

**FUNDAÇÃO INSTITUTO CAPIXABA DE PESQUISA EM
CONTABILIDADE, ECONOMIA E FINANÇAS – FUCAPE**

SHEILA DE SOUZA MURITIBA

**GESTÃO DE CUSTOS INTERORGANIZACIONAIS NO AMBIENTE DE
RELAÇÃO COMPRADOR-FORNECEDOR: um estudo empírico**

**VITÓRIA
2012**

SHEILA DE SOUZA MURITIBA

**GESTÃO DE CUSTOS INTERORGANIZACIONAIS NO AMBIENTE DE
RELAÇÃO COMPRADOR-FORNECEDOR: um estudo empírico**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE), como requisito parcial para a obtenção de título de Mestre em Ciências Contábeis - Nível Profissionalizante.

Orientador: Prof. Dr. Francisco Antônio Bezerra
Co-Orientador: Prof. Dr. Valcemiro Nossa

**VITÓRIA
2012**

SHEILA DE SOUZA MURITIBA

**GESTÃO DE CUSTOS INTERORGANIZACIONAIS NO AMBIENTE DE
RELAÇÃO COMPRADOR-FORNECEDOR: um estudo empírico**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE) como requisito parcial para a obtenção de título de Mestre em Ciências Contábeis - Nível Profissionalizante.

Aprovada em 09 de novembro de 2012.

COMISSÃO EXAMINADORA

**Prof. Dr. : FRANCISCO ANTÔNIO BEZERRA
FUCAPE**

**Prof. Dr. VALCEMIRO NOSSA
FUCAPE**

**Prof. Dr. CÉSAR AUGUSTO TURETA
FUCAPE**

Dedico esse trabalho a meu
filho Pedro, a minha mãe
Zenilda, João Paulo, Cristiane
e Fábio.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar agradeço a Deus, que me deu a oportunidade de mais essa realização e pela vida.

Agradeço ao Pedro, Zenilda, João, Cristiane e Fábio, os quais são fontes de incentivo e motivação para que eu possa superar os limites que me foram condicionados durante o ensino. Amo muito vocês, meu filho, minha mãe, meu namorado, minha irmã e meu irmão.

Ao Prof. Dr. Valcemiro Nossa. Gostaria de agradecer pela ajuda e dedicação com a qual me orientou em grande parte nesta dissertação. Ao Prof. Dr. César Augusto Tureta pela orientação informal. Ao Prof. Dr. Bruno Felix pela contribuição na qualificação. Ao Prof. Dr. Francisco Antônio Bezerra pelos ensinamentos e orientação.

Gostaria de agradecer especialmente ao Bruno Souza, por toda ajuda e contribuição para construção deste trabalho.

Aos meus colegas de turma do Mestrado que, durante o curso e construção de trabalhos, atuaram como meus professores e muito contribuíram para o meu aprendizado em especial, Lorene Alexandre, Sueli Maia, Jean Carlos e João Carlos.

A alguns amigos especiais pela amizade e dedicação e paciência e que sempre estiveram por perto nas horas difíceis, Diana Romanha, Grazi Marçal, Simone Schwenk, Luiz Henrique.

Aos amigos que de alguma maneira contribuíram com este trabalho, Thadeu Luz, Rodrigo Piassi, Carolina Rocon, Christiane Conti, Geigla Martins, Márcio Pessoa e todos outros que de alguma maneira fizeram parte deste trabalho.

As pessoas e empresas que participaram dessa pesquisa. Infelizmente não posso citar o nome de cada um de vocês (sigilo). Mas fico muito grata pela contribuição.

Ao Pedro Muritiba, pelas horas que roubei e por se tratar da pessoa que mais amo e que me faz superar todos os obstáculos.

E em especial uma pessoa que não está, mas aqui, meu pai, José Clóvis Muritiba.

RESUMO

Este trabalho se propõe a descrever e analisar como ocorrem os relacionamentos entre as empresas, destacando a presença das características que envolvem as relações entre elas. O objetivo desta pesquisa foi analisar o fator condicionante “relacionamento” na viabilização da Gestão de Custos Interorganizacionais (GCI) em uma empresa no estado do Espírito Santo e seus principais fornecedores. A análise foi feita pela identificação da presença de um ambiente que interfere diretamente na GCI em função da presença de características como: interdependência, confiança, cooperação e estabilidade. De um ponto de vista teórico, o estudo fundamentou-se na aplicação da Gestão de Custos Interorganizacionais, dando ênfase no “relacionamento” enfocando as características de Interdependência, Confiança, Cooperação e Estabilidade que envolvem os relacionamentos. Demonstra as categorias em que as empresas podem ser classificadas como: comum, auxiliar, principal e familiar, pois dependendo do nível dessas características encontradas nas relações, mais ou menos propícia será a aplicação da GCI. Para alcançar o objetivo, realizou-se um estudo de caso, que é uma das estratégias da pesquisa qualitativa. Foram feitas entrevistas semi-estruturadas com os participantes das empresas que estão envolvidos no processo. A ferramenta de análise usada neste estudo foi a análise de conteúdo. Como resultado foi possível constatar que as características do fator condicionante “relacionamento” da GCI estão presentes nas relações entre as empresas e seus fornecedores. Em algumas relações, essas características foram encontradas com maior expressão, e em outras um pouco menos. Além disso, foi possível perceber que algumas empresas estão conscientes da necessidade de manter um bom relacionamento entre elas e que as características de confiança, cooperação e estabilidade e interdependência devem estar presentes nos relacionamentos. Mesmo assim, ainda foi possível identificar algumas dificuldades no dia a dia das empresas as quais impedem a aplicação da GCI.

Palavras-chave: Gestão de custos interorganizacionais (GCI). Relacionamento Interorganizacional. Interdependência Empresarial .

ABSTRACT

This article aims to describe and analyze how relationships occur among firms, highlighting the presence of characteristics that involve the relationships among them. The objective of this research is to analyze the conditioning factor "relationship" to the viability of Interorganizational Cost Management (ICM) in a company in the state of Espírito Santo and its main suppliers. The analysis was done by identifying the presence of an environment that directly interferes with GCI due to the presence of features like: interdependence, trust, cooperation and stability. From a theoretical point of view, the study was based on the application of Interorganizational Cost Management, emphasizing on "relationships", and focusing on the characteristics of Interdependence, Confidence, Cooperation and Stability which involve relationships, demonstrating the categories that companies can be classified as: common, auxiliary, main and familiar, because, depending on the level of these characteristics found in relations, it will be more or less propitious to the application of ICM. To achieve the goal we performed a case study, which is one of the strategies of qualitative research. Semi-structured interviews with the participants of the companies that are involved in the process were made. The analysis tool used in this study was content analysis. As a result, it was found that the characteristics of the conditioning factor "relationship" of GCI are present in the relationships between companies and their suppliers. In some relationships, these characteristics were found with higher expression, and in others a little less. Moreover, it was observed that some companies are aware of the need to maintain a good relationship between them and the characteristics of trust, cooperation and stability and interdependence must be present in relationships. Nevertheless, it was still possible to identify some difficulties in the daily routine of the companies that prevent the implementation of ICM.

Keywords: Interorganizational costs management (ICM). Interorganizational relationship. Business interdependence.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
2 REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1. GESTÃO DE CUSTOS INTERORGANIZACIONAIS	15
2.2 RELACIONAMENTO INTERORGANIZACIONAL	19
2.2.1 Interdependência	21
2.2.2 Confiança	23
2.2.3 Estabilidade	25
2.2.4 Cooperação	26
2.3 CLASSIFICAÇÕES DE CLIENTES E FORNECEDORES	30
2.3.1 Cliente ou Fornecedor Comum	31
2.3.2 Cliente ou Fornecedor Auxiliar	32
2.3.3 Cliente ou Fornecedor Principal	33
2.3.4 Cliente ou Fornecedor Familiar	34
3 METODOLOGIA	35
3.1 NATUREZA DA PESQUISA.....	35
3.2 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.	36
3.3 INSTRUMENTO DE ANÁLISE DE DADOS.	39
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DO CASO	41
4.1 CASO DA EMPRESA ALFA.....	42
4.2 RELAÇÃO DE INTERDEPENDÊNCIA ENTRE AS EMPRESAS.....	44
4.2.1 Tipos de Produtos	46
4.2.2 Atraso na Entrega do Insumo.	49
4.2.3 Volume de Vendas	50
4.2.4 Dificuldade no relacionamento	51

4.3 ESTABELECEDO A CONFIANÇA ENTRE AS EMPRESAS.....	51
4.3.1 Confiança originada por meio da Cooperação	54
4.3.2 Mantendo a Confiança no relacionamento	55
4.3.3 Dificuldade no relacionamento	58
4.4 A IMPORTÂNCIA DA COOPERAÇÃO NO RELACIONAMENTO.....	59
4.4.1 Qualidade dos Insumos Entregue	62
4.4.2 Dificuldade no relacionamento	64
4.5 ESTABILIDADE NO RELACIONAMENTO	65
4.5.1 Fatores que Contribuem para manter a Estabilidade.....	69
4.5.2 Mudança de Fornecedor	71
4.5.3 Dificuldade no relacionamento	73
4.6 CLASSIFICAÇÃO DOS FORNECEDORES.....	75
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	78
REFERÊNCIAS.....	84
APÊNDICE I – ROTEIRO DE ENTREVISTA.....	89

Capítulo 1

1 INTRODUÇÃO

Muitas empresas têm estendido o foco de suas atividades de gestão de custos além das fronteiras organizacionais na tentativa de identificar e explorar oportunidades de redução custos (KULMALA; KAJUTER; VALKOKARIA, 2007). Nos últimos anos isso tem levado a um interesse crescente da gestão de custos interorganizacionais (GCI), tanto na teoria quanto na prática (KULMALA; KAJUTER; VALKOKARIA, 2007).

Osarenkhoe (2010), afirma que as relações entre as empresas são criadas e mais bem desenvolvidas a partir da dinâmica entre elas, que envolve processos de troca de atividades e recursos.

Coad e Scapens (2006), salientam que o relacionamento entre as empresas vem crescendo constantemente e influencia e favorece uma visão mais ampla da gestão de custos, ultrapassando os limites intraorganizacionais. Com isso, o desenvolvimento de alianças estratégicas e outras abordagens de cooperação têm gerado resultados extraordinários para as empresas.

A relevância no conceito de GCI surge por meio do crescente interesse no relacionamento entre as empresas (MOURITSEN et al., 2001). Souza e Rocha (2009), acrescentam que a GCI se justifica por dois motivos principais: sendo o primeiro relacionado à perspectiva estratégica voltada para o ambiente entre as empresas, e o segundo relacionado a uma gestão de custos mais ampla, capaz de contemplar as organizações com as quais as empresas se relacionam comprando ou vendendo, tendo em vista que grande parcela dos custos de produtos ou serviços

consumidos pela empresa vem de seus fornecedores ou pela forma de agir com seus clientes.

O objetivo da GCI, de acordo com Cooper e Slagmulder (1999), é analisar cada elo da cadeia de valor, possibilitando propiciar aos gestores a identificação de oportunidades para acrescentar melhorias nos produtos e serviços.

Cooper e Slagmulder (2004), estudaram três técnicas de Gestão de Custos Interorganizacionais, que são: (i) *Tradeoffs* entre funcionalidade-preço-qualidade; (ii) Investigações de Custos Interorganizacionais; (iii) Gestão de custos dos concorrentes de três cadeias de valor entre sete empresas japonesas de manufatura. Esses autores exploraram como as empresas aprovam a gestão de custos Interorganizacionais durante o desenho do produto e as características dos contextos relacionais associados a eles.

Os autores também discutem as implicações de tais desenvolvimentos para a decisão de fazer ou comprar. Os resultados sugerem que às técnicas de GCI transcendem os custos de transação que são geralmente fornecidos pela integração da cadeia de suprimento, adicionando vantagens estratégicas, identificação de formas de redução de custos e aumento das receitas, por meio de atividades como o desenvolvimento conjunto de produtos e a investigação dos Custos Interorganizacionais conjuntos (COOPER; SLAGMULDER, 2004).

Souza e Rocha (2009), afirmam ser necessário conceber, desenvolver e utilizar mecanismos, instrumentos ou artefatos de planejamento e controle gerencial para dar suporte ao processo de GCI, pois este não é um processo automático que ocorre por si só, nem espontâneo, no sentido de uma empresa conseguir aplicá-lo sozinha, independente das outras. As relações entre as empresas, seus fornecedores e seus clientes na maioria das vezes envolvem conflitos de interesses,

pois cada parte deve procurar, de forma ética e válida, a maximização de seus resultados.

Assim, para a GCI ser aplicada de forma eficaz, tanto no âmbito estratégico quanto no operacional, depende-se de fatores contingenciais ou condicionantes, os quais devem ser considerados atentamente. São eles: produtos, componentes, mecanismos, tipos de cadeias e relacionamento (SOUZA; ROCHA, 2009, p. 27).

Fatores condicionantes da GCI, de acordo com Souza e Rocha (2009, p. 27), são variáveis que vão atuar no sucesso da implantação e uso desse artefato gerencial. Esses fatores podem ser influenciados por meio de ordens técnicas, sociais, comportamentais, econômicas e financeiras podendo ser divididos em três grupos: (i) exógenos à cadeia; (ii) endógenos à cadeia e (iii) específicos da organização.

Dentro do conceito de GCI, Souza e Rocha (2009), estudaram os fatores condicionantes e buscaram sistematizar o conhecimento sobre a Gestão de Custos Interorganizacionais testando a aderência dos seus fatores condicionantes em duas cadeias de organizações distintas. Os autores afirmam ainda que os fatores condicionantes - tipos de cadeia e a natureza do relacionamento da empresa com seus principais clientes e fornecedores - são os fatores fundamentais favorecedores da prática da GCI.

Com ênfase para o fator condicionante, Cooper e Slagmulder (1999), afirmam ser preciso existir um bom relacionamento entre as empresas para realizar a aplicação da Gestão de Custos Interorganizacionais. Cooper e Slagmulder (1999); Kajuter e Kulmala (2005); Souza e Rocha (2009), apontam que esses relacionamentos envolvem características fundamentais no processo de GCI, tais como interdependência, estabilidade, cooperação, benefícios mútuos e confiança.

Ao estudarem essas características na aplicação da GCI, Souza e Rocha (2009), salientam ser possível classificar as relações de parcerias da empresa com seus fornecedores em comum, auxiliares, principais e familiares. Nos tipos de relacionamento comuns há pouca ou nenhuma interação entre empresa e seus compradores/fornecedores e os níveis de interdependência, confiança, estabilidade, e cooperação são baixos. Já no relacionamento familiar, é totalmente provável a aplicação da GCI, pois os níveis são elevados, ou seja, trata-se de uma verdadeira parceria (SOUZA; ROCHA, 2008).

Neste contexto, tem-se a seguinte questão de pesquisa: **como o fator condicionante “relacionamento” pode ser evidenciado em uma empresa no Estado do Espírito Santo e seus principais fornecedores para suportar decisões de Gestão de Custo Interorganizacional?**

A empresa objeto deste estudo fabrica equipamentos e máquinas para o setor de beneficiamento de rochas ornamentais. Mais de 90% dos investimentos do parque industrial brasileiro do setor de rochas ornamentais são realizados no Espírito Santo. O Estado se tornou referência mundial em mármore e granito sendo líder absoluto na produção nacional de rochas.

Além disso, a fabricação de máquinas, equipamentos e insumos para o arranjo produtivo de rochas é forte no Espírito Santo. De acordo com a Associação dos Fabricantes de Máquinas e Equipamentos para o Setor de Rochas Ornamentais (MaqRochas), o Estado concentra cerca de 70% da produção nacional de máquinas, equipamentos, peças e insumos (PAES, 2010).

A empresa em estudo é uma indústria metal-mecânica que atende os produtores de mármore e granito que demandam por equipamentos e máquinas configurados para aperfeiçoar o manuseio das rochas com maior eficiência evitando

prejuízos para os produtores deste setor. A empresa fabrica equipamentos nos segmentos de acabamento, corte, resinagem e equipamentos auxiliares.

O fator condicionante “relacionamento” constitui o tema deste trabalho que tem como objetivo descrever as características do “relacionamento” entre uma empresa no Estado do Espírito Santo e seus principais fornecedores que permitem o desenvolvimento de um ambiente propício à GCI.

Ao pesquisar o fator condicionante relacionamento, os estudos têm mostrado que as características de interdependência, estabilidade, cooperação e confiança são fundamentais nos relacionamentos entre as empresas. Ao se avaliarem essas características, é possível classificar o tipo de fornecedor e cliente que fazem parte da cadeia de valor da empresa e observar qual deles é o mais favorável à aplicação da GCI, pois, quanto maior seu nível e sua intensidade, maior o sucesso no processo de GCI.

Conseqüentemente, a contribuição deste trabalho está no entendimento de como as características do relacionamento entre a empresa e seus fornecedores, podem interferir na Gestão de Custos Interorganizacionais, analisando-se, em especial, Interdependência, Confiança, Cooperação e Estabilidade entre essas empresas.

Espera-se também que o trabalho reforce os aspectos teóricos discutidos no relacionamento comprador-fornecedor na medida em que preencha a lacuna de identificação - mesmo entre as empresas nas quais é possível observar as características de Interdependência, Confiança, Cooperação e Estabilidade, ou seja, que mantêm um bom “relacionamento” – de quais os problemas encontrados, geradores das dificuldades nestes relacionamentos, que podem ainda estar além da teoria.

Capítulo 2

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O objetivo principal desta pesquisa é descrever as características do “relacionamento” entre uma empresa no Estado do Espírito Santo e seus principais fornecedores que permitem o desenvolvimento de um ambiente propício à GCI. Para tanto é apresentada abaixo a fundamentação teórica para explicar os principais conceitos abordados nesta pesquisa.

2.1. GESTÃO DE CUSTOS INTERORGANIZACIONAIS

A teoria dos custos de transação de Williamson (1975, 1985), influenciou os primeiros estudos de GCI nas pesquisas de gestão contábil (COAD; CULLEN, 2006). Os autores completam afirmando que dois temas principais dominaram: em primeiro lugar a “decisão de fronteira” na qual as organizações deveriam tomar a decisão a respeito de romper, ou não, os limites da firma, ou seja, fazer ou comprar um produto ou serviço; em segundo, o “arranjo relacional” em que as relações entre as organizações criam oportunidades para reduzir os custos.

