

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO (EA)
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**VARIÁVEIS QUE INFLUENCIAM NOS PROCESSOS DE TROCAS RELACIONAIS
– UM ESTUDO NAS GRANDES INDÚSTRIAS DE TRANSFORMAÇÃO DE
COUROS**

LEANDRA BOARO

Porto Alegre, 2006.

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO (EA)
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

Leandra Boaro

**VARIÁVEIS QUE INFLUENCIAM NOS PROCESSOS DE TROCAS RELACIONAIS
– UM ESTUDO NAS GRANDES INDÚSTRIAS DE TRANSFORMAÇÃO DE
COUROS**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Luiz Antonio Slongo, Dr.

Porto Alegre, 2006.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos que, de uma forma ou de outra, participaram deste percurso incentivando, compreendendo e contribuindo para que este trabalho se realizasse.

Agradeço, sobretudo, ao Alexandre, a minha família e aos meus amigos pelo carinho a mim dispensado.

À Silvateam, pela compreensão pelos momentos dedicados a esta pesquisa.

E a todos os professores, especialmente ao Dr. Luiz Antônio Slongo, Dr. Carlos Alberto Vargas Rossi, Dr. Fernando Luce Bins e Dr. Vinícius Sittoni Brasil, colegas, especialmente à Fernanda Zilles, e dirigentes das empresas que, gentilmente, contribuíram para progredir alguns passos em direção à construção do conhecimento.

Muito obrigada a todos.

RESUMO

Com base em pesquisas anteriores, este trabalho buscou analisar o relacionamento das indústrias de transformação do couro, com os seus clientes e fornecedores, descrevendo as principais variáveis que influenciam nos processos de trocas relacionais no contexto das grandes organizações. A presente pesquisa caracteriza-se como um estudo qualitativo, do tipo descritivo. A principal técnica de coleta de dados ocorreu por meio da entrevista semi-estruturada, no período de agosto a dezembro de 2005. Estes dados foram submetidos à análise de conteúdo do tipo temática, segundo Bardin (1977).

Os resultados da pesquisa foram analisados a partir de três amplos temas, sendo que, no que concerne às variáveis que podem estimular a prática de relacionamentos de longo prazo surgiram aspectos como: confiança, comprometimento, cooperação e troca de informações, serviços ao cliente, identificação e interesse mútuo, entre outros fatores que influenciam nos processos de trocas relacionais.

Diante destes resultados, parece então fundamental para clientes e fornecedores que desejam construir e manter relacionamentos consistentes e duradouros com as empresas pesquisadas, que se mantenham alerta a estes fatores, e mais, parece necessário perseguir, incansavelmente, a excelência na conquista destes aspectos para alcançar a tão desejada vantagem competitiva, e assim, alcançar os objetivos no longo prazo.

Palavras-chave: marketing de relacionamento, trocas relacionais, confiança, comprometimento, serviços ao cliente.

ABSTRACT

Based on former researches, this report looked for analyzing the relationship among the leather manufacturing companies and their clients and suppliers, describing the most important points which may influence in the processes of relation exchanges in the context of large organizations. The present search is characterized as a qualitative study, descriptive type. The principal technique used in gathering information was semi-structured interview, from August to December 2005. These data were placed under analysis for theme content, according to Bardin (1977).

These search results were analyzed from three major themes and among the points which may stimulate long term relationships, it was possible to identify aspects such as confidence, commitment, cooperation and exchange of information, offer of services to clients, identification and mutual interest among other aspects which may influence to the relationship.

Facing these results, it seems fundamental for clients and suppliers which want to build up and keep strong and long term relationships with the researched companies that they need to make attention to these aspects and also it seems necessary to always look forward to the excellence in gathering these points to get the so-wished competitive advantage and so, getting long term objectives.

Key words: relationship marketing, relation exchanges, confidence, commitment, service offered to the client.

SUMÁRIO

Lista das Figuras

Lista dos Anexos

INTRODUÇÃO.....	10
1. DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA..	12
2. OBJETIVOS.....	17
2.1 Objetivo Geral.....	17
2.2 Objetivos Específicos.....	17
3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	18
3.1 Contextualização da Indústria de Transformação do Couro.....	18
3.2 A Influência do Marketing de Relacionamento nas Compras Organizacionais	20
3.3 Características dos Mercados Organizacionais.....	23
3.4 A Compra Organizacional.....	25
3.4.1 Situações de Compra.....	26
3.5 O Processo Decisório da Compra Organizacional.....	27
3.6 Modelos de Comportamento de Compra Organizacional..	31
3.6.1 O Modelo de Webster e Wind (1972).....	31
3.6.2 O Modelo de Sheth (1973).....	34
3.7 Definições de Marketing de Relacionamento.....	37
3.8 Trocas Transacionais x Trocas Relacionais.....	40
3.9 Relacionamento Comprador e Vendedor.....	42
3.10 A Confiança e o Comprometimento no Relacionamento..	43
3.11 Serviços ao Cliente.....	45
3.12 Determinantes das Orientações de Trocas.....	46
3.13 Os Efeitos do Risco Percebido sobre o Comportamento de Compra das Empresas.....	48
4. MÉTODO.....	49
4.1 A Escolha do Método de Pesquisa.....	50

4.2	Unidades de Análise.....	51
4.3	Elementos da Pesquisa.....	52
4.4	Instrumento de Coleta de Dados.....	53
4.5	Procedimentos de Coleta de Dados.....	55
4.6	Análise e Interpretação dos Dados.....	56
4.6.1	A Codificação.....	58
4.6.2	A Categorização.....	59
5.	RESULTADOS DA PESQUISA.....	66
5.1	Aspectos Relacionados às Variáveis de Relacionamento de Longo Prazo....	66
5.1.1	Confiança.....	66
5.1.2	Comprometimento.....	68
5.1.3	Cooperação e Troca de Informações.....	69
5.1.4	Serviços ao Cliente.....	71
5.1.5	Identificação e Interesse Mútuo.....	73
5.1.6	Relacionamento Comprador e Vendedor.....	75
5.2	Aspectos Relacionados às Variáveis que Podem Destruir ou Desestimular Relacionamentos de Longo Prazo.....	76
5.2.1	Falta ou Perda de Confiança.....	76
5.2.2	Cliente ou Fornecedor Oportunista.....	78
5.2.3	Falta de Identificação.....	79
5.2.4	Má Qualidade dos Serviços Prestados.....	80
5.3	Aspectos Relacionados ao Perfil das Organizações Pesquisadas.....	82
5.3.1	Preocupação em Encontrar Identificação e Interesse Mútuo com os Parceiros Comerciais.....	83
5.3.2	Pré-disposição à Troca de Informação.....	85
5.3.3	Preocupação com a Qualidade dos Serviços.....	86
5.3.4	Trabalho de Longo Prazo com Fornecedor e Cliente Preservando os Relacionamentos Existentes.....	88
5.3.5	Trabalho Desenvolvido Sobre uma Base Reduzida de Fornecedores....	90
5.3.6	Trabalho Fundamentado na Ética Profissional.....	91
	CONCLUSÕES.....	93
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	100
	Anexo I – Roteiro da Entrevista em Profundidade.....	113
	Anexo II – Ficha de Documentação.....	114

Anexo III – Ficha de Controle de Triangulação dos Dados.....	115
Anexo IV – Verbalização das Categorias.....	116

LISTA DAS FIGURAS

FIGURA 1. Mudança do Paradigma do Comportamento de Compra Organizacional.....	21
FIGURA 2. Mudança Bidimensional no Comportamento de Compra Organizacional.....	22
FIGURA 3. Processo de Troca no Mercado Organizacional.....	25
FIGURA 4. O Processo de Compra Organizacional.....	28
FIGURA 5. Modelo “Buygrid-Buyphase”	29
FIGURA 6. Modelo de Comportamento de Compra Organizacional, segundo Webster e Wind.....	32
FIGURA 7. Modelo do Comportamento do Comprador Industrial de Sheth.....	34
FIGURA 8. O Modelo KMV de Marketing de Relacionamento.....	38
FIGURA 9. Variáveis que Influenciam os Processos de Trocas Relacionais.....	54
FIGURA 10: Categorias Preliminares Iniciais e Finais.....	61
FIGURA 11: Categorias Finais e Intermediárias.....	65

LISTA DOS ANEXOS

ANEXO I – Roteiro da Entrevista em Profundidade.....	113
ANEXO II – Ficha de Documentação.....	114
ANEXO III – Ficha de Controle de Triangulação dos Dados.....	115
ANEXO IV – Verbalização das Categorias.....	116

INTRODUÇÃO

Vive-se em uma sociedade onde cada vez mais as organizações empresariais ganham destaque como um elo que sustenta e movimenta os setores econômicos e sociais. O contexto atual de acirrada concorrência, lançamentos de novos produtos, reestruturação da indústria, mudança constante sobre o que os clientes valorizam e difusão da tecnologia, entre outras coisas, criaram um novo ambiente competitivo que indica que, a estratégia para o futuro precisa saber lidar com este mercado em mutação (McKENNA, 1999).

Na busca por vantagem competitiva as organizações dos anos 70 estavam fortemente preocupadas com aspectos internos como gerenciamento da qualidade, reengenharia downsizing e reestruturação (WOODRUFF,1997), entre outros. Desde meados dos anos 80, o contexto de marketing tem mudado drasticamente e a criação de vantagem competitiva, por meio de estratégias que agregam valor para o cliente é de suma importância (GRÖNROOS, 1996). Neste contexto, a busca constante de formas de atuação que diferenciem as organizações de seus concorrentes, bem como, o desenvolvimento de relacionamentos duradouros e consistentes, sustentados por produtos e serviços de qualidade são de suma importância para a sobrevivência e manutenção dos negócios no longo prazo (GANESAN, 1994).

Segundo Porter (1996), as vantagens competitivas advêm de atividades de relevância estratégica para potenciais de diferenciação, entre as quais destacam-se, a gestão de relacionamentos (GANESAN, 1994, PORTER, 1996, DWYER, SCHURR e OH, 1987) e a definição do negócio como oferta de serviços ao cliente (INNIS e LA LONDE, 1994, GRÖNROOS, 1996, BOWEN, SIEHL e SCHNEIDER, 1989).

Em relação aos serviços ao cliente, Grönroos (1995) afirma que eles são fundamentais na medida em que aumentam o valor ou diferenciam os serviços

daqueles criados pelos concorrentes, e ainda, quando o produto é visto como o total de serviços oferecidos, ao invés de ser visto como o produto per se, ele torna-se um serviço (GRÖNROOS, 1996). Serviços ao cliente deve ser um processo que promove significativa agregação de valor para a cadeia de suprimentos, com um custo eficaz (INNIS e LA LONDE, 1994). No entanto, cabe recordar que, embora a função de serviços como provedor de valor seja cada vez mais importante (QUINN, DOORLEY e PAQUETTE, apud MONTGOMERY e PORTER, 1998), as percepções de valor são situacionais e dependem inclusive, do contexto no qual ocorre o julgamento (ZEITHAML, 1988).

No que diz respeito a relacionamentos, Sheth (1996) afirma que, dentre as mudanças ocorridas no cenário industrial nos últimos anos, a mudança de paradigmas do comportamento de compra organizacional pode ter resultado em uma mudança bidimensional onde a busca de recursos domésticos descentralizados é deslocada para fontes globais de recursos centralizados e a orientação centrada em transações é transferida para a orientação centrada em relacionamentos (SHETH, 1996).

Esta filosofia centrada na construção de relacionamentos como um dos focos da estratégia de marketing - para gerar vantagem competitiva - culminou com o surgimento de uma nova área de interesse dentro da disciplina de marketing, chamada por Berry (in BERRY, SHOSTACK e UPAH, 1983), Marketing de Relacionamento. Berry (1995) propõe que o marketing de relacionamento é compreendido como a criação, manutenção e promoção do relacionamento com o cliente, numa perspectiva de longo prazo.

Além desses fatores, a emergência de novos canais e tecnologias tem alterado significativamente a maneira como as organizações interagem com seus clientes proporcionando um maior nível de integração entre marketing, vendas e serviços para o cliente (PARVATIYAR e SHETH, 2001). Neste contexto, segundo estes mesmos autores, o gerenciamento do relacionamento com o cliente (CRM) está atraindo e ampliando a atenção entre acadêmicos e práticos.

Os acadêmicos estão estudando a natureza e o escopo do CRM e desenvolvendo conceitos considerando o valor e os processos de relacionamentos baseados em cooperação e colaboração. Entre os práticos o CRM representa possibilidades para: 1) desenvolver pleno conhecimento sobre o comportamento do cliente e suas preferências e 2) desenvolver programas e estratégias que estimulem o cliente a ampliar continuamente seu relacionamento de negócios com a organização.

Considerando este contexto, o presente estudo visa descrever as principais variáveis que influenciam nas trocas relacionais, em um determinado setor de atividade. Está estruturado em quatro partes principais: a primeira parte, introdutória, aborda a delimitação do tema, a definição do problema e os objetivos, a segunda parte apresenta as características da indústria brasileira de transformação do couro e o referencial teórico relevante ao tema, a terceira parte discorre sobre a definição do método utilizado para o desenvolvimento desta pesquisa e a quarta apresenta os resultados da pesquisa, com as conclusões, a indicação das limitações do estudo e sugestões para futuras pesquisas.

DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

A orientação das empresas para a construção e manutenção de relacionamentos duradouros tem sido uma tendência (KOTLER, 1998, GRÖNROOS, 2000). Isso ocorre, principalmente, em função da alta competitividade gerada a partir da enorme quantidade de novos produtos com tecnologias e preços muito parecidos que são introduzidos no mercado a cada ano (GORDON, 2000) e pela maturidade de muitos mercados, caracterizados pelo excesso de ofertas e clientes cada vez mais difíceis de serem encontrados tornando-se, por conseguinte, cada vez mais importante retê-los (GRÖNROOS, 2000).

Neste contexto, alguns autores defendem que as organizações precisam ter estratégias de marketing que contemplem programas, ferramentas e tecnologias de gerenciamento do relacionamento de clientes (PARVATIYAR E SHETH, 2001) e que

representem um conjunto de esforços para manter um relacionamento comercial duradouro e estável com seus clientes (McKENNA, 1991).

Contudo, fazendo uma pesquisa na literatura, é notável que os estudiosos desta área ainda não chegaram a um consenso sobre diversos aspectos que dizem respeito a estratégias de marketing de relacionamento, nem mesmo chegaram a um consenso sobre a definição de marketing de relacionamento e gerenciamento do relacionamento com o cliente (GRÖNROOS, 1996). Parvatiyar e Sheth (2001) registram que os termos gerenciamento do relacionamento de clientes (CRM) e marketing de relacionamento têm sido utilizados permutavelmente na literatura de marketing e, estes termos, têm sido utilizados para indicar a variedade de temas e perspectivas. Entre eles, um dos temas apresenta o marketing sob perspectiva funcional, enquanto outros o apresentam sob uma perspectiva ampla e, por vezes, paradigmática (NEVIN, 1995).

A primeira das perspectivas do CRM é referente à base de dados do marketing, enfatizando aspectos promocionais do marketing unidos aos esforços da base de dados (BICKERT, 1992). Sob a outra perspectiva, CRM é visto como o empenho na retenção do cliente utilizando uma variedade de táticas “after marketing” que induzem a manter o contato com o cliente ou comprador após a venda (VAVRA, 1993). A proposição de Berry (1995) aproxima os dois conceitos e se assemelha às proposições de Grönroos (1990), Gummesson (1987) e Levitt (1983) onde cada um expõe, sob uma ampla perspectiva, que o relacionamento com clientes é o paradigma dominante do marketing.

Embora existam diferenças em termos de escopo na definição de marketing de relacionamento, a que consideraremos para a presente pesquisa é a que determina que marketing de relacionamento é identificar, estabelecer, manter e aumentar relacionamentos com clientes e outros “stakeholders” para o benefício do alcance dos objetivos de todas as partes envolvidas (BERRY, 1995, GRÖNROOS, 1996, DWYER, SCHURR e OH, 1987 e SHANI e CHALASANI, 1992). Grönroos (1990), Morgan e Hunt (1994) e Sheth e Parvatiyar (1993) ressaltam que isso acontece, sobretudo, quando existe cooperação e cumprimento de promessas entre as partes envolvidas.

McKenna (1991) preconiza uma visão estratégica colocando o cliente em primeiro lugar e mudando a função do marketing de manipulador do cliente para propagador do genuíno envolvimento com o cliente, exercido por meio da comunicação e do compartilhamento do conhecimento.

Ganesan (1994) e Wilson e Vlosky (1997) ressaltam que relacionamentos de troca tendem a abranger outras variáveis de longo prazo, entre as quais, confiança e comprometimento, sustentados por produtos e serviços de qualidade. Sheth e Parvatiyar (2000) reforçam a importância de se considerar o marketing de relacionamento como um pressuposto para relacionamentos de longo prazo e complementam afirmando que processos de troca transcendem as transações puras e simples.

O interesse das empresas em formar parcerias reside no propósito de alcançar objetivos que sozinhas dificilmente conseguiriam (VLOSKY e WILSON, 1997). Entre as principais vantagens da implementação de estratégias de marketing de relacionamento está a facilitação cada vez maior dos processos de troca, redução de riscos comuns, maior condição de previsibilidade em ambientes adversos e a conseqüente retenção e lealdade dos clientes (GRÖNROOS, 1994).

A partir da década de 80, quando Berry cunhou o termo marketing de relacionamento (apud BERRY, SHOSTACK e UPAH, 1983), muitas contribuições surgiram de diversos pensadores, especialmente pesquisadores advindos da área do comportamento do consumidor (PARVATIYAR E SHETH, 2001).

Mais recentemente, estudiosos da área preocuparam-se com a mensuração da performance em marketing. Surgiram então, as “marketing metrics”, que contribuíram para a mensuração, por meio de escalas, que podem indicar uma maior ou menor orientação empresarial com filosofia de ganhos mútuos e relações de troca, vislumbrando o longo prazo (FONTENOT et al, 1998).

Outra abordagem de Marketing do Relacionamento parte do princípio de que a manutenção do cliente no longo prazo é uma das estratégias mais vantajosas considerando que: o custo de obtenção de um novo cliente é maior que o de

manutenção dos clientes atuais (VAVRA, 1993, BERRY, 1995 e ZEITHAML e BITNER, 2000).

Contudo, considerando que o valor dos clientes não é igual, não seria prudente para a organização alocar os mesmos recursos para todos. Neste momento, é oportuno ressaltar uma importante faceta do CRM que é a “seletividade do cliente” (PARVATIYAR e SHETH, 2001). Storbacka (apud SHETH e PARVATIYAR, 2000) afirma que o objetivo de uma organização deve ser identificar programas e métodos mais proveitosos para a criação de valor para a empresa e para os clientes. Dois importantes processos de CRM incluem desenvolvimento pró-ativo nos negócios dos clientes e criação de relacionamentos de parceria com os mais importantes clientes – induzindo para uma criação mútua de valor (PARVATIYAR e SHETH, 2001)

Embora diversos trabalhos já tenham sido desenvolvidos acerca do marketing de relacionamento no contexto das organizações (business-to-business), ainda há um bom espaço para a pesquisa. Sua importância e amplitude motivam, portanto, para a continuidade do desenvolvimento de pesquisas nesta área buscando contribuir para sua edificação teórica.

Diante da variedade de perspectivas abordadas em marketing de relacionamento, a presente pesquisa visa descrever as principais variáveis que influenciam nos processos de trocas relacionais, em um determinado setor de atividade. A pesquisa de campo possibilitou verificar se o que existe na prática se ajusta (ou não) à teoria (CAMPOMAR, 2005).

As grandes indústrias transformadoras de couros, no Brasil, constituem o locus desta pesquisa porque, além de permitir comparações por meio da reaplicação da pesquisa para outros setores, o referido segmento personifica algumas características comuns consideradas importantes no mercado B2B, entre elas, a proporção de fornecedor/comprador que pode ser considerada elevada, a concentração de um grande volume de vendas em poucos grandes compradores, e ainda por se tratarem de compras que atendam às especificações técnicas e amplo predomínio da venda pessoal. Estas características, entre outras, favorecem

antecedentes para orientação relacional, citados no estudo de Sheth e Shah (2003), que será devidamente exposto na fundamentação teórica da presente pesquisa.

Segundo dados do Centro das Indústrias de Curtumes do Brasil, a indústria de couro brasileira é um dos setores que mais gera emprego no Brasil, cerca de 65.000 empregos diretos e, gera um faturamento de US\$ 2 bilhões por ano, sem considerar os resultados positivos de toda a cadeia produtiva, sendo que o Brasil possui o maior rebanho comercial do mundo (ANÁLISE SETORIAL CICB, 2005 e SANTOS, 2004).

A principal motivação para o desenvolvimento desta pesquisa é então identificar as principais variáveis que influenciam nos processos de trocas relacionais, em um determinado setor de atividade.

Apresenta-se, assim, a definição do problema da presente pesquisa:

Quais são as principais variáveis que influenciam nos processos de trocas relacionais, em um determinado setor de atividade?

2. OBJETIVOS

Os objetivos do trabalho são divididos em geral, que decorre da questão ampla do problema, e em específicos, que por sua vez, definem itens que deverão ser abordados para que o objetivo geral possa ser atingido.

2.1 Objetivo Geral

- Identificar e analisar as principais variáveis que influenciam nos processos de trocas relacionais, em um determinado setor de atividade.

2.2 Objetivos Específicos

- Descrever as variáveis que podem estimular a prática de relacionamentos de longo prazo, no âmbito das grandes indústrias de transformação de couros, no Brasil;

- Descrever as variáveis que podem destruir ou desestimular o desenvolvimento de relacionamentos orientados ao longo prazo, neste setor;

- Investigar o perfil das organizações pesquisadas observando a orientação predominante das negociações.

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo apresenta uma base teórica respaldada em pesquisas de renomados estudiosos da área de marketing de relacionamento que fundamentarão este trabalho.

Ele inicia com uma breve contextualização da indústria brasileira de transformação do couro, seguindo com a exposição da influência do marketing de relacionamento nas compras organizacionais, características dos mercados organizacionais, a compra organizacional, o processo decisório da compra organizacional, a apresentação dos modelos de compra organizacional de Webster e Wind (1972) e de Sheth (1973). Segue-se apresentando alguns conceitos de marketing do relacionamento, trocas transacionais versus trocas relacionais, relacionamento comprador e vendedor, confiança e comprometimento e serviços ao cliente. Finaliza-se este capítulo descrevendo os determinantes das orientações de troca e os efeitos do risco percebido sobre o comportamento de compras.

3.1 Contextualização da Indústria de Transformação do Couro

É importante registrar que o couro advém do período que o homem habitava as cavernas e até hoje não perdeu sua nobreza. É fator determinante de classe social por estar nos carros mais luxuosos, assim como em jóias, vestuários, relógios e artigos para residência (ANÁLISE SETORIAL CICB, 2005). Segundo esta mesma revista, a cadeia de couros e calçados mundial, nos últimos anos, movimentou uma média de US\$ 44 bilhões anuais. Esta cadeia produtiva é um dos motores da economia brasileira, sendo que o complexo industrial é formado pelas indústrias de curtumes, de calçados, componentes, máquinas e artefatos (SACCELLI, 2006).

A indústria do couro possui projetos para gerar mais empregos e receita incorporando maior valor agregado aos produtos. Hoje a maior parte dos produtos exportados é de baixo valor agregado, como a maioria das cadeias produtivas do

agro-negócio brasileiro. O potencial adicional de agregação de valor ao couro nas exportações de manufaturados é de US\$ 4 a 6 bilhões (ANÁLISE SETORIAL CICB, 2005).

A aplicação do uso do couro atende principalmente a quatro setores, que segundo a Análise Setorial do CICB (2005), compreende: calçados (55%), vestuário (15%), mobiliário (13%), automotivo (7%) e um quinto segmento, mais fragmentado, que é o de artefatos (10%).

A indústria do couro brasileira é uma das mais competitivas do país. Possui excelente potencial para crescimento, tanto sob a ótica de mercado interno como do mercado externo, volumes de produção e, de forma significativa, na agregação de valores, na criação de novos produtos e na geração de novos postos de trabalho, contribuindo de forma direta na geração de riquezas e divisas.

Este segmento é constituído por aproximadamente 800 indústrias (curtumes), que gera 65.000 empregos diretos e faturamento estimado em US\$ 2 bilhões por ano, sem considerar os resultados positivos de toda a cadeia produtiva, que contribuem muito para o valor agregado nacional (ANÁLISE SETORIAL CICB, 205 e SANTOS, 2004).

Estas indústrias estão concentradas nas regiões Sul e Sudeste, com crescimento para região Centro-Oeste e Norte acompanhando a movimentação das novas fronteiras da pecuária que busca em áreas novas custos mais baixos, otimização de qualidade, além da pecuária intensiva, fator de competitividade internacional. (ANÁLISE SETORIAL CICB, 2005, p.15)

A indústria fornecedora de produtos químicos está concentrada em dois estados, Rio grande do Sul e São Paulo, e juntas somam 93% das indústrias. Embora o Brasil possua também indústrias nacionais em desenvolvimento, ainda predominam as multinacionais (ANÁLISE SETORIAL CICB, 2005).

