade de desenvolvimento de pesquisas no Brasil que reconheçam a assimetria de poder e de autonomia entre matrizes e subsidiárias para o melhor entendimento das *supply chains* e dos relacionamentos interfirma locais. Correspondentemente, essas descobertas também colocam em questão a relevância do conhecimento nessa área produzido no contexto anglo-saxão para praticantes, empresas e outros agentes locais (Faria e Wensley, 2002).

Cabe destacar que a distância entre o conhecimento acadêmico e a prática não é fácil de ser identificada em pesquisa empírica. Quando questionados sobre como deve ser relacionamento em *supply chains*, todos os informantes relataram nas primeiras entrevistas que o relacionamento deveria ser baseado em confiança e comprometimento, na comunicação mais aberta e franca entre as empresas, na manutenção do relacionamento devido aos benefícios mútuos e à eliminação de comportamentos oportunistas.

A investigação em profundidade de episódios críticos dos relacionamentos revelou uma incoerência entre esse discurso ‘positivo’ sobre confiança e comprometimento, o qual reproduz não somente o conhecimento acadêmico, mas também o conhecimento disseminado pelas matrizes das empresas estudadas, e a prática local.

Comunicação

Esta pesquisa identificou que comunicação é uma dimensão de central importância para a prática gerencial e para a correta compreensão de como os relacionamentos locais entre empresas estão subordinados aos relacionamentos entre estas empresas e suas respectivas matrizes. Num dos eventos críticos investigados, a Alfa do Brasil decidiu não comunicar o problema à Beta do Brasil, por exemplo, porque a empresa local tinha autonomia para efetuar somente pequenos reparos nos moldes e sabia que a Beta da França e a Alfa da França poderiam tomar decisões drásticas que afetariam tanto a confiança e o comprometimento entre as empresas locais, quanto também afetariam a autonomia ou mesmo comprometeriam a manutenção da subsidiária de a Alfa no Brasil. Em outras palavras, as práticas de comunicação locais revelaram quão importantes são o comprometimento e a confiança entre subsidiária e matrizes para o comprometimento e a confiança entre subsidiárias locais.

Alfa do Brasil receava que a comunicação do problema a Beta do Brasil viesse afetar outros relacionamentos interfirma, existentes e potenciais, da empresa no Brasil. Estes relacionamentos eram de central importância para a Alfa do Brasil para justificar a existência, o eventual crescimento local da Alfa do Brasil, e a elevação do nível de investimentos específicos da Alfa da França na subsidiária brasileira.

Correspondentemente, em termos locais, a decisão da Alfa do Brasil de não comunicar o evento crítico à Beta do Brasil influenciou negativamente o relacionamento entre essas duas empresas. Entretanto, o impacto não foi tão grande nas decisões investigadas e sobre o relacionamento entre as empresas porque a Beta do Brasil também temia punições similares vindas da Beta da França.

No relacionamento entre a Gama do Brasil e a Alfa do Brasil observou-se que a comunicação não é um problema muito grande para a montadora porque a proximidade física entre as empresas é extremamente pequena. Em outras palavras, o controle e a proximidade física impediram a Alfa do Brasil de usar a não-comunicação como um recurso estratégico em eventos críticos assim como estabeleceram um obstáculo para que a comunicação entre as empresas locais seja governada pela confiança e pelo comprometimento.

Benefícios e Custos de romper relacionamentos

As dimensões acima se mostraram importantes na identificação da influência do comprometimento e da confiança nos relacionamentos estudados tanto no âmbito local, quanto entre as subsidiárias. Localmente, os benefícios que a Beta do Brasil possui com relação à redução de custos de logística, de armazenamento das peças e conseqüentemente o custo dos componentes devido à distância geográfica existente entre as empresas; e para a Alfa do Brasil na amortização dos investimentos específicos e não específicos, relacionados com a construção mais rápida de sua fábrica, além de este relacionamento contribuir para a existência da Alfa do Brasil, influenciaram positivamente a confiança entre as empresas nas tomadas de decisão estudadas. Com relação ao âmbito corporativo, a quebra da confiança ou de comprometimentos existente entre as suas matrizes, causaria impactos no relacionamento local sem que as empresas locais pudessem controlar tais impactos. Esses fatores acabam obrigando as organizações a confiarem umas nas outras e influenciam os processos de decisão.

No relacionamento entre as empresas Alfa do Brasil e Gama do Brasil, estas dimensões no âmbito local se caracterizam por meio da redução de custos logísticos e de rápida resposta dos fornecedores em caso de problemas de qualquer natureza, caracterizando o controle que a Gama do Brasil impõe à Alfa do Brasil. Isso acarreta também para a Alfa do Brasil menor autonomia e maior responsabilidade pelos componentes fornecidos, caracterizando o poder que a Gama do Brasil possui sobre a Alfa do Brasil. Já os custos de rompimento influenciaram positivamente o comprometimento e a confiança no

relacionamento local pois, apesar dos prejuízos financeiros e do desgaste do relacionamento para a Alfa do Brasil, o fornecimento de peças para a Gama do Brasil é vital para a sua sobrevivência, fazendo com que a Alfa do Brasil concordasse com diversas decisões prejudiciais a seu desenvolvimento local.