Embora a economia dos custos de transação tenha fornecido uma estrutura valiosa para estudos iniciais, verificou-se haver limitações quanto à exploração detalhada de fenômenos Interorganizacionais (COAD; CULLEN, 2006). Em particular, alguns estudos têm sugerido inter-relações complexas entre as necessidades de informação, confiança e sistemas de controle, que não são captadas pelas teorias dos custos de transação (TOMKINS, 2001; DEKKER, 2003).

Os autores afirmam ainda que compartilhar as informações é fundamental para o conceito de Gestão de Custo Interorganizacional.

O relacionamento interorganizacional teve origem no final do século passado e vem se apresentando como ferramenta de gestão estratégica. Apesar de recente na literatura de gestão de custos, pode-se observar um crescente interesse dos pesquisadores neste campo do conhecimento, tais como Kajuter e Kulmala (2005); Mouritsen et al. (2001); Cooper e Slagmulder (1999); Shank e Govindarajan (1997); Porter (1989) e Herget; Morris (1989).

Com isso, as estratégias interorganizacionais podem ser vistas como acordos formais de cooperação, acordos de mercados ou outras formas de alianças entre duas ou mais empresas (SOUZA; ROCHA, 2008). Atualmente, as empresas procuram unir-se e criam estratégias conjuntas para aumentar sua eficiência no mercado, reduzir os custos e aumentar a lucratividade, não somente para si, mas também para toda a cadeia de valor (COOPER; SLAGMULDER, 1999).

No estudo de Zajac e Olsen (1993), abordou-se a estratégia interorganizacional sob análise do valor transacional. Eles sugerem que a análise realizada a partir do custo transacional possui limitações. Então, fornecem uma perspectiva mais rica dessas estratégias interorganizacionais e relações transacionais, por meio de uma análise da maximização da cadeia de valor, em vez de pensar em redução de custos concentrada em uma única empresa.

Nesse sentido, para a obtenção de melhores resultados, as empresas vêm evidenciando cada vez mais a importância de um bom relacionamento com seus clientes e fornecedores, visto ser importante haver uma boa interação entre os elos da cadeia de valor (SOUZA; ROCHA, 2008), a qual pode ser vista sob duas dimensões: cadeia de suprimento e cadeia de distribuição (CONSOLI, 2005). No

tocante à dimensão da cadeia de suprimento, a literatura recente vem desenvolvendo uma abordagem denominada Gestão de Custos Interorganizacionais (AGUIAR; REZENDE; ROCHA, 2007).

Souza e Rocha (2008), definem Gestão de Custos Interorganizacionais como um processo cooperativo de gerenciamento de custos que inclui outras organizações dentro de uma cadeia de valor. Os autores afirmam ser o objetivo da GCI encontrar soluções mediante ações coordenadas entre as organizações da cadeia, o que não seria possível se as empresas tentassem reduzir custos independentemente.

De acordo com Mchug et al. (2003), o interesse das organizações nas relações de parceria apresentam alguns aspectos comuns, tais como relacionamento de longo prazo baseado em confiança mútua e em cooperação mais do que em competição; forte interesse do fornecedor pela qualidade dos produtos que são entregues; e cooperação, visando o aumento de desempenho dos fornecedores.

Segundo Aguiar, Rezende e Rocha (2007), a Gestão de Custos Interorganizacionais - GCI - introduz uma abordagem mais ampla, referente à Gestão Estratégica de Custos. Os autores em seu estudo procuram desenvolver uma análise do relacionamento entre estrutura conceitual da GCI proposta por Cooper e Slagmulder (1999), e o *Open-Book Accounting* uma ferramenta gerencial definida por Hoffjan e Kruse (2006), de abertura dos livros como um sistema de publicação de informações de custos entre empresas além das fronteiras legais das organizações.

A análise do estudo de Aguiar Rezende e Rocha (2007), indica que a implementação eficaz da GCI é moderada por um ambiente de *Open-Book Accounting*.

Choe (2011), analisou empiricamente as ligações entre os tipos de relacionamentos interorganizacionais, graus de confiança, aprendizagem, cooperação e as formas adequadas de mecanismos de controles desses relacionamentos em empresas de manufaturas. Os quatro tipos de relações que foram sugeridas na pesquisa de Choe (2008), foram identificados com base nos níveis de utilização dos sistemas de informações Interorganizacionais e meios de comunicação tradicionais, bem como a quantidade de transações e informações do gerenciamento trocadas entre parceiros comerciais.

Os quatro tipos encontrados foram (i) relações de mercados tradicionais, (ii) ligações eletrônicas, (iii) alianças estratégicas e (iv) organizações virtuais. De acordo com o resultado encontrado pelos autores, foram observados que os graus de aprendizagem interorganizacional, confiança e cooperação no tipo de relacionamento ligações eletrônicas são significativamente mais elevado do que em relações de mercados tradicionais.

Assim, Choe (2011), conclui que em relações de ligações eletrônicas, a comunicação rápida e frequente da grande quantidade de informações sobre transações por meio de informações interorganizacionais contribui para o desenvolvimento e formação de níveis elevados de aprendizagem interorganizacional, confiança e cooperação.

2.2 RELACIONAMENTO INTERORGANIZACIONAL.

De acordo com Cooper e Slagmulder (1999); Kajuter e Kulmala (2005), o fator relacionamento envolve características de interdependência, estabilidade, confiança e cooperação, importantes no processo de GCI. Ao estudar o relacionamento é necessário identificar o nível dessas características e assim classificar os clientes e fornecedores em quatro tipos: comum, auxiliar, principal e familiar. Tornando-se possível indicar qual o tipo de fornecedor e cliente é mais provável a aplicação de GCI (SOUZA; ROCHA, 2009).

A parceria comprador-fornecedor é um tipo de aliança estratégica entre duas organizações. As empresas tendem a entrar em relacionamentos de alto envolvimento, ao perceberem haver algo a ganhar quando trabalham mais estreitamente uma com a outra (FORD et. al., 2003).

Os autores ainda salientam que a empresa (compradora), em um relacionamento com uma abordagem com alto envolvimento, não tenta otimizar o preço em cada transação. Em vez disso, visa melhorar as suas operações no longo prazo, utilizando recursos de seus fornecedores de forma mais eficaz. Da mesma forma, um fornecedor com essa abordagem não procura maximizar o preço e minimizar o esforço, mas sim trabalhar para melhorar tanto seu próprio negócio quanto os dos clientes (comprador) em longo prazo.

Isso envolve tentativas para reduzir os custos totais das relações e as adaptações eficazes feitos por ambas as empresas, bem como inovar e desenvolver novas soluções em conjunto. No entanto, nota-se que a abordagem de alto envolvimento nos relacionamentos sempre exigem recursos (FORD et al., 2003).

Relacionamentos são ativos, e é fundamental examiná-los e gerenciá-los pelo menos com o mesmo cuidado dispensado aos outros ativos físicos tangíveis. No entanto, as relações também envolvem custos como: custos de investimento, custos de ruptura, perda de controle, e os possíveis efeitos negativos em outros relacionamentos. Portanto, é importante os gestores considerarem as suas relações como a unidade de análise em suas atividades, em vez de simplesmente se concentrarem sobre as vendas ou operações (FORSSTRÖM, 2005).

Forsström (2005), ainda afirma que os benefícios de uma relação com alto envolvimento estão associados com a comunicação eficaz e o fluxo de informação, uma maior previsibilidade, os problemas de redução de mal-entendidos e uma oportunidade para ambas as empresas lidarem com suas incertezas, aumento da eficiência das duas companhias, operações combinadas, atividades e uma divisão do trabalho entre eles, com base em suas respectivas capacidades, recursos e investimento. Uma vez alcançada, uma relação de alto envolvimento implica certo grau de interdependência, que pode ser a fonte considerável de negócios futuros entre eles.

Håkansson e Snehota (1995), também definem o relacionamento como interação orientada entre duas partes reciprocamente comprometidas. Este é caracterizado por um processo ao longo do tempo e da interdependência entre as empresas, unidades organizacionais e pessoas físicas. Os autores afirmam que as atividades e recursos das empresas envolvidas estão interligados, e juntos eles produzem algo que as empresas, sem se relacionarem umas com as outras, não poderiam alcançar.

Ford et al. (2003), usam o relacionamento para descrever o padrão de interações e o condicionamento mútuo de comportamentos ao longo do tempo, entre

uma empresa e um cliente, um fornecedor ou outra organização. Os referidos autores salientam que tempo é a característica definidora do relacionamento, e tanto o passado como o futuro afetam o comportamento atual em um relacionamento, e experiências, expectativas e promessas são a base da interação dentro dele. A dimensão do tempo de uma relação exige que os gestores mudem sua ênfase de cada compra, ou venda, para acompanhar como as coisas se desenvolvem na relação com o tempo e mudar esses quando for o caso.

Com o relacionamento entre as empresas, primeiramente se criam ligações de interdependência e confiança entre os gestores, tornando-se viável por meio de um ambiente que já tenha um nível de estabilidade e cooperação entre as empresas (COOPER; SLAGMULDER, 1999).

De acordo com Cooper e Slagmulder (1999), para realizar a GCI, as empresas devem ter um bom relacionamento. Isso acontece quando esses relacionamentos envolvem aspectos de interdependência, estabilidade, cooperação e confiança. Souza e Rocha (2009), afirmam que as empresas devem aperfeiçoar e desenvolver tais características com finalidade de melhorar o relacionamento, pois quanto maior o nível de relação entre elas maior o sucesso da GCI. "Em seguida, apresenta-se uma visão geral dessas características."

2.2.1 Interdependência

Håkansson (1987), em seu estudo, focou as interdependências entre as atividades e, mais tarde desenvolveu as dependências abrangentes entre os atores, atividades e recursos. Quando as empresas fazem negócios umas com as outras, elas interagem, ou seja, tendem a começar a fazer adaptações a fim de tornar a interação e a troca mais eficiente e suave. As adaptações podem ser feitas de vários

tipos, já que elas podem estar relacionadas à organização, produtos, instalações, rotinas e tecnologia.

Feitas as adaptações, pode-se ressaltar que a troca de atividades nos negócios (HAKANSSON;PRENKERT, 2004), ou sistema de troca (BAGOZZI, 1974, p. 78), tornam-se mais especializadas, criando interdependência entre as empresas, o que significa que as atividades de uma empresa cada vez mais afetam e são afetadas pelas ações da outra empresa. Juntamente com interdependência, devido à complexidade e adaptações feitas por ambas as empresas, um certo grau de dependência um do outro também é construído.

A formação de uma parceria interorganizacional é originada para alcançar metas que cada empresa, agindo isoladamente, não poderia alcançar facilmente, porquanto seu sucesso só é possível quando há benefícios mútuos nas relações. Assim, ao entrarem em uma parceria, todas as empresas envolvidas reconhecem um elevado nível de interdependência mútua. E isso permite que elas acessem novas tecnologias, mercados e habilidades (LEE; LIM, 2003).

A interdependência deve ser abrangida pela dependência mútua entre duas ou mais organizações (SOUZA; ROCHA, 2009). Por exemplo, se a empresa não alcançou a finalização de um produto sem que seu fornecedor entregue determinado insumo e, ao mesmo tempo, se a inexistência daquele produto fizer com que o fornecedor tenha que reduzir significativamente seu volume de produção, ou perca a oportunidade de aumentá-lo, a empresa e seu fornecedor são considerados interdependentes (SOUZA; ROCHA, 2009).

Pfeffer e Salancik (1978), afirmam que a interdependência não é simplesmente a dependência mútua entre duas empresas, mas pode ser explicada por meio de mais de uma relação causal. Qualquer ação que depende de mais do

que um único agente causal é um resultado com base em agentes interdependentes. A interdependência existe sempre que uma empresa não consegue controlar inteiramente todas as condições necessárias para a conclusão de um produto ou para obter o resultado desejado da ação (PFEFFER; SALANCIK, 1978, p. 40).

A interdependência é uma característica essencial nas relações comerciais de longo prazo (FORSSTRÖM, 2005). Nesse contexto, a interação entre comprador-fornecedor é dada como relações de dependências e interdependência e podem ser consideradas como forças construtivas se a cooperação entre as partes for bem explorada. Assim, tanto a dependência quanto a interdependência podem ser os meios para criar algo em conjunto e motivar as partes a cooperar e resolver problemas (HAKANSSON; WALLUSZEWSKI, 2002; FORSSTRÖM, 2005).

Souza e Rocha (2009), afirmam ainda que a interdependência influencia fortemente o relacionamento porque as decisões tomadas em uma organização afetam as decisões da outra, ou de algumas outras que participam da cadeia, e vice-versa. O nível de interdependência entre as empresas pode ser avaliado com base em fatores econômicos medindo o quanto uma empresa depende da outra.

2.2.2 Confiança

A confiança é a base da Gestão de Custos Interorganizacionais por permitir uma crescente interação entre os agentes (SOUZA; ROCHA, 2009). Partindo do contexto de GCI, os autores afirmam inclusive que com a confiança não há dúvidas quanto à veracidade de uma transação entre as empresas, ou seja, a habilidade que a empresa tem em antecipar a conduta uma da outra distingue o grau de confiança entre elas. Isso geralmente ocorre com o tempo, podendo ser visto por meio do

conhecimento das atitudes, transações, informações e a franqueza do relacionamento entre elas.

Com isso, no ambiente de relacionamento interorganizacional, várias informações entre as empresas devem ser trocadas com o propósito de realizar negócios eficazes e eficientes (MAHAMA, 2006; KIM et al., 2006), e podem ser agrupadas em informação de transação e a gestão da informação (HART; SAUNDERS, 1998; HAKANSSON; LIND, 2004).

A primeira deve ser compartilhada com o intuito de realizar as compras ou operações de fornecimento, e incluem-se para esse fim informações tais como ordem, recibo de entrega, transporte, posição do inventário e liquidação. A segunda é utilizada principalmente para a tomada de decisões e controle das atividades Interorganizacionais do negócio e nela inclui-se informação sobre o custo, a qualidade, mercado do produto, desenvolvimento de novos produtos e rentabilidade (CHOE, 2011).

Quanto maior a quantidade de informações certas trocadas entre as empresas, mais positivo será o conceito formado do relacionamento, aumentando assim o nível de confiança (SOUZA; ROCHA, 2009). Os autores ainda afirmam que o montante em valor, a quantidade e a frequência das negociações podem servir como indicadores do nível de confiança.

Corroborando, Tomkins (2001), afirma que o grau de confiança interorganizacional é positivamente influenciado pela frequência de interações e a comunicação entre as empresas envolvidas. A interação recorrente e a comunicação da informação ajudam ambas as partes envolvidas a aprender sobre cada uma das ações e intenções das outras, e esta aprendizagem pode levar à construção de confiança entre elas.(CHOE, 2011).

Souza e Rocha (2009, p. 81), afirmam que quanto maior o nível de confiança, mais favorável a aplicação de GCI, e fatores como estabilidade, cooperação e benefícios mútuos ajudam a aumentar o nível de confiança entre as partes.

2.2.3 Estabilidade

A estabilidade no relacionamento interorganizacional está integrada ao comprometimento entre as partes (SOUZA; ROCHA 2009). O compromisso representa a vontade dos parceiros comerciais em fazer um esforço para o relacionamento (ANDERSON; NARUS, 1990). Os autores afirmam inclusive que para manter uma parceria cooperativa é necessário um forte comprometimento entre as empresas no sentido de se empenharem e exercerem ações coordenadas para atingirem objetivos comuns em relações de trabalho bem sucedidas.

Além disso, nas relações interfirmas o comprometimento ajuda a familiarizar os departamentos utilizados, com a tecnologia e mudanças Interorganizacionais nos processos de trabalho (LEE; LIM, 2003). Isso possibilita às empresas utilizarem eficazmente uma inovação depois de aprender e adotar a nova tecnologia gradualmente por meio dos canais de comunicação, resolução de problemas em conjunto, treinamento, equipe de trabalho e análise de valor mediante limites organizacionais.

Segundo Souza e Rocha (2008), as oportunidades de continuidade da parceria aumentam com um relacionamento estável, firme, duradouro, seguro e constante. A estabilidade no relacionamento determina uma visão adequada ao desenvolvimento e ao amadurecimento das relações entre as empresas.

Souza e Rocha (2009), afirmam que as empresas tendem a conservar um relacionamento estável, por quatro razões principais: (i) ao desenvolverem relações de confiança, se deparam com custo e dificuldades, logo não é aconselhável a descontinuidade de uma parceria, pois isso indica mais recurso consumido para o desenvolvimento de uma nova parceria; (ii) propicia uma maior segurança para alcance das metas; (iii) as empresas cooperam nos investimentos, pois a estabilidade visa a um cenário mais adequado para investimentos conjunto; (iv) coordenam as atividades.

A estabilidade gera a confiança mútua entre os parceiros do negócio, porém isso demanda tempo e esforço. Então, para que a empresa possa se beneficiar do tempo e esforço investido, deve buscar estabilidade. Pois a interrupção de um relacionamento provoca a aplicação de mais tempo e mais esforço para desenvolver-se uma nova relação confiável (COOPER; SLAGMULDER, 1999).

2.2.4 Cooperação

A cooperação é definida como uma relação em que indivíduos, grupos e organizações interagem compartilhando capacidades e recursos complementares ou alavancando-os com a finalidade de alcançar benefícios mútuos (GNYAWALI; MADHAVEN, 2006; BLOMQUIST; HURMELINNA; SEPPANEN, 2005). A partir da perspectiva de uma cadeia de suprimentos (FAWCETT, 1991; FAWCETT; MAGNAN, 2002), a cooperação é definida como atividades coordenadas, complementares e similares realizadas pelas empresas em um negócio de relação mútua para produzir resultados superiores.

Osarenkhoe (2010), afirma que as empresas têm procurado meios alternativos para redefinir suas estratégias de negócios com a finalidade de se

manterem competitivas. Com isso, elas passam a cooperar umas com as outras para atingirem seus objetivos. As mudanças no ambiente de negócio levaram a uma posição em que muitas empresas deixam de competir entre si para estabelecerem uma cooperação entre elas com o intuito de sobreviverem (WALEY, 2007).

Na literatura sobre alianças estratégicas, as empresas são vistas a se engajar em relacionamento de longo prazo a fim de tirar proveito de ganhos associado com a cooperação (FORSSTRÖM, 2005). A cooperação de acordo com Souza e Rocha (2009), é a relação em que as empresas se ajudam mutuamente a fim de alcançarem objetivos comuns. Para haver cooperação, além de existir interação, colaboração, complementaridade, reciprocidade, devem existir objetivos comuns, atividades e ações conjuntas coordenadas.