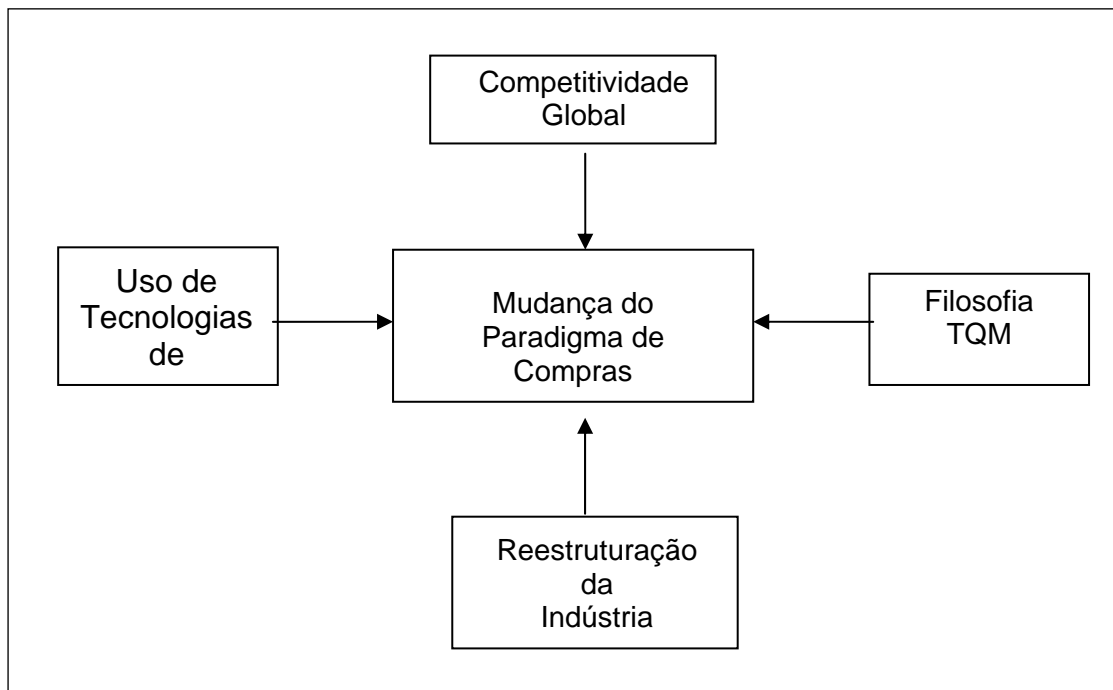
Os principais destinos do couro brasileiros são a Itália, China, Hong Kong, Estados Unidos, Malásia, Taiwan e Coréia do Sul. Juntos, estes países representaram 82% do couro exportado pelo Brasil no período que compreende janeiro a outubro de 2005 (BRAZILIAN LEATHER, 2006).

3.2 A Influência do Marketing de Relacionamento nas Compras Organizacionais

Muitas mudanças ocorreram no cenário industrial nos últimos anos. Fornecedores e clientes passaram a ver-se como “parceiros”, membros de uma estreita e duradoura relação de cooperação e dependência mútua (SILVEIRA, 2000). Alguns autores propagam que empresas que adotam a orientação de longo prazo com clientes percebem impacto positivo sobre a performance dos negócios (ANDERSON e NARUS, 1991, DWYER, SCHURR e OH, 1987, SHETH e PARVATIYAR, 1993).

Sheth (1996) afirma que o comportamento de compras mudou drasticamente por, pelo menos, quatro razões: 1) a competitividade global principalmente no setor de manufatura, criando vantagem competitiva por meio do melhor gerenciamento da cadeia de suprimentos, 2) a emergência da filosofia do gerenciamento da qualidade total, que incentivou o “marketing reverso” que inicia a partir das necessidades de clientes externos e move-se para trás ao encontro de processos e práticas que reduzem ciclos e buscam níveis mínimos de inventário, 3) a reestruturação da indústria por meio da fusão, aquisição e alianças sobre uma base global que têm reorganizado a função de compras, de uma função administrativa descentralizada para uma função estratégica centralizada, intensificado ainda pela terceirização e 4) a difusão de tecnologias da informação, incluindo ferramentas como EDI (Electronic Data Interchange), redes computadorizadas, entre outras, que têm reestruturado a filosofia, processos e plataformas de compra. Esta mudança de paradigma do comportamento de compra organizacional é representada pelo autor, na figura 1.

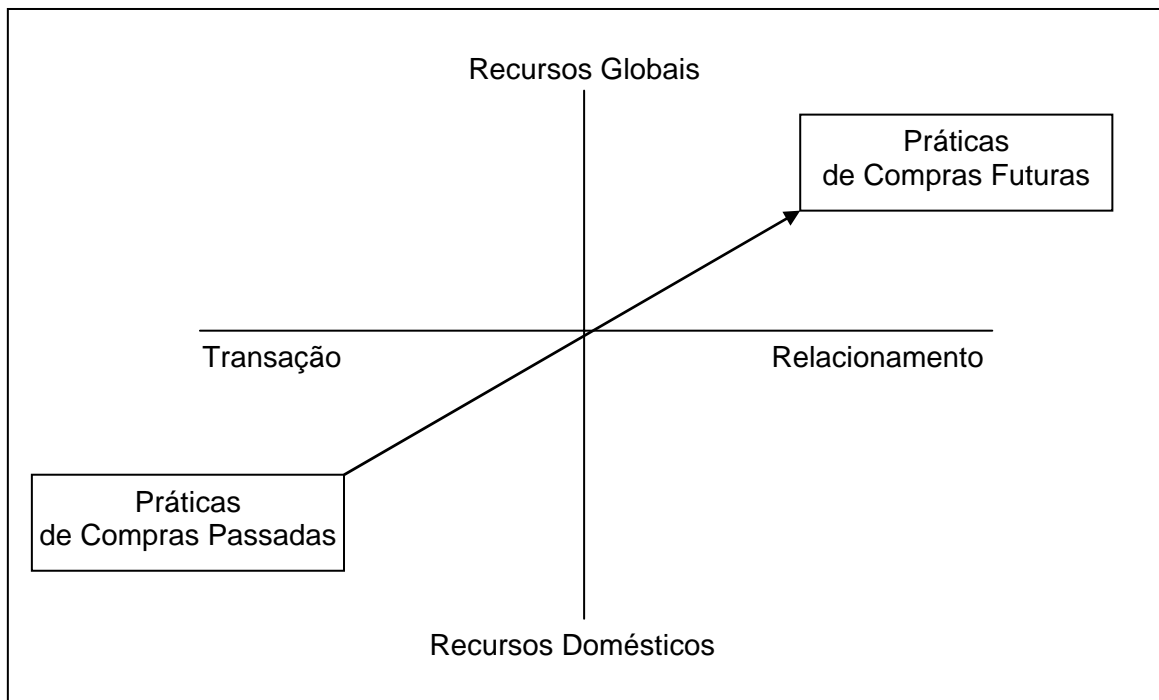
Figura 1: Mudança do paradigma do comportamento de compra organizacional.



Fonte: Sheth (1996, p.11)

Sheth (1996) salienta que, essa mudança de paradigma em comportamento de compra organizacional resulta em uma mudança bidimensional, ilustrada na figura 2. Nesta mudança de paradigma, a função centrada em transações muda para uma filosofia centrada em relacionamento, assim como, a busca de recurso doméstico descentralizado é transferida para a busca de processo com recurso global centralizado.

Figura 2: Mudança bidimensional no comportamento de compra organizacional.



Fonte: Sheth (1996, p.11)

O autor acredita que, nestes tempos de drásticas mudanças nas relações entre clientes e fornecedores são necessários novos conceitos, métodos e teorias, apropriados para o novo mundo do comportamento de compras organizacionais. O fato de os clientes alterarem o comportamento através do tempo enfatiza a importância da consideração do longo prazo nos relacionamentos entre fornecedores e seus clientes (JACKSON, 1985). Arndt (1979) ratifica afirmando que existe uma forte tendência de que as trocas organizacionais transformem-se em relações de longo prazo.

Dion e Banting (1988) descobriram, em um estudo realizado entre compradores ligados às empresas americanas, que questões de preço não eram o principal elemento visado na administração de compras e que variáveis como a predisposição à cooperação entre as partes de troca, entre outras, deslocava a atenção para outros aspectos.

Quando as decisões de compra são altamente baseadas em especificações técnicas e reputação do vendedor, usualmente a responsabilidade pela escolha de fornecedores recai sobre o staff técnico ou de engenheiros (SHETH e SHAH, 2003). Nesses casos, onde o objetivo do centro de compras é obter produto com alta especificação técnica, as decisões em relação a fornecedores são tipicamente baseadas sobre uma pesquisa muito precisa acerca de potenciais fornecedores (JACKSON, 1985).

No tipo de relação, onde as trocas deixam de encaradas como eventos isolados e passam a ser entendidas no âmbito do relacionamento de longo prazo, Slongo (1992) menciona que: “O objeto é ampliado, deixando-se de trocar, simplesmente, produto físico por dinheiro, passando-se a trocar também serviços agregados por maior satisfação do cliente, credibilidade, continuidade do relacionamento e, provavelmente, ampliação do volume de negócios e maior fidelidade dos clientes.” (p. 102)

3.3 Características dos Mercados Organizacionais

A inclusão de alguns conceitos advindos da área de compras organizacionais tratados nos itens 3.3 a 3.6.2 desta pesquisa, justifica-se para explicar algumas características peculiares ao processo de tomada de decisão dos clientes organizacionais.

Os mercados organizacionais, caracterizados pela realização de transações entre empresas (WILKIE, 1994) variam enormemente. No entanto, existem algumas características básicas que lhes são peculiares, a saber: este mercado é composto por menos compradores que o mercado de consumo, e o mesmo, possui um canal mais curto ou até mesmo direto de distribuição, o que possibilita desenvolvimento de relacionamentos de longo prazo (CHURCHILL, 2000). Este fato acontece porque existem muito mais indivíduos consumidores do que organizações e também pela tendência a se encontrar compradores geograficamente mais concentrados, facilitando um relacionamento mais estreito entre clientes e fornecedores (SHETH, MITTAL E NEWMAN, 2001).

Compradores organizacionais tendem a fazer pedidos maiores do que os consumidores, e, em troca, esperam preços unitários mais baixos e níveis mais altos de serviço do que estariam disponíveis para os consumidores. Normalmente as compras organizacionais podem envolver um grupo maior de pessoas (centro de compras) com interesses e necessidades diferentes, de acordo com a área em que cada um atua, o que não ocorre nas decisões de compra dos consumidores individuais (MOWEN, 1995, CHURCHILL, 2000 e WILKIE, 1994).

As compras organizacionais, usualmente, envolvem uma interdependência maior entre comprador e vendedor – neste tipo de troca, normalmente, o relacionamento é muito valorizado. Bunn (1993) afirma que a chave para o sucesso nos mercados business-to-business é o entendimento do comportamento da compra organizacional. Entretanto, tal entendimento é difícil de ser alcançado porque o processo de compra organizacional é freqüentemente dinâmico e complicado. Compradores participam de um complexo conjunto de proposições e seus comportamentos são confundidos por muitos fatores situacionais.

Freqüentemente o processo de tomada de decisão em organizações mais estruturadas envolve a participação de um centro de compras e de um centro de vendas. A inter-relação entre esses dois centros – vendas e compras - é mostrada na figura 3, a seguir:

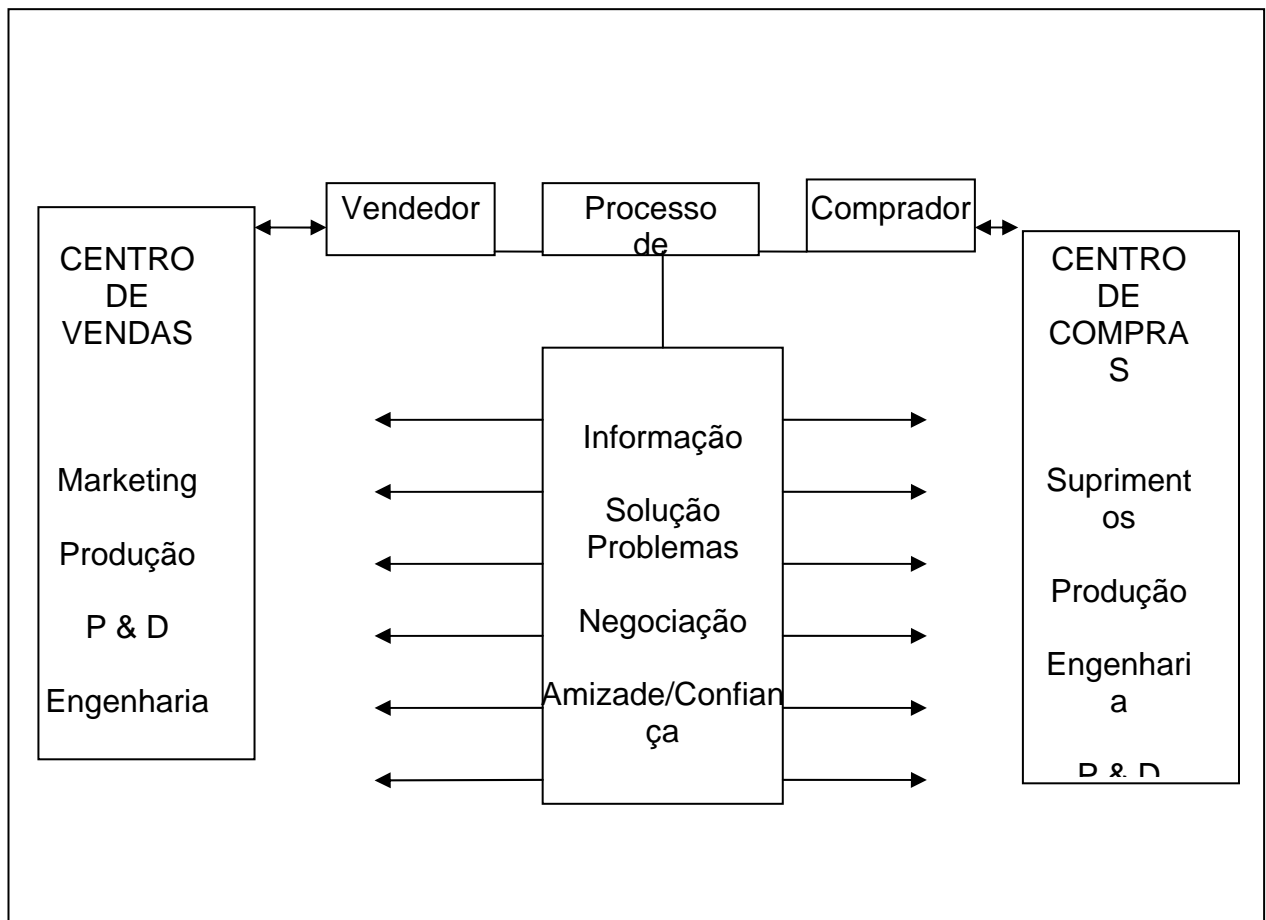


Figura 3: Processo de Troca no Mercado Organizacional

Fonte: Adaptado de Hutt & Speh (1995, apud VIANA, 1999)

Os tipos de trocas entre os centros irão depender da orientação de cada um dos envolvidos no processo, podendo ser de longo ou de curto prazo. Spekman e Johnston (1986) ressaltam o papel do profissional de marketing industrial como elo importante na ligação entre centros de compra e venda e como catalisador para uma administração eficaz do relacionamento.

3.4 A Compra Organizacional

A compra organizacional refere-se aos processos e decisões de compra que ocorrem dentro das organizações visando satisfazer as necessidades relativas aos produtos e serviços (SILVEIRA, 2000). Consideram-se as organizações industriais, governamentais, comerciais, de serviços, entre outras (WILKIE, 1994). Estas

decisões de compra podem ser tomadas por um indivíduo, também chamadas de decisões autônomas ou por vários indivíduos (decisão conjunta). As compras organizacionais, em alguns momentos, podem se aproximar das características das compras de consumidores, porém em outros momentos, elas se diferenciam (CHURCHILL, 2000, WILKIE, 1994, SHETH, MITTAL e NEWMAN, 2001).

A principal semelhança, segundo Wilkie (1994), é que consumidores e organizações usam o mesmo processo básico decisório, ou seja, surge uma necessidade, buscam-se informações sobre as alternativas, a decisão de compra é tomada e ocorre a avaliação da performance do produto. As principais diferenças destacadas são: 1) o comprador organizacional normalmente não é o usuário final; 2) a função do indivíduo pode ter influência neste processo; 3) a quantidade física e monetária envolvida num processo de compra organizacional é normalmente muito maior e 4) o processo de compra organizacional é, com freqüência, altamente estruturado incidindo uma maior responsabilidade formal pelas decisões de compras.

Sheth, Mittal e Newman (2001) ressaltam o caráter estratégico da área de compras para as organizações descrevendo-o como uma função estratégica e gerencial, cujo objetivo é agregar valor a seus clientes. Eles argumentam que, como função estratégica, a área de compras deve participar de atividades importantes como: a) avaliar decisões sobre fabricar versus comprar, b) encontrar continuamente melhores produtos, materiais e tecnologias e c) desenvolver fontes de suprimentos de longo prazo e estabelecer relacionamentos com fornecedores.

3.4.1 Situações de Compras

Churchill (2000), Wilkie (1994), Sheth, Mittal e Newman (2001) classificam três situações de compra organizacional: a recompra direta, a recompra modificada e a nova compra, que podem ser assim definidas:

Recompra direta – É o processo de compra de itens constantemente necessário e que já foi comprado antes pela organização. Não necessita maiores buscas de informações e especificações. Em geral são definidos procedimentos para a aquisição destes itens, cabendo ao comprador apenas os seguir.

Recompra modificada – É também uma compra rotineira, porém, com algumas alterações como troca de especificação do produto, ou de fornecedor ou de condições de pagamento e preço. Geralmente mais pessoas do centro de compras envolvem-se neste tipo de decisão.

Nova compra – Relaciona-se àquelas necessidades que são novas para a organização. Existe a necessidade de muita informação a respeito das especificações e desenvolvimento porque o comprador adquire o determinado produto pela primeira vez. Geralmente o número de participantes na decisão aumenta, à medida que aumenta o valor ou o risco. Usualmente novos fornecedores são considerados.

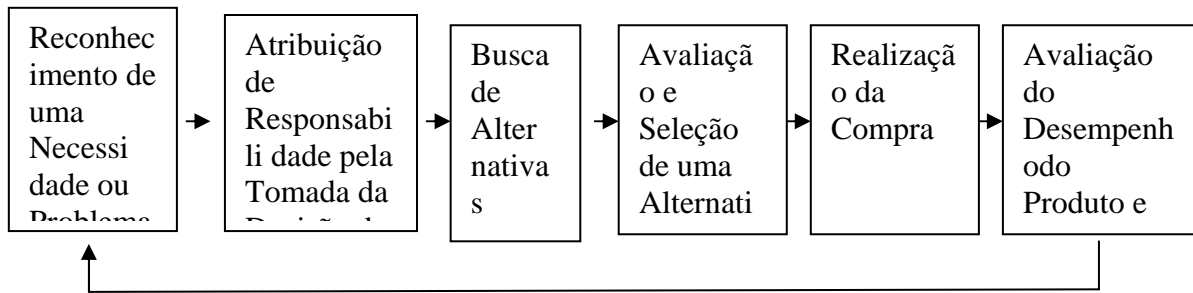
Sheth, Mittal e Newman (2001) salientam a importância do conceito das classes de compras porque o processo de compra difere nos três casos. Webster (1993) relaciona os níveis de envolvimento do comprador industrial de acordo com as situações de compra.

3.5 O Processo Decisório da Compra Organizacional

A compra organizacional é resultado de processos, pelos quais, as empresas satisfazem a suas necessidades de produtos e serviços. Esses processos são desempenhados por diferentes pessoas na organização, apresentam vários estágios, ocorrem dentro de diferentes situações e sofrem a influência de diversas variáveis (SILVEIRA, 2000). As decisões de compra em organizações, freqüentemente, acontecem por meio de “centros de compras” onde os membros representam diferentes departamentos com interesses e motivações diversas (ROBINSON, FARRIS e WIND, 1967, SHETH, 1973). Conseqüentemente, o processo de decisão de compras envolve considerável complexidade (ANDERSON, WUJIN e WEITZ, 1987, WEBSTER, 1978, ZALTMAN e BONOMA, 1977).

Para Churchill (2000), Sheth, Mittal e Newman (2001), as decisões de compra organizacional, em geral, seguem o processo mostrado na figura 4, a seguir. Esses passos são semelhantes aos do processo decisório individual, porém, existe mais análise formal e procedimentos mais estruturados.

Figura 4: O Processo de Compra Organizacional



Fonte: Churchill (2000, p.186)

Inicialmente, alguém na organização reconhece uma necessidade ou um problema a ser resolvido. Em seguida, a pessoa ou o grupo responsável toma uma decisão de compra a fim de satisfazer a necessidade ou o problema a resolver. Inicia-se o procedimento de busca para identificar alternativa. Posteriormente, são estabelecidos critérios de seleção que incluem procedimento de escolha, avaliação das alternativas e seleção de uma delas. Por fim, a compra é efetuada e avalia-se o desempenho do produto e do fornecedor para que compradores e usuários fiquem satisfeitos.

Robinson, Farris e Wind (1967) apresentam o modelo “Buygrid-Buyphase” onde os autores apresentam os estágios de compra e as situações de compras. Os estágios de compras propostos pelos autores, mostrados na figura 5, são similares aos sugeridos por Churchill, porém, ao invés de seis, são apresentados oito estágios.

Figura 5: Modelo “Buygrid-Buyphase”

Situações de Compra			
Estágios de Compra	Nova Compra	Recompra Modificada	Recompra Direta
1. Reconhecimento do problema (necessidade)			
2. Determinação das características e quantidades necessárias dos itens			
3. Descrição das necessidades para fornecedores potenciais			
4. Qualificação das fontes potenciais			
5. Aquisição de propostas			
6. Avaliação das propostas e seleção do(s) fornecedor(es)			
7. Colocação de uma ordem de compra			
8. Feedback de performance e avaliação			

Fonte: Robinson, Farris e Wind (1967)

No modelo Buygrid-Buyphase o processo começa com a identificação da necessidade de um item. A identificação desta necessidade normalmente ocorre dentro do departamento do usuário que, por sua vez, aciona o departamento de compras informando a descrição das necessidades e quantidades que o centro de compras deve providenciar. Este faz uma busca externa por fornecedores potenciais, qualifica as possíveis fontes, recebe as propostas e no estágio seis, avalia-as e toma a decisão final. No estágio sete, coloca uma ordem de compra para o fornecedor selecionado e no estágio oito, finalmente, o centro de compra organizacional avalia a performance do item comprado. Serviços e outras atividades de acompanhamento pós-compra também são avaliados neste momento e a satisfação neste estágio, determina futuras oportunidades para este fornecedor. Wilkie (1994) salienta que situações de recompras modificadas e diretas normalmente favorecem os fornecedores atuais.

Webster e Wind (1972) complementam estes modelos salientando a complexidade das interações inter-pessoal neste processo e as influências ambientais incluindo fatores econômicos, tecnológicos, físicos, políticos, legais e culturais. Essas influências estarão representadas posteriormente no modelo geral do comportamento de compra organizacional destes autores.

A literatura tem garantido esforços direcionados a explicar porque algumas pessoas exercem maior influência que outras em um centro de compras (SPEKMAN e STERN, 1979, JACKSON, KEITH e BURDICK, 1984). Uma corrente salienta a influência de certas posições e departamentos, além de outros fatores como, o tipo de produto comprado (JACKSON, KEITH e BURDICK, 1984), o estágio do processo de decisão (BELLIZZI e WALTER, 1980, NAUMANN, LINCOLN e McWILLIANS, 1984), situações de compra (NAUMANN, LINCOLN e McWILLIANS, 1984), o tipo de decisão (COOLEY, JACKSON e OSTROM, 1977, JACKSON, KEITH e BURDICK, 1984), o tamanho da organização (BELLIZZI, 1981) e a estrutura organizacional (WIND, 1971). A segunda corrente de pesquisa compreende um número ainda não expressivo de estudos que investiga as razões implícitas que levam algumas pessoas a influenciarem diferentemente de outras no centro de compras. Estes estudos indicam que a influência individual pode estar relacionada com a habilidade pessoal (SPEKMAN e STERN, 1979, THOMAS, 1982), controle e acesso informacional (PETTIGREW, 1972), poder (SPEKMAN e STERN, 1979), autoridade formal (THOMAS, 1982), crença ou aposta na decisão (PATCHEN, 1974), entre outros. Em razão do número limitado de estudos nesta segunda corrente, tem-se pouco conhecimento sobre os vários antecedentes que podem determinar esta influência (KOHLI, 1989).

Devido à complexidade do processo de compra organizacional, profissionais da área de marketing têm confiado em modelos que auxiliam na identificação de papéis, estágios e influências do processo de compra organizacional (WILKIE, 1994).

3.6 Modelos de Comportamento de Compra Organizacional

Vários autores (WEBSTER e WIND, 1972, SHETH, 1973, BONOMA, ZALTMAN e JOHNSTON, 1977 e SHETH, MITTAL e NEWMAN, 2001) apresentaram modelos de comportamento de compra organizacional com o intuito de melhor entender a complexidade deste processo.

Como esta pesquisa não tem o objetivo de entrar profundamente na área do comportamento de compras organizacional, serão apresentados, a seguir, apenas os modelos de Webster e Wind (1972) e Sheth (1973). Cabe ressaltar que nenhum destes autores se preocupa com situações específicas, eles apenas se detêm em apresentar os principais mecanismos e dimensões envolvidas neste complexo processo de compras organizacionais.