Comportamento oportunista

Esta dimensão caracterizou a sua importância neste trabalho, pois diversos eventos se caracterizaram como comportamento oportunista, e influenciaram processos de decisão de maneira negativa. No relacionamento entre a Alfa do Brasil e a Beta do Brasil, a primeira aconteceu logo após a identificação do problema do molde quando foi identificado por ambas as empresas que existia um problema na construção do molde; porém a Beta do Brasil, procurou exigir da Alfa do Brasil o pagamento integral dos custos referentes a essas correções. A segunda ocorreu após a correção do molde, quando aumentaram as exigências de qualidade das peças fornecidas pela Alfa do Brasil para a Beta do Brasil, mas não houve negociação com a Alfa do Brasil e finalmente a terceira quando um funcionário de Beta do Brasil ficou, durante dois meses controlando as ações de fabricação, em tempo integral, dentro da fábrica de Alfa do Brasil. Estas situações contribuíram para que novas dimensões nos relacionamentos surgissem, como o exercício do poder.

No episódio investigado entre a Alfa do Brasil e a Gama do Brasil também observou-se a utilização de comportamentos oportunistas, prejudicando a confiança entre as empresas e influenciando, assim, os processos de decisão. A exigência da transferência de fornecimento da Alfa do Brasil para seu concorrente caracterizou esta situação. Apesar de a Gama do Brasil argumentar que este procedimento ocorreu no intuito de ajudar a Alfa do Brasil a se recuperar, as duas empresas verificaram que esse procedimento prejudicou a Alfa do Brasil e, pelas condições estabelecidas para a sua condução, não poderia ser de outra forma. Mediante esta situação, verifica-se que a cooperação parece ocorrer entre as empresas estudadas mais pela dependência do fornecedor com relação ao cliente, do que pela cooperação interorganizacional propriamente dita. A Alfa do Brasil acatou as exigências da

Gama do Brasil, mesmo com todas as perdas ocorridas, pois sabia que uma quebra de contrato local apenas poderia ocorrer mediante decisão conjunta de suas matrizes na Europa. Além disso, a Alfa do Brasil sabia que para se construir uma fábrica de fornecimento do seu componente, com o mesmo grau de automação e qualidade, seria necessário muito tempo e intenso investimento.

Além dos fatores acima descritos, uma outra questão importante foi verificada durante esta pesquisa:

- Influência das matrizes, nas situações estudadas da Alfa do Brasil com a Beta do Brasil, e a Gama do Brasil revela a existência de uma conexão não prevista, quando a pesquisa foi iniciada. Isso faz com que novas perspectivas surjam, colocando em questão a autonomia local das áreas envolvidas em marketing de relacionamento, as prescrições do conceito de orientação para o mercado, e de que há um alinhamento necessário entre estratégia corporativa e estratégia de marketing. Também colocam em questão sobre onde é que as decisões estratégicas de *marketing* de subsidiárias são efetivamente tomadas. Essa descoberta desafia de forma particular a afirmação de que “é claro que o entusiasmo pelo *marketing* de relacionamento deveria ser governado pela preocupação não apenas de selecionar parceiros adequados, mas também em se engajar em relacionamentos somente quando é esperado que o *marketing* de relacionamento seja consistente com a estratégia de *marketing* geral da empresa” (Morgan e Hunt, 1994, p. 281).

Assim, ficou claro que, além do comprometimento e da confiança, outros fatores, como o poder das empresas, a influência da matriz, os conflitos entre diversos departamentos (produção, compras, qualidade, logística, etc.) e a influência de diversos relacionamentos num mesmo fornecedor, podem exercer papel importante neste tipo de relacionamento.

Foi identificado ainda que não se pode estudar *supply chains* e relacionamentos interfirma sem que as organizações sejam vistas como formadas por coalizões independentes ou semiindependentes (Cyert e March, 1992). Correspondentemente, é fundamental reconhecer as influências das matrizes sobre decisões e relacionamentos locais.

Com base nas conclusões apresentadas, recomenda-se que novas investigações em

relacionamentos interfirma contemplem as seguintes orientações:

- aprofundar as questões referentes a como outros fatores, tais como poder, aquiescência, cooperação, etc., interagem com a confiança e o comprometimento e influenciam processos de decisão, uma vez que, como foi verificado, estes são fatores que estão presentes nos relacionamentos e influenciam a sua manutenção e desenvolvimento;
- identificar o papel das matrizes das empresas nos processos de tomada de decisão locais, pois foi identificado nesta pesquisa que as matrizes das empresas interferem no desenvolvimento de um relacionamento local, influenciando até mesmo em estratégias de *marketing* e corporativas locais;
- identificar o nível de influência de relacionamentos, contratos e redes em nível mundial sobre decisões locais e quais as conseqüências deste tipo de acordo para a indústria local/nacional;
- identificar a influência de outros departamentos, como a produção, qualidade, logística, etc., no desenvolvimento dos relacionamentos, pois esta pesquisa identificou que esses outros departamentos funcionam como coalizões independentes que influenciam o relacionamento e as decisões estratégicas no âmbito de *marketing*. Mesmo que a decisão final seja dos departamentos de compras ou vendas, as informações necessárias para tais processos de decisão e a forma como essas informações são transmitidas partem desses departamentos, além de haver conflitos internos nas organizações entre estes departamentos, que também influenciam o relacionamento.