Essas relações de cooperação entre as empresas são consideradas como formas alternativas de governança entre mercados e hierarquias (RING; VAN DE VEM, 1994; GHOSH; JOHN, 1999). Normalmente, relações cooperativas são conhecidas como alianças estratégicas e pode assumir diferentes formas (ANAND; KHANNA, 2000; LAMBE et al., 2002). As alianças estratégicas são acordos de cooperação interfirma que visa alcançar o objetivo estratégico dos parceiros (DAS; TEND, 1998).

As relações estratégicas inter-firma resultam em uma percepção geral que permite à empresa obter recursos valiosos e tecnologias um risco potencialmente inferior em aquisições cooperativas (IRELAND; HITT; VAIDYANOTH, 2002).

Outro tipo de alianças estratégicas entre duas empresas é a parceria comprador-fornecedor (FORSSTRÖM, 2005). A parceria ainda é discutida como uma forma de relação cooperativa. Nessas relações, o intercâmbio substancial de

conhecimento e informações resulta em aprendizagem conjunta que ocorre entre as empresas participantes (FORSSTRÖM, 2005).

De acordo com Milles, Snow e Milles (2002); Tanghe, Wisse e Flier (2010), a cooperação bem sucedida se baseia na confiança, compromisso e acordo mútuo e voluntário que pode ser estabelecido em forma de documento, podendo ser um contrato formal ou um contrato informal que visa atingir objetivos comuns.

Thorgren, Wincent e Ottoqvist (2009), examinaram a causa-efeito entre confiança e relacionamento interorganizacional, a diversidade, transferência de conhecimento e empreendedorismo corporativo entre redes e empresas. Eles encontraram uma relação causal da influência da transferência de conhecimentos e diversidade relacional na empresa e empreendedorismo. No entanto, as relações de cooperação podem surgir em situações que envolvam interação com concorrente. O principal motivo para a cooperação é adoção de estratégias coletivas para criar valor.

Wang e Krakover (2008), afirmam que as empresas também cooperam com o propósito de aprendizagem ou compartilhamento de conhecimentos organizacionais. É pertinente mencionar aqui que o desenvolvimento e a criação de certas relações interorganizacionais podem ser influenciados tanto endogenamente pelos fornecedores da rede, bem como exogenamente pelas políticas das organizações que definem as regras a que os fornecedores individuais devem aderir.

Thomas (1992), e Svensson (2004), adaptaram a perspectiva de interação social nas redes sociais para redes empresariais. Granovetter (1985), afirma que a teoria de troca social considera relações de troca um processo eficaz, e pode assim ser usado como uma estrutura para compreender o relacionamento comprador-

fornecedor, fornecedor-fornecedor e comprador-comprador (BLANHENBURG; ERIKSOM, 2000).

Usando a teoria de troca social, as redes de negócios podem ser definidas como um conjunto de duas ou mais relações de negócios interligados, em que cada troca deve ser feita entre as organizações, fornecedor e comprador, grupos menores de indivíduos dentro dessas organizações (OSARENKHOE, 2008).

Empresas participantes de uma rede de negócios desenvolvem uma rede de relacionamentos organizacional com atividades ligadas, recursos vinculados e atores relacionados, estando todos esses elementos interligados e interdependentes (TURNBULL; FORD; CUNNINGHAM, 1996). A eficiência é conseguida por meio da articulação das atividades, alavancando criatividade e heterogeneidade de recursos e de reciprocidade com base no autointeresse dos atores (ANDERSON et al., 1994).

As ligações entre as empresas são criadas e desenvolvidas por processos da relação de troca de recursos e atividades entre as outras empresas (BERNAL et al., 2002). Os autores afirmam ainda que essas ligações das atividades organizacionais incluem técnicas administrativas, comerciais e outras atividades que podem ser integradas de diferentes formas para outras empresas.

Cooperação é definida como empresas que se unem para trabalhar juntas por um interesse comum, envolvendo o compartilhamento de troca de recursos, desenvolvimento de produtos em conjunto, tecnologias ou serviços entre elas (ANG, 2008). O autor afirma também que a cooperação é um tipo formal de relação de trabalho entre as organizações. Souza e Rocha (2008), salientam que a cooperação, ou não, entre as organizações depende de fatores que influenciam em seus relacionamentos. Coad e Cullen (2006), afirmam que a criação de novos meios de

cooperação por meio da interação e relacionamento entre as empresas geram reflexos importantes para a economia.

Empresas fornecedoras de bens ou serviços, tradicionalmente concorrentes no mercado, para alcançar uma vantagem competitiva atualmente, cooperam cada vez mais umas com as outras (RADEMAKERS; MCKNIGHT, 1998). Os benefícios exclusivos resultantes da cooperação incluem a adição de valores como: relação segura, melhoramento da qualidade e produtividade, acesso a matérias-primas e redução de risco (MEYER, 1998). A importância deste relacionamento entre concorrentes está no fato de se buscar a melhoria dos lucros das organizações envolvidas e, além disso, é importante observar que devem também levar melhores produtos e serviços para o comprador (WALLEY, 2007).

2.3 CLASSIFICAÇÕES DE CLIENTES E FORNECEDORES

Após identificar as características essenciais do fator condicionante relacionamento (SOUZA; ROCHA, 2009), é possível classificar os clientes e fornecedores da empresa e identificar se o tipo da relação entre elas é mais ou menos provável para a aplicação de Gestão de Custos Interorganizacionais. Os autores ainda afirmam que as características e complexidade dos relacionamentos interorganizacional classificam os clientes e fornecedores como: comum, auxiliar, principal e familiar.

Segundo Souza e Rocha (2008), as empresas devem avaliar cuidadosamente as características de seu relacionamento com cada cliente e fornecedor e atribuir graus de 1 a 5 para cada aspecto (interdependência, confiança, estabilidade e cooperação). Os autores afirmam ainda que os fornecedores com baixo nível desses aspectos são classificados como comuns ou auxiliares, enquanto os que têm um

nível alto são classificados como principais e familiares. Segue uma explicação de cada tipo de cliente e fornecedor.

2.3.1 Cliente ou Fornecedor Comum

Nesse tipo de cliente ou fornecedor, a inter-relação entre as empresas é mínima, considerando os quatro aspectos do relacionamento. Normalmente, em um primeiro contato, no caso de cliente comum, ele é quem procura a empresa para comprar ou, no caso de fornecedor, este é quem procura a empresa para vender (SOUZA; ROCHA 2009).

De acordo com Lockamy e Smith (2000), no tipo de relacionamento comum o preço e prazo de entrega são os fatores mais relevantes para a tomada de decisão e quase não existe interação na gestão entre as empresas. A interação é baseada somente na especificação do produto ou serviço, preço, volume, prazo de entrega e prazo de pagamento (COOPER; SLAGMULDER, 1999). Geralmente a empresa tem vários fornecedores (PORTER, 1989). O principal objetivo é conseguir melhor preço, no caso do fornecedor, e o poder de barganha, se cliente.

Souza e Rocha (2009), afirmam que os fornecedores e/ ou clientes do tipo comum têm as seguintes características: as transações são ocasionais e podem ocorrer apenas uma vez por necessidade; não é necessário haver um contrato entre as empresas e os seus clientes e fornecedores; a identificação destes não é um fator relevante; o objetivo da transação é homogêneo e pode encontrar substituto perfeito.

Neste caso, os aspectos de interdependência, confiança, estabilidade, e cooperação são encontrados em níveis baixos no relacionamento, e não se trata de

uma parceria, pois não há interesse comum nem o alcance de benefícios mútuos. O interesse é apenas decorrente de uma simples transação comercial. Neste tipo de cliente ou fornecedor, a aplicação da GCI é improvável, remota, quase impossível (SOUZA; ROCHA, 2009).

2.3.2 Cliente ou Fornecedor Auxiliar

No tipo de relacionamento auxiliar, os níveis de interdependência, confiança, estabilidade e cooperação, são pouco maiores do que no tipo comum. Normalmente a contrapartida é feita pela empresa na fase de produção do bem ou serviço, ou quando está entrando nesta fase (SOUZA; ROCHA, 2009). Neste tipo de relacionamento auxiliar, mesmo a empresa mantendo a base de fornecedores diversificada, é ainda menor do que no tipo comum.

Neste tipo de relacionamento, Lockamy e Smith (2000), afirmaram que o objetivo principal é a empresa ter certeza de que a outra parte envolvida no negócio tem a capacidade de satisfazer as transações requeridas. Assim, caso o fornecedor produza os componentes de acordo as especificações solicitadas pela empresa cliente, esta paga suas obrigações em dia.

O relacionamento não é uma parceria, pois não existe interesse comum nem obtenção de benefícios mútuos, apenas o ganho natural de uma transação comercial normal. No entanto, devido a uma interação pouco maior do que na relação do tipo comum, começa a se tornar possível a aplicação da gestão de custos interorganizacionais (SOUZA; ROCHA, 2009).

2.3.3 Cliente ou Fornecedor Principal

No tipo de relação principal, os níveis de interdependência, confiança, estabilidade e cooperação são maiores do que nos tipos comum e auxiliar, os quais são relativamente altos. As empresas trabalham juntas em bases satisfatórias, e ambas estão envolvidas no processo de elaboração do projeto e desenvolvimento do produto e de seus componentes. Assim, adquire benefícios mútuos além dos decorrentes de uma transação comercial normal (SOUZA; ROCHA, 2009).

De acordo com Cooper e Slagmulder (1999), o que difere o parceiro principal daquele dos tipos comum e auxiliar é o fato de o primeiro ter um maior conhecimento, ou seja, geralmente é especializado e pode colaborar verdadeiramente na produção do bem. As empresas normalmente já têm definidas as especificações gerais do produto, e os parceiros são envolvidos para ajudar a planejar e estabelecer detalhes do projeto.

Neste tipo de relacionamento a parceria normalmente é apresentada por um contrato formal de longo prazo, diminuindo a incerteza. Assim, esforços coordenados entre os indivíduos para a redução de inventários, são desenvolvidas técnicas como *just in time*, ou reduzindo custos de transação por meio da troca da informação (SOUZA; ROCHA, 2008).

Lockamy e Smith (2000), afirmam que as relações vão propiciar esforços conjuntos, simplificar as operações da cadeia e permitir o desenvolvimento de um bom relacionamento. Neste tipo, existe uma efetiva parceria, os interesses dos parceiros envolvidos são comuns e propiciam o benefício mútuo e a aplicação da GCI é provável (SOUZA; ROCHA, 2009).

2.3.4 Cliente ou Fornecedor Familiar

O tipo de relacionamento familiar oferece os maiores graus de interdependência, confiança, estabilidade e cooperação e gera benefícios mútuos superiores a todos os outros tipos de relacionamento entre cliente e fornecedor (SOUZA; ROCHA, 2008). Os parceiros têm um envolvimento no relacionamento um com o outro há longo tempo (MOURITSEN et al., 2001) e isso permite à empresa ter informações suficientes sobre a direção e a franqueza do relacionamento.

Esse tipo de parceiro desenvolve projeto de pesquisa e desenvolvimento extensivos, pois o envolvimento desde o início do primeiro estágio do ciclo de vida do produto e as soluções tecnológicas são esperadas dele (SOUZA; ROCHA, 2009). A parceria se empenha para unir os esforços, desenvolvendo e melhorando os produtos com objetivo voltado à redução de custos, com a finalidade de aumentar o valor e criar satisfação tanto para os consumidores finais como para todos os demais *stakeholders* (SOUZA; ROCHA, 2009).

Neste estágio, a relação deve ser aperfeiçoada e resguardada, trata-se de uma verdadeira parceria, pois existem altos interesses que são comuns e têm o potencial para o alcance de benefícios mútuos (SOUZA; ROCHA, 2009). A aplicação da GCI é totalmente favorável nesse tipo de relacionamento.

Capítulo 3

3 METODOLOGIA

Este capítulo tem como objetivo descrever a metodologia adotada no desenvolvimento do presente trabalho.

Nos tópicos a seguir será apresentada a natureza da pesquisa, instrumentos da coleta de dados e Instrumentos de análises de dados.

3.1 NATUREZA DA PESQUISA

Esta pesquisa tem como objetivo analisar o fator condicionante relacionamento no processo de Gestão de Custos Interorganizacionais em uma empresa no estado do Espírito Santo e seus principais fornecedores.

O desenvolvimento do caso ocorreu por meio de entrevista a partir do levantamento dos principais produtos fabricados pela empresa objeto de estudo (aqui nomeada de “ALFA” para facilitar a identificação da mesma ao decorrer das análises). Após a identificação, verificaram-se quais os principais componentes usados para fabricação de cada produto, e assim listaram-se os principais fornecedores desses insumos relacionados com a empresa, em um total de onze fornecedores.

Segundo Ferreira e Merchant (1992), com o uso da estratégia do estudo de caso é possível observar cinco principais características que o distingue de outros métodos de pesquisa. Sendo: (i) No estudo de caso, o contato do pesquisador com os participantes da empresa é direto, muito intenso e são consideradas fontes primárias para obter os dados para a pesquisa; (ii) O estudo tem o foco concentrado

diretamente nas atividades ou processos organizacionais, em vez de centrar nas condições elaboradas pelo pesquisador; (iii) O projeto da pesquisa envolve análise de campo, não é totalmente estruturada; (iv) Inclui na exibição dos dados descreverem as práticas e o contexto da empresa de maneira rica e detalhada; (v) Embora alguns desses estudos possam ser usados na prática, o seu resultado geralmente é uma publicação acadêmica.

O estudo de caso é considerado por Ferreira e Merchant (1992), como um importante instrumento usado nas questões difíceis de entender. Yin (2001), afirma que em estudos gerenciais e organizacionais têm sido usado o estudo de caso, e quando são colocadas questões do tipo “como” e “por que” este constitui a estratégia escolhida.

3.2 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.

Para alcançar o objetivo deste trabalho realizou-se um estudo de caso, que é uma das estratégias da pesquisa qualitativa. O estudo tem caráter exploratório. Foram feitas entrevistas semi-estruturadas com os participantes das empresas envolvidos no processo comprador-fornecedor no relacionamento entre as empresas estudadas. Na empresa “ALFA”, inicialmente foram entrevistados os diretores administrativo e industrial, já nas empresas Fornecedores foram entrevistados o diretor administrativo e os vendedores que atendem diretamente a empresa “ALFA”. As perguntas do questionário que norteou a entrevista foram adaptadas do questionário de Souza e Rocha (2008).

A primeira fase do estudo foi realizada na empresa ALFA com o objetivo de identificar como ocorre a relação comprador-fornecedor, ou seja, a relação entre a

empresa e seus principais fornecedores, em que estes cooperam um com o outro com o objetivo de reduzir custos e aumentar a lucratividade.

Na primeira etapa exploratória, foi feito um contato inicial com a diretora administrativa da empresa para a autorização das entrevistas e visitas à empresa. Nessa visita foi possível verificar a atividade fim, estrutura, e capacidade produtiva da empresa. Foram mencionados pela diretora administrativa alguns relacionamentos entre a empresa e os fornecedores, em que foi possível observar características nesses relacionamentos que envolvem o processo de GCI, o que motivou o pesquisador a fazer o estudo nesse ambiente.

As entrevistas iniciais na empresa compradora com os diretores administrativos e industriais, possibilitaram a caracterização do relacionamento entre a empresa e seus fornecedores. Neste primeiro momento foi possível encontrar três tipos de relacionamento entre a empresa e seus fornecedores: longo, médio e curto prazo.

Como exemplo, cita-se o fornecedor “A” que estabelece parceria com a empresa desde 2001 e é considerado pela empresa uma parceria de longo prazo. O fornecedor “B”, relatado pela empresa, tem parceria de médio prazo, iniciada no ano de 2006. E o fornecedor “D” apresenta uma parceria recente, de curto prazo. Essas relações serão estudadas com objetivo de analisar como ocorre o relacionamento comprador-fornecedor neste ambiente. Após identificar a existência da relação entre a empresa e os seus fornecedores, foi realizada uma entrevista estruturada, para descrever como ocorre esse tipo de relacionamento.

Para facilitar o entendimento, as empresas estão representadas no quadro 1 a seguir em que a empresa objeto do estudos é identificada como empresa “ALFA”

e os fornecedores serão identificados com as letras de A a J para preservar a identidades das empresas estudadas:

EMPRESAS	ENTREVISTADOS	TIPOS/EMPRESAS
EMPRESA "ALFA"	ENTREVISTADO "1" e "2"	COMPRADOR
FORNECEDOR "A"	ENTREVISTADO "3"	FORNECEDOR
FORNECEDOR "B"	ENTREVISTADO "4"	FORNECEDOR
FORNECEDOR "C"	ENTREVISTADO "5"	FORNECEDOR
FORNECEDOR "D"	ENTREVISTADO "6"	FORNECEDOR
FORNECEDOR "E"	ENTREVISTADO "7"	FORNECEDOR
FORNECEDOR "F"	ENTREVISTADO "8"	FORNECEDOR
FORNECEDOR "G"	ENTREVISTADO "9"	FORNECEDOR
FORNECEDOR "H"	ENTREVISTADO "10"	FORNECEDOR
FORNECEDOR "I"	ENTREVISTADO "11"	FORNECEDOR
FORNECEDOR "J"	ENTREVISTADO "12"	FORNECEDOR
FORNECEDOR "K"	ENTREVISTADO "13"	FORNECEDOR

Quadro 1: Empresas

Fonte: Elaborado pela autora

A entrevista foi estruturada por meio de um questionário que contém questões sobre as práticas de gestão de custos das empresas, o fator condicionante relacionamento e o nível de interdependência, confiança, estabilidade e cooperação entre a empresa e seus fornecedores.

Por meio das respostas obtidas no questionário aplicado na empresa ALFA e nos fornecedores, foi possível identificar essas características, classificar o tipo de fornecedor em comum, auxiliar, principal ou familiar, conforme a literatura sobre a GCI propõe.

O questionário foi feito para ser aplicado tanto para a empresa ALFA quanto para seus fornecedores. Ele foi dividido em blocos com objetivo de se analisarem as características do relacionamento. E foi ajustado e reajustado nos quesitos necessários até alcançar o nível de qualidade considerado apropriado para a aplicação definitiva. Durante as entrevistas, o entrevistador direcionou e forneceu as explicações necessárias para o entendimento dos termos técnicos e conceitos

usados para facilitar aos entrevistados a elaboração das respostas. O questionário foi estruturado como pode ser verificado no Apêndice I.

3.3 INSTRUMENTO DE ANÁLISE DE DADOS.

A análise de conteúdo foi a ferramenta de análise usada neste estudo, a qual consiste em um conjunto de técnicas de investigação usada para analisar as comunicações que, por meio de uma descrição ordenada e objetiva, procura alcançar indicadores tanto qualitativos como quantitativos, permitindo inferir dados referentes a essas variáveis (BARDIN, 1977).