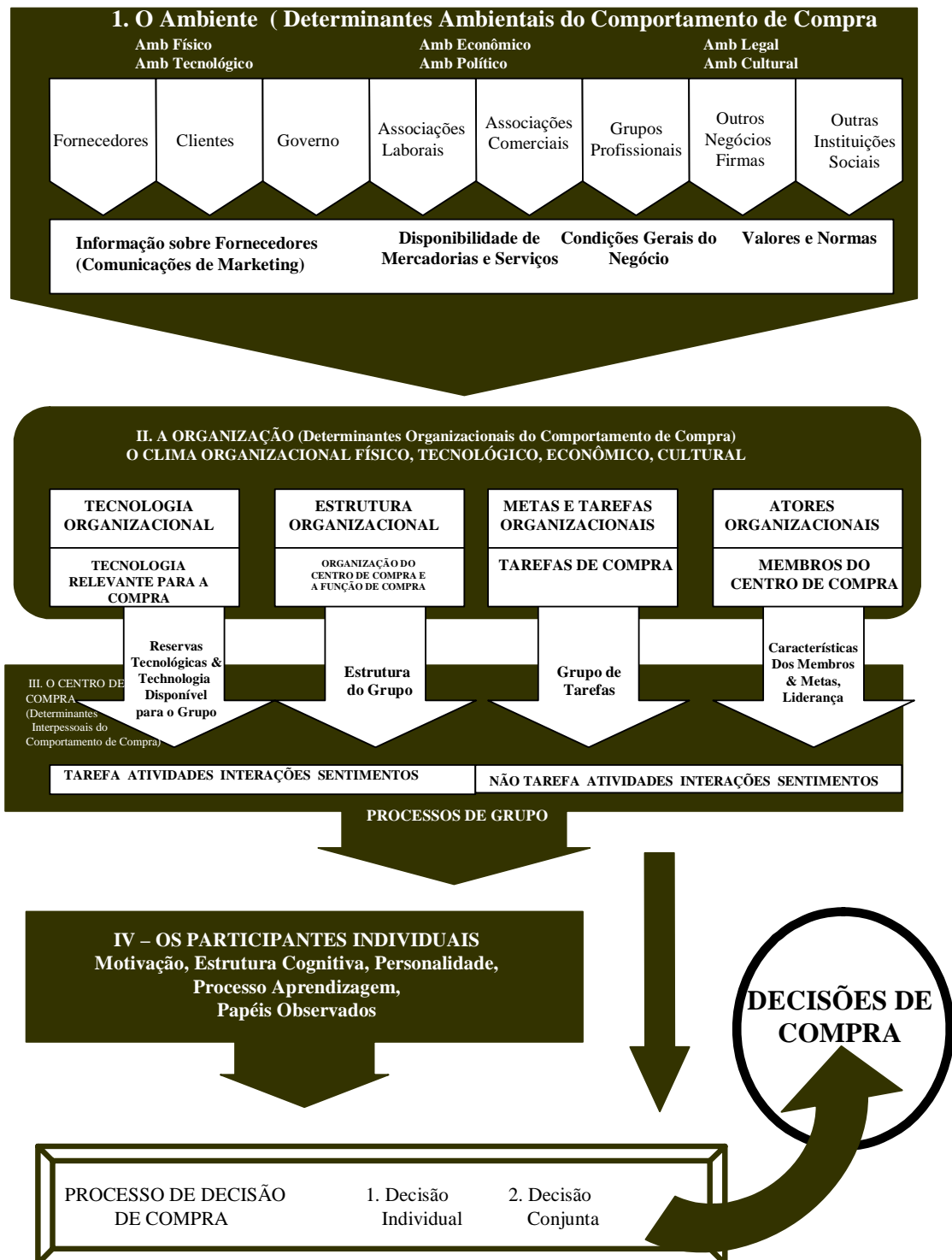
É oportuno ressaltar que três destes quatro modelos datam de antes da década de 80, portanto, antes desta nova área de interesse (tratada como marketing de relacionamento) surgir dentro da disciplina de marketing.

3.6.1 O Modelo de Webster e Wind (1972)

O modelo aqui apresentado por Webster e Wind (1972) é um modelo geral que não descreve situações de compras específicas (Fig. 6). No entanto, ele possibilita avaliar a relevância de variáveis específicas que poderão ser estudadas e consideradas para decidir sobre estratégias de marketing e permite aumentar insights do processo básico do comportamento de compra industrial.

Webster e Wind (1972) fazem uma crítica às visões tradicionais do comportamento de compra organizacional que enfatizam demasiadamente os fatores econômicos e a racionalidade (buying task), ou em oposição a esta direção, enfatizam demasiadamente variáveis como emoção, objetivos pessoais e políticas internas (nontask) que são envolvidas no processo de decisão de marketing e não relatam os objetivos da atividade de compra. Segundo eles, todos estes modelos contribuem para entender o processo de compra, porém, nenhum deles é completo por ressaltar algumas variáveis e ignorar outras.

Figura 6: Modelo de Comportamento de Compra Organizacional, segundo Webster e Wind.



Fonte: Webster e Wind (1972, p. 15)

O modelo apresentado por Webster e Wind (1972) representa o processo de compra organizacional utilizado por indivíduos, pela interação com outras pessoas, pelo contexto formal da organização e pela variedade de forças do ambiente que

influenciam a tomada de decisão das organizações. Segundo estes autores, quatro classes de variáveis determinam o comportamento de compra organizacional, a individual, a social, a organizacional e a ambiental.

No modelo de Webster e Wind (1972), os fatores ambientais têm seus impactos de diversas maneiras. Eles definem a disponibilidade de produtos e serviços, as condições gerais de negócios, determinam valores e normas que guiam as relações entre compradores e vendedores e influenciam o fluxo de informações sobre fornecedores dentro do centro de compras.

Em relação aos fatores organizacionais, este modelo enfatiza o entendimento entre quatro inter-relacionados conjuntos de variáveis que devem ser cuidadosamente considerados no desenvolvimento de estratégias de marketing. Este conjunto de variáveis compreende: a) *atividade de compras*, que deve realizar os objetivos da organização e se caracteriza por receber a influência de diferentes membros do centro de compras, diferentes critérios de decisão e diferentes fontes de informação, b) *estrutura organizacional*, que consiste de subsistemas de comunicação, autoridade, status, recompensa e fluxo de atividade, c) *tecnologia*, que influencia a maneira como é comprado e a própria natureza do processo de compra e, d) *centro de compras*, onde o comportamento dos membros reflete a influência das três variáveis vistas anteriormente.

Na análise final deste modelo, os autores abordam a influência do comportamento individual no processo de compra organizacional. Eles ponderam que o indivíduo é motivado por uma complexa combinação de objetivos pessoais e organizacionais, restritos às leis e informações filtradas pela organização formal, e influenciadas por outros membros do centro de compras, que por outro lado, recebem igualmente a influência do ambiente onde a organização está inserida.

Segundo os autores, os compradores organizacionais podem ser influenciados pelas dimensões “task” e “nontask”. A primeira dimensão refere-se a um problema de compra específico, resolvido pelo critério geral de compra (racionalidade) “a qualidade certa na quantidade certa pelo preço certo para entrega

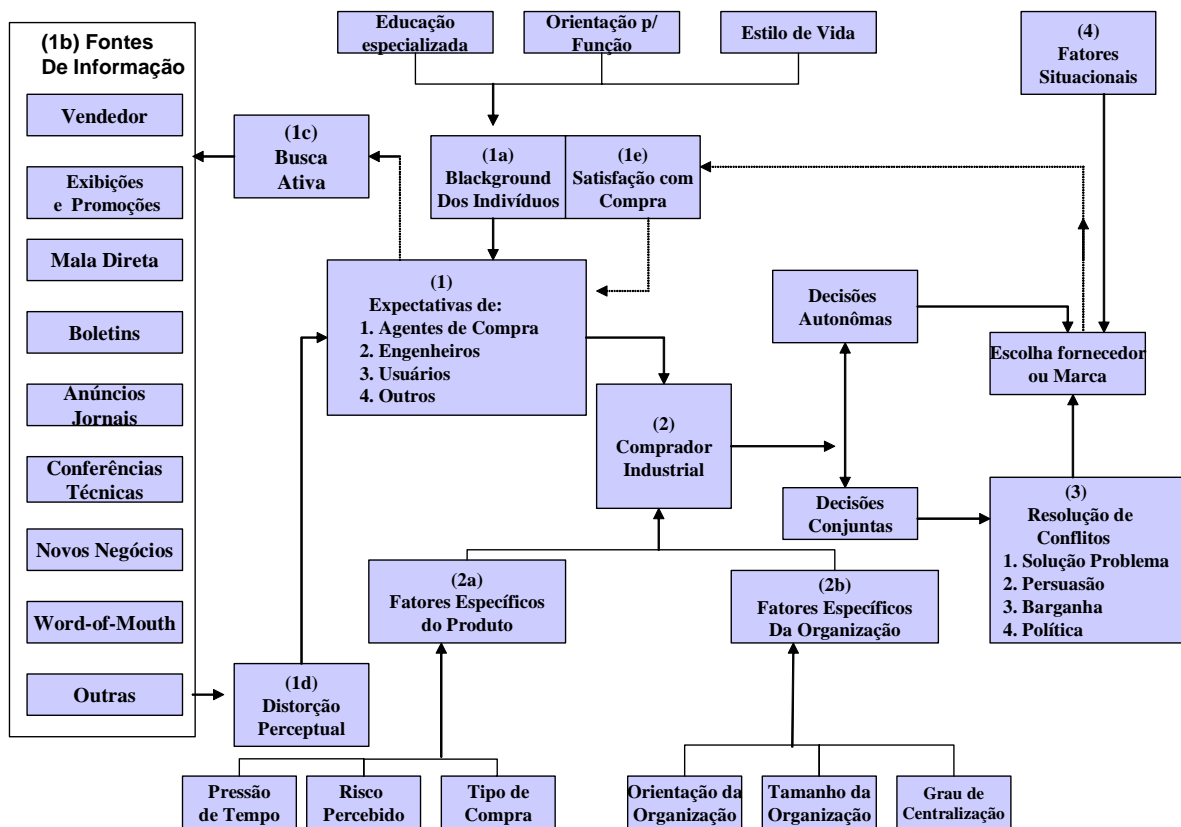
no tempo certo de uma fonte certa.” A segunda dimensão “nontask” enfatiza o interesse do agente de compras em obter favores pessoais aumentando as suas realizações ou reduzindo o risco percebido.

3.6.2 O Modelo de Sheth (1973)

O modelo do comportamento do comprador industrial é sumarizado por Sheth, na figura 7. Este modelo ilustra a ampla quantidade de variáveis e a complexa relação entre elas por representar um modelo genérico que ilustra todos os tipos de decisão de compra industrial.

Sheth (1973) afirma que o comportamento do comprador organizacional consiste em três aspectos distintos: 1) o mundo psicológico dos indivíduos envolvidos nas decisões, 2) as condições que resultam em decisões conjuntas entre estes indivíduos e 3) o processo de articulação de decisões feito sob conflito.

Figura 7: Modelo do Comportamento do Comprador Industrial de Sheth.



Fonte: Sheth (1973, p.51)

O mundo psicológico dos indivíduos, neste modelo, fica evidenciado nas (1) *expectativas* dos diversos agentes de decisão em relação a fornecedores e marcas que são influenciados: (1a) pelo background dos indivíduos - que considera o nível de instrução, orientação para a função e estilo de vida; (1d) pela distorção perceptual de cada indivíduo obtida junto às (1b) fontes de informação e (1c) por meio da pesquisa ativa.

As condições que resultam em decisões entre os indivíduos estão representadas no (2) processo de compra industrial, que comumente considera (2a) os fatores específicos do produto como pressão de tempo, risco percebido e tipo de compra e (2b) os fatores específicos da organização como: tamanho, orientação e grau de centralização.

O presente modelo mostra que processo de decisão da escolha do fornecedor ou marca é o resultado de uma decisão autônoma ou conjunta, neste caso, implicando na resolução de conflitos entre as partes. As decisões de compra podem ser influenciadas também por fatores situacionais e satisfação com compras passadas.

Segundo Sheth (1973) deve-se ter em mente que nem todas as decisões são tomadas por todos os envolvidos no processo, algumas empresas delegam esta tarefa a um grupo somente. Dessa forma, é importante para o fornecedor saber se a decisão é feita por todos os envolvidos ou se é autônoma.

Em função disso, deve-se analisar os três fatores específicos de produtos: *risco percebido* – quanto maior a incerteza em relação a uma compra, maior é a probabilidade de ocorrer o processo decisório em conjunto, *tipo de compra* – se for a primeira compra ou envolver um valor elevado novamente a possibilidade de decisão conjunta é a mais provável e *a pressão do tempo* – se a decisão precisa ser tomada em curto espaço de tempo é provável que seja delegada a uma parte do grupo, ao invés de se optar pela decisão conjunta.

Além disso, existem fatores específicos da empresa como: *orientação* - empresas orientadas para a tecnologia provavelmente terão a predominância de engenheiros nos processos decisórios e empresas orientadas para a produção, por sua vez, terão a influência de pessoas de produção, *tamanho da empresa* - grandes empresas tendem tomar decisões conjuntas e *grau de centralização* – quanto maior o grau de centralização menor a possibilidade de decisão conjunta.

Deve-se destacar que uma das chaves mais importantes do modelo apresentado é o processo de tomada de decisões em grupos. Esse processo envolve o início da decisão de compra, coleta de informações, avaliação de fornecedores e solução de conflitos entre as partes envolvidas no processo de decisão. O aspecto mais importante, entretanto, é a assimilação de informações, deliberações e o conseqüente conflito que tais decisões acarretam.

Sheth (1973) chama a atenção para o fato, de que assim como comportamento de consumidores, os compradores industriais tomam suas decisões não só através do modelo apresentado, mas muitas vezes, baseando-se em outros fatores que não racionais ou com critérios.

Após analisar estes modelos teóricos percebe-se que comportamento do comprador industrial e o processo de tomada de decisão é um assunto tão complexo que, provavelmente, nenhum modelo teórico é completo e apropriado para todas as situações, embora todos, de alguma forma, contribuem para a compreensão dos fatores que atuam sobre a compra organizacional.

Outro fator importante a ser observado é que a maioria destes modelos é da década de 70. É importante ressaltar que depois da década de 80, em função de uma série de fatores gerados pela alta competitividade, o desenvolvimento e a manutenção de relacionamentos estáveis e duradouros tornou-se muito importante como fonte de estratégias competitivas (GRÖNROOS, 2000). Seguindo esta tendência, a pesquisa na literatura tem nos mostrado que o tema referente às compras organizacionais passou, nos dias atuais, a ser tratado na área do marketing de relacionamento.

3.7 Definições de Marketing de Relacionamento

Cabe lembrar, como citado anteriormente, que o termo Marketing de Relacionamento não possui ainda uma definição comum e que a literatura não apresenta distinções claras entre os termos Marketing de Relacionamentos e Gerenciamento do Relacionamento com o Cliente – CRM - (PARVATIYAR e SHETH, 2001). Grönroos (1996), Nevin (1995) e Vavra (1993) afirmam que o emprego dos dois termos reflete as variações dos temas de acordo com perspectivas e escopo.

Jackson (1985) define CRM como marketing orientado para a realização de relacionamentos fortes e contínuos com clientes individuais. Doyle e Roth (1992), Paul (1988) e O’Neal (1989) compartilham desta mesma visão sobre o gerenciamento do relacionamento com clientes.

Berry (1995) possui uma visão estratégica ampla sobre CRM, ele ressalta que a atração de novos clientes deve ser vista como um passo intermediário no processo de marketing e que o desenvolvimento de um relacionamento próximo com estes clientes, considerando a lealdade, deve ter importantes aspectos de marketing. Então, ele propõe que o Marketing de Relacionamento pode ser compreendido como a atração, manutenção e ampliação do relacionamento com cliente.

Dwyer, Schurr e Oh (1987) caracterizaram estas relações considerando a orientação para a interdependência e o longo prazo ao invés de considerar transações discretas e de curto prazo. Ganesan (1994) enfatiza que a ênfase na orientação de longo prazo está amparada na cooperação e nos ganhos mútuos ao invés de encorajar comportamentos oportunistas.

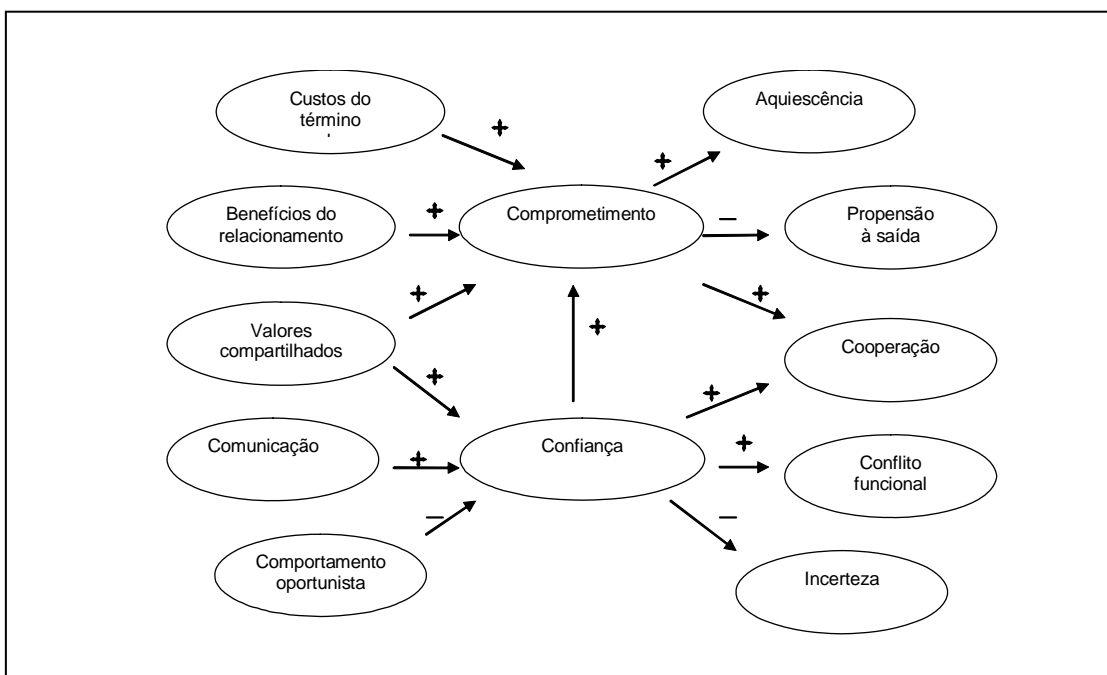
Grönroos (1996) acrescenta que, embora existam diferenças em termos de escopo na definição de Marketing de Relacionamento, a mais apropriada poderia ser a que define que Marketing de Relacionamento é identificar e estabelecer, manter e aumentar relacionamentos com clientes e outros “stakeholders” para o benefício do alcance dos objetivos de todas as partes envolvidas.

Parvatiyar e Sheth (2001) complementam Grönroos (1996) afirmando que CRM é “uma estratégia e processo de aquisição, manutenção e parceria com clientes seletivos para criar valor superior para a organização e para o cliente. Isso envolve a integração de marketing, vendas, serviço ao cliente e funções da cadeia de suprimentos da organização para adquirir maior eficiência e efetividade na entrega de valor para o cliente.” (p. 5)

A literatura aponta para um consenso no aspecto em que diversos autores (GRÖNROOS, 1995, BERRY e PARASURAMAN, 1991) consideram que o relacionamento com o cliente envolve um processo contínuo de interações e que resultam no desenvolvimento de ligações mais fortes à medida que o gerenciamento do relacionamento é feito com esse propósito.

Morgan e Hunt (1994) apresentam o Modelo KMV (Key Mediating Variable) de marketing de relacionamento, no qual o comprometimento e a confiança são posicionados como variáveis mediadoras, entre cinco antecedentes e cinco resultados, conforme mostra a figura 8.

Figura 8. O Modelo KMV de Marketing de Relacionamento



Fonte: Morgan e Hunt (1994, p.22)

O Modelo KMV de Morgan e Hunt (1994) identifica cinco precursores da confiança e do comprometimento do relacionamento e propõe que: 1) os custos do término do relacionamento e os benefícios do relacionamento influenciam diretamente o comprometimento, 2) os valores compartilhados influenciam o comprometimento e a confiança e 3) a comunicação e o comportamento oportunista influenciam diretamente a confiança (e através da confiança, indiretamente o comprometimento). No que diz respeito aos resultados da confiança e do comprometimento de um relacionamento, o modelo, ilustra que: 1) a aquiescência e propensão à saída procedem diretamente do comprometimento do relacionamento, 2) conflitos funcionais e incertezas são resultados diretos da confiança, 3) a cooperação advém, diretamente, da confiança e do comprometimento do relacionamento. Morgan e Hunt (1994) propõem que estes resultados e, especialmente a cooperação, promovem o marketing de relacionamento de sucesso.

Dwyer, Schurr e Oh (1987) aprofundaram a investigação sobre o processo de desenvolvimento de relacionamentos e sugerem que este, envolve cinco fases gerais, construídas sobre as seguintes fundações conceituais:

Fase I – Consciência – Se refere à fase em que uma determinada parte reconhece a outra como uma parceira possível de troca. A interação entre as partes ainda não estão presentes na fase de consciência. Algum tipo de interação bilateral começa a caracterizar a próxima fase do desenvolvimento do relacionamento.

Fase II - Exploração – Esta fase pode ser muito breve ou pode incluir e compreender um período de avaliação em que os parceiros potenciais consideram as obrigações, os benefícios e os custos e a efetiva possibilidade de trocas. A fase de exploração é entendida em cinco sub-processos: 1) atração, 2) comunicação e barganha, 3) desenvolvimento do exercício do poder, 4) desenvolvimento de norma e 5) desenvolvimento de expectativas.

Fase III – Expansão – Se refere ao crescimento contínuo dos benefícios obtidos pelos parceiros de troca e sua crescente interdependência.

Fase IV – Comprometimento – Consiste na consolidação do compromisso entre as partes e compreende a fase mais avançada de interdependência entre os parceiros de troca.

Fase V – Dissolução – Refere-se ao processo de afastamento ou rompimento da relação comercial. O modelo propõe que a dissolução começa com o estágio

intra-psíquico onde cada parte avalia a sua insatisfação com a outra parte, segue para o estágio interativo onde as partes questionam o relacionamento. Subseqüentemente ocorre a fase social onde a dissolução torna-se pública e, concluindo o processo, ocorre o restabelecimento social e psicológico provenientes da separação.

As etapas apresentadas por Dwyer, Schurr e Oh (1987) reforçam a idéia de que a construção do marketing de relacionamento é um processo de reconhecimento, aceitação e comprometimento.

3.8 Trocas Transacionais x Trocas Relacionais

Vários autores convergem ao considerarem que marketing de relacionamento se distancia do marketing de transação (McKENNA, 1991, GRÖNROOS, 1995, DWYER, SCHURR e OH, 1987). Para entender as definições de marketing de relacionamento é preciso distinguir os conceitos de trocas transacionais e trocas relacionais.

A partir dos estudos de Macneil (1980), pesquisadores de marketing propagaram distinções entre troca transacional discreta versus troca relacional. Dwyer, Schurr e Oh (1987) descrevem transações discretas como uma situação onde a transação é separada de qualquer outra relação entre os participantes caracterizada por pouca comunicação entre as partes.

As trocas transacionais são caracterizadas por Sheth e Shah (2003) pela sua natureza de curto prazo ou de única troca, associadas ao não comprometimento pelos clientes per se, além da limitada interação. Mowen (1995) afirma serem as transações nos quais cada evento é considerado único, onde trocas anteriores não são consideradas relevantes para o novo processo.

As trocas transacionais são caracterizadas por início distinto, curta duração e finalização precisa de desempenho, enquanto que as trocas relacionais se caracterizam por traços de concordância, longa duração e refletem um processo contínuo (MORGAN e HUNT, 1994 e DWYER, SCHURR e OH, 1987). Além disso, trocas transacionais são caracterizadas por investimentos irrisórios de ambas as

partes, compradores e vendedores, menores custos em relação ao tempo e ao comprometimento e, por vezes, marcadas por conflitos entre objetivos de compradores e vendedores (DWYER, SCHURR e OH, 1987).

Por outro lado, as trocas relacionais ocorrem quando: 1) existe comprometimento do fornecedor para com o cliente e o desejo pela colaboração mútua no processo de troca (SHETH e SHAH 2003), 2) transcendem um período de tempo e 3) as trocas entre os participantes são consideradas complexas, pessoais, com ganhos não econômicos e comunicadas por meio da troca social (DWYER, SCHURR e OH, 1987).

Trocas relacionais são caracterizadas por investimentos significativos de ambas as partes, compradores e vendedores, maiores gastos em relação ao comprometimento e longa duração. A proposta deste tipo de troca é ampla, contempla um mix de elementos social e econômico e uma forte ênfase estratégica (SHETH e SHAH, 2003).

O relacionamento de longo prazo estabelecido entre compradores e vendedores ressalta os vínculos estruturais e sociais ou integração entre as partes que resulta em barreiras substanciais para competidores externos (SHETH e SHAH, 2003). Visto desta maneira, troca relacional tem um significado através do qual o comportamento de escolha do comprador e vendedor é construído por meio da confiança e do comprometimento desenvolvido entre as partes (MORGAN e HUNT, 1994).