Como recomendação ao âmbito gerencial, sugere-se que gerentes locais reconheçam o caráter discursivo da literatura de *supply chain*. Por conseguinte, o autor desta pesquisa, reconhecendo sua posição ambígua como pesquisador e como gerente da área, recomenda que gerentes locais devem valorizar tanto o conhecimento acadêmico, quanto o conhecimento prático. O conhecimento acadêmico é muito importante para a comunicação com as matrizes (Faria, 2003). O conhecimento prático é muito importante para que as dinâmicas de poder nos relacionamentos interfirma locais sejam reconhecidos.

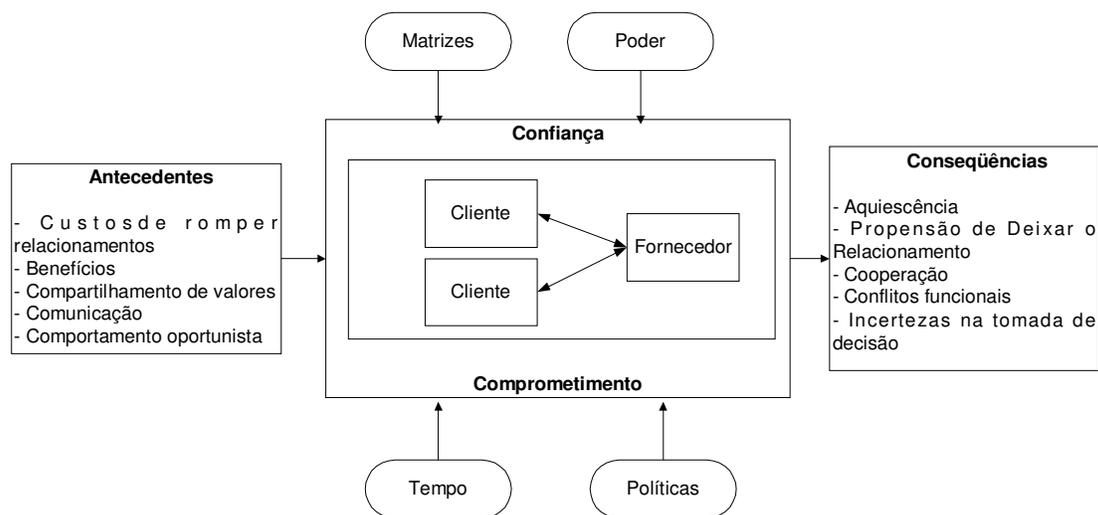
Finalmente, o autor desta pesquisa recomenda que gerentes locais também devem

reconhecer que a baixa autonomia das subsidiárias em relação às matrizes é um problema central e que os relacionamentos interfirma locais são recursos importantes para elevar a autonomia das subsidiárias. Neste sentido, é sugerido aqui que a orientação para o mercado, em oposição aos interesses nos custos e na produção defendidos pela matriz, deve ser seguida pelos gerentes de subsidiárias para que as unidades locais alcancem maior autonomia.

É possível afirmar que essas importantes questões não são reconhecidas pela literatura principalmente porque os pesquisadores do mundo anglo-saxão privilegiam a realidade das matrizes das grandes empresas do setor. Neste sentido, pesquisadores e gerentes locais devem privilegiar o problema de autonomia das unidades locais.

Com isso, abaixo na Figura 5 é proposto pelo autor deste trabalho um modelo de análise interorganizacional envolvendo os antecedentes, conseqüências e demais fatores influentes no comprometimento e confiança de empresas envolvidas em *supply chains*, identificados nesta pesquisa.

FIGURA 5 – MODELO DE PESQUISA INTERORGANIZACIONAL



FONTE: PRÓPRIO AUTOR

REFERÊNCIA BIBLIOGRAFIA

ACHROL, R.; STERN, L. W. Environmental Determinants of Decision-Making Uncertainty in Marketing Channels. **Journal of Marketing Research**, p. 36-50, fevereiro, 1988.

ALDERSON, P. F. Marketing Strategic Planning and the Theory of the Firm. **Journal of Marketing**, vol. 46, nº 1, p. 15-26, 1982.

ALLISON, G. T. **Modelos Conceptuais e a Crise dos Mísseis de Cuba**, in Brillard, (1990), *Teoria das Relações Internacionais*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, p. 216-242.

ALVES, U. Segunda Marcha e Pé no acelerador: As indústrias investem, promovem pessoal e contratam mais funcionários. **Balço Anual Gazeta Mercantil**, Paraná, volume 7, n. 7, pág. 22-26, setembro, 2000.

ANDERSON, J. C.; HAKANSSON, H.; JOHANSON, J. Dyadic Business Relationships Within a Business Network Context. **Journal of Marketing**, vol. 58, nº 4, p. 1-15, 1994.

ANDERSON, J. C.; NARUS, J. A. A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnership. **Journal of Marketing**, p. 42-58, janeiro, 1990.

ANFAVEA. **Os Investimentos na Indústria Automobilística Nacional**. Anfavea. Disponível em: www.anfavea.com.br. Acesso em (14/06/2003).

ANFAVEA. **A Produção Nacional de Veículos**. Anfavea. Disponível em: www.anfavea.com.br. Acesso em (14/06/2003).

ANFAVEA. **Venda Interna de Veículos**. Anfavea. Disponível em: www.anfavea.com.br. Acesso em (14/06/2003).

ANFAVEA. **O Faturamento Líquido Nacional**. Anfavea. Disponível em: www.anfavea.com.br. Acesso em (14/06/2003).