A autora ainda afirma que análise de conteúdo pertence ao domínio de todas as ações que a partir de um conjunto de técnicas consiste em explicar e sistematizar o conteúdo das mensagens e da expressão deste conteúdo, contribuindo com índices qualitativos ou quantitativos, a partir de um conjunto de técnicas que embora parciais sejam complementares. No presente estudo utilizou-se o recorte no nível semântico (tema), com objetivo de encontrar núcleos dos significados que compõem o sentido e ajuda a reinterpretar as mensagens e a alcançar uma compreensão de seus significados num nível mais elevado.

A análise de conteúdo, embora tenha sido usada em outras áreas científicas há muitas décadas, tem aplicação recente nas pesquisas contábeis e ainda é pouco utilizada nesta área (KASSARJIAN, 1977). O autor afirma ainda ser esta ferramenta uma das diversas técnicas usadas para investigar os textos em pesquisa científica.

A análise baseou-se nas respostas decorrentes do roteiro de entrevista, separado por bloco. Em cada bloco havia perguntas direcionadas a uma característica específica que envolve o fator condicionante relacionamento, todavia

cada resposta a essas questões poderia levar a outras características ou mesmo à interação de duas ou mais na mesma resposta, mostrando a preocupação da empresa com seus fornecedores no desenvolvimento de uma parceria que envolve esses aspectos, desenvolvendo assim a GCI entre essas empresas.

Após a obtenção das respostas da empresa ALFA e dos fornecedores, cada frase dita pelos entrevistados foi transcrita e classificada de acordo com sua respectiva característica, com base na metodologia de análise de conteúdo proposta por Bardin (1977). Se ao analisar a frase fosse constatado que aquela característica estava presente no conteúdo, atribuíam-se uma contagem; caso não fosse possível verificar nenhuma das características, essa frase não era contada. Após a classificação de todas as frases, obteve-se um número correspondente ao somatório da contagem por característica.

Capítulo 4

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DO CASO

O estudo de caso envolveu o levantamento de informações sobre a empresa “ALFA”, por meio de um questionário aplicado na entrevista com os diretores administrativos (DA), industrial (DI) e o comprador, os quais se relacionam diretamente com as empresas fornecedoras. Com os fornecedores foi aplicado um questionário na entrevista com os vendedores e alguns casos com o diretor comercial (DC), que se relacionam diretamente com a empresa “ALFA”.

Com o objetivo de analisar o relacionamento dos fornecedores com a empresa ALFA, foi feita a entrevista a fim de encontrar as características que envolvem o relacionamento organizacional.

Na entrevista foi feito o levantamento de informações sobre os fornecedores, visitas e entrevistas com os diretores e gestores para identificar a realidade e a forma de organização da empresa.

Os fornecedores, que participaram do estudo de caso, são empresas dos estados do Espírito Santo, Rio Grande do Sul, São Paulo entre outros, e trabalham com materiais pneumáticos, elétricos e fabricação de peças de borrachas, válvulas, e diversos tipos de vedações, as empresas foram representadas por seus diretores administrativo, sócio da empresa, vendedores que contou um pouco da história das empresas.

4.1 CASO DA EMPRESA ALFA.

Atualmente, o mercado de rochas no país movimenta cerca de 2,1 bilhões de dólares por ano, incluindo a comercialização no mercado interno e externo e as transações de máquinas, equipamentos, insumos e materiais de consumo e serviços (CACHOEIRO, 2012).

Esse mercado vem despertando a atenção dos fabricantes de equipamentos, que desenvolvem modelos voltados à maior produtividade e eficiência nesse tipo de operação. Com um faturamento de US\$ 845,6 milhões no período entre janeiro e outubro de 2011, o mercado brasileiro de rochas ornamentais é um dos maiores do mundo, e o país já figura como 8º colocado entre os principais exportadores de blocos, e como 5º em exportação de rochas acabadas (CACHOEIRO, 2012).

Contando com mais de 1,2 mil empresas produtoras, das quais a maior parte instalada no estado do Espírito Santo, o setor vem buscando uma contínua modernização das operações. Devido ao nível de exigência dos clientes internacionais quanto à qualidade das rochas, essas empresas têm investido em tecnologia para melhorar o processo de extração e beneficiamento. Nesse cenário, os equipamentos de movimentação e carregamento utilizados nas minas, principalmente as carregadeiras de rodas e as escavadeiras de médio e grande porte, têm ocupado um papel de destaque nesse processo (CACHOEIRO, 2012).

No Espírito Santo, a extração do primeiro bloco de mármore aconteceu há 50 anos. A produção do Arranjo Produtivo Local (APL) de rochas ornamentais capixabas responde hoje por cerca de 7% do Produto Interno Bruto (PIB) do Espírito Santo. São cerca de 1,3 mil empresas que contribuem para a geração de emprego e renda em todo o Espírito Santo, promovendo de maneira descentralizada o

desenvolvimento econômico e social. Só nos últimos dois anos, os investimentos da cadeia produtiva de rochas (extração, beneficiamento, máquinas, equipamentos, insumos, infraestrutura, etc) do Estado atingiram a casa de R\$ 1 bilhão (CACHOEIRO, 2012).

A escolha da empresa no setor de beneficiamento de rochas ornamentais se deu pela preocupação em selecionar um setor que tivesse uma relativa necessidade de identificar no processo de Gestão de Custos a complexidade existente no “relacionamento” entre a empresa e seus fornecedores e que apresentasse um crescimento representativo na economia do país.

O estudo de caso foi realizado em uma indústria metal-mecânica fundada em agosto de 1987. O objetivo inicial da empresa era a realização de projetos de máquinas especiais. Entretanto, logo surgiu a necessidade de além de projetá-las, fabricá-las; assim, a empresa começou a adquirir ferramentas e iniciou o processo de fabricação de máquinas e usinagem de peças.

A partir de 1988, em parceria com IEL/IDEIES-FINDES (Federação das Indústrias do Estado do Espírito Santo), a empresa começou a direcionar seus projetos para o setor de rochas ornamentais (mármore, granito e ardósia), tendo em vista a necessidade urgente de modernização do setor, objetivando a garantia da competitividade no mercado externo. Assim, passou a realizar pesquisas para o desenvolvimento de novos produtos, buscando avanço tecnológico, visando à melhoria do sistema produtivo e, conseqüentemente, à obtenção de um padrão de qualidade internacional. O primeiro resultado dessa pesquisa foi a criação de um produto fabricado pela empresa que hoje é líder de mercado nacional.

O diferencial da empresa é projetar equipamentos personalizados visando atender a necessidade real de cada cliente, como produção/hora, o tipo de automação necessária e o aproveitamento do espaço disponível.

Os serviços prestados pela empresa são: (i) Automação de linhas de fabricação; (ii) Manutenção de máquinas - a empresa conta com uma infraestrutura adequada para a realização de manutenção de máquinas hidráulicas, pneumáticas e mecânicas com rapidez e segurança; (iii) Usinagem de peças em geral - hoje a empresa, além de oferecer uma infraestrutura adequada, oferece em seu pátio de produção maquinário com tecnologia de ponta; (iv) Automatização de Máquinas.

A empresa além de prestar esses serviços, projeta e fabrica produtos como: Tensor Hidráulico, Transportador Pneumático, Ajuste automático do Braço do Tear, Forno de Resinagem, Enceratriz, Alimentador Automático de Chapas, Estufa para Curagem de Resina, Mesa de Resinagem, Cavalete Giratório, Robô de Abastecimento e descarregamento, Robô Alimentador de Politriz, Mesa Basculante Hidráulica, Dosadora de Resina, Resinadora Automática e Mesa de Vácuo.

A política da empresa é buscar continuamente a manutenção da liderança no processo de aprimoramento tecnológico no setor de rochas ornamentais nacionais e, para isso, busca informações, sugestões e necessidades com os clientes, pesquisadores ou em exposições e feiras.

4.2 RELAÇÃO DE INTERDEPENDÊNCIA ENTRE AS EMPRESAS.

Quanto maior a relação de interdependência entre as empresas mais propícia a aplicação da GCI. Na prática, o relacionamento remete a alguns fatores estudados também pela literatura que implicam diretamente a característica de

interdependência entre as empresas. Por exemplo, podemos citar: especificação do produto, cumprimento de prazos, o quanto a compra de uma empresa impacta na receita da outra. Neste estudo foi possível constatar que as empresas reconhecem existir interdependência entre elas.

Mesmo se as empresas afirmarem que são dependentes uma das outras e que essa interdependência é importante para manter um relacionamento mais estreito, elas ainda reconhecem que atualmente não podem pensar somente em ganhar sozinha, mas também no ganho do parceiro. Ao mesmo tempo, as empresas relatam que a interdependência entre elas faz aumentar a confiança, e isso facilita na troca de informações, ajudando na redução dos erros. Ainda assim é possível identificar alguns problemas no dia a dia dessas empresas, com implicação direta no relacionamento entre elas.

A interdependência existe sempre que uma empresa não consegue controlar inteiramente todas as condições necessárias para a conclusão de um produto ou para obter o resultado desejado da ação (PFEFFER; SALANCIK, 1978, p. 40).

No relato dos entrevistados tanto da empresa “ALFA” quanto dos fornecedores, foi possível identificar existir interdependência entre as empresas. Em respostas ao questionamento se a empresa “ALFA” consegue concluir o produto final, caso o fornecedor deixe de entregar o insumo, foi relatado tanto pela empresa “ALFA” quanto pelos fornecedores que a empresa “ALFA” não consegue finalizar seu Equipamento/Máquina, ou seja, seu produto final, se o fornecedor deixar de entregar o insumo. Confirmando a afirmativa de Pfeffer Salancik 1978.

Não é possível finalizar o produto sem o insumo. Inclusive hoje aconteceu um problema assim, se o fornecedor deixa de entregar no prazo, automaticamente atrasa a entrega para meu cliente, já que a máquina não pode ser entregue faltando uma peça, é a mesma coisa de um carro, o mesmo não pode sair sem a roda, então todos os componentes de uma máquina são importantes para o funcionamento (Empresa ALFA -

Entrevistado 1).

(...) não, se a nossa empresa deixar de entregar o insumo, a empresa ALFA não consegue finalizar a máquina deles. Bom, nós não podemos deixar de entregar o produto, assumimos o compromisso e temos que entregar (Fornecedor A - Entrevista 3)

Os fornecedores afirmam que a empresa não consegue finalizar o seu produto sem o insumo, portanto não podem deixar o cliente em falta, precisam honrar o compromisso assumido com ele. Ainda assim a empresa ALFA afirma que nem todos os fornecedores conseguem entregar o insumo de acordo com o pedido solicitado nas negociações feitas na hora das compras.

É ainda mencionado que algumas vezes os insumos são entregues fora do padrão de qualidade exigida, com a especificação errada, diferente do pedido, e também acontece de o pedido ser entregue fora do prazo combinado. Esses são alguns dos problemas que surgem no dia a dia das empresas e atrapalha o “relacionamento”.

4.2.1 Tipos de Produtos

Quando o produto é específico, a interdependência entre as empresas se mostra ainda maior, pois sendo ele específico, como é o caso dos insumos fornecidos pelos fornecedores “A” e “D”, a não entrega deles compromete todo o projeto, e isso abala vários setores da empresa “ALFA”. O fornecedor “D” relata que os insumos fornecidos para a empresa ALFA são específicos

(...) eles não conseguem encontrar com outros fornecedores com facilidade, pois são produtos específicos e trabalhamos juntos para alcançar o objetivo do projeto, um cooperando com outro. Além disso, a empresa ALFA não encontra os insumos com outros fornecedores com a mesma qualidade. Pois são específicos e produzidos de acordo com o projeto da empresa ALFA, e não são encontrados facilmente com essas especificações e qualidade (Fornecedor D – Entrevista 6).

O fornecedor “A” afirma: “alguns produtos nós desenvolvemos juntos, então esses produtos não são encontrados com outros fornecedores com facilidade”.

Confirmando o que foi relatado pelo fornecedor “A” a empresa “ALFA” disse (...) na verdade não são encontrados com outros fornecedores, pois nesse caso tem a questão da marca e a troca desta afetaria totalmente a qualidade exigida para o produto final.

(...) Porém eles têm como desenvolver com outros fornecedores também, mas eles vão ter que fazer outro projeto junto com outro fornecedor e isso acarretaria custo para eles. Por isso, não são fáceis de encontrar com outros fornecedores e também não é fácil encontrar fornecedores para desenvolver um projeto junto (Empresa ALFA – Entrevistado 2).

No entanto, mesmo os produtos não sendo específicos, também se pode observar essa relação de interdependência, pois a não entrega dos insumos não permite que a empresa “ALFA” finalize o seu produto naquele momento, comprometendo toda a sua programação. Isso interfere diretamente na área financeira impedindo que a empresa “ALFA” cumpra com suas obrigações com os outros fornecedores que cooperaram com a empresa neste mesmo projeto.

Alguns fornecedores relatam que os produtos fornecidos para a empresa “ALFA” não são específicos. E está afirmou que quando o produto não é específico ela até consegue comprar de outros fornecedores, mas geralmente isso traz um custo para empresa.

Os insumos fornecidos para a empresa “ALFA” são conhecidos como comerciais (não específicos) ou específicos. E mesmos os insumos não sendo específicos e podendo ser encontrados em outros fornecedores, sempre são diferenciados no tamanho, espessura e medidas, com utilização apenas no projeto daquele equipamento da empresa “ALFA”.

Segundo o entrevistado “2” da empresa “ALFA” “(...) os produtos que não são específicos são encontrados com facilidade, já os específicos não. Mas procuramos manter a parceria com os fornecedores que nos atende há um bom tempo, pois

muitas vezes trocar de fornecedor é arranjar problema. Já aconteceu muitas vezes de a empresa cotar o produto, passar exatamente a especificação de que precisa e o fornecedor fechar a venda e depois enviar o produto errado”.

Esta ainda menciona que as dificuldades começam quando vai criar um novo produto e os fornecedores com quem têm parceria não atendem com os insumos que vai utilizar. Todavia algumas vezes acontece de esse fornecedor que já têm parceria com a empresa “ALFA” indicar outro fornecedor, e isso ajuda muito nesse novo projeto. Mas quando isso não acontece, a empresa encontra muitas dificuldades quando precisa buscar um novo fornecedor no mercado.

Os fornecedores concordam que não podem deixar de entregar os insumos, pois se comprometeram e não podem deixar de cumprir, e a empresa “ALFA” afirma que não consegue concluir seu produto caso um fornecedor deixe de entregar o insumo. E se um fornecedor deixar de entregar o insumo impacta muito no relacionamento, e estremece a relação entre as empresas.” Assim, é possível identificar a interdependência tanto da empresa “ALFA” quanto dos fornecedores.

Com os relatos da empresa e de seus fornecedores foi possível identificar que existe interdependência entre as empresas. Alguns demonstram níveis de interdependência mais marcantes, e outros, menos, mas todos afirmam ser importante a empresa compradora e o fornecedor reconhecerem a interdependência nos relacionamentos. Com a presença dessa característica quanto mais forte mais propício a aplicação da GCI.

4.2.2 Atraso na Entrega do Insumo.

O atraso nas entregas dos insumos causa vários problemas no relacionamento entre a empresa e os fornecedores. Além disso, gera problemas internos que afetam vários setores na empresa compradora, inclusive com os seus clientes.

O impacto com a não entrega do produto por parte do fornecedor acarretara paralisação da produção, o atraso da entrega do nosso produto para o nosso cliente, e não conseguimos receber nem pagar os outros fornecedores que cooperaram com o projeto (Empresa ALFA – Entrevistado 1).

(...) Temos um exemplo recente, um caso em que um fornecedor não entregou o produto no prazo correto, e quando conseguiu entregar estava com a especificação errada, e demorou muito tempo tentando resolver o problema e até hoje não solucionou (Empresa ALFA – Entrevistado 1).

Este ainda afirmou que na verdade tal fato ocorreu em função de o fornecedor não ter capacidade para produzir o pedido, e isso gerou todos esses problemas. Então a empresa teve que procurar outro fornecedor, porém isso não foi tão fácil e gerou um custo para a empresa. Nesse caso, a empresa foi à busca de outro fornecedor, pois precisava resolver o problema sem gerar maiores danos ao seu cliente.

“Se esse tipo de incidente ocorrer mais de duas vezes, deixamos de comprar desse fornecedor, já que não podemos impactar o financeiro da empresa nem abalar a confiança com os nossos clientes”. (Empresa “ALFA”- Entrevistado 2)

Na pesquisa é possível verificar que mesmo as empresas estando preocupadas em manter um relacionamento sem atritos, ainda assim acontecem alguns fatores que impedem o bom relacionamento.

4.2.3 Volume de Vendas

De acordo com Souza e Rocha (2009), se a empresa não finalizar o seu produto sem que seu fornecedor entregue determinado insumo, e se a inexistência daquele produto fizer com que o fornecedor tenha de reduzir significativamente seu volume de produção, a empresa e seu fornecedor são considerados interdependentes.

O quanto das negociações feitas se transforma em receitas e o quanto essas vendas refletem no resultado da empresa no final do mês. Alguns fornecedores relatam que todas as vendas são importante independente se o volume de vendas é grande ou pequeno.

Neste estudo foi possível identificar que a interdependência entre o fornecedor “D” e a empresa ALFA é bem marcante, pois as suas vendas feitas somente para a empresa “ALFA” correspondem a 30% do seu faturamento no mês. Além disso, a empresa não pode deixar de entregar os insumos, senão a empresa “ALFA” não finaliza seu produto. Forsström (2005), afirma que a interdependência é uma característica essencial nas relações comerciais de longo prazo. Porém, na prática, foi possível identificar que existe uma parceria estreita, com forte nível de dependência entre a empresa “ALFA” e o fornecedor “D,” mesmo tendo uma relação há poucos meses. Confirmando o que diz Cooper e Slagmulder (1999), essa característica influencia nos relacionamentos, pois a decisão de uma empresa acaba influenciando na decisão da outra e vice-versa.

4.2.4 Dificuldade no relacionamento

No bloco de interdependência, um dos problemas mencionados pela empresa “ALFA” foi a questão de atraso na entrega dos insumos, porque isso gera várias dificuldades no relacionamento e em vários setores da empresa. A grande dificuldade com o cliente é a questão da logística, já que o cliente sempre precisa do material para amanhã, ou seja, o próximo dia. Essa falta de programação do cliente traz esse tipo de problema.

Alguns fornecedores entendem que a empresa “ALFA” precisa de um melhor planejamento, pois às vezes faz um pedido às pressas e acaba passando uma especificação errada.