Inicialmente as propostas de desenvolvimento de relacionamento de longo prazo foram amplamente aceitas pelos clientes. Contudo, como estas proposições intensificam os aumentos de gastos, o mercado organizacional está tornando-se reticente em ingressar em relacionamentos de longo prazo com todos os fornecedores de uma mesma forma (SHETH e SHAH, 2003).

3.9 Relacionamento Comprador e Vendedor

Diante da premissa que nem todos os clientes desejam ou necessitam desenvolver relacionamentos de longo prazo com todos os clientes (PETERSON e LUCAS, 2001 e SHETH e SHAH, 2003) Peterson e Lucas (2001) desenvolveram uma pesquisa de natureza qualitativa onde foi identificado que, características como habilidade por parte do vendedor na identificação e solução de problemas, contribuição e comprometimento com os interesses do cliente, confiança e compatibilidade mútua, entre outras, podem assumir importante dimensão na performance dos negócios.

Ganesan (1994) afirma que a confiança e a dependência mútua são pontos determinantes para a orientação de longo prazo no relacionamento comprador e vendedor. E complementa que dependência e confiança estão relacionadas a ambientes incertos, transações específicas de investimentos, reputação e satisfação do relacionamento comprador e vendedor.

Dwyer, Schurr e Oh (1987) e Levitt (1985) fazem analogia do relacionamento comprador e vendedor com o casamento. A venda ou o “namoro” consiste numa etapa inicial de um processo que, após contínua satisfação e reciprocidade, se consolidará no casamento. As duas partes são responsáveis pela manutenção de uma relação consistente e duradoura ao longo do tempo, a qual deve trazer benefícios que motivem a consolidação do mesmo. Dwyer, Schurr e Oh (1987) complementam afirmando que, esta analogia do relacionamento comprador e vendedor com o casamento compreende similar analogia no que diz respeito aos benefícios e custos.

Enquanto vários estudos têm examinado o papel da confiança nos canais de distribuição (DONEY e CANNON, 1997, MORGAN e HUNT, 1994), pouca atenção tem sido dada sobre o desenvolvimento da confiança na interação comprador vendedor, embora existindo um forte link entre ambos (NICHOLSON, COMPEAU e SETHI, 2001).

Nicholson, Compeau e Sethi (2001) defendem a importância da afeição pessoal no desenvolvimento da confiança entre o comprador e o vendedor e propõem que, a afeição pessoal pode ser um antecedente da confiança. Complementam dizendo que pouca atenção tem sido dada para os fatores mais pessoais e emocionais na relação da preferência do comprador pelo agente de vendas e que, a afeição pessoal cria uma aproximação pessoal que pode reforçar os vínculos econômicos.

Quando são observados interesses comuns entre indivíduos ou organizações o desenvolvimento de um vínculo emocional de preferência e confiança é mutuamente facilitado (NICHOLSON, COMPEAU e SETHI, 2001). Esses fatores, segundo os mesmos autores, podem constituir um poderoso motivador humano para o desenvolvimento e manutenção de um relacionamento duradouro.

Nicholson, Compeau e Sethi (2001) sugerem ainda que, a confiança, fundamentada na cognição, pode existir numa recente relação entre comprador e vendedor, contudo, com o passar do tempo, em relações mais maduras, a preferência pessoal e a confiança tornam-se afetiva, reforçando-se ainda mais, os vínculos entre os indivíduos.

São conhecidos diversos estudos relacionados à influência da afetividade nas relações individuais de consumo (OLIVER e WESTBROOK, 1991, JANISZEWSKI e WARLOP, 1993, HOLBROOK e GARDNER, 1998), porém, quando buscam-se estudos desta natureza, baseados em relações de afetividade em comportamento do comprador industrial, percebe-se que o tema permanece relativamente inexplorado.

3.10 A Confiança e o Comprometimento no Relacionamento

A presença do comprometimento e da confiança nos relacionamentos é fundamental para o sucesso das trocas relacionais e do marketing de relacionamento (MORGAN e HUNT, 1994). Diferenças nos níveis de confiança e comprometimento são características que mais distinguem clientes parceiros de clientes com uma orientação para transações únicas ou transações repetidas

(BERRY, 1985, WEBSTER, 1992). Com base nessa premissa de Morgan e Hunt (1994), que confiança e comprometimento são fundamentais para o êxito do marketing de relacionamento, acompanharemos alguns conceitos pertinentes aos construtos confiança e comprometimento, encontrados na literatura.

Na literatura são encontradas definições variadas sobre o construto confiança, no entanto, encontra-se uma convergência sobre as condições que devem existir para que a confiança seja desenvolvida (BREI e ROSSI, 2002). A primeira é o risco, ou seja, a probabilidade de não obter resultado satisfatório; a segunda é interdependência, onde os interesses de uma parte não podem ser atingidos sem a colaboração de outra (ROUSSEAU et al, 1998, apud BREI e ROSSI, 2002)

Moorman, Deshpandé e Zaltman (1993) afirmam que a definição de confiança inclui um componente psicológico, que se refere à convicção (crença) na confiabilidade e integridade de um parceiro de troca e um componente sociológico, que diz respeito à intenção comportamental com este parceiro. Eles argumentam que esta crença e intenção comportamental devem estar presentes para a confiança existir. Consideraremos para esta pesquisa as definições de Morgan e Hunt (1994), Moorman, Deshpandé e Zaltman (1993) onde a confiança converge para um sentimento de certeza e segurança de uma parte na integridade da outra.

No que concerne ao comprometimento foram encontradas diversas convergências e a definição aqui adotada é a que ressalta que o comprometimento no relacionamento é um desejo de manter um relacionamento (valioso) com a outra parte, a ponto de garantir esforços para tal (SCANZONI, 1979, GUNDLACK et al, 1995, MORGAN e HUNT, 1994). Esta definição corresponde à crença de que o comprometimento existe somente quando o relacionamento é considerado importante (MORGAN e HUNT, 1994). Berry e Parasuraman (1991) contribuem afirmando que relacionamentos são construídos sobre a fundação do comprometimento mútuo e o tema comum que emerge dentre estas definições é que o comprometimento entre parceiros é visto por eles próprios como primordial para adquirir resultados valiosos para ambas as partes, a ponto de garantir esforços para desenvolver e manter este atributo precioso existente neste relacionamento.

3.11 Serviços ao Cliente

Serviço ao cliente é freqüentemente um dos mais importantes fatores a serem considerados quando um fornecedor está sendo avaliado (SHETH, 1973, JACKSON, KEITH e BURDICK, 1984) podendo constituir uma fonte potencial para o estabelecimento de vantagens competitivas duradouras e estáveis.

Ainda que o marketing de relacionamento esteja baseado também em aspectos como a construção de redes e o estabelecimento de acordos de parcerias estratégicas, gerenciar serviços está no centro da construção e manutenção de relacionamentos (GRÖNROOS, 1995).

La Londe e Zinszer (1976) definem serviço ao cliente como um conjunto de atividades ou elementos que compõem a interface entre uma empresa e seus clientes e que facilitam a venda ou utilização de serviços. Levitt (1985), Grönroos (1995) e Bowen, Siehl e Schneider (1989) promovem a idéia de produto ampliado ou produto aumentado, que vão além da oferta essencial. Contudo, Levitt (1985) ressalta que para a obtenção da diferenciação não basta dar ao cliente o que ele espera, mas oferecer mais do que ele pensa que necessita ou do que se acostumou a esperar. Bowen, Siehl e Schneider (1989) complementam que somente ir além da oferta essencial, não necessariamente, diferenciará a empresa dos concorrentes. Para esses autores, os serviços ao cliente incluem tanto componentes técnicos quanto de relacionamento.

Innis e La Londe (1994) aproximam o conceito de serviço ao cliente com o conceito de marketing e complementam afirmando que a oferta de serviços deve prover valores adicionais significativos à cadeia de suprimentos e eficiência em custos.

O serviço caracteriza-se por ser um acontecimento dependente de experiências passadas, contingências de cada momento e traços pessoais de cada cliente provocando diferentes reações ao que parece ser a mesma oferta. Com isso a empresa deve manter sempre um contato muito próximo, atendendo às

necessidades específicas e dando respostas rápidas, o que só é possível mediante o desenvolvimento de laços de relacionamento com os clientes. (McKENNA, 1991).

3.12 Determinantes das Orientações de Trocas

Sheth e Shah (2003) afirmam que as propostas de desenvolvimento de relacionamento de longo prazo, inicialmente, foram amplamente acolhidas pelos clientes. Contudo, como já citado anteriormente, os clientes estão tornando-se reticentes em ingressar em relacionamentos de longo prazo com todos os fornecedores de uma mesma forma (SHETH e SHAH, 2003). Considerando a formação do relacionamento a partir desta perspectiva do cliente, Sheth e Shah (2003) examinam os antecedentes que influenciam na decisão dos clientes em adotar uma orientação relacional ou transacional com seus fornecedores, a saber:

1) Estrutura da Indústria – quando um cliente concentra seus volumes de compra em poucos fornecedores normalmente ele prefere optar pelo relacionamento de longo prazo.

2) Cultura do processo de tomada de decisão – a cultura do processo de tomada de decisão dentro da organização pode influenciar a escolha da orientação com fornecedores (WEBSTER e WIND, 1972). Quando as decisões estão amplamente baseadas sobre especificações técnicas e reputação do vendedor, as decisões normalmente se baseiam em pesquisa precisa sobre fornecedores potenciais (JACKSON, 1985), existindo a tendência em preponderar trocas relacionais (SHETH e SHAH, 2003). Quando as decisões de compras são orientadas pelo preço, como ocorre em compras de commodities, o desejo pela orientação relacional com o fornecedor diminui.

3) Estrutura do processo de tomada de decisão – a estrutura do processo de tomada de decisão por fornecedores-chave poderá, também, determinar o grau em que os clientes preferem a troca relacional versus transacional com seus fornecedores (SHETH, 1976). Empresas onde as decisões normalmente envolvem um grupo de pessoas ao invés de um único indivíduo, as decisões tornam-se mais difusas, demandam mais tempo e requerem maior colaboração entre cliente e fornecedor (SHETH e SHAH, 2003). Neste caso, a preferência pela orientação relacional prevalecerá (RUEKERT e WALKER, 1987).

4) Tolerância por riscos – organizações, assim como indivíduos, variam na sua propensão para assumir riscos (SHETH e SHAH, 2003). Incertezas em relação à performance do fornecedor ou em relação à performance do produto (risco) podem ocasionar custo físico ou social para o tomador de decisão (JACKSON, 1985). Ao assumir riscos que tenham conseqüências diretamente econômicas, os clientes são motivados a desenvolver relacionamento de longo prazo com seus fornecedores porque eles percebem que podem aumentar sua própria posição de legitimidade e de competitividade por meio da associação com fornecedores líderes (SHETH e SHAH, 2003).

5) Natureza das compras – o tipo de produto e a situação de compra são importantes fatores a serem considerados (SHETH, 1973) e o grau de planejamento e deliberação pré-compra requeridos associados ao suporte e serviços necessários pós-venda constituem determinantes críticos na orientação da preferência por fornecedores (SHETH e SHAH, 2003). Nestas situações, onde fatores como deliberação pré-compra, instalação, manutenção e suporte ao resultado operacional são requeridos antes e depois da venda, a probabilidade dos clientes optarem pela orientação relacional é considerada elevada.

6) Custos de transação – para minimizar custos de transação, organizações podem terceirizar atividades que não são essenciais para seu negócio e focar-se eficientemente em suas “core” competências. Esta situação de terceirização, freqüentemente, ocorre com um conjunto limitado de fornecedores ou com um único fornecedor (OLIVER, 1990). Neste caso, os clientes podem tornar-se fechados a estes restritos fornecedores devido à necessidade de uma tecnologia específica ou a infra-estrutura integrada entre compradores e vendedores. Os custos para este tipo de relacionamentos são muito elevados, e neste caso, também predominará a opção pela orientação relacional com estes fornecedores-chaves (SHETH e SHAH, 2003).

Sob certas condições e situações específicas, a literatura nos sugere que clientes estão mais propensos a se engajar em relacionamentos de longo prazo com certos fornecedores do que com outros. Neste sentido, Sheth e Shah (2003) atentam para o fato de que os fornecedores devem investir em relacionamentos de longo prazo quando eles estão seguros que o interesse e comprometimento são recíprocos e devem evitar desperdiçar tempo e dinheiro tentando se engajar em atividades que não são justificadas.

3.13 Os Efeitos do Risco Percebido sobre o Comportamento de Compras

Johnston e Lewin (1996) afirmam que nos últimos anos, os pesquisadores estudaram extensivamente o impacto do risco percebido sobre o comportamento de compra das empresas. Estes estudos têm verificado que, quando os clientes industriais percebem um alto risco ajustam seus comportamentos de compra para protegerem a si mesmos e as suas organizações. Ou seja, mais pessoas participam nas decisões em todo o processo de compra e os participantes do centro de compras têm um status organizacional mais elevado e mais autoridade.

O risco percebido refere-se à expectativa de que a compra não produza um resultado satisfatório. É o produto de dois fatores: (1) o grau de incerteza quanto a uma escolha ser errada e (2) o valor monetário que está em jogo, caso ocorra à escolha errada (SHETH, MITTAL e NEWMAN, 2001).

Ainda segundo Johnston e Lewin (1996), as decisões de alto risco favorecem os vendedores que oferecem soluções e produtos já testados e aprovados. A qualidade do produto e o atendimento pós-venda tornam-se de extrema importância. O preço será considerado somente após os critérios referentes ao produto e ao atendimento serem completamente satisfeitos. Caso dois ou mais vendedores parecerem capazes de satisfazer às exigências de compra, então o preço terá um papel importante na decisão de escolha. Cannon e Narayandas (2000) concordam que uma das maneiras de reduzir riscos é assumir negócios com fornecedores conhecidos e de boa reputação.

Puto, Patton e King (1985) registram que a existência de lealdade ao fornecedor, às características das situações de compra e à percepção do comprador em relação à solução do problema constituem potenciais mediadores da estratégia de manejo do risco nos processos de decisão de compras organizacionais, e que as mesmas devem ser consideradas. Eles argumentam que, sob certas condições de risco, o desenvolvimento da confiança tem sido favorecido estreitando dessa forma o relacionamento entre as partes.

4. MÉTODO

Para um trabalho de pesquisa, o método é um dos pontos fundamentais para a correta formulação e interpretação do problema a ser investigado. Partindo do pressuposto que não há metodologias “boas” ou “más” em si, e sim metodologias adequadas ou inadequadas (ALVES-MAZZOTTI e GEWANDSZNAJDER, 1998) para tratar um determinado problema, optou-se para o desenvolvimento da presente pesquisa pelo paradigma qualitativo. Esta abordagem, por meio de seus diferentes subtipos de pesquisa, tem lugar assegurado como uma forma viável e promissora de trabalhar em ciências sociais (GODOY, 1995 e FLICK, 2004).

Na presente pesquisa esta escolha justifica-se, fundamentalmente, porque o objeto em estudo é o fator determinante para a escolha de um método (FLICK, 2004). Embora haja diversidade entre os trabalhos denominados qualitativos, alguns aspectos essenciais convergem identificando os estudos desse tipo, entre eles: o ambiente e as pessoas nele inseridas não são reduzidos a variáveis únicas, mas estudado em sua complexidade e totalidade em seu contexto diário (GODOY, 1995 e FLICK, 2004) e a pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental (GODOY, 1995).

As idéias centrais que conduzem à pesquisa qualitativa diferem daquelas empregadas na pesquisa quantitativa. Os aspectos essenciais da pesquisa qualitativa, segundo Flick (2004), consistem na escolha correta de métodos e teorias, no reconhecimento e na análise de diferentes perspectivas, nas reflexões dos pesquisadores a respeito de sua pesquisa como parte do processo de produção do conhecimento e, na variedade de abordagens e métodos, que serão perseguidos durante todo o desenvolvimento deste trabalho.

4.1 Escolha do Método de Pesquisa

Os aspectos acima citados conduziram à escolha pelo paradigma qualitativo, fundamentado, entre outros, em Triviños (1987), Alves-Mazzotti e Gewandsznajder (1998), Vieira e Zouain (2004) e Flick (2004).

A pesquisa qualitativa, diferentemente da pesquisa quantitativa, usa métodos de pesquisa não estruturados e que se fundamenta em análises caracterizadas pela não-utilização de instrumental estatístico (WILKIE, 1994). Vieira e Zouain (2004) salientam, entretanto, que a não-utilização de técnicas estatísticas não significa que as análises qualitativas sejam especulações subjetivas e argumentam que este tipo de análise tem por base conhecimentos teórico-empíricos que lhe conferem cientificidade.

O controle da qualidade dos dados é muito importante na pesquisa qualitativa, pois a influência da subjetividade do pesquisador e daqueles que estão sendo estudados são considerados parte do processo de pesquisa (FLICK, 2004). Miles e Huberman (apud FREIRE et al, 2004) afirmam que para um padrão de qualidade de dados qualitativos, o qual depende da combinação dos significados, da interpretação dos informantes e do pesquisador e das operações confirmatórias relacionadas com a teoria, deve-se levar em conta:

Objetividade – com vieses mínimos, onde as conclusões dependem dos sujeitos e condições da pesquisa, não do pesquisador.

Confiabilidade – diz respeito ao processo do estudo consistente e razoavelmente estável no tempo e entre pesquisadores e métodos.

Validade Interna – diz respeito à triangulação entre métodos e fontes de dados que produziram de uma forma geral, conclusões convergentes, passa a idéia que eventos estudados não foram modificados ou influenciados pela presença e ações do pesquisador.

Validade Externa - os resultados são transferíveis para outros contextos e até onde podem ser generalizados, havendo conexões com redes nomológicas.

Utilização e Aplicação – deve ressaltar a importância de julgamentos a respeito da legitimidade e valor dos resultados e de seus significados e repercussões.

Dentre esses fatores que mantêm a qualidade de pesquisas qualitativas, a confiabilidade e a validade recebem muita atenção. A confiabilidade se refere à consistência da pesquisa e depende se os dados foram coletados de maneira coerente (tempo, respondentes, questões de pesquisa), se houve verificação da qualidade dos dados (MILES e HUBERMAN, 1994 apud FREIRE et al, 2004) e para garanti-la é necessário estabelecer uma conexão entre o construto teórico, o método e os resultados (VIEIRA e ZOUAIN, 2004). A validade, por sua vez, considera o fato da explanação se adequar ou não à descrição, o que não significa que exista apenas uma interpretação correta. Ela é composta por dois elementos, a plausibilidade (se os resultados provavelmente sejam verdadeiros, dado o conhecimento existente) e credibilidade (apresentação de evidências) (DENZIN e LINCOLN, 2000).

Na validade, um dos pontos que merece atenção é a triangulação, ou seja, diferentes tipos de medidas que forneçam verificações repetidas. Pode-se pensar em triangulação de fontes de dados (pessoas, locais, tempos), de métodos, de pesquisador, de tipos de dados (qualitativos, quantitativos, gravações) e de teoria. Esse estudo, buscando garantir qualidade aos seus dados, utilizou a ficha de controle de triangulação dos dados (Anexo III) buscando, sempre que possível, a triangulação de pessoas, de dados secundários e do conhecimento existente na literatura. Além disso, todas as entrevistas foram gravadas e transcritas com fidelidade - garantindo os tópicos gerais de cientificidade da pesquisa.

A pesquisa qualitativa, orientada para a análise de casos concretos em sua particularidade temporal e local, partindo das expressões e atividades das pessoas em seus contextos locais (FLICK, 2004), torna-se apropriada considerando, a natureza do fenômeno estudado, à questão de pesquisa e a proposição da mesma.

4.2 Unidades de Análise

As indústrias transformadoras de couros no Brasil constituem o locus desta pesquisa porque, como justificado anteriormente, além de permitir comparações por meio da reaplicação da pesquisa para outros setores, o referido segmento representa um mercado altamente competitivo e personifica algumas características

comuns consideradas importantes no mercado B2B, entre elas, a proporção de fornecedor/comprador que pode ser considerada elevada, a concentração de um grande volume de vendas em poucos grandes compradores, e ainda por se tratarem de compras que atendam às especificações técnicas e amplo predomínio da venda pessoal. Estas características associadas à estrutura da indústria, a cultura e estrutura do processo de tomada de decisão, a tolerância por riscos, à natureza das compras e aos custos de transação podem constituir antecedentes para o desenvolvimento de orientação relacional (SHETH e SHAH, 2003).

A pesquisa foi realizada pela própria autora da dissertação, no âmbito das grandes empresas de transformação do couro, relacionadas no Guia Brasileiro do Couro, 2005. A coleta de dados ocorreu por meio de entrevistas em profundidade aplicadas junto ao diretor geral, comercial ou gerente do alto escalão de cada organização, e compreendeu o período de agosto a dezembro de 2005. As decisões relativas à amostragem foram definidas pelo critério de conveniência, sendo que, a definição em relação à quantidade de unidades analisadas (11) ocorreu durante a fase de coleta de dados, à medida que foi constatada a repetição das respostas das variáveis investigadas.

4.3 Elementos da pesquisa

Para a pesquisa foram entrevistados 10 diretores (geral ou comercial) e 1 gerente geral destas importantes empresas do Brasil. Todos os participantes eram do sexo masculino e com idade entre 36 a 55 anos. A duração média das entrevistas foi de 45 minutos, onde se buscou conhecer a orientação das negociações dessas organizações.

Por ocasião do primeiro contato, onde foram expostos os objetivos e a importância da pesquisa, foi prometido aos participantes, os resultados das análises aos que tiveram interesse em recebê-los.

4.4 Instrumento de Coleta de Dados

As pesquisas qualitativas, como citado, são tipicamente multi-metodológicas e podem utilizar uma grande variedade de procedimentos e instrumentos de coleta de dados (ALVES-MAZZOTTI e GEWANDSZNAJDER, 1998 e FLICK, 2004). Os mais utilizados segundo os autores são: observação (participante ou não), entrevistas em profundidade e análise de documentos. Flick (2004) argumenta que “A pesquisa qualitativa não se baseia em um conceito teórico e metodológico unificado. Várias abordagens teóricas e seus métodos caracterizam as discussões e a prática da pesquisa” (p. 22).

Este estudo utilizou entrevistas em profundidade como principal instrumento de coleta de dados (roteiro apresentado no Anexo I), análise de documentos das próprias organizações estudadas, quando possível, bem como, artigos, livros e publicações vinculadas ao tema e/ou ao setor.

Alves-Mazzotti e Gewandsznajder (1998) confirmam que a entrevista pode ser a principal técnica de coleta de dados e complementam explicando que as mesmas, de modo geral, são muito pouco estruturadas, sem uma ordem rigidamente estabelecida para as perguntas, assemelhando-se muito a uma conversa. Desta forma, o Anexo I, constitui-se apenas de um guia para que a pesquisadora não esquecesse alguma pergunta importante, sem, no entanto, representar nenhum tipo de rigidez.

As perguntas que constam no roteiro de entrevista (Anexo I) visam abranger as principais variáveis que influenciam os processos de trocas relacionais, encontradas na literatura, entre elas: confiança, comprometimento, serviços ao cliente, relacionamento comprador e vendedor, cooperação mútua, troca de informações, e podem ser vistas na Figura 9, a seguir.

Figura 9: Variáveis que Influenciam os Processos de Trocas Relacionais

Variável	Definição	Questões	Referência
Confiança	Sentimento de certeza e segurança de uma parte na integridade da outra.	2, 6, 9	Morgan e Hunt (1994)
Comprometimento	Desejo de manter o relacionamento com a outra parte, a ponto de garantir esforços para tal.	2, 6, 9	Scanzoni (1979), Gundlach et al (1995) Morgan e Hunt (1994)
Serviços oferecidos ao cliente	Dizem respeito ao aumento de valor ou benefícios extras ofertados, transcendendo a oferta essencial.	2, 6, 7, 9	Grönroos (1995)
Relacionamento comprador e vendedor	Confiança e a dependência mútua com orientação de longo prazo.	6, 8, 9	Porter (1996) e Ganesan (1994)
Cooperação mútua, parceria	Relacionamento baseado na cooperação ao invés de uma situação de competição. Quando numa negociação ambas as partes privilegiam a situação vencedor-vencedor.	2, 6, 9	Grönroos (1996)
Troca de informações	Quando no relacionamento existe o compartilhamento de informações.	2, 6, 9	Mohr e Spekman (1994)
Dependência mútua entre as partes	Quando seria difícil substituir o atual fornecedor sem causar impactos que pudessem ser originados do decréscimo de valor de uma transação.	4, 5, 6, 9	Wilson e Vlosky (1997)

Fonte: Elaborado pela autora

Considerando que o processo da pesquisa qualitativa não permite visões isoladas ou estanques (TRIVIÑOS, 1987) é importante ressaltar que, à medida que os dados foram sendo coletados - permitindo a identificação de temas e relações -, o roteiro foi se modificando, inserindo-se algumas novas questões que demonstraram ter relevância ou, aperfeiçoando-se as anteriores.

Alves-Mazzotti e Gewandsznajder (1998) fazem alusão aos tipos de entrevistas livre, semi-estruturada ou focalizada, estruturada e mista. Nas entrevistas não-estruturadas, geralmente, utilizadas no início da coleta de dados, o entrevistador introduz o tema da pesquisa, pedindo que o entrevistado fale sobre ele – eventualmente o entrevistador insere alguns tópicos de interesse no fluxo da conversa. Frequentemente o decorrer da pesquisa é complementado por entrevistas

semi-estruturadas. Neste caso o entrevistador faz perguntas específicas, mas deixa que o entrevistado responda com seus próprios termos. Nas entrevistas semi-estruturadas, utilizada para a presente pesquisa, questões mais ou menos abertas são levadas à situação de entrevista na forma de um guia de entrevista e espera-se que essas questões sejam livremente respondidas pelo entrevistado (FLICK, 2004).