ANFAVEA. **Os Empregos Diretos no Brasil na Indústria Automobilística**. Anfavea. Disponível em: www.anfavea.com.br. Acesso em (14/06/2003).

ARBIX, G.; ZILBOVICIUS, M. De JK a FHC, **A Reinvenção dos Carros**. Ed. Scritta, São Paulo, 1997.

ARIÑO, A.; DE LA TORRE, J.; RING, P. S. Relational Quality: Managing Trust in Corporate Alliances. **California Management Review**, v. 44, nº 1, outono, 2001.

ARNDT, J. Towards a Concept of Domesticated Markets". **Journal of Marketing**, v. 43, nº 4, p. 69-75, 1979.

BALESTRO, M. V.; MESQUITA, Z. Confiança nas Relações Interorganizacionais: Aproximando Conceitos, Ensaçando Reflexões. Encontro da Anpad, p. 430, Salvador **Anais**. Salvador, BA, 2002.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BODDY, D.; MACBETH D.; WAGNER B. Implementing Collaboration Between Organizations: An Empirical Study of *Supply Chain Partnering*. **Journal of Management Studies** 37:7, novembro, 2000.

BROWN, J. R.; DAY, R. L. Measures of Manifest Conflict in Distribution Channels. **Journal of Marketing Research**, v. 18, agosto, p. 263-274, 1981.

BURGUESS, R.G. **Field Research: A Source Book and Field Manual**. Ed. Allen & Unwin, Londres, 1982.

CAMPOS, V. F. **TQC – Controle da Qualidade Total**. Ed. EDG, Belo Horizonte, 1999.

CERQUEIRA NETO, E. P. **Gestão da Qualidade**. Ed. Pioneira, 3ª edição, São Paulo, 1993.

_____. **Paradigmas da Qualidade**. Ed. Imagem, Tijuca, 1992.

COHEN, M. D.; MARCH, J G.; OLSEN, J. P. A Garbage Can Model of Organizational Choice. **Administrative Science Quarterly**, v. 17, nº 1, p. 1-25, março, 1972.

COOK, K.; EMERSON, M. Power, Equity and Commitment in Exchange Networks. **American Sociological Review**, v. 43, p. 712-739, 1978.

COOPER, M. C.; ELLRAM, L. M.; GARDNER, J. T.; HANKS, A. M. Meshing Multiple Alliances. **Journal of Business Logistics**, v. 18, nº 1, p. 67-89, 1997.

CYERT, R.; MARCH, J. **A Behavioral Theory of the Firm**. Oxford: Basil Blackwill, 1992.

DAY, G. S. Avaliação das Arenas Competitivas: Quem são Seus Concorrentes? In: DAY, G. S. **A Dinâmica da Estratégia Competitiva**. Ed. Campus, Rio de Janeiro, 1999.

_____. **A Empresa Orientada Para o Mercado**. Ed. Bookman, Porto Alegre, 2001.

DRUMMOND, H. **O Movimento Pela Qualidade: De que o Gerenciamento de Qualidade Total Realmente se Trata?** Ed. Littera Mundi, São Paulo, 1998.

DWYER, F. R.; SCHURR, P. H.; OH, S. **Developing Buyer-Seller Relationships**. **Journal of Marketing**, v. 51, p. 11-27, abril, 1987.

EASTERBY-SMITH, M.; THORPE, R.; LOWE, A. **Pesquisa Gerencial em Administração: Um Guia para Monografias, Dissertações, Pesquisas Internas e Trabalhos em Consultoria**. Ed. Pioneira, São Paulo, 1999.

EASTON, G.; ARAUJO, L. Market Exchange, Social Structures and Time. **European Journal of Marketing**, v. 28, nº 3, p. 72-84, 1994.

EISENHARDT, K. M.; ZBARACKI, M. J. Strategic Decision Making. **Strategic Management Journal**, v. 13, p. 17-37, 1992.

ELLIS, N.; RICHARD, M. Inter-Organizational Relationships and Strategy Development in an Evolving Industrial Network: Mapping Structure and Process. **Journal of Marketing Management**, nº 17, p. 183-222, 2001.

FARIA, A. Pesquisa em Redes Estratégicas: Descobertas e Reflexões Etnográficas. **Revista de Administração de Empresas (FGV)**. São Paulo, v.43, n.1, p.11-23, 2003.

FARIA, A.; WENSLEY, R. Gerenciamento de Marketing em Networks: Revelações Críticas Sobre Processo de Pesquisa e Especificidade Cultural Como Prospecto para Reconciliação entre Academia e Prática. 24º Encontro da Anpad, Florianópolis **Anais**. Florianópolis, SC, 2000.

_____. In Search of “Interfirm Management” in Supply Chains: Recognizing Contradictions of Language and Power by Listening. **Journal of Business Research**, nº 55, p. 603-610, 2002.

FEIGENBAUM, A. V. **Controle da Qualidade Total: Gestão e Sistemas**. Ed. Makron Books, Volume I, São Paulo, 1994a.

_____. **Controle da Qualidade Total: Gestão e Sistemas**. Ed. Makron Books, Volume II, São Paulo, 1994b.

FERRO, J. R.; CRUCI, A. Visões sobre o futuro da indústria automobilística brasileira. **Rae Light**. São Paulo, v. 2, nº.5, p. 32-38, setembro/outubro, 1995.

FLANAGAN, J.C. The Critical Incident Technique. **Psychological Bulletin** 1 327-358.