Já a empresa “ALFA” relata que o fornecedor, além de vender, deve acompanhar as vendas. Deveria procurar saber se a entrega saiu de sua empresa para ser entregue no prazo combinado, se está sendo entregue de acordo com a especificação pedida e preços e quantidades combinados. Grande parte dos fornecedores só está preocupado em bater suas metas.

4.3 ESTABELECENDO A CONFIANÇA ENTRE AS EMPRESAS

Quanto maior a relação de confiança entre as empresas mais propícia a aplicação da GCI. Pode-se observar que na prática o relacionamento remete a alguns fatores citados na literatura com implicação direta na característica de “Confiança” entre as empresas. Por exemplo, podemos citar: se o fornecedor atende grandes empresas, como esse fornecedor está sendo percebido no mercado, tempo de relacionamento entre as empresa, franqueza no relacionamento entre elas e

troca de informações entre outros são indicadores que ajudam a estabelecer a confiança entre as empresa.

As empresas aqui estudadas relatam que a confiança é fundamental em uma relação de parceria comprador-fornecedor. Corroborando a afirmativa de Souza e Rocha (2009), na prática também foi possível identificar que as empresas acreditam que a confiança é a base do relacionamento permitindo, assim, uma crescente interação entre elas.

Desse modo, foi possível constatar que a empresa busca um relacionamento mais estreito com os seus fornecedores e vice-versa, pois tanto a empresa “ALFA” declara confiar em seus fornecedores, com os quais há uma parceria, quanto os fornecedores afirmam que confiam na empresa “ALFA”. Alguns fornecedores ainda expõem que tudo hoje em dia se inicia no “relacionamento”, e ainda asseguraram que todas as ações das empresas levam ao relacionamento; por isso as empresas estão focando suas preocupações na melhoria dessas relações a cada dia.

Desse modo, os fornecedores quando questionados se atendem grandes empresas e como estão sendo percebidos no mercado, alguns relataram que sim, atendem grandes empresas; já outros disseram que atendem grandes empresas e estão sendo percebidos como um bom fornecedor justamente por dar atenção ao relacionamento com o cliente. Dessa forma, é possível identificar a existência de confiança entre as empresas, pois de acordo com Souza e Rocha (2008), atender grandes empresas e ser bem reconhecido no mercado são fatores que contribuem para a obtenção de confiança no fornecedor.

(...) Sim, atendemos grandes empresas. Pela opinião que nós temos dos clientes no dia a dia, com certeza estamos sendo muito bem aceitos no mercado. E justamente por tentar sempre manter a qualidade tanto no tipo dos produtos e fabricação destes quanto na entrega. Então, nós temos uma aceitação boa, não existe reclamação. Continuo com os meus clientes há um longo tempo; tem alguns que trabalhamos desde o início, há treze anos, que continua com parceria com a nossa empresa. Já com a empresa

“ALFA”, trabalhamos juntos há oito anos, então há toda uma questão de confiança, cooperação e um relacionamento estável e sempre entregamos o pedido que a empresa faz com pontualidade (Fornecedor I - Entrevista 11).

A empresa “ALFA”, quando questionada a respeito de sua confiança nos fornecedores, afirma que na maioria dos fornecedores com quem tem parceria, sim, e essa confiança é construída por meio de pesquisas sobre este fornecedor, informações sobre a pontualidade na entrega, pesquisa de crédito, e como este está sendo percebido no mercado, principalmente quando vai desenvolver um projeto novo e precisa investir antes de obter resultados.

(...) Tem casos como o fornecedor “A”, que é uma empresa pequena, mas atende empresas grandes como a empresa “X”. Entre outros como fornecedores “F”, “G” e “H” são empresas que já possuem nome no mercado. Sem mencionar as empresas capixabas, que também nos fornecem. Levamos em consideração a confiança, garantia e prazo de entrega. Também avaliamos por meio de pesquisa, sua situação no Serasa, seu Capital Social, entre outras.

(...) Já no caso em que há necessidade de desenvolver um projeto específico, é preciso investir, num primeiro momento, nesse fornecedor, antes mesmo de obter qualquer resultado. Para isso, é feita uma análise profunda como: verificar com outras empresas que faz negociações com este fornecedor como ele se comporta se entrega os produtos pontualmente, com a qualidade e especificação solicitada, se este fornecedor tem capacidade produtiva para atender a empresa, como o mercado o tem aceitado entre outros, só assim investiremos o capital. Tudo com total segurança (Empresa “ALFA” – Entrevistado 1).

A empresa “ALFA” demonstra que confia nos seus fornecedores e também relata como começa a construção da confiança nos relacionamentos com os novos fornecedores. Além disso, os relatos nas entrevistas acima demonstram que as empresas procuram manter o relacionamento cooperativo e com estabilidade, pois esses fatores contribuem para o aumento da confiança entre as empresas, trazendo melhoria para as relações no seu dia a dia. Segundo afirmam Cooper e Slagmulder (1999), a presença dos fatores de cooperação e estabilidade no relacionamento ajuda a aumentar a confiança entre as empresas. Os fornecedores relatam ainda que procuram ser transparentes nas negociações e também manter seus sites sempre bem atualizados, visto que isso ajuda os clientes a conhecê-los melhor e, às vezes, até identificar se a empresa atende sua necessidade.

A confiança geralmente vai sendo construída com o tempo, podendo ser vista por meio do conhecimento, das atitudes, transações e a franqueza do relacionamento entre as empresas - quanto maior a troca de informações mais eficientes serão nas negociações. Então, no ambiente de relacionamento interorganizacional, várias informações entre as empresas devem ser trocadas com o propósito de realizar negócios eficazes e eficientes (MAHAMA, 2006; KIM et al., 2006).

Na prática os fornecedores afirmam que confia na empresa “ALFA”, pois o relacionamento entre elas vem sendo construído ao longo do tempo, e essas empresas realmente se preocupam em manter um relacionamento com confiança, cooperação e quanto mais estável o relacionamento maior a confiança. Esses achados estão em linha com o que afirmam Mahama (2006), e Kim et. al. (2006).

4.3.1 Confiança originada por meio da Cooperação

A literatura afirma ainda, que um dos fatores contribuintes para manter a confiança entre as empresas é o tempo de relacionamento. Nesta pesquisa foi também possível identificar que mesmo nos relacionamentos recentes entre a empresa “ALFA” com alguns de seus fornecedores, existe uma forte presença da característica confiança entre elas. Deste modo a empresa “ALFA” relatou que o seu relacionamento com fornecedor “D” é um relacionamento que começou recentemente, mas ainda assim as empresas afirmam confiar uma na outra, e o que justifica essa confiança é exatamente a boa vontade desse fornecedor em cooperar com a empresa “ALFA”.

Nesse caso, a empresa “ALFA” relatou que teve um grande problema com um fornecedor, pois o mesmo não conseguiu entregar os insumos no prazo combinado,

e quando os entregou, a especificação estava errada e a qualidade não foi aprovada, e isso, com certeza, quebrou a confiança nessa parceria. Foi então que o fornecedor “D”, mesmo com o relacionamento recente com a empresa ALFA, se dispôs a tentar resolver o problema. Este fornecedor foi até a empresa “ALFA”, estudou os problemas desses insumos e se propôs até a levá-los para sua empresa e assim corrigiu os erros e conseguiu solucionar o problema.

Ainda foi possível identificar nessa nova parceria a cooperação, por parte do fornecedor que desenvolveu um projeto somente para acertar esses insumos que não tinham sido fabricados por eles, e, certamente, aumentou ainda mais a confiança entre essas empresas que trocaram informações e trabalharam juntas para alcançarem objetivos comuns. Além disso, esses produtos eram específicos e havia grande dificuldade de serem encontrados no mercado com outros fornecedores, e sua não solução impossibilitava totalmente a empresa “ALFA” de finalizar seu equipamento. Ficou muito clara a interdependência da empresa “ALFA” com o fornecedor, e dele com ela, dado que essa parceria significava um grande montante do seu faturamento.

Nesse caso ainda foi possível constatar a interação com as características de confiança, cooperação e interdependência entre as empresas fundamentais para o fator condicionante “relacionamento”, tornando propícia a aplicação da GCI, corroborando Cooper e Slagmulder (1999), os quais afirmam que o fator cooperação gera benefícios mútuos e ajudam a aumentar a confiança entre as empresas.

4.3.2 Mantendo a Confiança no relacionamento

A empresa “ALFA” afirma serem levados em consideração vários aspectos em uma negociação. Como exemplo cita a qualidade do produto, o prazo de entrega

e o preço entre outros. A empresa destaca não ser o preço o aspecto principal a ser considerado, pois neste caso a empresa que consegue sempre atender mantendo a qualidade do produto, entregando pontualmente e sempre comprometida e atenta em atender o que foi combinado nas negociações faz com que a confiança entre as empresas aumente a cada dia estreitando as relações.

Empresa “ALFA” – Entrevistado 1 (...) “ na hora de fechar as compras de um pedido de um insumo, analisamos todos os aspectos citados acima, se acontecer de um fornecedor novo, ou seja, que nunca trabalhamos ter o preço menor, ainda assim damos preferência ao fornecedor com que temos parceria e confiamos”. “Pois a confiança é fundamental para evitarmos problemas”. “Muitas vezes um fornecedor novo só se preocupa em fechar a venda naquele momento e não acompanha o pós venda não se compromete com a empresa; então, esse menor preço não compensa.”

Nesta pesquisa foi possível constatar que as empresas confiam umas nas outras, pois, nas entrevistas, tanto a empresa “ALFA” quanto os fornecedores procuram preservar o relacionamento quando há confiança mantendo eles uma frequência nas negociações, corroborando Tomkins (2001), que afirma que o grau de confiança interorganizacional é positivamente influenciado pela frequência de interações e a comunicação entre as empresas envolvidas.

De acordo com Souza e Rocha (2009), o montante em valor, a quantidade e a frequência das negociações podem servir como indicadores do nível de confiança. Nos relacionamentos na prática, também foi possível constatar essa afirmativa, já que as empresas afirmam que procuram manter um relacionamento com empresas em que confiam, concentrando suas compras nessas empresas com que há uma parceria, ou seja, sempre existe uma frequência nessas negociações levando a um

montante maior na quantidade das compras e, conseqüentemente, no montante em valor, por já conhecerem a empresa e nela confiarem.

As empresas afirmam que conhecer os seus fornecedores e compradores gera o aumento da confiança entre elas, pois é menor o risco de problemas na conclusão de suas negociações. O Fornecedor “F” - Entrevistado 8, confirma o que disse a empresa “ALFA” que caso a empresa deixe de entregar pontualmente, isso levará a conflitos entre a empresa e o cliente no caso a empresa “ALFA”, acarretando o cancelamento da compra, podendo até levar a um rompimento parcial ou até definitivo da parceria.

Os fornecedores afirmam que (...) entregar os produtos pontualmente, sempre mantendo a qualidade é fundamental para conservar a confiança entre as empresas e até mesmo evitar o término da parceria. O entrevistado 1 da empresa “ALFA” afirma, quando ocorrem pela primeira vez problemas tais como a não entrega do insumo no prazo combinado, ou com a qualidade pedida, isso é aceitável, desde que o fornecedor se disponibilize e se preocupe em resolver o problema sem que seja preciso fazer pressão. No entanto, se acontecer a segunda vez, essa parceria se encerra.

Assim, nessa pesquisa foi possível constatar que o comprometimento, a transparência nas negociações, o cumprimento do combinado na hora de fazer o pedido e o conhecimento entre as empresas contribuem para manter a confiança no relacionamento, tornando mais propícia a aplicação da GCI entre as empresas.

4.3.3 Dificuldade no relacionamento

Na característica confiança, do fator condicionante “relacionamento”, foi identificada a necessidade da construção da mesma entre as empresas, e elas afirmam que quando há confiança recíproca, as negociações são feitas sem conflitos ou disputas, geralmente ocorrem com maior frequência e existe um montante maior no valor dessas negociações sem maiores preocupações entre as empresas, por haver por parte da empresa compradora confiança em que o fornecedor vai entregar o produto conforme solicitado, sem ocasionar problemas, e por parte dos fornecedores terem conhecimento de que a empresa está fazendo o pedido correto, e está sendo transparente na hora das negociações e que vai fazer o pagamento sem atrasos.

Mesmo as empresas relatando que confiam uma na outra e que sabem a necessidade de manter confiança em suas relações, foram constatados alguns problemas no seu dia a dia. São problemas internos que atrapalham e podem até prejudicar a empresa e interferir na confiança entre elas. Alguns dos fornecedores afirmam, que apesar de ser um problema interno, é preciso melhorar, pois influencia diretamente em seus relacionamentos (...) “é a rotatividade dos funcionários dentro da empresa, porque cada troca de funcionário interrompe um processo e desloca um funcionário de uma função para outra, e atrapalha todo o andamento do trabalho”.

Isso dificulta o andamento da parceria com os clientes, e as empresas relatam que o contato direto com as pessoas na empresa é um fator de confiança no relacionamento. Se toda vez em que o comprador vai fazer contato com o fornecedor (ou vice-versa) fala com uma pessoa diferente, quebra a confiança, principalmente porque os produtos são específicos, e saber as especificações

técnicas dos produtos e entender o que a empresa quer, precisa de algum conhecimento do produto e isso atrasa até as negociações que estão sendo concluídas.

Mas isso é um problema comum de com os fornecedores, e também pela empresa “ALFA”, os quais às vezes passam por esse problema de rotatividade. Por exemplo, a mudança de seu comprador vai trazer problemas para a empresa, pois até que o novo funcionário entenda e aprenda as especificações dos seus produtos, isso gera atraso nas negociações e até ele mostrar segurança, abala um pouco a confiança entre as empresas, visto que o próprio comprador pode solicitar o produto com especificações erradas, como já aconteceu antes.

Pode-se observar que um problema interno interfere totalmente no relacionamento entre as empresas, trazendo dificuldades nas negociações e isso leva a outros problemas mencionados, como especificação errada do produto, atraso na entrega.

4.4 A IMPORTÂNCIA DA COOPERAÇÃO NO RELACIONAMENTO

Atualmente nota-se que a Cooperação é uma das características que merece receber atenção no relacionamento entre as empresas. Fawcett (1991), e Magnan (2002), afirmam que a cooperação sob a perspectiva do relacionamento da empresa com seus fornecedores é definida como atividades coordenadas e semelhantes, realizadas pelas empresas em um negócio de relação mútua para produzir resultados superiores.

Corroborando a afirmativa de Fawcett e Magnan (2002), na prática foi possível identificar que a cooperação entre as empresas pode ser percebida por

meio de algumas ações, algumas no decorrer das negociações até a finalização da compra dos produtos. Como exemplo, podemos citar a boa vontade da empresa em tentar agilizar a entrega dos produtos, sempre dar atenção à qualidade e especificação solicitada dos produtos que serão entregues e o compromisso em acompanhar desde as negociações, fechamento das vendas até a entrega correta dos produtos, alcançando, assim, melhores resultados no fim das transações.

Com as entrevistas das empresas, foi constatado que há cooperação entre a empresa “ALFA” e seus fornecedores, pois tanto a primeira quanto eles, quando questionados se existe cooperação no relacionamento, afirmam manter um relacionamento cooperativo. Os fornecedores - ainda quando questionados se já houve algum problema no insumo que entregaram à empresa “ALFA” – alguns destes afirmaram que não, nunca teve problemas, mas caso venha acontecer, eles estão totalmente dispostos a cooperar para solucionar o problema, porém apresentou fornecedores que afirmaram que sim, já houve problemas com insumos que foram entregue a empresa “ALFA”, mas isso levou a um comportamento cooperativo por parte do fornecedor.

(...) O importante é a satisfação do cliente. Se houver um problema e tiver que trocar um material ou devolver e a empresa tiver que mandar outro, vamos procurar resolver os problemas o mais rápido possível (Fornecedor “E” – Entrevista 7).

(...) Os pequenos fornecedores são aqueles que representamos mais, então é mais fácil identificar a cooperação por parte deles; com os grandes fornecedores há cooperação, mas o relacionamento não é tão estreito quanto com os pequenos (Empresa “ALFA” Entrevista 1).

(...) Mas a cooperação com os grandes ocorre também principalmente quando precisamos de um produto, e eles sempre ajudam a especificar e, com essas especificações, trocamos informações. Isso ocorre muito com os elétricos (Empresa “ALFA” Entrevista 1) .

A empresa “ALFA” relatou algumas formas de cooperação que acontecem entre ela e seus fornecedores. Como exemplo, ela citou que recentemente houve um problema com um produto, mas não foi na sua qualidade, e sim, porque o

produto fornecido era importado e não tinha no estoque do fornecedor, em virtude de a Receita Federal estar em greve, e os portos não liberarem as mercadorias.

Neste caso, o fornecedor não tinha como entregar o produto e foi sincero com a empresa “ALFA” ao informar o problema, todavia a empresa necessitava desse produto com urgência para finalizar seu equipamento, porque iria expor seus equipamentos em uma das feiras do setor de que a empresa participa e é de grande importância para ela já que muitas empresas do setor participam dessa feira, tanto seus clientes quanto seus fornecedores. Além de ter que expor na feira, a empresa “ALFA” estava desenvolvendo o protótipo de uma máquina e precisava desse produto para testar o equipamento e mostrar ao seu cliente.

Diante desta situação, o fornecedor tentou cooperar com a empresa identificando uma forma de ajudá-la. Naquele momento, a maneira que o fornecedor encontrou para ajudar foi emprestando o produto para ela, tendo em vista que não poderia deixar de levar esse equipamento para a feira. O investimento para participar e expor na feira era bem alto, e o objetivo da empresa era levar seus principais equipamentos e, além disso, a empresa precisava testar o seu protótipo para fechar as vendas com seus clientes.

Inclusive as empresas afirmam que o fato de a empresa expor em uma feira indica que se pode confiar nela, justamente pelo alto investimento que precisa fazer. Nesta pesquisa foi também possível identificar que há interação entre as características de cooperação e confiança nas relações das empresas e que o desenvolvimento desses fatores enriquece o relacionamento.

4.4.1 Qualidade dos Insumos Entregue

Nesta pesquisa é possível identificar algumas formas de cooperação entre as empresas, pois 60% dos fornecedores participantes das entrevistas relatam que sempre têm a preocupação em entregar os produtos com a qualidade exigida pela empresa “ALFA”, e que nunca tiveram problemas com a qualidade dos seus produtos. Fornecedor “G” – Entrevistado 9 relata que “(...) Não, nunca houve problemas na qualidade dos insumos que entregamos”. Os fornecedores afirmam ainda que no dia em que apresentar um problema estarão completamente dispostos a solucioná-lo imediatamente.