Ao final de cada entrevista a pesquisadora abriu um espaço para colocações fora do roteiro estabelecido, deixando o entrevistado livre para acrescentar observações que ele considerava relevantes. Optou-se por este tipo de entrevista visando garantir um rol de informações importantes, sem esquecer a flexibilidade da entrevista.

Foi utilizada uma ficha de documentação (ver Anexo II) para cada entrevista. A mesma é útil para registrar a data, o contexto e a situação da coleta de dados (FLICK, 2004), além de incluir dados pertinentes à formação e área proveniente dos entrevistados. Incluiu-se a esta ficha uma síntese da entrevista, com destaque aos aspectos mais relevantes da mesma. Este procedimento facilitou a busca rápida de algumas informações durante a fase de análise dos resultados.

4.5 Procedimento de Coleta de Dados

Essa fase de coleta seguiu os seguintes procedimentos:

- Apresentação da questão de pesquisa, método, tempo necessário e importância da pesquisa, ao diretor participante. Esse primeiro contato geralmente ocorreu por telefone sendo que, em alguns casos, antes da entrevista, foram marcados encontros pessoais para esclarecer algumas dúvidas aos potenciais entrevistados. Nos casos de concordância em participar da pesquisa agendava-se um horário para a consecução das mesmas.

- A pesquisadora se preparou para realizar a coleta dos dados no dia e horário previamente combinado com os entrevistados.

- Na ocasião da coleta, houve sempre a preocupação em criar um clima favorável para o entrevistado ficar à vontade para responder livremente e, à sua maneira, as questões propostas no roteiro de entrevista. As intervenções aconteceram somente quando necessárias para induzir o entrevistado a ampliar,

esclarecer ou explicar suas respostas e ajudá-lo a focalizar o conteúdo específico da entrevista.

- Todas as entrevistas foram gravadas, o que permitiu que a pesquisadora se liberasse para observar os entrevistados no decorrer do processo, registrando (na ficha de documentação – Anexo II) informações relevantes, como postura, comportamento, expressão corporal.

- Posteriormente, estas entrevistas foram transcritas com fidelidade - respeitando os tópicos gerais de cientificidade como a validade e a confiabilidade.

Desta forma pretendeu-se respeitar o aspecto essencial na construção da realidade no processo de pesquisa que, segundo Flick (2004), no processo de documentação dos dados compreende, essencialmente, estas três etapas: gravação dos dados, edição dos dados (transcrição) e construção de uma “nova” realidade no texto produzido e através deste.

4.6 Análise e Interpretação dos Dados

“A interpretação dos dados é o cerne da pesquisa qualitativa” (FLICK, 2004, p.188). Nesta pesquisa, a análise e interpretação dos dados estão fundamentadas na análise de conteúdo, segundo preconizada por Bardin (1977).

A escolha por esta técnica se justifica, principalmente, porque uma das características da análise de conteúdo é a inferência – tipo de interpretação controlada – que permite conhecer aquilo que está por trás das palavras e buscar outras realidades através das mensagens (BARDIN, 1977). Esta característica permite analisar em profundidade cada expressão específica de uma pessoa ou de um grupo envolvido num debate tornando possível analisar as entrelinhas e o que está subentendido nas opiniões das pessoas. Por outro lado, no que concerne à escolha da autora, embora existam outras(os) que discorrem sobre a técnica de Análise de Conteúdos, verificou-se a freqüente alusão à Laurence Bardin, indicando claramente a influência da autora nesta área. Além disso, seguiu-se a indicação de alguns renomados doutores da área de marketing da própria instituição de ensino.

Bardin (1977) explica que na primeira metade do século XX o que marcava a especificidade da análise de conteúdo era o rigor e, portanto, a quantificação, contudo, seguidamente compreendeu-se que a característica da análise de conteúdo é a inferência - termo para designar a indução a partir dos fatos, ou, um tipo de interpretação controlada -, quer estas modalidades se baseiem ou não em indicadores quantitativos. Em síntese, pode-se dizer que o que caracteriza a análise qualitativa de conteúdo é o fato de a inferência ser fundada na presença ou ausência do índice (tema, palavra, frase, etc) e não sobre a frequência da sua aparição em cada comunicação.

O campo de aplicação das técnicas de análise de conteúdo é bastante amplo sendo que tudo o que é dito ou escrito pode ser submetido a elas (BARDIN,1977). É também um dos procedimentos clássicos para analisar o material textual, não importando qual a origem deste material – desde produtos da mídia até dados de entrevista (FLICK, 2004). A finalidade da análise de conteúdo é a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção (ou, eventualmente, de recepção) que recorre a indicadores (quantitativos ou não).

Flick (2004) propaga que a interpretação de textos pode buscar duas metas opostas. Uma é a revelação, exposição ou contextualização de enunciados no texto, levando normalmente a um aumento do material textual. Outra, a adotada para a presente pesquisa, visa à redução do texto original por meio da utilização de paráfrase, resumo ou categorização.

A Análise de Conteúdo utilizada para a análise e interpretação dos dados desta pesquisa observou as etapas de organização do material, de codificação, de categorização, de inferência e de interpretação, as quais foram aplicadas sobre a totalidade das entrevistas em profundidade produzidas durante a fase de coleta de dados no campo.

A etapa de organização da presente pesquisa compreendeu a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados, sendo que, a pré-análise consiste na escolha dos documentos a serem submetidos à análise na formulação

ou revisão dos pressupostos e dos objetivos e na elaboração de indicadores que fundamentem a interpretação final.

Esta primeira etapa de análise contemplou a leitura atenciosa às transcrições de todas as entrevistas. Retirou-se das mesmas, as verbalizações pertinentes aos objetivos do estudo, por meio do desmembramento do texto em unidades de significação. Neste momento criou-se uma primeira tabela de análise, visando um tratamento preliminar dos registros para facilitar a etapa de codificação.

4.6.1 A Codificação

A codificação, segundo entendida por Strauss e Corbin, (1990, apud FLICK, 2004) é uma representação das operações pelas quais os dados são fragmentados, conceitualizados e, em conjunto, reintegrados de novas maneiras. É o processo central através do qual, teorias são construídas a partir dos dados. De acordo com esse entendimento Flick (2004) complementa afirmando que a partir dos dados, o processo de codificação conduz ao desenvolvimento de teorias por meio de um processo de abstração.

Para Bardin (1977), a codificação corresponde a uma transformação – efetuada segundo regras precisas – dos dados brutos do texto que, por recorte, agregação e enumeração, permite atingir uma representação do conteúdo, ou da sua expressão, suscetível de esclarecer o analista acerca das características do texto.

Para esta pesquisa a codificação compreendeu o recorte (unidade de registro e unidade de contexto), a enumeração (neste caso, análise qualitativa, o modo de contagem caracterizou-se somente pela presença ou ausência do tema), e a classificação e agregação por analogia (escolha das categorias). Ver Anexo IV.

Embora havendo certa ambigüidade em relação aos critérios de recorte - que podem acontecer a nível semântico utilizando o tema, ou a um nível lingüístico utilizando a palavra ou frase - e, considerando que a escolha do recorte das unidades de registro (o que se conta) e unidades de contexto deve responder de

maneira pertinente em relação às características do material e face aos objetivos da análise, optou-se pelo recorte do tema, que é justificado logo após algumas definições pertinentes.

Unidade de Registro – É a unidade de significação a codificar e corresponde ao segmento do conteúdo a considerar como unidade de base, visando a categorização. Os recortes podem ocorrer a nível semântico (tema), ou a nível aparentemente lingüístico (palavra ou frase). (BARDIN, 1977)

Unidade de Contexto – Esta serve de unidade de compreensão para codificar a unidade de registro e corresponde ao segmento da mensagem, cujas dimensões (superiores às da unidade de registro) são ótimas para que se possa compreender a significação exata da unidade de registro. Pode ser a frase para a palavra e o parágrafo para o tema. (BARDIN, 1977)

A escolha do tema como recorte se justifica para a presente pesquisa por ser amplamente utilizada para estudar motivações de opiniões, de atitudes, de valores, de crenças, de tendências, etc..., e por ser adequado para entrevistas individuais ou de grupo, entre outros. (BARDIN, 1977)

Na codificação dos registros das entrevistas em profundidade foram destacadas as verbalizações que, por sua vez, começaram a originar as categorias. “A partir do momento que a análise de conteúdo decide codificar o seu material, deve produzir um sistema de categorias.” (BARDIN, 1977, p.119)

4.6.2 A Categorização

Pode-se dizer, de um modo simplificado, que o primeiro objetivo da categorização é fornecer, por condensação, uma representação simplificada dos dados brutos (BARDIN, 1977).

Dentre o conjunto de técnicas da análise de conteúdo a análise temática ou categorial, escolhida para a análise desta pesquisa, é a mais antiga e, na prática, a mais utilizada. Funciona por operações de desmembramento do texto em unidades

de significação, em categorias segundo reagrupamentos analógicos. Entre as diferentes possibilidades de categorização, a investigação dos temas, ou análise temática (análise dos significados) é eficaz na condição de se aplicar aos discursos diretos (significações manifestas) e simples. (BARDIN, 1977, p.153)

Nesta pesquisa, as categorias, submetidas, à dimensão de análise temática ou categorial seguem os critérios de qualidade sugeridos pelo autor e são criadas a partir da revisão da literatura, das entrevistas de campo e da codificação. Foi respeitado o conjunto de qualidades que Bardin (1977) estipula para um conjunto de categorias boas, a saber:

- A *exclusão mútua* que consiste em garantir que cada elemento não exista em mais de uma categoria;

- A *homogeneidade*, onde um único princípio de classificação deve governar a sua organização. Num mesmo conjunto categorial só se pode funcionar com um registro e com uma dimensão de análise;

- A *pertinência*, que consiste em uma categoria estar adaptada ao material de análise escolhido (objetivo) e pertencer ao quadro teórico definido (conteúdo);

- A *objetividade e a fidelidade*, codificadores diferentes devem chegar a resultados iguais;

- A *produtividade*, quando um conjunto de categorias fornece resultados férteis quanto a índices de inferências, em hipóteses novas e em dados exatos.

O método das categorias permite a classificação dos elementos de significação constitutivas da mensagem e, é um método científico bem concebido para satisfazer pesquisadores preocupados em introduzir uma ordem, segundo certos critérios, na desordem aparente. (BARDIN, 1977)

Conforme citado anteriormente, a análise de conteúdo pode ser definida segundo o caráter qualitativo ou quantitativo (BARDIN, 1977). Este autor defende que a abordagem qualitativa, adotada para a presente pesquisa, recorre a indicadores não freqüenciais suscetíveis de permitir inferências, ou seja, o que caracteriza a análise qualitativa é o fato de a inferência ser fundamentada na presença do índice (tema, palavra, personagem, etc), e não sobre a freqüência da sua aparição, em cada comunicação. Bardin (1977) complementa que a abordagem

qualitativa “pode constituir um índice tanto (ou mais) frutífero que a frequência de aparição.” (p. 114)

Nesta etapa de análise foram destacadas 47 categorias iniciais relacionadas às variáveis de relacionamento de longo prazo, 18 relacionadas às variáveis que podem destruir o relacionamento de longo prazo e 53 relacionadas ao perfil das empresas pesquisadas (Fig. 10).

Figura 10: Categorias Preliminares Iniciais e Finais

CATEGORIAS FINAIS	CATEGORIAS INICIAIS
<p>1. Aspectos relacionados às variáveis de relacionamento de longo prazo</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Confiança/Confiabilidade - Transparência - Seriedade - Padronização - Jogo aberto - Honestidade - Comprometimento - Não jogar para tirar vantagem - Comprometimento em manter os preços - Comprometimento em entregas - Responsabilidade pelo produto - Possibilidade de chegar a um acordo - Comprometimento e fidelidade associados ao risco - Absorção de certas instabilidades do mercado - Compromisso de entregar o mesmo volume, ao mesmo preço e entregar a mesma coisa - Parceria - Analogia com o casamento (boa relação, honestidade, jogo aberto) - Saber interagir com o cliente ou fornecedor - Troca mútua de informações - Conhecer o cliente - Informações com antecedência/ Melhor planejamento do negócio - Acompanhamento pós-venda - Proximidade com o cliente/Intimidade - Dar suporte ao cliente - Estar de ouvidos atentos e abertos às reclamações - Entender as necessidades do cliente - Clareza na informação - Apoio técnico - Garantia de fornecimento do material - Constância do material e volume - Pronta resposta à resolução de problemas e no desenvolvimento de novos artigos - Oferecer o produto, o preço, a entrega e mais alguma coisa - Disponibilidade (de recursos humanos) rápida e objetiva para o

	<p>cliente</p> <ul style="list-style-type: none"> - Morar na aldeia do cliente - Disponibilidade de matéria-prima em qualidade e quantidade - Disponibilidade em termos de volume e principalmente assistência técnica - Sentimento de segurança em relação a fornecimento, prazos e padronização de processos - Conhecer o parceiro (parceiro sério) - Identificação com clientes - Preocupações similares no que dizem respeito a clientes e fornecedores - Relacionamento com empresas do mesmo perfil (seriedade e profissionalismo) - Identidade e conhecimento muito estreito - Identidade e interesse mútuo - Envolve praticamente toda a empresa (relacionamento comprador x vendedor) - Constroem-se belas amizades/convívio - Comprador, vendedor, área técnica e alta direção devem se conhecer. - Fechamento de acordos com principais clientes e fornecedores é feito pela direção
<p>2 Aspectos relacionados às variáveis que podem destruir relacionamentos de longo prazo</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de confiança - Falta de seriedade - Falta de transparência - Perda de confiança - Cliente que sempre quer tirar vantagem - Cliente que sempre quer te sugar alguma coisa - Comprar aproveitando uma dificuldade do fornecedor/aproveitar uma oportunidade pontual - Cliente de oportunidade - Cliente que joga - Clientes e fornecedores oportunistas/mal intencionados - Forma de trabalho que não condiz com a nossa vontade - Orientação para preço unicamente - Outro perfil, não é um cara fiel, busca oportunidade - Problema técnico mal resolvido - Falta de responsabilidade sobre o produto - Abandonar o cliente no momento de um problema - Aquele fornecedor que não está presente/não está disponível rapidamente ou efetivamente - Repetição de problemas de diversas naturezas (abastecimento, qualidade, cumprimento de prazo....)
<p>3 Aspectos relacionados ao perfil das organizações pesquisadas</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Melhor relacionamento / entendimento/ comunicação/ afinidade - Filosofia de trabalho parecida/ Identificação - Estabilidade / seriedade - Conhecer os detalhes da operação dele (quais são os produtos, países, clientes com quem ele se relaciona) - Construir uma carteira de cliente e fornecedor com este perfil para ter êxito - Interesse mútuo/ profissionalismo/ melhor entendimento

	<ul style="list-style-type: none"> - Estar frente à frente com o cliente - Contato pessoal é absolutamente fundamental - Deixar claro que o negócio é de oportunidade quando não há identificação com o cliente - Usar o oportunista de maneira profissional quando há interesse comum - Analisar se a visão a visão de negócio se amplia para o meio-ambiente e sociedade /Identificação - Conhecimento do fornecedor e cliente - Quem que ele é? Ele tem fundamento? Ele tem mercado na mão? - Eles têm a mesma força que nós temos? - São eles os produtores da matéria-prima? - Ele domina a matéria-prima que trabalha? - Eles têm um bom relacionamento com os próprios fornecedores? - Relação de mútua confiança - Troca de informações de maneira profissional - Cooperação/ Dar a ele o que ele precisa para desenvolver o seu trabalho - Ter condições de venda de volume - Garantia de qualidade - Garantia de auxílio técnico - Ter preços competitivos - Tecnologia - Assistência técnica - Logística - Bom atendimento - Produto padrão - Preço condizente com o mercado - Apresentar novidades - Pontualidade de entrega - Entregar tudo o que foi combinado - Fazer algo a mais - Fornecedores de primeira linha - Perfil profissional - Filosofia de trabalho, na compra e na venda, é similar/orientada ao LP - Negociações orientadas ao longo prazo e de grandes volumes - Relacionamentos contínuos, duradouros/profissionais e sérios - Tratar estrategicamente os principais fornecedores - Fortalecer o relacionamento - Busca de um outro somente quando o parceiro não conseguir solucionar o problema - Manutenção do relacionamento - Não ficar "pipocando" demais/ Tentar manter aquilo ali e seguir - Ficar com o fornecedor tradicional/Manter o fornecedor e o cliente - Poucos fornecedores com grandes volumes - Unificar as compras - Concentrar em poucos fornecedores/ Base reduzida de fornecedores - Difícil entrar/ difícil o contato - Relacionamento próximo somente com os principais fornecedores - Corpo técnico bem relacionado - Ética profissional/Serviço profissional/ Postura séria - Pessoas que produzem e honram seus compromissos
--	--

Fonte: Elaborado pela autora

Estas categorias, como já citado, emergiram do desmembramento das entrevistas que estavam alinhadas às perguntas que constam no roteiro de entrevista (Anexo I). Deste desmembramento surgiram as 118 categorias iniciais. Posteriormente foi feita uma nova leitura com foco nas categorias finais, buscando analisar as relações existentes entre as categorias e identificar temas mais amplos que estivessem ligados a um conjunto de categorias. Nesta etapa de análise percebeu-se que, por muitas vezes, os aspectos identificados se sobrepunham. Então, buscou-se reagrupar em aspectos mais profundos que englobariam estas sobreposições. Emergiram então as categorias intermediárias (19) que podem ser vistas no Anexo IV, juntamente com as verbalizações e codificações pertinentes para cada categoria. O resumo destas categorias finais e intermediárias é mostrado sucintamente na figura 11 a seguir, sem as verbalizações.

Figura 11: Categorias Finais e Intermediárias

CATEGORIAS FINAIS	CATEGORIAS INTERMEDIÁRIAS
1. Variáveis de Relacionamento de Longo Prazo	1.1 Confiança 1.2 Comprometimento 1.3 Cooperação e troca de informações 1.4 Serviços ao cliente 1.5 Identificação e interesse mútuo 1.6 Relacionamento comprador e vendedor
2. Variáveis que podem destruir os relacionamentos de Longo Prazo	2.1 Falta ou perda de confiança 2.2 Cliente ou fornecedor oportunista 2.3 Falta de identificação 2.4 Má qualidade dos serviços prestados (Fornecedor não disponível, problemas mal resolvidos, repetição de problemas)
3. Perfil das organizações pesquisadas	3.1 Preocupação em buscar identificação e interesse mútuo 3.2 Pré-disposição à troca mútua de informações 3.3 Preocupação com a qualidade dos serviços 3.4 Trabalho de LP com fornecedor e cliente preservando os relacionamentos existentes 3.5 Trabalho desenvolvido sobre uma base reduzida de fornecedores 3.6 Trabalho fundamentado na ética profissional

Fonte: Elaborado pela autora.

A inferência, caracterizada como a indução a partir dos fatos e dados - cujos registros constam no próximo capítulo - é uma característica importante da análise de conteúdo que permite conhecer aquilo que está por trás das palavras e buscar outras realidades através das mensagens. Um dos objetivos da análise de conteúdo é o conhecimento de variáveis de ordem psicológica, sociológica, histórica, etc..., por meio de um mecanismo de dedução com base em indicadores reconstituídos a partir de uma amostra de mensagens particulares.

5 RESULTADOS DA PESQUISA

Neste capítulo apresentar-se-ão os resultados consolidados da pesquisa realizada no contexto das grandes indústrias brasileiras de transformação do couro. Para facilitar a apresentação, a análise temática delinea-se sob a perspectiva de três amplas categorias, a saber: 1) variáveis de relacionamento de longo prazo, 2) variáveis que podem destruir ou desestimular relacionamentos de longo prazo e 3) aspectos relacionados ao perfil das organizações pesquisadas. Essa ampla divisão, contudo, não representa nenhuma desarticulação entre elas, e sim, uma maneira de apresentação, mesmo porque, em vários momentos estas categorias estão associadas e se interpenetram.

5.1 Aspectos relacionados às variáveis de relacionamento de longo prazo.

Nesta categoria foram destacados aspectos como a confiança, comprometimento, cooperação e troca de informações, serviços ao cliente e relacionamento comprador e vendedor.

5.1.1 Confiança

A confiança, associada ao comprometimento, foi um dos aspectos intensamente ressaltados pelos entrevistados como uma das variáveis presentes em relacionamentos orientados ao longo prazo. Existe um forte consenso na literatura que a confiança e o comprometimento são construtos centrais em trocas relacionais (WEITZ e BRADFORD, 1999, MORGAN e HUNT, 1994). Nas verbalizações dos entrevistados o termo confiança aparece sempre muito próximo a outros termos como transparência, jogo aberto, honestidade, seriedade. Entre os exemplos que ilustram esta situação está a verbalização “e a transparência. A gente é muito aberto no que a gente faz. Nós convidamos ele (cliente) para vir conhecer a nossa realidade e nós vamos lá conhecer a realidade deles.” (E21101.1)¹

Essa aproximação encontra suporte em Morgan e Hunt (1994) que afirmam que confiança é um sentimento de certeza e de segurança de uma parte na integridade da outra. E uma empresa que confia no seu fornecedor é, provavelmente, mais comprometida e tem mais intenções de prosseguir no relacionamento.

você saber que aquilo realmente é verdade, que está acontecendo, que é uma estratégia que vocês dois podem montar em conjunto, para ver em conjunto uma vantagem para o futuro, isso com certeza constrói um relacionamento mais duradouro e mais interessante do ponto de vista de ganho para ambas as partes.(24111.3)

Nesta elocução o entrevistado afirma que as alianças estratégicas, criadas com o intuito de obter vantagem para ambas as partes, são sustentadas pela confiança que, por sua vez, desencadeia um sentimento de certeza da construção de um relacionamento mais duradouro e interessante.

E08081.1 ressalta que:

Primeira coisa que eu considero, é jogo aberto. A gente sabe das necessidades do cliente, ele diz para nós com todas as letras, então fica muito mais fácil tu oferecer e manter uma relação séria com um cliente. Ele não tenta te passar para trás e tu não tenta passar ele para trás também. Honestidade e um jogo bem claro.(E08081.1)

Outro entrevistado afirma que “eu acho que o negócio da transparência, da seriedade, de procurar ter um padrão. Às vezes é difícil e leva mais tempo, tem que ter paciência.” (E21101.1) Mas recorda que, considerando o longo prazo, este tipo de negociação proporciona uma tranquilidade e estabilidade muito maior que minimiza o “sofrimento” com os fatores externos.

Morgan e Hunt (1994) tratam confiança e comprometimento como variáveis-chave para encorajar os profissionais de marketing a trabalhar para preservar os investimentos em relacionamento por meio da cooperação com os parceiros de troca, resistir a alternativas atraentes de curto prazo em favor de benefícios esperados para o longo prazo e visualizar ações potenciais de alto risco como prudentes, dado a crença de que os parceiros não agirão de forma oportunista.

5.1.2 Comprometimento

O comprometimento significa que uma parte envolvida no relacionamento se sente motivada, de alguma forma, a fazer negócios com a outra parte (GRÖNROOS, 2000). A necessidade do comprometimento para relacionamentos orientados ao longo prazo foi abordada por todos os entrevistados. O comprometimento aparece em diversas dimensões, indo além do comprometimento em relação aos preços, entregas e responsabilidade pelo produto. Como citado anteriormente, o comprometimento é freqüentemente associado à confiança (MORGAN e HUNT, 1994 e WEITZ e BRADFORD, 1999) como confirma um dos entrevistados:

O preço se conversa depois, mas já existe um comprometimento em entrega, em desenvolvimento final dos produtos. Tudo isso que a gente vai levando e porque o cliente confia que a gente possa fazer e que nós faremos o melhor preço possível, mesmo que eu não feche os pedidos, por mais de três, quatro meses,...(E08081.2)

Percebe-se que existe um comprometimento em relação ao desenvolvimento do produto e da entrega, mesmo antes de ser discutido o preço. Pode-se ponderar que este comprometimento está fortemente sustentado pela confiança na integridade da outra parte e na crença do parceiro de que o relacionamento é tão importante que a outra parte fará esforço para mantê-lo (MORGAN e HUNT, 1994). Este aspecto pode ser confirmado com a verbalização de outro entrevistado: “o meu cliente, por exemplo, surge um problema como a aftosa agora, se tiver um aumento de preço, ele está junto comigo, ele realmente entende porque aquilo aconteceu, não é uma jogada minha para tirar alguma coisa dele.” (E21101.2)

Outro aspecto destacado ainda como muito importante é o comprometimento em relação ao volume e a entrega do material combinado sem o repasse de eventuais custos por perda cambial, por exemplo:

...nós vamos conseguir absorver certas instabilidades de mercado como, por exemplo, todos os aumentos que nós tivemos esse ano, aumentos em reais com toda a queda do dólar, nós conseguimos não repassar nada disso

para o nosso cliente, e mesmo assim nós não diminuimos nosso volume de produção. Nós continuamos com o mesmo volume de produção, nós pagamos, às vezes, mais caro por alguma matéria-prima, porque nós temos compromisso com aquela matéria-prima, e ela tem que ser entregue, nós não vamos trocar, entregar alguma coisa diferente no lugar do nosso fornecedor.(E21101.2)

Embora, nesta pesquisa, nenhum entrevistado tenha abordado diretamente o custo do término do relacionamento, a literatura tem mostrado vínculos entre o comprometimento e o “custo de troca” (MORGAN e HUNT, 1994, DWYER, SCHURR e OH, 1987 e JACKSON, 1985). Aspectos como o tempo, esforço e dinheiro necessários à identificação de um fornecedor ou cliente alternativo ilustram os custos de término do relacionamento (BENDAPUDI e BERRY, 1997). Este conceito não é simples, pois não envolve apenas custos objetivos e econômicos, mas sim impedimentos, como custos de busca de informação, custos de transação, custos de aprendizado com um novo processo, custos de perda de descontos e custos emocionais, entre outros (GOSLING, DINIZ e MATOS, 2005). Por isso, quanto maiores estes custos na percepção das partes envolvidas, existe um maior comprometimento entre as partes no relacionamento. Morgan e Hunt (1994) complementam que é a expectativa dos custos totais que produzem o comprometimento.