FRAZIER, G. L. Interorganizational Exchange Behavior in Marketing Channels: A Broadened Perspective. **Journal of Marketing**, p. 68-78, outono, 1983.

FREYSSENET, Michel; LUNG, Yannick. **Between Globalization and Regionalization: What is the Future of the Automobile Industry?** [Online]. <http://http://IMVP.mit.edu/papers-99.gerpisa2> [jul. 2001].

GANESAN, S. Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships. **Journal of Marketing**, v. 58, p. 1-19, abril, 1994.

GERSICK, C. J. G. Revolutionary Change Theories: A Multilevel Exploration of the Punctuated Equilibrium Paradigm. **Academy of Management Review**, nº 16, p. 10-36, 1991.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. Ed. Atlas, 3º edição, São Paulo, 1996.

_____. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. Ed. Atlas, 5ª edição, São Paulo, 1999.

GIL, A. L. **Gestão da Qualidade Empresarial**. Ed. Atlas, São Paulo, 1993.

GOMES, D. D. Fator K: **Conscientização & Comprometimento**. Ed. Pioneira, São Paulo, 1994.

GOODE, W.; HATT, P. K. **Métodos em Pesquisa Social**. Ed. Nacional, São Paulo, 1973.

GUMMESSON, E. **Are Current Research Approaches in Marketing Leading us Astray?** *Marketing Theory*, vol. 1, p 27-48, 2001.

GUNDLACH, G. T.; MURPHY, P. E. Ethical and Legal Foundations of Relational Marketing Exchanges. **Journal of Marketing**, v. 57, nº 4, p. 35-46.

HALINEN A.; SALMI A.; HAVILA V. From Dyadic Change to Changing Business Networks: An Analytical Framework. **Journal of Management Studies** 36:6, novembro, 1999.

HAMEL, G.; DOZ, Y. L.; PRAHALAD; C. K. Collaborate With Your Competitors and Win. **Harvard Business Review**, p. 133-139, Janeiro-fevereiro, 1989.

HANFIELD, R. B.; BECHTEL, C. The Role of Trust and Relationship Structure in Improving Supply Chain Responsiveness. **Industrial Marketing Management**, p. 367-382, nº 31, 2002.

HEIDE, J. B.; JOHN, G. Alliances in Industrial Purchasing: The Determinants of Joint Action in Buyer-Supplier Relationships. **Journal of Marketing Research**, p. 24-36, 1990.

_____. The Role of Dependence Balancing in Safeguarding Transaction-Specific Assets in Conventional Channels. **Journal of Marketing**, p. 20-35, janeiro, 1988.

HOUSTON, F. S.; GASSENHEIMER, J. B. Marketing and Exchange. **Journal of Marketing**, v. 51, p. 3-18, outubro, 1987.

HUNT, S. D. On Rethinking Marketing: Our Discipline, Our Practice, Our Methods. **European Journal of Marketing**, v. 28, nº 3, p. 13-25, 1994.

JACKSON, B. B. **Winning and Keeping Industrial Customers: The Dynamics of Customer Relationships**. Lexington, MA: Lexington Books, 1985.

JACOBSON, R.; AAKER, D. A The Strategic Role of Product Quality. **Journal of Marketing**, v. 51, p. 31-44, outubro, 1987.

JOHN, G. An Empirical Investigation of Some Antecedents of Opportunism in a Marketing Channel. **Journal of Marketing Research**, p. 278-289, agosto, 1984.

JOHSEN T.; WYNSTRA F.; ZHENG J.; HARLAND C.; LAMMING R. Networking Activities In Supply Networks. **Journal of Strategic Marketing**, v. 8, p. 161-181, 2000.

JURAN, J. M.; GRANA, F. M. **Controle da Qualidade**. Ed. Makron Books, vol. 3, São Paulo, 1993a.

_____. **Controle da Qualidade**. Ed. Makron Books, vol. 5, São Paulo, 1993b.

KALWANI M. U.; NARAYANDAS, N. Long-Term Manufacturer-Supplier Relationships: Do They Pay Off for Supplier Firms? **Journal of Marketing**, v. 59, p. 1-16, Janeiro, 1995.

KOHLI, A K.; JAWORSKI, B. J. Market Orientation: the Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. **Journal of Marketing**, v. 54, nº 2, p. 1-18, 1990.

KOTLER, P. **Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle**. Ed. Atlas, 5º edição, São Paulo, 1998.

KOTTER, J. P. **Poder, Dependência e Gerenciamento Eficiente**. Ed. Nova Cultura, São Paulo, 1986.

KRAPFEL, Jr. R. E.; SALMOND, D.; SPEAKMAN, R. A Strategic Approach to Managing Buyer-Seller Relationships. **European Journal of Marketing**, v. 25, nº 9, p. 22-37, dezembro, 1990.

LAMMING, R. Squaring Lean Supply With Supply Chain Management. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 16, nº 2, p. 183-196, 1996.

LEBLEBICI, H.; SALANCIK, G. R. Stability in Interorganisational Exchanges: Rule-making Processes in the Chicago Board of Trade. **Administrative Science Quarterly**, v. 27, p. 227-42, 1982.

LEVINTHAL, D.; FICHMAN, M. Dynamics of Interorganisational Attachments: Auditor-Client Relationships. **Administrative Science Quarterly**, v. 33, p. 3465-69, setembro, 1988.