(...) Com os produtos que entregamos à empresa “ALFA”, nunca houve problemas na qualidade. Mas se vier a acontecer, com certeza, estamos dispostos a cooperar, resolvendo o problema o mais rápido possível, identificando este problema, e trocando o produto rapidamente (Fornecedor “H” – Entrevistado 10).

Fornecedor “H” – Entrevistado 10 (...) E com certeza atenderíamos a necessidade sem que o cliente precisasse fazer pressão para solucionar o problema.

Os fornecedores relatam ainda que, caso venha a acontecer algum problema, eles enviarão a assistência técnica para identificar, resolver e trocar as peças até que o problema seja resolvido. Alguns ainda mencionam que para evitar os problemas têm uma política na empresa em que o colaborador recebe uma gratificação pela aprovação na qualidade dos insumos, e isso ajuda no controle da qualidade.

Os outros 40% dos fornecedores que participaram da pesquisa, quando questionados sobre se houve problemas na qualidade dos produtos que entregou a empresa “ALFA” responderam que sim. Foi possível constatar com o relato do Fornecedor “C” – Entrevistado 5 (...) “sim, lembro que em uma determinada ocasião há alguns anos atrás tivemos problemas com o desempenho de algumas válvulas fornecidas à empresa ‘ALFA’.”

Fornecedor “C” – Entrevistado 5 (...) mas assim que foi detectado o problema, procuramos resolver com maior rapidez para atender a necessidade do cliente. Inclusive enviando um técnico de nossa empresa até o ES, constatamos um problema na qualidade da matéria prima das vedações usadas na válvula, problema este que não apareceu no teste feito antes do envio da mercadoria. Desenvolvemos junto ao nosso fornecedor a correção do problema desta matéria prima e repusemos tudo à empresa ALFA sem qualquer custo.

Fornecedor “A” Entrevistado 3 (...) dos produtos fabricados por nossa empresa, já houve problema sim, e tivemos que fazer uma adequação ao produto. Nós entregamos o produto, houve um problema com a qualidade e a empresa nos informou, mandou de volta e nós conversamos, e reunimos para ver a melhor forma de adequar o nosso produto ao tipo de uso deles. Nós tivemos a preocupação em estar atendendo o cliente e em resolver o problema. Assim que fomos informados, nós procuramos solucionar. Até desenvolvemos um projeto para adaptação do produto da empresa “ALFA”

Desse modo, a empresa “ALFA” também confirma que sim, já houve problemas na qualidade dos produtos entregues por alguns fornecedores e, para que haja uma boa relação duradoura, quando o problema surge, a empresa dá a oportunidade para o fornecedor resolver. Por exemplo, podemos citar (...) “que temos um relacionamento bem estreito com uma determinada empresa, a qual certa vez, nos forneceu uma borracha de baixa qualidade, gerando problemas”.

A empresa relatou que após notificar o fornecedor, este pesquisou o problema, solucionou-o e forneceu todo o pedido com uma nova borracha. “Isso gera uma maior valorização da nossa parte, já que o fornecedor se esforçou e solucionou da melhor maneira possível”. A empresa “ALFA” relata que procura andar lado a lado com esse tipo de fornecedor, cooperando para solucionar os problemas.

Souza e Rocha (2009, p. 83) afirmam que a cooperação pode ser mensurada com base em fatores como a disposição do fornecedor em dar retornos rápidos para o comprador aos problemas que surgem, como por exemplo, tempo para a resposta da qualidade detectada, disponibilidade de suporte técnico. Comos relatos acima dos entrevistados dos Fornecedores “C” e “A”, e entrevistados da empresa “ALFA”, foi possível confirmar na prática essas formas de cooperação dos fornecedores com

a empresa “ALFA”, confirmando a afirmativa dos autores. Assim, é possível afirmar que a cooperação está presente no relacionamento entre as empresas estudadas nesta pesquisa.

4.4.2 Dificuldade no relacionamento

Mesmo as empresas afirmando que cooperam umas com as outras, foi possível identificar alguns problemas no dia a dia das empresas, os quais abalam a confiança entre elas e influenciam diretamente na cooperação nos relacionamentos.

Foi possível verificar alguns problemas externos e também internos. Um dos problemas relatados pelos fornecedores foi que às vezes os clientes acabam passando as informações incorretas para orçar determinados itens. Isso vai acarretar a entrega errada do produto, e conseqüentemente, a devolução do mesmo.

Outro problema interno citado por alguns fornecedores (...) “é que o próprio sistema operacional de sua empresa acaba atrapalhando as negociações e atrasando o fechamento da mesma”. Eles ainda relatam que falta informação imediata tanto do cliente como do fornecedor, e isso acaba atrasando também. Neste sentido, observar a falta de cooperação entre as empresas - não por não estarem dispostas a cooperar - mas porque não consegue por falta de conhecimento.

Também foi possível constatar que isso acontece porque os produtos são diferenciados e é necessário certo conhecimento técnico tanto do comprador da empresa “ALFA” quanto dos fornecedores, e, como citado anteriormente, às vezes as empresas têm problemas com a rotatividade de funcionários e, por isso, há falta

de informação de ambas as partes. Com isso, podemos observar um problema que acontece com uma empresa e acaba influenciando e causando outro problema com as outras empresas.

Algumas empresas fornecedoras ainda relatam que (...) já aconteceu de seus fornecedores terem problema e atrasarem a entrega dos produtos, conseqüentemente, também atrasamos a nossa entrega. Já outros fornecedores contam que (...) “a nossa empresa importa a maioria dos seus produtos e alguns destes produtos de cuja importação que dependemos e isso pode acarretar algum atraso.

Esses problemas, que às vezes o fornecedor não consegue controlar, devem ser observados por eles, pois caso esses atrasos se repitam com a empresa “ALFA”, acontece em primeiro lugar a quebra da confiança, pois se a empresa estiver esperando um insumo para a conclusão de seu equipamento, e este sempre atrasa, conseqüentemente a parceria vai acabar. Para evitar o rompimento da relação, as empresas procuram manter um relacionamento cooperativo. De acordo com Cooper e Slagmulder (1999), o relacionamento com cooperação é uma característica que permite às empresas trabalharem juntas para reduzir custos e solucionar os problemas trazidos pela pressão no ambiente, confirmando o que foi encontrado na prática.

4.5 ESTABILIDADE NO RELACIONAMENTO

A estabilidade é uma característica que envolve o tempo de relacionamento das empresas e o compromisso entre elas. Foi possível identificar na prática alguns tipos de relacionamento entre a empresa “ALFA” e seus fornecedores, caracterizados pela empresa “ALFA” como sendo de longo, médio e curto prazo, que

indicou que as empresas são comprometidas umas com as outras, identificando na prática o que foi afirmado na literatura por Souza e Rocha (2009), que a estabilidade no relacionamento entre as empresas está associada ao comprometimento entre as partes.

A maioria dos fornecedores relatou que existe uma parceria entre sua empresa e a empresa “ALFA”, e que o relacionamento já vem há alguns anos, o qual, afirmado tanto pelos fornecedores quanto pela empresa “ALFA”, foi considerada pelas empresas em média 12 anos de relacionamento. Neste tipo de relacionamento, as empresas afirmam que geralmente os diretores ou proprietários dessas empresas já se conhecem há muitos anos, e isso facilita ainda mais as negociações entre elas.

Os fornecedores ainda relatam que esse conhecimento com certeza leva a um relacionamento estável e duradouro, e que isso é muito importante, pois cada empresa se compromete uma com outra, aumentando assim a confiança nesses relacionamentos.

A empresa “ALFA” deixa claro que procura manter o relacionamento com seus fornecedores, com os quais já existe uma parceria e o relacionamento já vem há alguns anos, pois geralmente a empresa tem problemas com um fornecedor novo, porque eles não se comprometem e não se preocupam em acompanhar as vendas até a entrega correta na empresa. Pelo contrário, muitas vezes eles nem atendem ao telefone para dar uma satisfação e explicar o que está ocorrendo.

Os fornecedores, por sua vez, relatam que também preferem manter os seus relacionamentos com clientes com quem já têm uma parceria e já conhecem, porque isso diminui os riscos e os problemas para sua empresa, mas eles ainda afirmam

que como eles precisam vender, estão em busca de clientes, mas ainda assim fazem uma boa pesquisa de mercado antes de começar a atender os novos clientes.

A empresa “ALFA” ainda relata que há alguns relacionamentos que estão sendo desenvolvidos e que os considera serem de médio prazo. Têm em média 6 anos, e já são considerados pelas empresas um relacionamento em que há cooperação e confiança, podendo ser desenvolvidos projetos juntos para melhorias nas transações entre elas.

Para a empresa todo cliente é importante, independente do volume de compra, então procuramos atender as necessidades de cada um e sempre manter a qualidade tanto nos tipos dos produtos e fabricação destes quanto na entrega. Continuo com os meus clientes há um longo tempo, tenho cliente desde o início há treze anos, que continua com parceria com a nossa empresa até hoje (Fornecedor “A” – Entrevista 3).

O gestor ainda afirma que a empresa visa atender todos os clientes, mas prioriza o atendimento aos clientes com que se relacionam há mais tempo, pois esses têm uma história com a empresa e já têm uma parceria que envolve confiança e estabilidade. O entrevistado explica o relacionamento com a empresa ALFA.

[...] trabalhamos juntos há oito anos, e desde o início deste relacionamento tivemos contato direto com os donos da empresa. Há toda uma questão de confiança, cooperação e um relacionamento estável. Nós atendemos a empresa ALFA com produtos específicos. Geralmente eles fazem um projeto e nós ajudamos a especificar as peças, e fabricamos de acordo a especificação desejada pela empresa (Fornecedor “A” – entrevistado 3).

Com esse tipo de relacionamento com os nossos clientes, conseguimos fazer negociações em que reduzimos tanto o nosso custo quanto o do cliente. Um exemplo interessante com os nossos clientes é justamente a confiança que temos um com o outro (Fornecedor “A” – entrevistado 3).

Essa característica é tão forte na relação que desde quando começamos a nossa empresa, apenas no primeiro ano nós tivemos custo com o vendedor externo. Passando esse primeiro ano, as relações com os clientes foram se estreitando, e os nossos clientes começaram a nos indicar para outros clientes. Assim, desde então não temos mais esse custo com vendedor externo, pois os nossos clientes tornaram-se nossos vendedores (Fornecedor “A” – Entrevistado 3).

Pode-se também identificar um relacionamento recente entre a empresa “ALFA” e um fornecedor, este é o tipo de relacionamento que as empresas reconhecem como de curto prazo por ser recente, mas que a empresa pretende

manter, pois esse fornecedor vem cooperando com a empresa “ALFA” desde o primeiro momento, é um relacionamento no qual há compromisso, cooperação e confiança, e ambas as empresas pretendem manter a parceria. Essas empresas estão fechando um contrato de fornecimento de 5 anos.

Fornecedor “D” – Entrevistado - 3 (...) O relacionamento com a empresa ALFA começou há pouco tempo, estamos tentando cooperar no projeto que eles já vêm trabalhando há um tempo e teve um problema com o fornecedor anteriormente.

Empresa “ALFA” - Entrevistado 1 (...) Tem fornecedores que estamos começando a parceria há pouco mais de 3 meses, que é o caso do fornecedor “D”. Este é o caso de uma empresa de Vitória, que está sendo parceira e cooperando bastante, começamos essa parceria já com o processo em andamento, e ela vem ajudando no desenvolvimento destes produtos.

As empresas relatam que, apesar de recente, esse relacionamento já é considerado por elas uma parceria, em que há um grande envolvimento entre as empresas. Estas visitam as instalações uma da outra, trocam informações sobre os produtos e projetos, e vem dando certo para ambas as partes. Este relacionamento confirma a afirmativa de Anderson e Narus (1990), de que o compromisso representa a vontade dos parceiros comerciais em se empenhar para manter um bom relacionamento.

Neste relacionamento entre a empresa “ALFA” e o fornecedor “D”, foi possível identificar um forte compromisso entre as empresas, além de demonstrar a boa vontade em cooperar. Assim, logo começaram a criar ações conjuntas para desenvolverem os projetos e produtos, conferindo na prática o que diz a literatura por Anderson e Narus (1990), que para manter uma parceria cooperativa é necessário um forte compromisso entre as empresas, aperfeiçoando as ações coordenadas para atingir objetivos comuns em relações de trabalho bem sucedida.

4.5.1 Fatores que Contribuem para manter a Estabilidade

De acordo com a literatura, alguns fatores contribuem para que as empresas cultivem a estabilidade em seus relacionamentos. Na prática, para tentar manter um relacionamento que seja duradouro e tenha estabilidade, as empresas se preocupam com alguns fatores. Entre eles, podem-se citar a diferenciação do atendimento dos seus clientes, o tempo de relacionamento, o custo de mudança na troca do fornecedor, a maturidade das empresas em passar por uma crise e não abalar a relação, a confiança entre atores que se relacionam fazendo as negociações e o comprometimento das empresas.

As empresas, quando questionadas se os seus diretores já se conhecem há muitos anos, alguns dos fornecedores, juntamente com a empresa "ALFA", afirmam que sim, e isso traz estabilidade para o relacionamento entre elas, pois o fato desses atores que se relacionam comercialmente já se conhecerem leva ao aumento de confiança.

A literatura afirma que é importante saber como as empresas se conheceram, se o fornecedor procurou a empresa compradora ou vice-versa e se conhecem há muitos anos. De acordo com Souza e Rocha (2008), se sim, conhecem-se há muito tempo, e há estabilidade no relacionamento. Mas na prática podemos observar algumas formas de como as empresas se conheceram e qual a importância disso nessas relações.

Uma das formas relatadas pelas empresas é que conheceram seus fornecedores ou clientes em feiras, e isso é um indicador de que elas podem confiar nessa empresa, porquanto só de estar expondo em feira demonstra que está empresa é comprometida, mesmo porque há todo um investimento para expor nas

feiras do setor. Inclusive o Entrevistado 1 da empresa “ALFA” relata que (...) “há também as empresas cujos donos nós conhecemos”. Outro exemplo é um fornecedor com quem já trabalha há um bom tempo, no qual já confia e indica outros fornecedores para empresa “ALFA”. “Nesse caso, vem o conhecimento recíproco de muitos anos, e isso conta muito”.

Tanto os fornecedores quanto a empresa “ALFA” afirmam que a estabilidade e confiança no relacionamento são importantes, já que ajudam a superar crises financeiras e ainda assim manter o relacionamento. A empresa “ALFA” relata que realmente já passou por crises financeiras e continuam relacionamento com os fornecedores e que não é somente em crises que há cooperação por parte de alguns fornecedores.

Empresa ALFA - Entrevistado 2 (...) Por exemplo, aconteceu de um fornecedor atrasar a entrega de um insumo e conseqüentemente nossa empresa atrasar a entregar ao cliente. Com isso, o recebimento desse equipamento também atrasou gerando um desfalque no caixa da empresa. E neste momento precisamos comprar um insumo específico de um fornecedor, e o fornecedor teria que fabricá-lo apenas para nossa empresa. Nesses casos, geralmente é preciso pagar uma entrada para que o fornecedor comece a fabricar o insumo. Mas o fornecedor cooperou começando a fabricar o insumo, mesmo sem o pagamento da entrada, negociando este pagamento para uma data posterior.

O fornecedor relatou que começou a produção dos insumos para a empresa “ALFA”, mesmo sem que ela pagasse a entrada, porque já conhecia a empresa e sabe que ela é comprometida e séria, não vendo, portanto, problemas em cooperar, adiantando a produção dos insumos. Neste exemplo, podemos observar outra vez a interação das características de confiança e estabilidade entre essas empresas, uma empresa colaborando com a outra, e dando a oportunidade para que as atividades da empresa continuem, sem trazer maiores danos.

4.5.2 Mudança de Fornecedor

Um relacionamento é considerado estável quando as empresas se preocupam em manter as suas negociações com os mesmos fornecedores, e quando estes procuram cooperar com a empresa compradora, mantendo uma boa relação entre elas. Na prática, ainda foi possível verificar que isso geralmente ocorre e leva as empresas a trocarem informações, principalmente quando os insumos negociados são diferenciados.

A maioria dos fornecedores menciona que já trabalham com a empresa “ALFA” há muitos anos e que o relacionamento é estável, e existe confiança e cooperação entre elas. A empresa compradora confirma a afirmativa dos fornecedores, por conseguinte podemos identificar a estabilidade nos relacionamentos.

De acordo com a literatura, o fato de o produto ser diferenciado faz com que as empresas se esforcem para manter o relacionamento umas com as outras, tanto a empresa compradora - pois seu produto será mais difícil de ser comprado no mercado - quanto os fornecedores, em virtude de esses produtos serem comercializados apenas com determinada empresa.

A empresa “ALFA” mencionou que os produtos podem ser diferenciados e não ser encontrados com facilidade no mercado, mas também podem ser encontrados no mercado e ter características específicas como: tamanhos, medidas e design diferentes, fazendo com que este produto seja diferenciado. Além disso, existem produtos que eles trabalham com marca específica por causa da qualidade e quando estão montando o equipamento só colocam o insumo desta marca e

avisam ao cliente que só podem repor esse insumo quando for o caso desta marca específica.

Empresa ALFA - Entrevistado 2 (...) Quando vendemos o equipamento para o nosso cliente, entregamos o manual e procuramos especificar o tipo de produto indicado para manter a garantia do equipamento. Existem produtos que, por questões de segurança, indicamos a marca específica, como exemplo a marca "X" que produz um material de vedação específico, e para aguentar 18 toneladas de pressão tem que ser dessa marca.

Nesta pesquisa, além de identificar a diferenciação dos insumos como um fator relevante para manter a estabilidade no relacionamento, as empresas ressaltam que existem outras formas de diferenciação no relacionamento entre elas, as quais estão além dos produtos levados em consideração, e são tão importantes quanto a diferenciação do produto. Como exemplo, as empresas citam agilidade na entrega, qualidade no atendimento, preço, engenharia, a tecnologia e o comprometimento - um conjunto de coisas para atender as necessidades do cliente.

Alguns fornecedores relatam que a sua diferenciação não está no produto, e sim na qualidade do atendimento (...) "o cliente compra nosso produto e sabe que, se ele vender esse produto no Piauí, nós vamos ter assistência para atendê-lo lá ou em qualquer outro estado". Com isso, foi possível observar que as empresas estão tentando atender as necessidades de seu cliente e se diferenciar no atendimento, agilidade na entrega, entre outros, para manter um relacionamento duradouro.