Morgan e Hunt (1994) sintetizam afirmando que o comprometimento e a confiança induzem para comportamentos cooperativos que conduzem ao marketing de relacionamento bem sucedido e complementam que a presença de ambos, e não de um ou de outro, é a chave para o sucesso.

5.1.3 Cooperação e Troca de Informações

Nesta categoria foi amplamente abordada a questão da troca de informações associada ao sentimento de confiança, ambas consideradas relevantes para a melhor organização e planejamento do negócio. É oportuno registrar que, alguns entrevistados ressaltaram a importância do relacionamento de longo prazo estar fundamentado na confiança e seriedade, como condição para se estabelecer este tipo de relação, baseada na troca de informações e cooperação

E se tu não tem um relacionamento, que seja de longo prazo, de confiança e tal, de estabelecer essa relação séria durante alguns anos, ele não tem porque te dar essas informações e provavelmente nem vai te dar. Eu diria, para nós, que trabalhamos com muita matéria-prima importada, se a gente não tiver um relacionamento desse tipo, onde se possa trocar esse tipo de informação e tal...., porque tu também termina sendo importante para eles, da mesma forma que ele te dá informações, tu também passa informações para ele.(E24111.3)

Esta locução pode dar vigor ao Modelo KVV (Key Mediating Variable) de marketing de relacionamento, de Morgan e Hunt (1994) que ilustra, entre outros fatores, que a cooperação e a troca de informações são resultados de um relacionamento fundamentado na confiança. Lewin e Johnston (1997) e Mohr e Spekman (1994) posicionam a troca de informações como fator-chave para a análise de tendências de mercado e otimização da relação custos/benefícios. Além disso, a troca de informações pode facilitar as previsões gerais sobre flutuações de estoques e futuras compras. Outro ponto ressaltado por estes autores e que parece estar presente no discurso do entrevistado é em relação à percepção da necessidade da importância mútua entre cliente e fornecedor que permite, de certa forma, perceber a vitalidade de interação entre os parceiros.

Outros aspectos, como honestidade e jogo aberto, emergiram como condições necessárias para se estabelecer uma relação baseada na cooperação e no conhecimento das necessidades do parceiro, pois “a não existência de uma relação aberta e honesta pode recair em diversos problemas decorrentes da falta de parceria.” (E08081.3)

Acho que parceria de longo prazo é que nem um casamento, tem que haver uma boa relação. Como eu falei antes, honestidade em primeiro lugar, sempre jogo aberto, saber das dificuldades, tem que também interagir com teu fornecedor ou teu cliente, tem que saber realmente o que eles estão precisando porque em certos momentos daqui a pouco se a relação não for muito aberta, pode ter problema de produto, pode ter problema de entrega, pode ter diversos problemas que surgem a partir de uma relação que não está realmente como deveria ser. (E08081.3)

O risco das empresas envolvidas em um relacionamento de longo prazo pode ser substancialmente reduzido por meio da troca de informações e cooperação com conseqüente geração de inteligência de mercado (KOHLI e JAWORSKI, 1990).

Para o entrevistado E08081.3, o relacionamento com vistas ao longo prazo é baseado em uma relação similar ao casamento onde aparecem diversos atributos que, possivelmente, conduziriam à cooperação e troca de informações. Estes atributos poderiam aproximar as partes proporcionando um conhecimento das reais necessidades do parceiro, tanto para as condições atuais de troca quanto para o planejamento de atividades futuras. Ainda nesta locução denota-se que a presença da cooperação associada à honestidade com o parceiro, muito provavelmente, instigará a continuidade do relacionamento, evitando o surgimento de certos “problemas” que poderiam provir da falta de entendimento entre as partes.

Dessa intimidade que se cria ao longo do tempo, um entrevistado acredita que advêm informações com antecedência permitindo planejar o negócio com “pelo menos um pouco de antecedência aí, isso é muito importante, ter informação.” (07121.5)

5.1.4 Serviços ao cliente

Nas entrevistas o tema serviços ao cliente apresentou-se amplamente associado ao acompanhamento pós-venda. Vavra (1993) considera serviços ao cliente como “uma atenção e assistência pós-compra não esperada pelos clientes/consumidores que os ajuda a obter maior satisfação de um produto ou serviço.” (p.299)

Vários entrevistados ressaltaram que um dos diferenciais no que diz respeito a serviços ao cliente é a garantia de fornecimento de material em quantidade e qualidade, outros ressaltaram a disponibilidade de volume e principalmente de assistência técnica nos lugares onde eles precisam. Este afirmou que a assistência técnica é uma das maiores dificuldades em lugares onde o acesso não é tão fácil.

Um entrevistado ratifica a necessidade de apoio técnico, com resposta imediata ao cliente, comentando que “A gente tem que dar uma pronta resposta quando se tem uma pergunta, ou problema. Se deu problema não adianta resolver daqui a pouco ou muito tempo depois.” (E08081.4) E usou a metáfora “da mão para boca” referindo-se a eficiência no desenvolvimento de novos produtos para clientes. “Se eles querem desenvolver um produto novo... é da mão para boca, de um dia para outro, ainda mais estando do outro lado do mundo” e complementou ressaltando a necessidade de oferecer alguma coisa a mais, além daquilo que todo mundo oferece.

Então hoje a gente até tem uma base no extremo oriente, onde a gente fica mais próximo do cliente, uma resposta mais rápida, um atendimento, um desenvolvimento mais rápido, como eu falei... são tudo coisas assim, que passam a ser importantes no momento em que todo mundo oferece a mesma coisa, sabe, ou só o produto, todo mundo quer oferecer só o produto e só o preço, então já está no estágio que tem que oferecer o produto, o preço, a entrega e mais alguma coisa. Nós estamos no estágio de querer oferecer mais alguma coisa.(E08081.4)

O aspecto da proximidade do cliente destacado acima pelo entrevistado encontra suporte no estudo de Slongo (1992) que afirma que “ - Os relacionamentos com clientes, principalmente operacionalizados através da oferta de serviços diferenciados, são influenciados pela proximidade física entre as partes da troca.” (p.113) Ainda neste contexto de disponibilidade para o cliente “de uma maneira rápida e objetiva” um entrevistado enfatiza que

por exemplo, temos uma estratégia de trabalho nossa, que em um linguajar bem popular eu chamo de “representante índio da aldeia”. Quer dizer, o representante tem que morar na aldeia do cliente, se não for assim, não funciona. Por quê? Porque esse sujeito ele está imediatamente disponível quando o cliente precisa dele. (E24111.4)

Este aspecto de proximidade parece ganhar relevância, na medida em que esta prática favorece o conhecimento das necessidades do cliente, resultando possivelmente, em um atendimento sincronizado e eficiente, de acordo com as demandas específicas de cada cliente.

Outro ponto destacado no que concerne a serviços ao cliente é o sentimento de segurança em relação ao fornecimento, prazos de entrega e padronização como se referiu um entrevistado:

acho que segurança é um que pesa bastante.... Então se eu tenho um volume maior, eu tenho que dar segurança para meu cliente, que eu tenho fornecimento de matéria prima para suportar esse atendimento de entrega. Se eu tenho volume maior, eu tenho que ter estrutura para produzir esse volume maior, para isso eu vou garantir os prazos de entrega nos termos acordados. E se tenho uma estrutura maior, eu tenho que ter internamente uma boa estrutura que garanta a padronização de processos, que garanta...(E15111.4)

Este mesmo entrevistado resumiu serviços ao cliente desta forma:

acho que está muito ligado ao acompanhamento pós venda, chegar junto ao cliente e poder verificar como está, o que tem, dar suporte para o cliente no sentido de melhoria quando solicitado, estar de ouvidos atentos e abertos às reclamações para entender, procurar entender a realidade da necessidade do cliente, basicamente isso. Clareza no sistema de informação também, o serviço prestado pela área comercial durante o processo de produção 'Ah, temos algum problema de atendimento, informar antecipadamente', basicamente respeitar as entregas mais ou menos por esse lado, é muita informação e bastante clareza na informação e depois apoio técnico, depois que foram entregues as mercadorias.(E15111.4)

Considerando essas elocuições pode-se depreender que, na medida em que os mercados tornam-se mais competitivos, os serviços assumem particular importância na conquista e manutenção de clientes industriais como um elemento diferenciador nos processos competitivos (SLONGO, 1992) e o valor pode ter origem em outros atributos que somente os serviços podem criar. (QUINN, DOORLEY e PAQUETTE, apud MONTGOMERY e PORTER, 1998)

5.1.5 Identificação e interesse mútuo

Muitos entrevistados ressaltaram a necessidade de identificação e interesse mútuo como variáveis importantes para desenvolver relacionamentos orientados ao

longo prazo. Um deles utilizou a metáfora “malhando em ferro frio”, ao se referir às parcerias com clientes que não tenham o mesmo interesse:

... não adianta tu querer construir relações de longo prazo se teu cliente não quer isso. Então ele também tem que buscar parceria de longo prazo e tudo mais. Vamos dizer que tu tem que buscar uma identidade com alguém que veja em ti aquilo que ele busca, se não tu vai estar malhando em ferro frio e não vai chegar a lugar nenhum.(E07121.5)

Outro acrescentou que a empresa faz um estudo para conhecer se a mentalidade do cliente é parecida com a da empresa. E21101.5 destacou que “a mesma preocupação que nós temos com os nossos clientes, nós temos com os nossos fornecedores.”

Interessa um relacionamento da nossa empresa, que nós consideramos ser uma empresa séria, empresa profissional, que está aqui para ficar com outra empresa que tenha esse mesmo perfil, e se a empresa não tiver esse mesmo perfil, já não vai dar certo, porque não é a nossa maneira de atuar. (E24111.5)

Este mesmo entrevistado reforça que “primeiro nós temos que conhecer o nosso parceiro, seja ele fornecedor, ou seja cliente, tem que ser um parceiro sério.” (E24111.5) E ratifica a necessidade de mais que uma identidade muito estreita sobrepondo para um nível que, possivelmente, ele julgue superior que é o de um conhecimento muito estreito: “Uma identidade muito estreita, e eu diria até mais que uma identidade, um conhecimento muito estreito.” (E24111.5)

Percebeu-se também, pelas afirmações de vários entrevistados, a necessidade de negociar e interagir com empresas que “conseguem chegar a um bom termo onde todos ganham”(E24111.5) em relacionamentos de longo prazo. Foi destacada também a importância de se relacionar com empresas similares, ou seja, que sejam dirigidas por pessoas que acreditem que o negócio deve ser interessante para os dois lados.

Ao mesmo tempo, uma outra coisa que nós acreditamos, o melhor é ser interessante para os dois lados, não acredito em negócio que seja

interessante só para um. Seja fornecedor, ou seja, cliente. Então nós buscamos, sobretudo, empresas que são dirigidas ou são presididas por pessoas que pensem assim, isso acho que é o mais importante de tudo.(E24111.5)

Denota-se uma alusão à parceria no sentido de ambas as partes privilegiarem a situação vencedor-vencedor em uma negociação (GRÖNROOS, 1996). Esta parceria buscaria encontrar em fornecedores e clientes, sobretudo, empresas que pensem “assim”, ou seja, que acreditem que o melhor do negócio é ser interessante para os dois lados (E24111.5).

5.1.6 Relacionamento comprador e vendedor

Esta categoria revelou-se importante numa ampla dimensão de relacionamento, a dimensão que envolveria toda a empresa. Percebeu-se uma sensível redução da relevância quando se refere estritamente ao relacionamento entre compradores e vendedores. Possivelmente pode-se atribuir a diminuição da importância dessa variável, devido ao fato do locus deste estudo ter sido as grandes organizações, as quais normalmente, tendem a ter uma estrutura de decisão conjunta (SHETH, 1973, WEBSTER E WIND,1972). A resposta de um entrevistado contribui para entender como isso acontece:

os principais clientes e os principais fornecedores, os acordos ou todo fechamento, é feito pela direção da empresa, não é feito nem pelo comprador, nem pelo técnico, é feito em cima de trabalho, a nossa direção é que fecha.(E15111.6)

Outro entrevistado ressalta que “embora vendedor e comprador é o primeiro contato” (24111.6)

as vias superiores são muito importantes também. Eu acho que comprador ou vendedor, área técnica e alta direção das empresas devem se conhecer no nosso meio, meio do couro, seja com fornecedor, seja com cliente. Muitas vezes o vendedor é alguém da alta direção, do nosso meio, outras vezes não, são pessoas da área de vendas ou da área de compras, então, que essas pessoas se conheçam, que as áreas técnicas se conheçam, seja

de produção, seja de desenvolvimento, que as altas direções se conheçam, eu acho muito importante.(E24111.6)

Reforçando esta idéia outro entrevistado salienta que não é simplesmente com uma relação comercial que se conseguirá desenvolver essas parcerias de longo prazo, mas que consiste, também, em trocar idéias entre outras áreas e envolver praticamente todas as pessoas da empresa. O mesmo entrevistado complementa que “além de negócios, está se construindo belas amizades.” (E21101.6)

O estudo de Daronco (2001, p. 9) sugere que “o marketing de relacionamento envolve o desenvolvimento de fortes relações de amizade e confiança entre empresas, clientes, fornecedores e distribuidores.”

A estrutura do processo de tomada de decisão por fornecedores-chaves poderá também determinar o grau em que os clientes preferem a troca relacional versus a troca transacional com seus fornecedores (SHETH, 1976). Em empresas grandes, onde as decisões normalmente envolvem um grupo de pessoas, as negociações normalmente demandam mais tempo e requerem maior colaboração entre cliente e fornecedor. Neste caso, provavelmente, prevalecerá a preferência pela orientação relacional. (SHETH e SHAH, 2003)

5.2 Aspectos relacionados às variáveis que podem destruir ou desestimular relacionamentos de longo prazo.

Nesta categoria foram destacados aspectos como a falta ou perda de confiança, cliente ou fornecedor oportunista, falta de identificação e a má qualidade dos serviços prestados.

5.2.1 Falta ou Perda de Confiança

A falta ou perda de confiança foi ressaltada como uma das variáveis com potencial para destruir ou, no mínimo, desestimular a continuidade dos relacionamentos.

Um entrevistado fez emergir a analogia com o casamento afirmando que, podem existir desentendimentos e diferenças, contudo, o que realmente acaba com o casamento ou com o negócio, entre outros fatores, é a falta ou perda de confiança.

Analisando a unidade de contexto em que está inserida esta analogia, fica subentendido que para este entrevistado, a confiança pode ser até uma questão “muito simples” de se estabelecer e depende, fundamentalmente, de transparência e seriedade.

É mais ou menos igual casamento entendeu? Tu tem briga, tu tem desentendimento, tu tem diferenças, mas o que acaba casamento é falta de paixão, ou traição ou falta de confiança. Eu acho que é ali... perdeu a confiança, o negócio, eu acho que as duas coisas, isso é muito simples, por isso que a gente tem que ser muito transparente, muito sério e com o cliente nosso, muito correto.(E21102.1)

Nesta locução as prováveis diferenças, desentendimentos e até mesmo as brigas que podem fazer parte de um casamento, parecem ser concebidas como normais. Contudo, o surgimento de outros fatores, entre eles, a traição e falta de confiança tenderiam a por fim a um relacionamento mais sério.

Esta analogia com o casamento é encontrada na literatura em Dwyer, Schurr e Oh (1987) e Levitt (1983) para descrever a evolução da relação entre compradores e vendedores. A literatura sugere que as duas partes são responsáveis pela contínua satisfação e reciprocidade que motivem a consolidação do mesmo ao longo do tempo, sendo que o namoro ou a venda consiste apenas numa etapa inicial de um processo.

Ainda neste aspecto relacionado a perda ou falta de confiança foi ressaltado que o surgimento de problemas de qualquer natureza, principalmente em se tratando de empresas que possuem certificações de qualidade tipo ISO, a confiança ficaria seriamente abalada sendo que o cliente passaria a duvidar, inclusive, “dos sistemas de controle de uma ISO” (E09092.1).

Pelas elocuições acima depreende-se que a falta de confiança pode influenciar negativamente em diversos aspectos de uma negociação. Enquanto que a existência da confiança mútua entre as partes, poderia conduzir a vários caminhos para trabalhar as dificuldades que, porventura, surgirem nas relações de troca (DWYER, SCHURR e OH, 1987).

5.2.2 Cliente ou fornecedor oportunista

Muitos entrevistados referiram-se aos clientes e fornecedores, aos quais, segundo E24112.2, “interessam somente negócios pontuais”, como “oportunistas”, sendo que, organizações ou pessoas que possuem esta orientação em suas negociações ficariam claramente à margem das negociações, com vistas ao longo prazo.

Percebeu-se, pelo depoimento de alguns entrevistados, que estes clientes ou fornecedores, ocasionalmente, podem ser “usados” para se vender descartes ou estoques que não seria interessante vender ao cliente habitual (o qual se mantém um relacionamento orientado ao longo prazo), “então usamos esse oportunista de uma maneira, de novo, profissional. Aberta e clara exatamente.” (E24112.2)

Um entrevistado afirma que:

O cliente que sempre tenta tirar vantagem é o cliente que a gente não mantém, né. Então o negócio com ele é sempre por conveniência ou por ocasião. Por exemplo: é conveniente para nós vendermos aquele couro que é um descarte, então tu vai vender para aquele cara ali, tu vai manter com ele simplesmente um momento de negociação para aquele produto, mas não que tu venha a tratar ou manifestar alguma vontade de manter uma continuidade, porque a gente sabe exatamente que aquele cliente, ele é o cliente que sempre quer te sugar alguma coisa.(E08082.2)

Outro entrevistado, complementando o anterior, referiu-se a outro estilo de relacionamento que absolutamente não interessa, que é o que:

quer aproveitar uma oportunidade pontual que se apresenta, 'agora está barato então vou comprar. O fornecedor está com alguma dificuldade vou aproveitar.' Isso, absolutamente, esse tipo de relacionamento não nos interessa.(E24112.2)

Pode-se ter em consideração pelas locuções acima que, para os clientes e empresas que possuem orientação para negócios de oportunidade, estaria muito distante a possibilidade de desenvolver relacionamentos mais consistentes. Contudo, os mesmos, podem ser considerados convenientes quando se trata, por exemplo, de ocorrer uma necessidade circunstancial, como a de vender um descarte.

Outro tipo abordado como indesejável é aquele fornecedor ou cliente que aparece muito esporadicamente e “fica o tempo inteiro jogando um fornecedor contra o outro e fazendo um jogo de interesses” (E24112.2). No entanto, este mesmo entrevistado conclui que, pouco tempo depois da instalação da primeira e nova unidade no Brasil, subentendendo um posicionamento firme da empresa, essa quantidade de fornecedores ou clientes mal intencionados deixou de existir. “As pessoas que tinham intenções desse tipo viram que não teriam um parceiro aberto para esse tipo de prática e muito rapidamente sumiram. Sejam fornecedores, ou, sejam clientes.” (E24112.2)

Esta elocução pode denotar, por outro lado, que o cliente ou fornecedor que está constantemente em busca de oportunidades, possivelmente, também está em busca de clientes ou fornecedores que possuam uma identificação com este mesmo tipo de prática nas negociações, orientada para simples transações.

5.2.3 Falta de identificação

A falta de identificação com o cliente e fornecedor foi um tema ampla e intensamente abordado pelos entrevistados. Esta percepção nos leva novamente às afirmações de Sheth e Shah (2003) que atentam para o fato de se investir em relacionamentos de longo prazo somente quando se está seguro que o interesse e comprometimento são recíprocos, devendo-se evitar desperdiçar tempo e dinheiro

tentando se engajar em atividades que não são justificadas. E também nos recorda de uma importante faceta do CRM que é a “seletividade” do cliente (PARVATIYAR e SHETH, 2001).

“Então existem casos onde o produto do fornecedor é o mais barato, e não deixa de ser bom, até ele é bom, só que trabalha de uma forma que não condiz com a nossa vontade de trabalho” (E08082.3)

“tem clientes que até tu gostaria de manter um relacionamento de longo prazo, mas o próprio perfil do cliente não é esse, entende ele não é um cara fiel, é um cara que busca muita oportunidade” (E07122.3)

Nas duas locuções pode-se ponderar que, em determinados casos, é percebido alguma vontade de manter um relacionamento em função de vantagens como preço, por exemplo. Contudo, a percepção da falta de identificação e de confiança associados à busca constante por negócios de oportunidade, parece desestimular qualquer tipo de relacionamento mais consistente e duradouro.

Outro fator destacado e que pode ter uma nuance, com a falta de identificação é, em relação ao cliente ou fornecedor que possui orientação unicamente para preço, “tem cara que a gente chama assim: ‘price-oriented’ é o cara que é preço, preço, preço, e ele não está nem aí,... então tu tem que ter em mente que o negócio dele é preço. É preço.”(E07122.3)

O entrevistado, possivelmente, esteja querendo chamar a atenção para o fato de que para esse “cara” que só busca preço, (indicando forte evidência para trocas transacionais), não seria necessário, nem adequado, investir tempo ou recursos normalmente demandados pelos relacionamentos que visam o longo prazo.

5.2.4 Má qualidade dos serviços prestados

As verbalizações de alguns entrevistados denotam a necessidade de existir parceiros que ofertem uma gama de serviços ao cliente diferenciada, à qual deveria

estar incluída também, a co-responsabilidade sobre o desenvolvimento do produto final:

Às vezes uma troca de um gerente, ou um problema técnico mal resolvido, um problema que a gente tem, às vezes em um processo, porque ocorre, nós tivemos problema de empresas com ISO 9000, nos fornecendo produtos que deu problema técnico foi detectado problema técnico e se negaram a indenizar o custo que nós tivemos para arrumar esse produto. Essa empresa foi cortada do relacionamento. Não tem mais como voltar. Porque tu conhece que aquela empresa tem aquele tipo de pensamento, então não serve como fornecedor para nós.(E09092.4)

A tomada de consciência da falta de responsabilidade sobre o produto desenvolvido, tida como fundamental para este entrevistado, demonstra a indisposição para retomar qualquer relacionamento com este fornecedor visto como um fornecedor que “abandona o cliente” e complementa que, “se a linha de pensamento dessa empresa é essa, quando tem problema, abandona o cliente, não serve como fornecedor.” (09092.4)

Outra prática que pode desestimular relacionamentos, com vistas ao longo prazo, diz respeito à repetição de problemas. Entre eles, foram ressaltados os aspectos de repetição de problemas que dizem respeito à falta de abastecimento, problemas com o cumprimento de prazos de entrega e à qualidade.

Normalmente grave é a repetição de problemas, pode ser repetição de problemas de abastecimento, falta de cumprimento de prazo, repetição de problemas de qualidade, sejam eles técnicos, específicos, de especificações técnicas não claras ou pode ser às vezes alguma coisa um pouco subjetiva, mas se repetir muito... (E15112.4)

Pode-se ponderar que a ocorrência de problemas é suportável e que somente este fator não seria suficiente para destruir relacionamentos, contudo, a constatação da não tomada de atitude para solucionar e evitar a repetição destes mesmos problemas é considerado grave e, poderia se constituir num potencial ameaçador deste relacionamento.

Outro aspecto intensamente ressaltado por diversos entrevistados, é no que diz respeito à falta de disponibilidade do fornecedor “O que não interessa, é o que não tem esse tipo de prática, quer dizer, aquele fornecedor que não está presente, disponível, rapidamente ou efetivamente, não nos interessa.” (E24112.4)

Esta locução pode indicar que o objetivo do pós-marketing, vai além de, simplesmente, assegurar-se que o cliente está satisfeito com os produtos e serviços prestados, e sim, deve certificar-se, também, que o cliente está sendo atendido de acordo com as suas expectativas e, fundamentalmente, estar disponível sempre que este necessitar.

A ênfase dada pelo entrevistado, ao fornecedor que não está presente, pode indicar um fator potencial para destruir o relacionamento e pode ser explicada, em parte, por Sheth e Shah (2003) que afirmam que, o tipo de produto, a situação de compra, o grau de planejamento e decisão pré-compra associados ao suporte e serviços necessários pós-venda, constituem determinantes críticos na orientação da preferência por fornecedores.

Outra fundamentação que aponta para a necessidade de proximidade ao cliente pode ser explicada por Vavra (1983) que afirma que, conhecer bem o parceiro pode trazer benefícios como, o *reconhecimento*, que é evidenciado quando se estabelece um conhecimento das necessidades e desejos específicos e, a *relevância*, que será resultado da aplicação do reconhecimento. Neste caso, os clientes, possivelmente, sentirão o interesse da empresa por eles ao observar a forma como seus produtos e serviços atendem às suas necessidades específicas.