LEVY, D. Lean Production in an International Supply Chain. **Sloan Management Review**/Winter, 1997.

LUKES, S. **O Poder**. Ed. Universidade de Brasília, Brasília, 1980.

LYONS, T. F.; KRANCBENBERG, A. R.; HENKE, J. W. Jr. Mixed Motive Marriages: What's Next for Buyer-Supplier Relations? **Sloan Management Review**, p. 29-36, primavera, 1990.

MATHIEU, J. E.; ZAJAC, D. M. A Review and Meta-analysis of the Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment. **Psychological Bulletin**, nº 108, p. 171-194, 1990.

MIN, S.; MENTZER, J. T. The Role of Marketing in Supply Chain Management. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v. 30, n° 9, 2000.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de Estragégia**. Ed. Bookman, Porto Alegre, 2000.

MORGAN, N. A.; PIERCY, N. F. Competitive Advantage, Quality Strategy and the Role of Marketing. **British Journal of Management**, v. 7, p. 231-245, 1996.

MORGAN, R.; HUNT, S.D. Relationship-Based Competitive Advantages: The Role of Relationship Marketing in Marketing Strategy. **Journal of Business Research**, v. 46, p. 281-290, 1999.

_____. The Commitment-trust Theory of Relationship Marketing. **Journal of Marketing**, v. 58, p. 20-38, julho, 1994.

MOORMAN, C.; DESHPANDÉ, R.; ZALTMAN, G. Factors Affecting Trust in Market Research Relationships. **Journal of Marketing**, 57, p. 81-101, janeiro, 1993.

MOTTA, F.C.P. **Organização e Poder**. Ed. Atlas, São Paulo, 1990.

MUKHERJEE, A; SASTRY, T. **The Automotive Industry in Emergin Economies: A Comparison of Korea, Brazil, China and India** [Online]. <http://IMVP.mit.edu/papers-96.Sastry2> [jul 2001].

NARVER, J. C.; SLATER, S. F. The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. **Journal of Marketing**, v. 54, n° 34 p. 20-35, 1990.

PALADINI, E. P. **Gestão da Qualidade no Processo: A Qualidade na Produção de Bens e Serviços**. Ed. Atlas, São Paulo, 1995.

PEREIRA, M. J. L. B.; FONSECA, J. G. M. **Faces da Decisão: As Mudanças de Paradigmas e o Poder da Decisão**. Ed. Makron Books, São Paulo, 1997.

PIERCY, N. F.; MORGAN, N. A. The Impact of Lean Thinking and the Lean Enterprise on Marketing: Threat or Synergy?. **Journal of Marketing Management**, n. 13, p. 679-693, 1997.

PORTER, M. **Estratégia Competitiva**. Ed. Campus, 16 edição, Rio de Janeiro, 1999.

_____. **Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior**. Ed. Campus, Rio de Janeiro, 1997.

RICHARDSON, J. R. **Pesquisa Social**. Ed. Atlas, 3° edição, São Paulo, 1999.

SASHKIN, M.; KISER, K. J. **Gestão da Qualidade Total**. Ed. Campus, Rio de Janeiro, 1994.

SCHERMERHORN Jr., J. R.; HUNT, J. G.; OSBORN, R. N. **Fundamentos de Comportamento Organizacional**. Ed. Bookman, 2º edição, Porto Alegre, 1999.

SEABRIGHT, M. A.; LEVINTHAL, D. A.; FISHMAN, M. Role of Individual Attachments in the Dissolution of Interorganizational Relationships. **Academy of Management Journal**, v. 35, nº 1, p. 122-60, 1992.

SCHURR, P. H.; OZANNE, J. L.; Influences on Exchange Processes: Buyers' Preconceptions of a Seller's Trustworthiness and Bargaining Toughness. **Journal of Consumer Research**, p. 939-953, março, 1985.

SHIMOKAWA, K. **Reorganization of the Global Automobile Change and Structural Change of the Automobile Component Industry** [Online]. <http://MVP.mit.edu/papers-99.shimokawa> [jul. 2001].

SLATER, S. F.; NARVER, J. C. Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-performance Relationship? **Journal of Marketing**, v. 58, nº 1, p. 46-55, 1994.

SMITH, N. The Case Study: A Useful Research Method for Information Management. **Journal of Information Technology**, v. 5, p. 123-133, 1990.

STUART, F. I. Supply-Chain Strategy: Organizational Influence Through Supplier Alliances. **British Journal of Management**, v. 8, p. 223-236, 1997.

THORELLI, H. B. Networks: Between Markets and Hierarchies. **Strategic Management Journal**, nº 7, p. 37-51, 1986.

TUSHMAN, M. L.; NEWMAN, W. H.; ROMANELLI, E. Convergence and Upheaval: Managing the Unsteady Pace of Organizational Evolution. **California Management Review**, nº29, p. 29-44, 1986.

VAN DE VEN, A. H. On the Nature, Formation and Maintenance of Relations Among Organizations. **Academy of Management Review**, p. 24-36, 1976.

VIANA, D. A.; DA CUNHA Jr., M. V. M.; SLOGOB, L. A. Stable Business Relationships in Unstable Economic Environments: Does Relationships marketing Exist? 24º Encontro da Anpad, Florianópolis **Anais**. Florianópolis, SC, 2000.

WEBSTER Jr., F. E. The Changing Role of Marketing in the Corporation. **Journal of Marketing**, v. 56, p. 1-17, outubro, 1992.