Pode-se observar que tanto os fornecedores quanto a empresa "ALFA" tentam manter um relacionamento com estabilidade, dado que isso significa para os fornecedores que vão sempre poder contar e fazer novas negociações com a empresa compradora, e para a empresa "ALFA" a mudança de fornecedor quase sempre traz transtornos para ela, muitas vezes pela falta de comprometerdos dos fornecedores novos e, além disso, pode acarretar o aumento de custos,

acrescentando assim nos preços do seu produto final afetando também os seus clientes.

Dessa forma, na prática, foi possível observar que as empresas procuram manter um relacionamento com estabilidade e confiança, podendo trocar informações e cooperando uma com a outra para soluções de problemas que surgem com objetivos de reduzir custos e alcançarem objetivos comuns, em conformidade com a afirmativa de Cooper e Slagmulder (1999), de que a estabilidade encoraja as empresas a trocarem informações, contribuindo com a criação de soluções para problemas que surgem e para o alcance das metas em comum.

4.5.3 Dificuldade no relacionamento

Apesar de as empresas mostrarem ser comprometidas umas com as outras, podem-se identificar alguns problemas no dia a dia, os quais impactam diretamente no relacionamento. Algumas dessas dificuldades levam ao rompimento do relacionamento, e a busca de um novo fornecedor, e isso acarreta o aumento dos custos para a empresa.

Empresa "ALFA" - Entrevistado "1" (...) Às vezes aqui na empresa tem produto que já fabricamos, mas são necessárias algumas alterações e isso leva a mudança de alguns insumos deste produto/Equipamento, e isso dificulta muito porque a maioria das vezes é necessário mudar até o fornecedor. E além de ser difícil encontrar o fornecedor no mercado, essa mudança gera custos para empresa.

Alguns fornecedores citam alguns problemas internos que influenciam diretamente no relacionamento entre as empresas como: Fornecedor "E" entrevistado 7 (...) "tivemos um problema há um tempo na nossa empresa do sistema travar e não conseguimos faturar nenhum pedido, e isso trouxe alguns problemas para o cliente". Este fornecedor afirmou que este problema afetou

principalmente aos clientes que têm a compra programada de produtos específicos, porque ele não consegue encontrar o produto no mercado. Já os clientes cujos produtos não são específicos, estes estavam acostumados a comprar por um preço e com a qualidade do produto que ele fornecia, e isso levou, estes clientes a buscar este produto no mercado e tiveram um aumento nos seus custos.

Isso gerou um transtorno muito grande para empresa e para o cliente. O fornecedor relatou que em alguns casos, como os de produtos não específicos, teve como contornar o problema, pois havia no relacionamento com o cliente estabilidade e confiança. E então, o fornecedor pediu ao cliente para comprar no mercado, e a diferença no preço ele daria como desconto na próxima compra.

Nesta pesquisa, analisaram-se as características do fator condicionante “relacionamento” Interdependência, Confiança, Cooperação e Estabilidade. Ficou claro que as empresas concordam que essas características são primordiais para manter um bom relacionamento e, além disso, elas afirmam que na sua relação com a empresa “ALFA” esses aspectos estão presentes. Elas reconhecem que manter um bom relacionamento é eficaz para redução dos custos conjuntos e aumento de suas receitas. Mas apesar dessa confirmação, foi possível identificar problemas que atrapalham o relacionamento no dia a dia das empresas.

De acordo com o que o foi discutido na análise de todas as características é possível sintetiza no quadro abaixo um comparativo entre os aspectos positivos e os problemas encontrados no dia a dia das empresas que envolvem as características dos relacionamentos entre a empresa e seus fornecedores.

	ASPECTOS POSITIVOS	DIFICULDADES
INTERDEPENDÊNCIA	<ul style="list-style-type: none"> • Aumenta Confiança • Trocar informações • Redução de erros • Desenvolvimento de produtos em conjunto 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de qualidade nos insumos • Especificação errada • Atraso na entrega • Falta de programação por parte da empresa compradora
CONFIANÇA	<ul style="list-style-type: none"> • Transparência nas negociações • Conhecimento entre as empresas • Relacionamento duradouro • Cooperação entre as empresas • Frequência nas negociações 	<ul style="list-style-type: none"> • Rotatividade de funcionários; • Falta de conhecimento técnico dos produtos • Atraso na entrega • Fazer o pedido com especificação errada (por parte comprador)
COOPERAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> • Gera benefícios mútuos • Agilidade na entrega dos produtos • Qualidade e Especificação correta dos produtos • Acompanhar as transações comerciais até entrega correta do produto na empresa compradora • Desenvolvimento de projetos juntos • Retornos rápidos 	<ul style="list-style-type: none"> • Informações erradas já no início das negociações, levando a erros na entrega e devolução do produto; • Problemas com o sistema operacional; • Dependência quando o produto é importado;
ESTABILIDADE	<ul style="list-style-type: none"> • Empresa compradora indica fornecedor para as outras empresas atuando como (vendedor) • Tempo de relacionamento • Confiança entre as empresas • Comprometimento • Relacionamento estável, e duradouro 	<ul style="list-style-type: none"> • Custo de mudança na troca do fornecedor; • Falta de planejamento; • Fornecedor novo (falta de compromisso); • Encontrar um fornecedor para atender a empresa com produtos específicos;

Quadro 2: Características relacionadas aos pontos positivos e as dificuldades.
 Fonte: Elaborado pela autora

4.6 CLASSIFICAÇÃO DOS FORNECEDORES

De acordo com a literatura, após analisar as características de Interdependência, Confiança, Cooperação e Estabilidade, ainda é possível classificar os fornecedores em: Comum, Auxiliar, Principal e Familiar, e essa classificação também serve para indicar qual tipo de fornecedor é mais propício à

aplicação da GCI. De acordo com Souza e Rocha (2009), as empresas devem analisar atentamente as características com cada fornecedor e sugere que sejam atribuídos graus de 1 a 5 para cada característica e, com isso, classificar os relacionamentos. Mas os autores ainda afirmam que essa é proposta de classificação subjetiva e que, na verdade, cada empresa deve desenvolver a forma de fazer essa classificação. Desse modo, neste trabalho essa classificação será feita de acordo com a análise de conteúdo, a qual foi a ferramenta usada para analisar as entrevistas feitas com cada fornecedor, cruzando as respostas com a entrevista da empresa “ALFA”.

Dessa forma, juntamente com a empresa “ALFA”, foi possível constatar que os fornecedores “A” e “D” são classificados como “Familiar”. Mesmo o fornecedor “D” tendo um relacionamento de curto prazo, ambas as empresas afirmam que as características do relacionamento estão fortemente presentes nessa relação e que elas favorecem a aplicação da GCI entre elas.

Com relação aos fornecedores “B”, “C”, “E”, “F” e “G”, foi possível identificar a presença das características em seus relacionamentos com a empresa “ALFA”, apesar de as características de Cooperação e Interdependência não terem sido evidenciadas tão fortemente como com os fornecedores “A” e “D”, isso porque, de acordo com os insumos fornecidos para a empresa “ALFA”, não houve a necessidade de uma maior cooperação por parte dos fornecedores. Em decorrência disso, eles foram classificados como “Familiar”, identificando que a aplicação da GCI nesses casos também é possível.

Para os fornecedores “H”, “I”, “J” e “K” também foram encontradas as características que envolvem o relacionamento, algumas com maior expressão,

enquanto outras, com menor, todavia, as empresas afirmam que são empresas com potencial para desenvolver a GCI entre elas.

No início da pesquisa, foi possível constatar que as empresas sabem a necessidade de criar estratégias para a redução de seus custos e que atualmente precisam pensar em melhorar os seus relacionamentos com seus clientes e fornecedores, mas ainda assim não era clara a visão da Gestão de Custos Interorganizacionais, mesmo nos casos em que já estão sendo aplicados por meio do relacionamento entre elas.

Segue abaixo quadro 3, com a classificação dos fornecedores feita pela empresa “ALFA”.

	COMUM	AUXILIAR	PRINCIPAL	FAMILIAR
FORNECEDOR “A”				X
FORNECEDOR “B”				X
FORNECEDOR “C”				X
FORNECEDOR “D”				X
FORNECEDOR “E”				X
FORNECEDOR “F”				X
FORNECEDOR “G”				X
FORNECEDOR “H”			X	
FORNECEDOR “I”			X	
FORNECEDOR “J”			X	
FORNECEDOR “K”			X	

Quadro 3: Classificação dos fornecedores

Fonte: Elaborado pela autora

Capítulo 5

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste trabalho, apresentou-se um estudo sobre o fator condicionante “relacionamento” na viabilização da Gestão de Custos Interorganizacionais (GCI) em uma empresa no estado do Espírito Santo e seus principais fornecedores. A análise foi feita pela identificação da presença de um ambiente que interfere diretamente na GCI em função da presença de características como: interdependência, confiança, cooperação e estabilidade. Buscou-se atender tal objetivo mediante resposta de um questionário aplicado por meio de entrevistas diretamente com a empresa “ALFA”, objeto do estudo, e os seus fornecedores.

Tal investigação abrangeu questionamentos sobre os aspectos que envolvem o “relacionamento” como: Interdependência, Confiança, Cooperação e Estabilidade, de forma a analisá-los nas relações entre as empresas. Buscou-se por meio dos relatos das empresas identificar se essas características estão presentes no relacionamento das empresas, conforme definido na literatura da CGI, e assim entender como ocorre na prática esse relacionamento entre as empresas.

De acordo com Coad e Scapens (2006), o relacionamento entre as empresas vem crescendo constantemente, influencia e favorece uma visão mais ampla da gestão de custos, ultrapassando os limites intraorganizacionais. Desse modo, nesta pesquisa foi possível constatar que o fator condicionante “relacionamento” impacta diretamente no processo de Gestão de custos das empresas estudadas, pois identificou-se a presença das características de Interdependência, Confiança, Cooperação e Estabilidade em seus relacionamentos, viabilizando a aplicação da

GCI entre elas, contribuindo, assim, para a redução de seus custos, aumento das suas receitas e lucratividade.

Nesta pesquisa, foi possível verificar que todas as empresas acreditam e afirmam que o “relacionamento” é um dos principais fatores que contribui para a melhoria das negociações entre elas, corroborando a afirmativa de Cooper e Slagmulder (1999); Kajuter e Kulmala (2005); Souza e Rocha (2009), de que para realizar a aplicação da Gestão de Custos Interorganizacionais é preciso existir um bom relacionamento entre as empresas. Com a entrevista aplicada, identificou-se que as empresas cada vez mais estão se preocupando em manter um bom “relacionamento”, uma vez que elas possuem acordo de parceria e buscam estratégias de cooperação. Além disso, a pesquisa mostra que, apesar de as empresas afirmarem existir um bom relacionamento entre elas e procurarem sempre mantê-lo, verificou-se a existência de problemas no seu dia a dia, o que dificulta as relações entre elas e conseqüentemente à aplicação da CGI.

Com a descrição do relacionamento entre a empresa “ALFA” e os seus fornecedores, pode-se notar o envolvimento de ambos com as características de interdependência, confiança, cooperação e estabilidade. Em consonância com a literatura, observou-se que nas relações em que mais forte encontrou-se a presença dessas características melhor está sendo o desenvolvimento do processo de GCI entre as empresas. Esse processo requer comprometimento, dedicação de tempo e cooperação. Além disso, verificou-se estarem essas características, na prática, relacionadas entre si.

E com a descrição de como ocorrem tais relacionamentos, os resultados mostram de forma incisiva que as empresas buscam trabalhar com parceiros em quem possam confiar, e mostram-se dispostas a cooperar. A empresa “ALFA”

afirmou que cumprir os prazos de entrega é um aspecto importante, pois um atraso na entrega do insumo acarretará vários problemas para a finalização do seu produto, uma vez que ela não mantém esses insumos em seu estoque, justamente por se tratar de produtos específicos. E manter a qualidade do produto e os preços combinados são fatores que impacta diretamente nas suas atividades. Portanto, o não atendimento desse fator sem uma justificativa levará ao rompimento da parceria.

Além disso, foi possível identificar alguns relacionamentos da empresa com os fornecedores. Como exemplo, os fornecedores “A” e “D” em que se pratica a Gestão de Custos Interorganizacionais, mesmo contrariando alguns itens das características, tais como a Estabilidade, em que é dito que quanto maior o tempo de relacionamento mais estável e propicia a aplicação da GCI, pois com o fornecedor “D” há pouco tempo de relacionamento, mas ficou clara a aplicação da GCI entre as empresas. Com os outros fornecedores, mesmo as empresas concordando que deve haver Interdependência, Confiança, Cooperação e Estabilidade no relacionamento encontraram-se problemas, tais como aumento de custos ao trocar o fornecedor, atraso na entrega, entre outros. Esses problemas ocorrem no dia a dia e afetam diretamente esses relacionamentos entre as empresas, impedindo a aplicação completa da CGI.

O presente estudo de caso contribuiu para demonstrar na prática como ocorre o relacionamento entre as empresas participantes desta pesquisa, comparando-o ao fator condicionante da GCI “relacionamento” descrito pela literatura, demonstrando se as características que envolvem a parceria estão presentes nas relações das empresas e, além disso, destacando quais os problemas que surgem no dia a dia das empresas que podem dificultar o relacionamento e a aplicação da GCI.

A importância de demonstrar esses aspectos é chamar atenção das organizações quanto à necessidade de melhorar as suas relações com as outras empresas que fazem parte de sua cadeia de valor, evidenciando os benefícios que irão obter ao manter um bom relacionamento. Isso porque, consoante Dekker (2003), as empresas no geral não estão se aprofundando no entendimento dos relacionamentos devido ao fato de não conseguirem visualizar os benefícios que serão obtidos nessas relações. Além disso, no Brasil, os estudos sobre a GCI estão apenas no começo, considerando-se que há poucos estudos empíricos a respeito. Pretende-se também chamar a atenção das organizações quanto à importância de manter-se um bom relacionamento para a melhor aplicação da GCI no ambiente organizacional.

Após identificar as características que envolvem o “relacionamento”, as empresas podem classificar os seus fornecedores nas categorias comum, auxiliar, principal e familiar. Tal como Souza e Rocha (2009 p. 90) afirmam, essa classificação dos fornecedores é definida pelo nível de relacionamento que envolve as características de Interdependência, Confiança, Cooperação e Estabilidade. Com isso, as empresas devem analisar atentamente cada detalhe destas no relacionamento com seus fornecedores para então classificá-los. Os autores recomendam que para tal classificação sejam atribuídos graus de 1 a 5 para cada um desses aspectos. No entanto, essa é uma proposta de classificação subjetiva.

Em vista disso, os autores sugerem que cada empresa desenvolva seus próprios critérios para a avaliação. Neste caso, a limitação da pesquisa está na ausência de um modelo na literatura para classificação dos fornecedores após identificação das características no relacionamento entre as empresas, tornando-se assim mais fácil a identificação de quais empresas praticam a GCI e quais não a

praticam. Fora isso, outra limitação desta pesquisa foi a falta de tempo das empresas em participar das entrevistas, pois apesar de conseguir 12 entrevistas para a conclusão deste trabalho, de acordo com os relatos dos entrevistados “1” e “2” da empresa “ALFA”, foi possível observar que ainda ficaram alguns de seus fornecedores sem participar da entrevista que traria resultados interessantes para a pesquisa quando do cruzamento com a entrevista da empresa “ALFA”, de acordo com algumas situações mencionadas.

Em consonância com os resultados apresentados neste trabalho, vale a pena destacar que novas pesquisas poderiam mostrar outras questões ainda não discutidas com profundidade sobre a aplicação da GCI nas empresas. Assim, propõem-se alguns indicativos que serviram como ponto de partida para nortear futuras pesquisas. Neste sentido, relacionam-se sugestões para o desenvolvimento de novas pesquisas.

- a) Verificar como ocorre o “relacionamento” das empresas com seus clientes e comparar os resultados com o estudo feito com os fornecedores, identificando quais as diferenças nos relacionamentos e se a aplicação da GCI é mais propícia no relacionamento com os fornecedores ou com os clientes;
- b) Estudar o fator condicionante “relacionamento” entre empresas concorrentes, verificando se as características de confiança, cooperação, estabilidade e interdependência podem ser encontradas neste tipo relacionamento, tornando possível a aplicação da GCI;
- c) Estudar o fator condicionante “tipos de cadeias”, identificando qual o tipo de cadeia em que a empresas e seus fornecedores estão inseridas, e se essa classificação do tipo de cadeia implica um melhor relacionamento entre as empresas;

- d) Ampliar a pesquisa para outras empresas do mesmo setor e verificar em quais aspectos as práticas da GCI difere entre empresas de um mesmo setor;
- e) Estudar todos os fatores que propiciam a aplicação da GCI entre as empresas, além do fator “relacionamento” neste ambiente.

REFERÊNCIAS

- AGUIAR, A. B.; ROCHA, W.; REZENDE, A. J. Uma análise da complementaridade entre Gestão Interorganizacional de custos e Open-Book Accounting. In: CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, 7., 2007, São Paulo (SP). **Anais...** São Paulo: USP, 2007.
- ANDERSON, J. C.; NARUS, J. A. A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 54, p. 42–58, 1990.
- ANDERSON, J. C.; HÄKANSSON, H.; JOHANSON, J. Dyadic business relationships within a business network context. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 58, n. 4, p. 1–15, 1994.
- ANG, S. H. Competitive intensity and collaboration: impact on firm growth across technological environments. **Strategic Management Journal**, v. 29, n. 10, p. 1057–1075, 2008.
- BAGOZZI, R. Marketing as an organized behavioral system of exchange. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 38, n. 4, p. 77-81, Fall 1974.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BERNAL, S. M. H.; BURR, C.; JOHNSEN, R. E. Competitor networks: international competitiveness through collaboration: The case of small freight forwarders in the High-Tech Forwarder Network. **International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research**, v. 8, n. 5, p. 239 – 253, 2002.
- BLANHENBURG, H. D.; ERIKSSON, K. The character of bridgehead relationships. **International Business Review**, v. 9, n. 2, p. 191–210, 2000.
- BLOMQVIST, K.; HURMELINNA, P.; SEPPANEN, R. Playing the co-operation game right –Balancing trust and contracting. **Technovation**, v. 25, n. 5, p. 497–504, 2005.
- CACHOEIRO Stone Fair. **O setor**: Brasil. 2012. Disponível em: <<http://www.cachoeirostonefair.com.br/site/2012/pt/setor>>. Acesso em: 14 jul. 2012.
- CHOE, J. M. Inter-organizational relationships and the flow of information through value chains. **Inform. Management**, v. 45, p. 444-450, 2008.
- _____. How to classify the types of inter-organizational relationships in manufacturing firms. **African Journal of Business Management**, v. 5, n. 15, p. 6500-6514, aug. 2011.
- COAD, A. F.; CULLEN, J. Inter-organizational cost management: towards an evolutionary perspective. **Management Accounting Research**, v. 17, p. 342-369, 2006.