5.3 Aspectos relacionados ao perfil das organizações pesquisadas.

Nesta categoria relacionada ao perfil das organizações pesquisadas foram destacados aspectos relacionados à preocupação em encontrar identificação e interesse mútuo com os parceiros comerciais, pré-disposição à troca de informações, preocupação com a qualidade dos serviços, trabalho de longo prazo com fornecedor e cliente preservando os relacionamentos existentes, trabalho

desenvolvido sobre uma base reduzida de fornecedores e trabalhos fundamentados na ética profissional.

5.3.1 Preocupação em encontrar identificação e interesse mútuo com os parceiros comerciais

Sob certas condições e situações específicas, a literatura nos sugere que as organizações estão mais propensas a se engajar em relacionamentos de longo prazo com certos fornecedores e clientes do que com outros. Como já descrito anteriormente, Sheth e Shah (2003) atentam para o fato de que convém investir em relacionamentos de longo prazo quando se está seguro que o interesse e comprometimento são recíprocos e deve-se evitar desperdiçar tempo e dinheiro, tentando se engajar em atividades que não são justificadas.

Todos entrevistados ressaltaram que a organização busca encontrar identificação e interesse mútuo com cliente e fornecedor, como condições básicas para se estabelecer relacionamentos estáveis e duradouros. Um entrevistado associa o êxito da empresa ao fato de possuírem uma carteira de cliente e fornecedor que se identifique com a organização afirmando que: “se neste tempo todo não tivéssemos construído uma carteira de fornecedor, uma carteira de clientes que se encaixa nesse perfil a gente não teria tido êxito.” (E24113.1)

E vai além, afirmando que o interesse da empresa em conhecer o parceiro busca saber detalhes da operação dele, que inclui “conhecer o país ou países onde trabalha, quem são seus clientes, quais são os produtos, com quem ele se relaciona.” (E24113.1) Ao que outro complementa: “A gente busca assim, como cliente, a gente busca muito assim estrategicamente. Quem que ele é? Ele é uma pessoa que tem fundamento? Ele tem mercado na mão?” (E21103.1)

O entrevistado E21103.1 afirma que a organização está constantemente buscando em seus fornecedores “se eles têm essa mesma força que nós temos.” E prossegue com uma seqüência de questionamentos pertinentes a esta análise: “Quer dizer, são eles os produtores da matéria-prima? Eles têm um bom relacionamento com os fornecedores dele? Ele domina a matéria-prima que tem e

trabalha?” Nesta seqüência de questionamentos onde o entrevistado afirma que eles analisam se o fornecedor tem a “mesma força que nós temos”, percebe-se, novamente subentendida, a busca de uma identificação com a organização.

Outro destaque considerado fundamental, apesar do mundo virtual e da internet, é o contato pessoal. “Então, ir ao mercado e mostrar sua cara, estar frente a frente com o cliente, isso é uma prática, no meu modo de entender insubstituível.” (E24113.1) Esta locução nos remete à natureza das compras que, no segmento estudado, caracteriza-se pela necessidade de atender às especificações técnicas e é amplamente caracterizado pelo predomínio da venda pessoal, denotando-se a, imprescindibilidade, de um acompanhamento muito próximo.

A necessidade de estreitar laços comerciais com empresas que têm interesses mútuos é explicada, por um entrevistado, pelo fato de as coisas se tornarem “mais fáceis e mais entendíveis” caindo fora o lado subjetivo onde “qualquer coisinha afeta uma relação cliente/fornecedor” (E15113.1)

Então, obviamente se eu tenho dois fornecedores e um deles te oferece um serviço melhor, um atendimento melhor, ou uma assistência técnica melhor ou, independente do que possa existir ou tu te relaciona melhor com aquela pessoa, tu te dá melhor, tu te entende, tua comunicação é melhor com ela, é mais fácil, tu sempre vai optar por aquele que tu tem mais afinidade.(E08083.1)

Nesta locução percebe-se que a presença do melhor serviço associado à maior afinidade entre as partes pode atuar como fator determinante na preferência pela escolha de um fornecedor. Este mesmo entrevistado acrescenta que “Muitos deles são nossos fornecedores, porque eles são muito parecidos com nós né, então assim, possuem uma filosofia de trabalho muito parecida com a nossa, eu acho que isso é o principal. A identificação ela é importante, né.” (E08083.1)

É possível ter em consideração que esta característica de buscar parceiros com identificação e interesse mútuo faz parte do perfil destas organizações estudadas, pois, segundo afirmação de E24113.1, “Interessa aquele cliente que

realmente está buscando em nós um fornecedor que também seja estável, seja sério...”

Vários entrevistados assumiram a existência de “negócio de oportunidade” com clientes específicos, onde não foi possível estabelecer nenhum tipo de identificação e cuja orientação de troca permanece num nível apenas transacional.

Nós temos alguns clientes que desde quando nós começamos com eles, nós já deixamos claro, tudo bem, só que eu vejo, tua mentalidade é essa, nós podemos trabalhar juntos, mas vai ser como negócio de oportunidade e também funciona muito, bem. (E21103.1)

Neste momento percebe-se que uma empresa que possui orientação para relacionamentos de longo prazo pode, em alguns momentos e em certas condições, executar trocas transacionais. “às vezes é um mal necessário”, argumenta E24113.1, referindo-se a estoques ou produto fora de especificação. Contudo, este entrevistado salienta a maneira aberta e clara ao fazer este tipo de transação.

Outro aspecto ressaltado pelo entrevistado (E24113.1) é em relação a identificação quanto a visão de negócio da empresa. É observado se ela não se limita somente ao produto, aos clientes e fornecedores e sim se ela tem a visão ampliada, quer seja para o meio-ambiente, quer seja para a sociedade. Embora este aspecto não tenha se mostrado crucial, a organização analisa como clientes e fornecedores atuam nessas áreas.

5.3.2 Pré-disposição à troca de informação

Nesta categoria emergiu a pré-disposição das organizações à troca de informações importantes, e mais uma vez foi reforçada a relação clara desta, com o estabelecimento de relação de mútua confiança

Isso que me vem à mente, então receber um telefonema de um cliente te pedindo uma opinião, te pedindo um conselho, querendo saber o que está acontecendo e te dando em troca as informações que ele tem, eu acho que isso é o mais importante, isso mostra claramente que já se estabeleceu uma

relação de mútua confiança, sempre baseada no profissionalismo, quer dizer, não é uma troca de favores por amizade ou por privilégios, é uma troca de informações de maneira profissional, de maneira, cada um defendendo o seu interesse, o interesse da sua empresa, mas de uma maneira muito profissional.(E24113.2)

Esta relação entre troca de informações e confiança mútua foi abordada no estudo realizado por Müssnich (2002), que afirma: “A quantidade e qualidade do fluxo de informações entre duas companhias são antecedentes do desenvolvimento de confiança mútua, e assim, culminam no aprimoramento da qualidade do próprio relacionamento.” (p.98). A locução de E24113.2 confirma a existência de uma relação, contudo, à contrária na medida em que destaca claramente que a troca de informações mútua ocorre somente após ter sido estabelecido uma relação de confiança entre as partes. A mesma locução ressalta que, a troca de informações deve estar baseada, sobretudo, no profissionalismo, podendo defender o interesse próprio e o da empresa.

5.3.3 Preocupação com a qualidade dos serviços

Todos os entrevistados ressaltaram a importância que as organizações atribuem aos melhores serviços. Embora, Innis e La Londe (1994) argumentam que ainda se fazem necessárias definições claras a respeito de serviços ao cliente, alguns autores (SHETH, 1973, JACKSON, KEITH e BURDICK, 1984) afirmam que serviços ao cliente freqüentemente é um dos mais importantes fatores considerados quando um fornecedor é avaliado.

Pela verbalização de um entrevistado, presume-se que para a organização estabelecer relacionamentos de longo prazo, é condição primordial que o fornecedor tenha:

condições de vendas de volumes consideráveis, tem que ter garantia de uma excelente qualidade, tem que ter garantia de um bom auxílio técnico para dar suporte e, não menos importante, mas importante, ter preços competitivos. (E15113.3)

Embora a necessidade de ter preços competitivos seja importante, percebe-se que aspectos relacionados; às entregas de grandes volumes, garantia de excelente qualidade e de um bom suporte técnico, se sobressaem ao mesmo. Esta locução nos remete aos estudos de Dion e Banting (1988) e Vavra (1993) que constataram que questões como o preço, embora seja importante, pode não ser o principal elemento visado quando existe orientação para o longo prazo. Jonhston e Lewin (1996) argumentam que, a qualidade do produto e o atendimento pós-venda se tornam de extrema importância, principalmente, em decisões de alto risco.

Outras locuções que se enquadram nesta categoria, revelando o perfil das organizações estudadas, podem ser vistos na seqüência:

“fornecedores tem que ter tecnologia, tem que ter assistência técnica, logística, qualidade e preço.”(E15113.3) E ainda:

a gente precisa ter um bom atendimento, nós precisamos ter um produto padrão, um preço condizente com o mercado, que não haja uma variação muito grande, que sejam pessoas também que estejam dispostas a trabalhar em cima de desenvolvimento, nos apresentar as novidades, sempre em primeira mão né, e criar um relacionamento importante com eles.(E15113.3)

Um outro ponto de vista que demonstra a preocupação com a qualidade dos serviços:

Dos fornecedores de insumos, eu vou te falar, é padrão. A padronização com que eles entregam, pontualidade da entrega; na verdade é tudo a mesma coisa, o que todos os clientes pedem é pontualidade, seriedade, entregar tudo o que foi combinado eee, e depois tem coisas que a gente está procurando muito com nossos clientes, em algumas coisas fazer aquele algo a mais (E21103.3)

E15113.3 ressalta a importância para a organização de desenvolver trabalho com fornecedores que tenham tecnologia e assistência técnica, com pessoal capacitado e disposto a apresentar novidades. A presença desses fatores

associados a uma boa logística, qualidade e preço condizente com o mercado, pressupõe a criação de um relacionamento importante para ambas as partes.

O segundo entrevistado faz uma aproximação no sentido que a organização busca em seus fornecedores o mesmo que os clientes buscam neles. Neste ponto é enfatizada a padronização, pontualidade da entrega e seriedade. Pondera-se que esses fatores sejam essenciais para manter o relacionamento. Contudo, percebe-se implícito o desejo de ir além desses fatores e fazer “aquele algo a mais”.

Essas locuções nos remetem a Levitt (1985), Grönroos (1995) e Bowen, Siehl e Schneider (1989) que promovem a idéia de produto ampliado ou produto aumentado que vão além da oferta essencial.

Outro aspecto ressaltado, tanto para cliente como para fornecedor, é em relação à solidez de marca, solidez financeira e tradição no mercado, podendo estar subentendida, de alguma forma, a necessidade de segurança. “Eu diria, um deles é volume, outra a solidez, solidez de marca, solidez financeira, tradição de mercado, isso tanto no lado do fornecedor, como para cliente” (E15113.3)

5.3.4 Trabalho de longo prazo com fornecedor e cliente preservando os relacionamentos existentes.

Entre as empresas pesquisadas a maioria dos entrevistados afirmou que a orientação nas negociações é de longo prazo, tanto para fornecedores, como para clientes. Um entrevistado salientou que:

a filosofia de trabalho, tanto na venda quanto na compra, ela é similar. Nós também procuramos um relacionamento dos nossos fornecedores também ao longo prazo na venda. Porque se tu quiser trabalhar ao longo prazo na venda, tu precisa trabalhar ao LP na compra, da mesma forma. (E08083.4)

Ao que outro entrevistado complementa: “Como a nossa organização, é uma organização grande, de grandes volumes, as negociações são de longo prazo. Ela procura ter um relacionamento de longo prazo e de volumes grandes

também.”(E15113.4) Possivelmente esteja implícito nesta verbalização que, uma grande estrutura, que movimenta grandes volumes teria certa necessidade de diminuir a sensibilidade ao risco e, uma das formas para se fazer isso, seria investindo nas negociações respaldadas em relacionamentos de longo prazo. Pressupõe-se que o desenvolvimento de relacionamentos de longo prazo conduz à redução da percepção dos riscos envolvidos nestas volumosas negociações. Puto, Patton e King (1985) afirmam que, sob certas condições de risco, o desenvolvimento da confiança, aspecto marcadamente presente nas trocas relacionais, tem favorecido o relacionamento entre as partes.

Outro entrevistado ressalta a necessidade da organização de desenvolver relacionamentos sérios, profissionais, duradouros e contínuos. Acrescenta ainda que eles acreditam que estas características do relacionamento são necessárias para cumprir com o objetivo da empresa que é “ter resultados”.

Uma importante dimensão destacada por um dos entrevistados, diz respeito ao tratamento estratégico nas negociações com os principais fornecedores de matéria-prima ou insumos. A referida locução sugere não comprar esse tipo de produto como oportunidade, e sim, com a importância que estes itens merecem serem tratados.

A maioria dos entrevistados evidenciou a importância de manter e fortalecer as relações comerciais com o parceiro e acrescentaram que a busca por soluções de problema primeiro seria neles (referindo-se aos parceiros). Muitos vão além, afirmando que somente se houvesse problemas de atendimento ou, a não resolução de um problema, os faria buscar ajuda de um terceiro.

com quem a gente tem um relacionamento a gente procura fortalecer aquilo, se esse teu parceiro, não consegue te dar uma solução para aquele problema, aí a gente vai em busca de um terceiro, mas com quem a gente tem relacionamento comercial, primeiro lugar para buscar é ali.(E21104.4)

Outro entrevistado complementa esta idéia de se manter com o mesmo fornecedor ou cliente utilizando a metáfora para não ficar “pipocando demais”

Porque os produtos... eles se assemelham, e a gente depois cria um pilar com aquele fornecedor ou cliente, a gente tenta manter aquilo ali e seguir naquela estrutura né, para não ficar pipocando demais, que não é interessante para a empresa.(E08083.4)

Neste sentido outro entrevistado complementa:

se a gente trocar de fornecedor toda hora, de cliente toda hora, nós não saberemos 'quais são os períodos bons e ruins, se quando a lucratividade aumentou é realmente por uma razão de mercado ou se é um mérito nosso', ou como nós vamos fazer uma estratégia futura.(E21103.4)

Se tu não conhece, vamos dizer, se tu está mudando a toda hora, não conhece o teu cliente, não conhece o teu fornecedor, e não sabe das dificuldades dele, dos pontos fortes dele, das debilidades dele e tudo mais, fica muito difícil tu querer construir um negócio que tu não conhece o cara.(E07123.4)

E21103.4 defende a manutenção dos mesmos fornecedores e clientes deixando implícita esta condição para medir a performance da organização. O segundo entrevistado (E07123.4) destaca a dificuldade que a organização teria ao se construir um negócio quando não se conhece bem o cliente ou o fornecedor.

5.3.5 Trabalho desenvolvido sobre uma base reduzida de fornecedores

Todos os entrevistados afirmaram que a organização busca trabalhar com uma base reduzida de fornecedores, como explica E07123.5 “Mas a gente procura ficar em poucos, com grandes volumes, ficar em poucos.” Outro entrevistado complementa afirmando que o excesso de oferta não permite manter um relacionamento próximo ou complexo “com todo mundo que te fornece” (E08083.5) e acrescenta que esta característica conduz para um relacionamento próximo somente com os principais fornecedores.

Outro entrevistado vai além, afirmando que é difícil outros fornecedores entrarem: “Até para falar não é fácil. Até o contato não é fácil. Nós não atendemos.”

(E07123.5) Esta locução pode denotar um nível elevado de comprometimento com os fornecedores tradicionais.

O mesmo entrevistado acrescenta que hoje um dos objetivos da organização é de unificar as compras de todas as unidades (incluindo as que estão em outros dois continentes) buscando ser mais atrativo em volumes e conquistando também algumas vantagens financeiras. No entanto, essa tentativa de unificação não está mudando os fornecedores e sim fortalecendo os poucos existentes:

“Então isso tem mudado um pouco, mas basicamente os fornecedores não têm mudado, até porque são cada vez menos, são poucos fornecedores, não tem tantos fornecedores.” (E07123.5)

Sheth e Shah (2003) afirmam que organizações que preferem concentrar seus volumes de compra em poucos fornecedores, normalmente, preferem optar pelo relacionamento de longo prazo – e que a estrutura da indústria pode influenciar na orientação das negociações.

5.3.6 Trabalho fundamentado na ética profissional

Este aspecto emergiu com muita intensidade por parte de três entrevistados, embora não tenha sido amplamente ressaltado pelos demais. Provavelmente devido a necessidade de muita proximidade e apoio técnico, características claramente perceptíveis neste segmento estudado, foram destacadas a importância da ética profissional - ressaltando a necessidade de não “levar para fora” o que se aprende dentro das organizações - e do profissionalismo – entendido aqui como empresas que trabalham com profissionais que tenham postura séria, “que tenha pessoas que realmente estão aí para produzir, para trabalhar, não para especular.” (E24113.6)

É importante, hoje eu acho assim, na área, nesse nosso setor, o corpo técnico da empresa do fornecedor, um corpo técnico bem relacionado, que seja ético porque alguns produtos que desenvolve aqui.... Porque existe uma relação de negócios onde o técnico que vem de fora, ele vem aqui fazer um trabalho, ele traz novidades, mas ele aprende muito sempre. Então essa ética no relacionamento é muito importante também.(E09093.6)

Primeiro, realmente uma empresa que não faz um serviço profissional, essa palavra profissional é uma palavra muito ampla, no conceito que a gente usa aqui, profissional é que tem uma postura séria, que tenha pessoas que realmente estão aí para produzir, para trabalhar, não para especular. Que paguem seus compromissos, que honre seus pedidos ou que honre seus compromissos seja com o fornecedor ou com o cliente, que também tenham, estou falando até para área ambiental, que sejam sérios também nessa área, então é muito complexo esse termo profissional no sentido em que nós, aqui da nossa empresa, usamos.(E24113.6)

CONCLUSÕES

Este trabalho buscou investigar as variáveis que influenciam nos processos de trocas relacionais nas grandes indústrias de transformação de couros, estabelecidas no Brasil. Por se tratar de um estudo qualitativo, de caráter descritivo, onde se busca o entendimento do fenômeno como um todo, na sua complexidade (GODOY, 1995), este não se propõe, de forma alguma, a uma conclusão definitiva sobre os fenômenos pesquisados, e sim, apontar algumas considerações sobre as características destes relacionamentos, limitadas ao setor e casos pesquisados.

Para tanto, buscou-se na teoria, os principais construtos do marketing de relacionamento que foram de grande utilidade para a identificação de aspectos relevantes e relações significativas nos eventos observados durante a pesquisa de campo. As afinidades e conexões entre marketing de relacionamento e comportamento de compras foram sendo evidenciadas desde a parte inicial do trabalho, verificados na literatura, até a apresentação de seus resultados decorrentes da coleta de dados, no campo.

Os resultados da pesquisa mostraram que a construção do relacionamento entre cliente e fornecedor, no setor estudado, deu sinal de firmes evidências da existência de elementos como confiança, comprometimento, cooperação e troca de informações, serviços ao cliente, identificação e interesse mútuo, entre outros.

A partir do conceito de Marketing de Relacionamento como um processo de criação de valor, cooperação, troca de informações, interesse mútuo, comprometimento, confiança, entre outros (MORGAN e HUNT, 1994, GRÖNROOS, 2000, PARVATYIAR e SHETH, 2001) identificou-se que as grandes indústrias de transformação do couro pesquisadas fazem uso da maioria desses elementos e que estas, valorizam e buscam relacionamentos estáveis e duradouros com os seus principais clientes e fornecedores.

A pesquisa inclusive, chamou a atenção pela presença de alguns elementos teóricos do Modelo KMV (Key Mediating Variable) de Morgan e Hunt (1994). Nos resultados da pesquisa é possível perceber que os valores compartilhados influenciam a confiança e o comprometimento, presente nos importantes relacionamentos entre clientes e fornecedores, manifestando-se pelo aumento da cooperação e troca de informações e forte propensão a permanecer no relacionamento.

Além de identificar alguns aspectos presentes em relacionamentos de longo prazo que confirmaram estudos anteriores de renomados autores (MORGAN e HUNT, 1994, GRÖNROOS, 1996, DWYER, SCHURR e OH, 1987, LEVITT, 1983), este trabalho também investigou as principais variáveis que podem destruir ou desestimular o desenvolvimento de relacionamentos orientados ao longo prazo, neste setor. Entre eles, foi destacada a perda de confiança com o parceiro comercial indicando que sem a presença desta, as possibilidades de construir ou desenvolver relacionamentos de valor são pouco prováveis de ocorrer (VAVRA, 1993, MORGAN e HUNT, 1994). Inclusive houve indícios claros de que, os caminhos para trabalhar as diferentes expectativas entre as partes, sem a presença da confiança, provavelmente, seriam escassos (VAVRA, 1993).

Merece ser ressaltado também que, a falta de identificação associada à constante procura por negócios de conveniência parece desestimular qualquer tipo de relacionamento mais consistente. Provavelmente aqui, abre-se o espaço para uma parcela bem menos significativa de negócios (como no caso da venda de descartes ou estoques) que tendem a ocorrer pela troca transacional. Um dos fatores que provavelmente não estimule estas organizações estudadas a optarem por um amplo volume de negociações orientadas para a simples troca, se deve possivelmente, à presença da confiança, do comprometimento e da proximidade com os clientes, fatores existentes em relacionamentos de longo prazo (MORGAN e HUNT, 1994, WEITZ e BRADFORD, 1999, SLONGO, 1992). A presença destes fatores pode proporcionar uma diminuição da percepção do risco e da incerteza que normalmente envolvem as negociações de altos valores monetários (JOHNSTON e LEWIN, 1996 e CANNON e NARAYANDAS, 2000).

Johnston e Lewin (1996) afirmam que quando os clientes industriais percebem um alto risco, ajustam seus comportamentos de compra para protegerem a si mesmos e as suas organizações. Neste caso a presença da confiança associada à qualidade do produto e o atendimento pós-venda torna-se substancial, favorecendo, dessa forma, o relacionamento entre as partes (VAVRA, 1993).

Os cuidados e o interesse direcionados para as empresas no período pós-compra parecem, notadamente, agregar valor às atividades e aos serviços. Este estudo mostrou evidências que estes fatores podem influenciar positivamente na retenção do cliente. Vavra (1993) defende que o objetivo do pós-marketing não deve se restringir a disparar uma nova compra, mas, entre outras coisas, assegurar-se que o cliente adquiriu o produto correto, que ele está satisfeito com os produtos e serviços prestados, certificar-se que o cliente está sendo atendido de acordo com as suas expectativas.

Também surgiram algumas evidências nos resultados da pesquisa que, a qualidade, produtividade, e tecnologia são consideradas muito importante. Contudo, se a organização estiver focada, individualmente, nestes fatores, provavelmente não garantirá sobrevivência e crescimento rentáveis no longo prazo. A pesquisa demonstrou que é necessário ir além, oferecendo também serviços diferenciados aos clientes, destacando-se entre eles, a proximidade ao cliente, a disponibilidade imediata e a tomada de atitude buscando reduzir a repetição de problemas que dizem respeito, principalmente, à falta de abastecimento e cumprimento de prazos de entrega. A percepção dos clientes, em relação à forma como produtos e serviços prestados, atendem as suas necessidades específicas, também pode ser um determinante para a fixação ou destruição de relacionamentos de longo prazo (Vavra, 1993).

A pesquisa possibilitou entender que as organizações pesquisadas possuem uma tendência clara para a orientação ao desenvolvimento de relacionamentos de longo prazo. Estas, por sua vez, demonstraram haver alguns pontos comuns em seus perfis, entre eles, foram destacados: a considerável preocupação em encontrar identificação e interesse mútuo com o parceiro comercial e a pré-disposição à troca de informações. Nicholson, Compeau e Sethi (2001) defendem que quando são

observados interesses comuns entre indivíduos ou organizações, o desenvolvimento de um vínculo emocional de afeição pessoal e confiança é mutuamente facilitado. Depreende-se daí que estes fatores podem constituir mais um potencial motivador humano para o desenvolvimento e manutenção de um relacionamento duradouro.

Outro ponto comum entre as organizações pesquisadas é em relação ao desenvolvimento dos trabalhos serem desenvolvidos claramente sobre uma base reduzida de fornecedores primando-se pela preservação dos relacionamentos já existentes. Os resultados desta pesquisa demonstram que clientes e fornecedores com foco no longo prazo, não mudam com frequência ou facilidade de fornecedores, e a gestão destes relacionamentos pode constituir uma vantagem competitiva por meio do aumento do valor da transação (SPEKMAN e JOHNSTON, 1986 e GANESAN, 1994). Esta orientação, perceptível nestas empresas, pode denotar o entendimento que a manutenção do cliente (e fornecedor) é mais importante do que a atração de novos clientes (e fornecedores) (VAVRA, 1993, BERRY, 1995 e ZEITHAML e BITNER, 2000).

A preocupação com a qualidade dos serviços demonstrou ter marcada relevância para estas empresas, sendo que: a prestação de serviços, a tecnologia agregada e o atendimento diferenciado, entre outros, são percebidos pelas organizações pesquisadas como fatores preponderantes que valorizam o relacionamento.

Ética profissional também foi um aspecto destacado pelas organizações. Se por um lado, a proximidade ficou evidentemente valorizada pela maioria das empresas pesquisadas no que concerne às relações cliente e fornecedor, por outro, algumas organizações ressaltaram a firme necessidade de desenvolver trabalhos fundamentados na ética profissional. Depreende-se daqui que a presença deste fator pode ter a função de tranquilizar o parceiro comercial no sentido de que esta proximidade, que parece ser tão necessária, não induzirá às especulações e ao repasse de informações importantes aos concorrentes.