WOMACK, J. P.; JONES, D. T.; ROOS, D. **A Máquina que Mudou o Mundo**. Ed. Campus, 11º edição, Rio de Janeiro, 1992.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Ed. Bookman, 2º edição, São Paulo, 2001.

ANEXOS

ANEXO 1

ROTEIRO DE ENTREVISTA GERAL

ENTENDIMENTO DA *SUPPLY CHAIN PARTNERING* (SCP).

1. O que você entende por relacionamento interorganizacional? (ou inter-firma)
2. Quais os tipos de relacionamentos interorganizacionais você consegue identificar dentro desta empresa? Cite exemplos.
3. O que você entende por *supply chain*? Este tipo de relacionamento ocorre nesta empresa? Cite exemplos.
 - 3.1. Quem gerencia esse tipo de relacionamento aqui dentro da empresa?
4. Existem vantagens e desvantagens neste tipo de relacionamentos? Caso existam vantagens e desvantagens, cite exemplos de cada.

ENTENDIMENTO DO COMPROMETIMENTO E DA CONFIANÇA NA TOMADA DE DECISÕES COM RELAÇÃO AO PRODUTO

5. Como ocorrem as negociações num relacionamento do tipo *supply chain partnering*? Existem diferenças destas negociações para outros tipos de relacionamentos? Como ocorre com diferentes tipos de clientes ou fornecedores?
 - 5.1. Quais são os principais clientes? E fornecedores? Por que?
6. Quais os principais fatores que influenciam nas negociações de um relacionamento do tipo *supply chain*? Exemplifique e explique
7. Dentre os principais fatores citados, qual é o mais, e qual é o menos importante? Porque?
8. O que é qualidade do produto para no seu entendimento? Explique.
9. Você acredita que a qualidade do produto é importante para a sua empresa? Porque? E a qualidade dos produtos dos fornecedores/clientes? Porque?
10. Você sabe identificar se alguma vez existiram soluções ou problemas de qualidade com relação ao produto, que atingiram o seu trabalho ou a área de vendas de alguma forma positiva ou negativamente ou ambos? E os que atingiram a empresa como um todo?
11. No caso “X” que foi citado anteriormente, você pode detalhar melhor o que ocorreu?

12. No evento “W”, quais foram às decisões tomadas? Porque?
13. Quais foram os motivos para que estas decisões fossem tomadas? Porque?
14. Como a empresa cliente/fornecedora recebeu estas decisões? Porque?
15. Cite as principais decisões tomadas neste caso? Porque estas são as principais? O que influenciou estas decisões? Porque?

ANEXO 2

ROTEIRO DE ENTREVISTA ALFA DO BRASIL / BETA DO BRASIL

1. Existem documentos que garantem o fornecimento do componente, firmados entre a Alfa do Brasil e a Beta do Brasil? Porque? Quais são? O que eles asseguram para a Beta do Brasil e o que eles asseguram para a Alfa do Brasil?
2. O investimento feito nesse fornecedor para o fornecimento do componente foi considerado um investimento de pequeno, médio ou grande porte? Porque? (QUESTÃO APENAS PARA AS MONTADORAS)
O investimento que esse cliente fez na Alfa do Brasil para o fornecimento do componente foi considerado pequeno, médio ou de grande porte? Porque? (QUESTÃO APENAS PARA A ALFA DO BRASIL)
3. A Alfa do Brasil é responsável por quantos % do fornecimento dessa peça para a Beta do Brasil? Porque?
4. Porque a Alfa do Brasil está no parque industrial da Empresa Gama e não da Beta do Brasil?

Segunda parte da entrevista – O caso da oxidação do molde do L65.

5. Com relação ao problema de oxidação do molde, quando que ocorreu este problema?
6. Como, quanto tempo depois que ocorreu o problema e através de quem a Beta do Brasil ficou sabendo deste problema? Porque?
7. A Beta do Brasil acredita que essa informação foi transmitida de maneira eficiente? Porque?
8. A Beta do Brasil fez a apuração do responsável pelo problema gerado? Quem foi o responsável? Porque?
9. Quais foram às conseqüências desse problema?
10. Existiram penalidades para os responsáveis por esse problema? Porque? Quais foram essas penalidades?
11. A Alfa do Brasil participou das tomadas de decisão referentes à correção do molde deformado? Como? Porque?