COAD, A. F.; SCAPENS, R. Inter-organizational cost management. **Financial Management**, p. 38-39, 2006.

CÔNSOLI, M. A. **Proposta de um sistema de análise da captura de valor nos canais de distribuição com base nos fluxos de marketing**. 2005. 152 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA/USP), São Paulo, 2005.

COOPER, R.; SLAGMULDER, R. **Supply chain development for the lean enterprise: interorganizational cost management**. New Jersey: The IMA Foundation for Applied Research Inc., 1999. 512 p.

_____.; _____. Interorganizational cost management and relational context. **Accounting, Organization and Society**, v. 29, p. 1–26, 2004.

DAS, T. K.; TENG, B. Trust, control, and risk in strategic alliances: an integrated framework. **Organization Studies**, v. 22, n. 2, p. 251-283, 2001.

DEKKER, H. C. Value chain analysis in interfirm relationships: a field study. **Management Accounting Research**, v. 14, p. 1-23, 2003.

FAWCETT, S. The status and impact of logistics issues in the success of co-production via maquiladoras. **International Journal of Logistics Management**, v. 2, n. 2, p. 30–42, 1991.

FAWCETT, S.; MAGNAN, G. The rhetoric and reality of supply chain integration. **International Journal of Physical Distribution and Logistics Management**, v. 32, n. 5, p. 339–361, 2002.

FERREIRA, L. D.; MERCHANT, K. A. Field research in management accounting and control: a review and evaluation. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, v. 5, n. 4, 1992.

FORD, D. **Managing business relationships**. 2. ed. New York: John Wiley & Sons Ltd, 2003.

FORSSTRÖM, B. **Value co-creation in industrial buyer-seller partnerships: creating and exploiting interdependencies**. 2005. Tese (Doutorado) - Abo Akademi University Press, 2005.

GHOSH, M.; JOHN, G. Governance value analysis and marketing strategy. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 63, Special Issue, p. 131-143, 1999.

GRANOVETTER, M. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. **American Journal of Sociology**, v. 91, n. 3, p. 481–510, 1985.

GNYAWALI, D. R.; HE, J.; MADHAVEN, R. Impact of co-opetition on firm competitive behaviour: an empirical examination. **Journal of Management**, v. 32, n. 4, p. 507–530, 2006.

HAKANSSON, H. (Ed.). **Industrial technological development**. A network approach. London: Croom Helm, 1987.

HAKANSSON, H.; LIND, J. Accounting and network coordination. **Accounting, Organization and Society**, n. 29, p. 51-72, 2004.

HAKANSSON, H.; WALUSZEWSKI, A. **Managing technological development**. IKEA, the environment and technology. London: Routledge, 2002.

HAKANSSON, H.; PREKERT, F. Exploring the exchange concept in marketing. In: HAKANSSON, H.; HARRISON, D.; WALUSZEWSKI, A. (Eds.). **Rethinking Marketing**. Chichester: Wiley, 2004.

HAKANSSON, H.; SNEHOTA, I. **Developing relation-ships in business networks**. London: Routledge, 1995.

HART, P. J.; SAUNDERS, S. Emerging electronic partnerships: antecedents and dimensions of EDI use from the supplier's perspective. **J. Manage. Inform. Syst.**, v. 14, n. 4, p. 87-111, 1998.

HERGET, D. R.; MORRIS, D. Accounting data for value chain analysis. **Strategic Management Journal**, v. 10, p. 175-188, 1989.

HOFFJAN, A.; KRUSE, H. Open book accounting in supply chain: when and how is it used in practice? **Cost Management**, v. 20, n. 6, p. 40-47, 2006.

IRELAND, R. D.; HITT, M. A.; VAIDYANATH, D. Strategic alliances as a pathway to competitive success. **Journal of Management**, v. 28, p. 413–446, 2002.

KAJUTER, P.; KULMALA, H. I. Open book accounting in networks: potential achievements and reasons for failures. **Management Accounting Research**, v. 16, p. 179–204, 2005.

KASSARJIAN, H. H. Content analysis in consumer research. **Journal of Consumer Research**, v. 4, p. 8-18, 1977.

KIM, K.; UMANATH, S.; KIM, H. (2005-6). An assessment of electronic information transfer in B2B supply-channel relationships. **Journal Management Information System**, v. 22, n. 3, p. 293-320, 2006.

KULMALA, H.; KAJUTER, P; VALKOKARIA, K. inter-organizational cost management. In: MANUFACTURING ACCOUNTING RESEARCH CONFERENCE, 8., 2007, Trento (ITA). **Anais...** Trento: EIASM, 2007.

LEE, S.; LIM, G. The impact of partnership attributes on EDI implementation success. **Information Management**, v. 41, p. 135-148, 2003.

LOCKAMY, A.; SMITH, W. I. Target costing for supply chain management: criteria and selection. **Industrial Management & Data Systems**, v. 100, n. 5, p. 210-218, 2000.

MAHAMA, H. Management control systems, cooperation and performance in strategic supply relationships: a survey in the mines. **Management Accounting Research**, v. 17, n. 3, p. 315-339, 2006.

MCHUG, M.; HUMPHREYS, P.; MCIVOR, R. Buyer supplier relationships and organizational health. **The Journal of Supply Chain Management**, p. 15-25, may 2003.

MEYER, H. My enemy, my friend. **Journal of Business Strategy**, v. 19, n. 5, p. 10–16, 1998.

MILLES, R.; SNOW, C.; MILLES, G. The future organization. **Long Range Planning**, v. 33, p. 300–321, 2000.

MOURITSEN, J.; HANSEN, A.; HANSEN, C. O. Inter-organizational controls and organizational competencies: episodes around target cost management/functional analysis and open book accounting. **Management Accounting Research**, v. 12, p. 221–244, 2001.

OSARENKHOE, A. What characterises the culture of a relationship-oriented organization applying a customer intimacy strategy? **Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management**, v. 15, n. 3, p. 169–190, 2008.

_____. A study of inter-firm dynamics between competition and cooperation: a competition strategy. **Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management**, v. 17, p. 201–221, 2010.

PAES, R. Incentivo a micro e pequenas empresa. **Revista InfoRochas**, ano 6, n. 53, jul.-ago. 2010.

PFEFFER, J.; SALANCIK, G. R. **The external control of organizations: A resource dependence perspective**. New York: Harper & Row, 1978.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

RADEMAKERS, M. F. L.; MCKNIGHT, P. J. Concentration and interfirm cooperation within the dutch potato supply chain. **Supply Chain Management**, v. 3, n. 4, p. 203–213, 1998.

RING, P.; VAN DE VEN, A. Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. **Academy of Management Review**, v. 19, p. 90–118, 1994.

ROSH Industrial S.A. **Home**. 2012. Disponível em: <<http://www.rosh.ind.br/>>. Acesso em: 16 jul. 2012.

SHANK, J. K.; GOVINDARAJAN, V. **A revolução dos custos: como reinventar e redefinir sua estratégia de custos para vencer em mercados crescentemente competitiva**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

SOUZA, B. C.; ROCHA, W. Fatores condicionantes da gestão de custos interorganizacionais. In: CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, 8., 2008, São Paulo (SP). **Anais...** São Paulo: USP, 2008.

_____.; _____. **Fatores condicionantes da gestão de custos interorganizacionais.** São Paulo: Atlas, 2009.

SVENSSON, G. Triadic dependencies in business networks. **European Business Review**, v. 16, n. 5, p. 473–493, 2004.

TANGHE, J.; WISSE, B.; VAN DER FLIER, H. The role of group member affect in the relationship between trust and cooperation. **British Journal of Management**, v. 21, n. 2, p. 359–374, 2010.

THOMAS, K. W. Conflict and negation processes in organizations. In: DUNNETTE, M. D.; HOUGH, L. M.; TRIANDIS, H. C. (Eds.). **Handbook of industrial & organizational psychology**. 2. ed. Palo Alto (CA): Consulting Psychologists Press, . v. 3.

THORGREN, S.; WINCENT, J.; ÖTTQVIST, D. A cause-effect study of inter-firm networking and corporate entrepreneurship: initial evidence of self-enforcing spirals. **Journal of Developmental Entrepreneurship**, v. 14, n. 4, p. 355–373, 2009.

TOMKINS, C. Interdependencies, trust and information in relationships, alliances and networks. **Accounting, Organizations and Society**, v. 26, p. 161–191, 2001.

TURNBULL, P.; FORD, D.; CUNNINGHAM, M. Interaction, relationships and networks in business markets: an evolving perspective. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 11, n. 3-4, p. 44–62, 1996.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. São Paulo: Bookman, 2001.

WALLEY, K. Coopetition an introduction to the subject and agenda for research. **International Studies of Management & Organization**, v. 37, n. 2, p. 11–31, Summer 2007.

WANG, Y.; KRAKOVER, S. Destination marketing: competition, co-operation or competition. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 20, n. 2, p. 126–141, 2008.

WILLIAMSON, O. E. **Markets and hierarchies**. New York: Free Press, 1975.

_____. **The economic institutions of capitalism**. New York: The Free Press, 1985.

ZAJAC, E. J.; OLSEN, C. P. From transaction cost to transactional value analysis: implications for the study of interorganizational strategies. **Journal of Management Studies**, v. 30, n. 1, p. 131-146, jan. 1993.

APÊNDICE I – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Roteiro de entrevista para organização (ALFA - relacionamento com fornecedores)

BLOCO 1 - QUESTÕES GERAIS

- 1) Nome do Entrevistado:
- 2) Cargo Geral na empresa:
- 3) Conta um pouco da sua história na empresa.
- 4) Quais as principais dificuldades que você encontra nesse setor?

BLOCO 2 - QUESTÕES SOBRE INFORMAÇÕES DA EMPRESA

- 1) Quais os principais produtos fabricados pela empresa (compradora)?
- 2) Quais são os fornecedores que atendem a empresa com as vendas dos insumos para fabricação destes principais produtos?
- 3) Cada insumo comprado para fabricação destes produto, requer um fornecedor diferente, ou um mesmo fornecedor atende vendendo mais de um insumo para o mesmo produto?
- 4) Quanto do valor do insumo representa no valor total do produto final da empresa?
- 5) Quanto tempo a empresa se relaciona com o fornecedor?

BLOCO 3 - QUESTÕES SOBRE CLASSIFICAÇÃO DOS FORNECEDORES

- 1) O produto fabricado pela empresa tem insumo indispensável comprados de seus fornecedores? Quais são os insumos e quais são os fornecedores?
- 2) A empresa faz a classificação dos seus fornecedores? Como é feita essa classificação (inter-relação, tempo de relacionamento, volume, preço, tipo de produto)?
- 3) Essa classificação serve para a empresa decidir sobre projetos de parceria? Se sim, o que abrange essa parceria com o fornecedor: pesquisa, tecnologia, desenvolvimento, projeto, finanças, planejamento colaborativo, outros?
- 4) Como se iniciou o relacionamento entre a empresa e o fornecedor? O fornecedor procurou a empresa, ou a empresa procurou o fornecedor com a especificação desejada?
- 5) Existem produtos em que o fornecedor da empresa desde o início coopera no estabelecimento das especificações do projeto?

BLOCO 4 - QUESTÕES SOBRE A CARACTERÍSTICA INTERDEPENDÊNCIA

- 1) Se o fornecedor deixar de entregar o insumo, a empresa consegue finalizar o seu produto? Como isso impacta na sua área?
- 2) Os insumos adquiridos pela empresa são específicos? Eles não são encontrados com outros fornecedores com facilidade?
- 3) Os insumos adquiridos pela empresa são fáceis de serem encontrados por outros fornecedores com a mesma qualidade? Por quê?
- 4) Os insumos usados para a fabricação do produto são entregues conforme o projeto e especificações do pedido da empresa?

BLOCO 5 - QUESTÕES SOBRE A CARACTERÍSTICA CONFIANÇA

- 1) O seu fornecedor atende grandes empresas? Como esse fornecedor é percebido no mercado?
- 2) O fornecedor é pontual na entrega do insumo para a sua empresa? Caso ele não seja pontual, quais problemas acarretará para empresa?
- 3) Existe confiança por parte da empresa em seus principais fornecedores? Como a empresa tem a sensibilidade dessa confiança? A empresa conta com futuras negociações, cumprimento de promessas, transparência aos problemas que surgem?
- 4) A empresa sempre compra insumos dos mesmos fornecedores? Existe uma frequência nas negociações?
- 5) A empresa tem feito negociações com seus fornecedores sem conflitos ou disputas?

BLOCO 6 - QUESTÕES SOBRE A CARACTERÍSTICA COOPERAÇÃO

- 1) Já houve algum problema na qualidade do insumo entregue pelo fornecedor? Houve necessidade de o fornecedor cooperar no sentido de resolver o problema da qualidade?
- 2) O fornecedor atendeu rapidamente essa necessidade ou depois de alguma pressão por parte do cliente?
- 3) Existe cooperação por parte da empresa com seus principais fornecedores como, por exemplo, troca de informação, metas de redução de custos, planejamento em conjunto, investimento em conjunto? E os fornecedores fazem o mesmo?
- 4) A empresa confia em seus fornecedores a ponto de cooperar na melhoria da confidencialidade dos documentos? Isso ajuda a reduzir erros e atrasos?

BLOCO 7 - QUESTÕES SOBRE A CARACTERÍSTICA ESTABILIDADE

- 1) Quando se começou o relacionamento com os fornecedores? Começou devido ao conhecimento mútuo dos diretores da empresa e do fornecedor? Os diretores já se conhecem de longa data?
- 2) A empresa já passou por crises financeiras ou institucionais que ainda assim consolidaram o relacionamento com seu fornecedor ou cliente?
- 3) Os insumos adquiridos pela empresa dos seus principais fornecedores são diferenciados? Existem custos de mudanças no insumo, caso a empresa queira trocar de fornecedor? Quais as diferenças e os custos de mudanças?
- 4) No relacionamento da empresa com seus fornecedores existe estabilidade como contratos de médio e longo prazo, acordo de parcerias ou outros?

Roteiro de entrevista para os fornecedores.**BLOCO 1 - QUESTÕES GERAIS**

- 1) Nome do Entrevistado:
- 2) Cargo Geral na empresa:
- 3) Conta um pouco da sua história na empresa.
- 4) Quais as principais dificuldades que você encontra nesse setor?

BLOCO 2 - QUESTÕES SOBRE CLASSIFICAÇÃO DOS CLIENTES POR PARTE DOS FORNECEDORES

- 1) O insumo fornecido para a empresa “ALFA” é indispensável para a conclusão do produto final dela? Qual é o insumo?
- 2) A sua empresa faz a classificação dos seus clientes? Como é feita essa classificação (inter-relação, tempo de relacionamento, volume, preço, tipo de produto)?
- 3) Essa classificação serve para a empresa decidir sobre projetos de parceria? Se sim, o que abrange essa parceria com a empresa foco: pesquisa, tecnologia, desenvolvimento, projeto, finanças, planejamento colaborativo, ou outros?
- 4) Como se iniciou o relacionamento entre o fornecedor e a empresa foco? O fornecedor procurou a empresa, ou a empresa procurou o fornecedor com a especificação desejada?
- 5) Existem produtos fabricados pela empresa “ALFA” com que você fornecedor da empresa desde o início coopera no estabelecimento das especificações do projeto?

BLOCO 2 - QUESTÕES SOBRE A CARACTERÍSTICA INTERDEPENDÊNCIA

- 1) Se você fornecedor deixar de entregar o insumo, a empresa “ALFA” consegue finalizar o seu produto? Como isso impacta no relacionamento entre você fornecedor e a empresa compradora?
- 2) Os insumos fornecidos por sua empresa são específicos, ou seja, não são encontrados com outros fornecedores com facilidade?
- 3) Os insumos que a sua empresa fornece para a empresa “ALFA” são fáceis de ser encontrado por outros fornecedores com a mesma qualidade? Por quê?
- 4) O fornecedor consegue entregar os insumos usados para a fabricação do produto conforme o projeto e especificações do pedido da empresa ALFA?
- 5) Qual o percentual das vendas do insumo fornecido para a empresa “ALFA” impacta na sua receita?

BLOCO 5 - QUESTÕES SOBRE A CARACTERÍSTICA CONFIANÇA

- 1) Você fornecedor atende grandes empresas? Como a sua empresa está sendo percebida no mercado?
- 2) A sua empresa entrega o insumo pontualmente para a empresa “ALFA”? Caso sua empresa não seja pontual, quais problemas isso acarretará entre sua empresa e a empresa “ALFA”?
- 3) Existe confiança por parte do fornecedor com a empresa “ALFA”? Como você fornecedor tem a sensibilidade dessa confiança? Você fornecedor conta com negociações futuras, cumprimento de promessas, transparência aos problemas que surgem?
- 4) O fornecedor sempre atende a empresa “ALFA” com os mesmo insumos? Existe uma frequência nas negociações?
- 5) As negociações entre o fornecedor e a empresa “ALFA” são feitas sem conflitos ou disputas?

BLOCO 6 - QUESTÕES SOBRE A CARACTERÍSTICA COOPERAÇÃO

- 1) Já houve algum problema na qualidade do insumo que você entregou para a

empresa "ALFA"? Houve necessidade de você fornecedor cooperar no sentido de resolver o problema da qualidade?

2) Você fornecedor conseguiu atender essa necessidade, houve alguma pressão por parte do cliente?

3) Existe cooperação por parte do fornecedor com a empresa "ALFA" como, por exemplo, troca de informação, metas de redução de custos, planejamento em conjunto, investimento em conjunto? E os clientes fazem o mesmo?

4) Você fornecedor confia na empresa "ALFA" a ponto de cooperar na melhoria da confidencialidade dos documentos? Isso ajuda a reduzir erros e atrasos?

BLOCO 7 - QUESTÕES SOBRE A CARACTERÍSTICA ESTABILIDADE

1) Quando se iniciou o relacionamento com o clientes? Começou devido ao conhecimento mútuo dos diretores da empresa "ALFA" e do fornecedor? Os diretores já se conhecem de longa data?

2) A empresa fornecedora já passou por crises financeiras ou institucionais que ainda assim consolidaram o relacionamento com seu cliente?

3) Os insumos fornecidos para a empresa "ALFA" são diferenciados? Existem custos de mudanças no insumo, caso a empresa queira trocar de fornecedor? Quais as diferenças e os custos de mudanças?

4) No relacionamento do fornecedor com a empresa ALFA existe estabilidade? Como contratos de médio e longo prazo, acordo de parcerias ou outros.