12. Porque se decidiu enviar o molde deformado para a Alfa do Brasil? A Alfa do Brasil participou desta decisão? Como? Porque?
13. Porque a se decidiu texturizar o molde em um fornecedor não homologado? A Alfa do Brasil participou desta decisão? Como? Porque?
14. Quais foram as outras principais tomadas de decisão ocorridas neste caso?
15. Qual foi a visão da Beta do Brasil/Alfa do Brasil com relação a esse problema? Isso afetou o relacionamento entre as empresas? De que forma? Porque?
16. Depois deste problema, o que mudou no relacionamento entre a Alfa do Brasil e a Beta do Brasil? Porque?
17. A Beta do Brasil/Alfa do Brasil em algum momento sentiu que a Alfa do Brasil/Beta do Brasil agiu ou se aproveitou de determinada situação em benefício próprio apenas? Porque?
18. Quando, porque e quem decidiu fazer reuniões semanais?
19. Porque uma pessoa da Beta do Brasil chegou a ficar tempo integral dentro da planta da Alfa do Brasil? Quando isso aconteceu? Esta foi uma decisão em conjunto ou uma imposição da Beta do Brasil?
20. Atualmente como funciona o compartilhamento de informações entre a Alfa do Brasil e a Beta do Brasil? A Alfa do Brasil/Beta do Brasil mantém um nível de compartilhamento de informações adequado nesse relacionamento? Porque?
21. Quando um problema de qualidade chega a compras? Porque?
22. Em algum momento a Beta do Brasil/Alfa do Brasil aplicou alguma penalidade à Alfa do Brasil / Beta do Brasil por algum problema de qualidade ocorrido? Porque?
23. A Beta do Brasil trabalha com concorrentes da Alfa do Brasil? Porque?
24. Qual é a participação da Alfa do Brasil atualmente com relação ao fornecimento de peças para a Beta do Brasil? Existem projetos futuros em que a Alfa do Brasil irá trabalhar? Porque?
25. Em algum momento a Beta do Brasil cogitou de deixar de trabalhar com a Alfa do Brasil? Porque?
26. Se a Alfa do Brasil fornecesse menos que o fornecimento atual para a Beta do Brasil, e acontecesse o problema da oxidação do molde, a Alfa do Brasil acredita que a tratativa seria a mesma para a resolução do problema? Porque?

ANEXO 3

ROTEIRO DE ENTREVISTA ALFA DO BRASIL / EMPRESA GAMA

1. Existem documentos que garantem o fornecimento dos componentes dos veículos produzidos pela Gama do Brasil, firmados entre a Alfa do Brasil e a Gama do Brasil? Porque? Quais são? O que eles asseguram para a Gama do Brasil e o que eles asseguram para a Alfa do Brasil?
2. O investimento feito nesse fornecedor para o fornecimento dos componentes foi considerado um investimento de pequeno, médio ou grande porte? Porque? (QUESTÃO APENAS PARA AS MONTADORAS)
O investimento que esse cliente fez na Alfa do Brasil para o fornecimento do componente do L65 foi considerado pequeno, médio ou de grande porte? Porque? (QUESTÃO APENAS PARA A ALFA DO BRASIL)
3. A Alfa do Brasil é responsável por quantos % do fornecimento dos componentes para a Gama do Brasil? Porque?
4. Porque a Alfa do Brasil está no parque industrial da Gama do Brasil e não da Beta do Brasil?

Segunda parte da entrevista – O caso da baixa de qualidade na pintura dos componentes Gama do Brasil.

1. Com relação ao problema de qualidade da Alfa do Brasil onde 60% da pintura dos componentes ficou temporariamente com um concorrente da Alfa do Brasil, o que e quando ocorreu este problema?
2. Como, quanto tempo depois que ocorreu o problema e através de quem a Gama do Brasil ficou sabendo deste problema? Porque?
3. A Gama do Brasil acredita que essa informação foi transmitida de maneira eficiente? Porque?
4. A Gama do Brasil fez a apuração do responsável pelo problema gerado? Quem foi o responsável? Porque?
5. Quais foram as conseqüências desse problema?

6. Existiram penalidades para os responsáveis por esse problema? Porque? Quais foram essas penalidades?
7. Quais foram às tomadas de decisão mais importantes nesse caso?
8. A Alfa do Brasil participou destas tomadas de decisão? Como? Porque?
9. Porque se decidiu passar 60% da pintura dos componentes da Alfa do Brasil para o seu concorrente? A Alfa do Brasil participou desta decisão? Como? Porque?
10. Porque este concorrente da Alfa do Brasil não ficou responsável pela pintura dos componentes definitivamente? A Alfa do Brasil participou desta decisão? Como? Porque?
11. Qual foi a visão da Gama do Brasil/Alfa do Brasil com relação a esse problema? Isso afetou o relacionamento entre as empresas? De que forma? Porque?
12. Depois deste problema, o que mudou no relacionamento entre a Alfa do Brasil e a Gama do Brasil? Porque?
13. A Gama do Brasil/Alfa do Brasil em algum momento sentiu que a Alfa do Brasil/Gama do Brasil agiu ou se aproveitou de determinada situação em benefício próprio apenas? Porque?
14. Atualmente como funciona o compartilhamento de informações entre a Alfa do Brasil e a Gama do Brasil? A Alfa do Brasil/Gama do Brasil mantém um nível de compartilhamento de informações adequado nesse relacionamento? Porque?
15. Quando um problema de qualidade chega a compras da Gama do Brasil? Porque?
16. Em algum momento a Gama do Brasil/Alfa do Brasil aplicou alguma penalidade à Alfa do Brasil/Gama do Brasil por algum problema de qualidade ocorrido? Porque?
17. A Gama do Brasil trabalha com concorrentes da Alfa do Brasil? Porque?
18. Qual é a participação da Alfa do Brasil atualmente com relação ao fornecimento de peças para a Gama do Brasil? Existem projetos futuros em que a Alfa do Brasil irá trabalhar? Porque?
19. Em algum momento a Gama do Brasil cogitou de deixar de trabalhar com a Alfa do Brasil? Porque?
20. Se a Alfa do Brasil fornecesse menos que o fornecimento atual para a Gama do Brasil, e acontecesse o problema de qualidade que ocorreu, a Alfa do Brasil/Gama do Brasil acredita que a tratativa seria a mesma para a resolução do problema? Porque?