Voltando aos objetivos da dissertação, vale ressaltar a importância do método que permitiu, pela inferência, conhecer o que está por trás das palavras e buscar

outras realidades através das mensagens. Esta característica proporcionou analisar em profundidade cada expressão específica tornando possível analisar as entrelinhas e o que está subentendido nas opiniões das pessoas.

Os benefícios da experiência de ter-se desenvolvido este estudo em um setor altamente competitivo e que personifica algumas características comuns, consideradas importantes no mercado B2B, permite destacar algumas contribuições tanto para os práticos das empresas quanto para os acadêmicos.

A primeira contribuição diz respeito ao desenvolvimento do conhecimento sobre o comportamento do cliente e suas preferências e, com base neste conhecimento, edifica-se a possibilidade de desenvolver programas e estratégias que estimulem fornecedor e cliente a ampliar continuamente seu relacionamento de negócios.

A segunda contribuição diz respeito à falta de uma definição clara com relação à natureza e o escopo do CRM. Este estudo possibilitou entender que os resultados da presente pesquisa apontaram para a ampla perspectiva (VAVRA, 1993 e BERRY, 1995) de empenho na retenção de clientes em que se mostrou notável, entre outros, a importância da presença de fatores como: confiança, comprometimento, cooperação e troca de informações, identificação e interesse mútuo e serviços ao cliente que induzem a manter um contato muito próximo com o cliente ou comprador após a venda. Estes fatores confirmam pesquisas anteriores (MORGAN e HUNT, 1994, GRÖNROOS, 1996, DWYER, SCHURR e OH, 1987, LEVITT, 1983) que identificaram estas variáveis em relacionamentos de valor.

As implicações gerenciais do estudo apontam para uma oportunidade de crescimento substancial dos fornecedores que já possuem um relacionamento consistente nessas grandes empresas pesquisadas. Estas organizações possuem, notadamente, a tendência de concentrar compras em poucos fornecedores indicando que a expansão de seus negócios, possivelmente, favorecerá os fornecedores atuais (que provavelmente já estejam ofertando essas variáveis que agregam valor aos processos de troca). Ao mesmo tempo é apresentado o desafio, para os clientes e fornecedores que desejam construir e manter relacionamentos

consistentes e duradouros com as empresas pesquisadas, de perseguir, incansavelmente, excelência nos atributos destacados nesta pesquisa para a conquista da tão desejada vantagem competitiva.

Considerando os benefícios potenciais que o marketing de relacionamento pode proporcionar para a sobrevivência da empresa, em mercados em que predomina a incerteza, pode ser recomendável também que os gestores examinem no planejamento estratégico, a possibilidade de relacionamentos cooperativos com outras organizações como fonte de vantagem competitiva.

As pesquisas qualitativas permitem uma riqueza maior dos dados obtidos, contudo, as limitações, características de pesquisas desta natureza, advêm do reduzido número de entrevistados que impossibilita a quantificação e generalização dos resultados. Além disso, é importante ressaltar que, os resultados se referem à realidade das grandes organizações de transformação de couros, no contexto brasileiro e que, a coleta de dados foi feita em apenas um momento sendo que os resultados descrevem a percepção momentânea dos dirigentes das organizações e não ao longo do tempo.

A partir dos resultados e conclusões deste estudo, limitados aos casos e setor investigado, é possível indicar algumas sugestões para a continuidade da pesquisa, na área de relacionamento entre fornecedores e clientes.

Uma linha de pesquisa sugerida é a de reaplicar esta pesquisa para outros setores investigando outras possibilidades como: novas variáveis, variáveis que são comuns, ou até mesmo, variáveis que possam ser contraditórias. Esses elementos podem ajudar a melhor entender os componentes, mecanismos e chaves lógicas da construção e manutenção de relacionamentos corporativos, em suas particularidades, de acordo com o tipo de indústria, fornecedor e cliente envolvido. Estas possibilidades instigam o pesquisador a avançar no processo de construção da teoria (reaplicando esta pesquisa para outros setores) e permite aprofundar o entendimento do escopo do marketing de relacionamento fortalecendo esta importante teoria, neste contexto em constante mutação.

Poderiam ser aplicadas outras técnicas de análise de conteúdo complementando a análise temática utilizada para o desenvolvimento deste trabalho. Também poderia ser utilizado o estudo de caso, que focaliza os eventos contemporâneos e guia-se pelas questões “como” e “por quê” nos procedimentos de investigação (YIN, 2001). Este método de pesquisa (estudo de casos) permitiria responder por quê as empresas buscam (ou não) desenvolver relacionamentos de longo prazo e como elas percebem se existe (ou não) alguma vantagem neste tipo de relacionamento orientado ao longo prazo, fatores estes, que não foram investigados profundamente nesta pesquisa.

Finalmente, cabe ressaltar que esta pesquisa não tem o propósito de ser definitivo e sim, constitui apenas mais um passo no sentido de trazer contribuições para as relações de trocas entre grandes organizações de um determinado setor. O aprofundamento destas, e de outras questões, e as determinações de novas formas de relações em futuras investigações poderão ser de extrema valia, não somente para o segmento aqui tratado, mas para muitas outras relações de troca no mercado B2B.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES-MAZZOTTI, Alda J. e GEWANDSZNAJDER Fernando. **O método nas Ciências Naturais e Sociais: Pesquisa Quantitativa e Qualitativa**. São Paulo : Pioneira, 1998.

ANÁLISE SETORIAL, **Centro das Indústrias de Curtumes do Brasil**, CICB, N°1, Edição 2005. Instituto Latino.

ANDERSON, J. C., e NARUS, J. A. **Partenering as a focused market strategy**. California Management Review, Spring, 1991, p. 95-113.

ANDERSON, E., WUJIN, C. e WEITZ, B. **Industrial Purchasing: An Empirical Exploration of the Buyclass Framework**. Journal of Marketing. 51, July, p.71-86, 1987.

ARNDT, J. **Toward a Concept of Domesticated Markets**. Journal of Marketing, 43 (4), p.69-82, Fall, 1979.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Tradução Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Capa de Edições 70, 1977.

BELIZZI, Joseph. A. **Organizational Size and Buying Influences**. Industrial Marketing Management. 10, February, p.17-21, 1981.

BELLIZZI, J. A. e WALTER, C. K. **Purchasing Agent's Influence in the Buying Process Industrial**. Marketing Management. Vol. 9 (April), p. 137-141, 1980.

BENDAPUDI, N e BERRY, Leonard, L. **Customers' motivations for maintaining relationships with service providers**. Journal of Ratailing, vol.73, n°1, p.15-38, 1997.

BERRY, Leonard. L Relationship Marketing. Apud BERRY, L. L., SHOSTACK, G. L. e UPAH, G. D. **Emerging the Perspectives of Services Marketing**, p.25-38, American Marketing Association, Chicago, IL, 1983.

BERRY, Leonard. L e PARASURAMAN, A. **Marketing Services**. New York: The Free Press, 1991.

BERRY, Leonard. L. **Relationship Marketing of Services: growing interest, emerging perspectives**. Journal of the Academy of Marketing Science, 23 (4), p. 336-245, 1995.

BICKERT, J. **The Database Revolution**. Target Marketing, 1992 (May), p. 14-18.

BONOMA, Thomas V., ZALTMAN, Gerald e JOHNSTON, Wesley J. **Industrial Buying Behavior**. Marketing Science Institute, Cambridge, Massachusetts, Report N° 77-117, December 1977.

BOWEN, D. E., SIEHL, C. e SCHNEIDER, B. **A Framework of Analyzing Customer Service Orientation in Manufacturing**. Academy of Management Review, Los Angeles, 14 (1), p.75-95, 1989.

BRAZILIAN LEATHER.estatisticas.estatisticas2005.exportacoes brasileiras outubro 2005. Disponível em: <
http://www.brazilianleather.com.br/images/conteudo/out_exportacoes_brasileiras/doc
>. Acesso em 30 de junho de 2006.

BREI, V. A. e ROSSI, C. A. V. **Confiança, Valor Percebido e Lealdade em Trocas Relacionais de Serviço: Um Estudo com Usuários de Internet Banking no Brasil**. Anais XXVI ENANPAD, Salvador, 2002.

BUNN, M. **Taxonomy of Buying Decision Approaches**. Journal of Marketing. January, Vol. 57, p. 38-56, 1993.

CAMPOMAR, Marcos C. **Pesquisa em Marketing e Seus Problemas versus Pesquisa de Marketing**. CD XXIX ENANPAD, Brasília, 2005.

CANNON, J. P. e NARAYANDAS, N. **Relationship Marketing and Key Account Management**. Apud SHETH, J. N. e PARVATIYAR, Handbook of Relationship Marketing (p. 407-430). Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2000.

CHURCHILL, Gilbert A. e PETER J. P. **Marketing: criando valor para o cliente**. Tradução Cecília Camargo Bartalotti e Cid Knipel Moreira. – São Paulo : Saraiva, 2000.

COOLEY, J. R., JACKSON, D. W. e OSTROM, L. L. **Analyzing the Relative Power of Participants in Industrial Buying Decisions**. In Educators Conference Proceedings. Séries nº41. Chicago: American Marketing Association, p.234-246, 1977.

DARONCO, E. **Marketing de Relacionamento na Troca das Empresas Varejistas de Materiais de Construção de Cruz Alta, RS e Região com seus Maiores Fornecedores**. Porto Alegre, UFRGS, 2001. Dissertação (Mestrado em Administração). Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2001.

DENZIN, N. K. e LINCOLN, Y. S. **Handbook of Qualitative Research**. Thousand Oaks: Sage, 2000.

DION, Paul A. e BANTING, Peter M. **Industrial supplier-buyer negotiations**. Industrial Marketing Management. Nº17, 1988, p.43-47.

DOYLE, S. X. e ROTH, G. T. **Selling and Sales Management in Action: The use of Insight Coaching to Improve Relationship Selling**. Journal of Personal Selling & Sales Management, Winter, p.59-64, 1992.

DWYER, R. F., SCHURR, P.H. e OH, S. **Developing Buyer-Seller Relationship**. Journal of Marketing, 51 (2), p.11-27, April, 1987.

FLICK , Uwe. **Uma Introdução à Pesquisa Qualitativa** / Uwe Flick; trad. Sandra Netz. – 2.ed. – Porto Alegre : Bookman, 2004.

FONTENOT, R., VLOSKY, R. e WILSON, E. e WILSON, D. **Effect of Buyer-Seller Relationship Structure on Firm Performance**. American Marketing Association – Winter Educators' Conference, Austin, Texas, 1998.

FREIRE, Karine de M, LARENTIS, Fabiano, MIRON, Luciana e SCHENEIDER, Heleno. **Por quê compramos livros? Uma abordagem qualitativa às motivações para compra e consumo de livros**. EMA, Porto Alegre, 2004.

GANESAN, S. **Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationship**. Journal of Marketing, 58 (2), p.1-9, April, 1994.

GODOY, Arilda S. **Introdução à Pesquisa Qualitativa e suas Possibilidades**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, vol. 5, n.2, p.57-63, Mar./Abr. 1995.

GORDON, Ian. **Marketing de Relacionamento: Estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clients e mantê-los para sempre**. São Paulo: Futura, 2000.

GOSLING, M., DINIZ, L. C. de O. e MATOS, C. A. **Variáveis Relacionais no Setor de Ensino Privado: Adaptação e Refinamento de Escalas**. CD XXIX ENANPAD, Brasília, 2005.

GUIA BRASILEIRO DO COURO 2005 - Brazilian Leather Guide 2005 – ABQTIC www.brazilianleatherguide.com, Estância Velha.

GUMMESSON, E. **The New Marketing – A Developing Long-Term Interactive Relationships**. Long Range Planning, 1987, August, p. 10-20.

GUNDLACH, Gregory T., ACHROL, Ravi S. e MENTZER, John T. **The Structure of Commitment in Exchange**. Journal of Marketing, 59 (1), p.78-92, January, 1995.

GRÖNROOS, Christian. **Relationship Approach to Marketing in Service Context: The Marketing and Organizational Behavior Interface**. Journal of Business Research, 20, 1990, January, p. 3-11.

GRÖNROOS, Christian. **From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing**. Management Decision, v.32, p.4-20, 1994.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing: gerenciamento e serviços – a competição por serviços na hora da verdade**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

GRÖNROOS, Christian. **Relationship Marketing: strategic and tactical implications**. Management Decision, 34/3, p.5-14, 1996.

GRÖNROOS, Christian. **Services Management and Marketing – a customer relationship management approach**. 2. Ed. England:Wiley, 2000.

HOLBROOK, Morris B. e GARDNER, M. P. **How motivation moderates the effects of emotions on the duration of consumption**. Journal of Business Research, Vol.42, p. 241-252, July 1998.

YIN, Roberto K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Tradução Daniel Grassi – 2º edição – Porto Alegre: Bookman, 2001.

INNIS, D. E. e LA LONDE, B. J. **Customer Service: the key to customer satisfaction, customer loyalty and market share**. Journal of Business Logistics, 15 (1), p.1-27, 1994.

JACKSON, B. B. **Build Customer Relationship that Last**. Harvard Business Review, p. 120-128, November-December, 1985.

JACKSON, B. B. **Winning and Keeping Industrial Customer**. Toronto, Lexington Books, 1985.

JACKSON, Donald W., KEITH, Janet. E. Jr. e BURDICK, Richard K. **Purchasing Agents Perceptions of Industrial Buying Center Influence: A Situational Approach**. Journal of Marketing. 48 (Fall), p. 75-83, 1984.

JANISZEWSKI, Chris e WARLOP, L. **The influence of classical conditioning procedures on subsequent attention to the conditioned brand**. Journal of Consumer Research, Vol. 20, p. 171-189, September 1993.

JOHNSTON, Wesley J. e LEWIN, Jeffrey E. **Organizational Buying Behavior: toward an integrative framework**. Journal of Business Research, Vol. 35, 1996, p. 1-15.

KAPLAN, R. S. e NORTON, D. **The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance**. Harvard Business Review, 1992, Jan-Feb, 70, p. 71-79.

KOHLI, A. K. **Determinants of Influence in Organizational Buying: A Contingency Approach**. Journal of Marketing. Vol. 53, July, p.50-65, 1989.

KOHLI, A. K. e JAWORSKI, B. J. **Market Orientation: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications**. Journal of Marketing, 54(2), April, p.1-18, 1990.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle**. 5. ed São Paulo: Atlas, 1998.

LA LONDE, B.J. ZINSZER, P. H. **Customer Service: meaning and measurement**. A Special Study Report Published by National Council of Physical Distribution Management, Chicago, 1976.

LEVITT, T. **After the Sale is Over**. Harvard Business Review. 1983, Sept-Oct., p. 87-93.

LEVITT, T. **A Imaginação de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1985.

LEWIN, J. E. e JOHNSTON, W. J. **Relationship Marketing Theory in Practice: a case study**. Journal of Business Research, 39, p.23-31, May, 1997.

MACHADO, Ednéia C. A., FILHO, Cid G., MONTEIRO, Plínio R. R. e MACHADO, Marco A. **Marketing de Relacionamento, Trocas Sociais e Identidade Saliente: Construção de um Modelo no Terceiro Setor**. CD XXIX ENANPAD, Brasília, 2005.

MACNEIL, I. L. **The New Social Contract: An Inquiry Into Modern Contractual Relationship**. New Haven: Yale University Press. 1980.

McKENNA, R. **Relationship Marketing: Successful Strategies for the Age of the Customers**. Addison-Wesley, 1991.

McKENNA, R. **Marketing de Relacionamento**. Tradução de Outras Palavras - Rio de Janeiro, Campus, São Paulo, Publifolha, 1999.

MILLES, M. B. e HUBERMAN, M. Qualitative Data Analysis. Apud FREIRE, Karine de M, LARENTIS, Fabiano, MIRON, Luciana e SCHNEIDER, Heleno. **Por que compramos livros? Uma abordagem qualitativa às motivações para compra e consumo de livros**. EMA, Porto Alegre, 2004.

MOHR, J e SPEKMAN , R. **Characteristics of Partnership Success: partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques**. Strategic Management Journal, 15, p.135-152, 1994.

MORGAN R. e HUNT, S. **The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing**. Journal of Marketing, 58 (3), p.20-38, July, 1994.

MOORMAM, C. DESHPANDÉ, R. e ZALTMAN, G. **Factors Affecting Trust in Market Research Relationships**. Journal of Marketing, 57 (1) p.81-102, January, 1993.

MOWEN, J. **Consumer Behavior**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1995.

MÜSSNICH, R. A. E. **Serviços ao Cliente e Marketing de Relacionamento no Setor Hoteleiro de Porto Alegre**. Porto Alegre, UFRGS, 2002. Dissertação (Mestrado em Administração). Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2002.

NAUMANN, E., LINCOLN, D. J. e McWILLIAMS, R. D. **The Purchase of Components: Functional Areas of Influence**. *Industrial Marketing Management*. 13, p.113-122, 1984.

NEVIN, J. R. **Relationship Marketing and Distribution Channels: Exploring Fundamental Issues**. *Journal of the Academy Sciences*, 1995 (Fall), p. 327-334.

NICHOLSON, Caroly Y., COMPEAU, Larry D. e SETHI, Rajesh. **The role of interpersonal linking in building trust in long-term channel relationship**. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 29, N° 1, p. 3-15, 2001.

OLIVER, C. **Determinants of Interorganizational Relationships: Integration and Future Directions**. *Academy of Management Review*, 15(2), p. 241-265, 1990.

OLIVER, Richard L., WESTBROOK, Robert A. **The dimensionality of consumption emotion patterns and consumer satisfaction**. *Journal of Consumer Research*. Vol. 18, p. 84-91, June 1991.

O'NEAL, Charles. **JIT Procurement and Relationship Marketing**. *Industrial Marketing Management*. Vol. 18, p.55-63, 1989.

PARVATIYAR, A. e SHETH, J. N. **Customer Relationship Management: Emerging Practice, Process, and Discipline**. *Journal of Economic and Social Research* 3(2), 2001, p. 1-34.

PATCHEN, M. **The Locus and Basis of Influence in Organizational Decisions.** Organizational Behavior and Human Performance. Vol. 11(April), p.195-221, 1974.

PAUL, T. **Relationship Marketing for Health Care Providers.** Journal of Health Care Marketing, Vol. 8, p.20-25, 1988.

PETERSON, R. M. e LUCAS, G. H. **What Buyers Want Most from Salespeople: A View from the Senior Level.** Business Horizons, Sep-Oct, 2001, p.39-45.

PETTIGREW, A. M. **Information Control as a Power Resource.** Sociology, 6(May), p.187-204, 1972.

PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva: técnicas para a análise de indústrias e da concorrência.** 15ª ed., Rio de Janeiro: Campus, 1996.

PUTO, Chistopeher P., PATTON, Wesley E. III e KING, Ronald H. **Risk Handling Strategies in Industrial Vendor Selection Decisions,** Journal of Marketing, Vol. 49, Winter 1985, p. 89-98.

QUINN, J., DOORLEY, T. L., PAQUETTE, P. C. Além de Produtos: a estratégia baseada em serviços. Apud MONTGOMERY, C. A. e PORTER, M. E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

ROBINSON, P. J., FARRIS, C. W. e WIND, Y. **Industrial Buying and Creative Marketing.** Boston: Allyn e Bacon, Inc. 1967.

ROSSEAU, D., SITKIN, S., BURT, R. e CAMERER, C. In BREI, V. A. e ROSSI, C. A. V. **Confiança, Valor Percebido e Lealdade em Trocas Relacionais de Serviço: Um Estudo com Usuários de Internet Banking no Brasil.** CD XXVI ENANPAD, Salvador, 2002.

RUEKERT, R. W. e WALKER, Jr., O. C. **Interactions Between Marketing and R&D Departments in Implementing Different Business Strategies.** Strategic Management Journal, Vol. 8, p.233-248, 1987.

SACCELLI, U. C. **Brasil – A Competitividade do couro brasileiro no mercado internacional**, 2006. Disponível em:<http://www.cueroamerica.com/aplfnews/2006_3/port/nota6.htm. Acesso em 17/03/2006.

SANTOS, A. M. **Economia: Tendências do Setor Coureiro-Calçadista**. Revista do Couro. ABQTIC. Estância Velha, Ed. 170, ano 24 – junho/julho 2004.p.26-33.

SCANZONI, J. Social Exchange na Behavioral Interdependence. In BURGESS, R. L. e HUSTON, T. L. **Social Exchanges in Developing Relationships**. New York, Academic Press, 1979.

SHANI, D. e CHALASANI, S. **Exploiting Niches Using Relationship Marketing**. Journal of Consumer Marketing. 9 (3), 1992, p. 33-42.

SHETH, Jagdish N. **A Model of Industrial Buyer Behavior**, Journal of Marketing, Vol. 37. October 1973, p. 50-56.

SHETH, J. N. **Buyer-Seller Interaction: A Conceptual Framework**. Apud B. Anderson (Ed.), Advances in Consumer Research, Vol. 3B, p.382-386, 1976.

SHETH, Jagdish N. **Organizational Buying Behavior**: Past performance and future expectations, Journal of Business & Industrial Marketing, Vol. 11, NO.3/4 1996, p. 7-24.

SHETH, Jagdish N., MITTAL Banwari e NEWMAN, Bruce I. **Comportamento do Cliente: indo além do comportamento do consumidor**. Tradução Lenita M. R. Esteves; revisão técnica Rubens da Costa Santos. –São Paulo : Atlas, 2001.

SHETH, J. N. e PARVATIYAR, A. **The Evolution of Relationship Marketing**. Paper presented at the 6th conference on Historical Thought in Marketing, Atlanta, May, 1993, p.22-25.

SHETH, J. N. e PARVATIYAR, A. **Handbook of Relationship Marketing**. Thousand Oaks: CA :Sage Publications, 2000.

SHETH, J. N. e SHAH, R. H. **Till death do us part...but not always: Six antecedents to a customer's relational preference in buyer-seller exchanges**. *Industrial Marketing Management* 32, Junho 2003, p. 627-631.

SILVEIRA, Rosandra Fernandes. **Análise das variáveis organizacionais do comportamento de compra das grandes empresas do Rio Grande do Sul**. Porto Alegre, UFRGS, 2000. Dissertação (Mestrado em Administração). Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2000.

SLONGO, Luis A. **Relacionamento fornecedor/cliente: um elemento de diferenciação no marketing industrial**. *Anais da ANPAD*, v. 5, p.102-115, 1992.

SPEKMAN, R. E. e JOHNSTON, W. J. **Relationship Management: Managing the Selling and the Buying Interface**. *Journal of Business Research*, v. 14, 1986.

SPEKMAN, R. E. e STERN, L. W. **Environmental Uncertainty and Buying Group Structure: An Empirical Investigation**. *Journal of Marketing*. Vol. 43 (Spring), p.54-64, 1979.

STORBACKA, K. Customer Profitability: Analysis and Design Issues. Apud SHETH, J. N. e PARVATIYAR (Eds.) **Handbook of Relationship Marketing** (p. 565-586).Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2000.

THOMAS, Robert J. **Correlates of Interpersonal Purchase Influence in Organizations**. *Journal of Consumer Research*. Vol. 9, September, p.171-182, 1982.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva, 1928 – **Introdução à Pesquisas em Ciências Sociais : a pesquisa qualitativa em educação** / Augusto Nivaldo Silva Triviños. – São Paulo : Atlas, 1987.

VAVRA, Terry G. **Marketing de Relacionamento: After Marketing**. São Paulo: Atlas, 1993.

VAVRA, T. G. e PRUDEN, D. R. Customer Retention and the Stages of Service After Sale. In ZEMKE, R. e WOODS, J. A. **Best Practices in Customer Services**. New York: American Management Association Publications, 1998.

VIANA, D. A. **A Proposição de um Modelo sobre Marketing de Relacionamento no Contexto Business-to-Business: Avaliação inicial na Indústria Metal-Mecânica do Rio Grande do Sul**. Porto Alegre, UFRGS, 1999. Dissertação (Mestrado em Administração). Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 1999.

VIEIRA, Marcelo M. F. e ZOUAIN Deborah M. **Pesquisa Qualitativa em Administração**. – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004. 224p.

WEBSTER, F. E. e WIND, Y. **A General Model for Understanding Organizational Buying Behavior**, Journal of Marketing, Vol. 36, April 1972, p.12-19

WEBSTER, F. E. **Management Science in Industrial Marketing**. Journal of Marketing. Vol. 42 (January), p.21-27, 1978.

WEBSTER, F. E. **The Changing Role of Marketing in the Corporation**. Journal of Marketing, 56 (4), p1-17, October, 1992.

WEITZ, Barton e BRADFORD, Kevin D. **Personal Selling and Sales Management**. Journal of the Academy of Marketing Science, 27(2), p. 241-254, 1999.

WILKIE, William L.. **Consumer Behavior**. New York, John Wiley & Sons, 1994.

WILSON, E. e VLOSKY, R. **Partnering Relationship Activities: building theory from case study research**. Journal of Business Research, 39, p.59-70, May, 1997.

WIND, Y. **A Reward-Balance Model of Buying Behavior in Organizations.** In New Essays in Marketing Theory, George Fisk, ed. Boston: Allyn and Bacon, Inc. 1971.

WOODRUFF, Robert B., **Customer Value: The Next Source for Competitive Advantage,** Journal of the Academy of Marketing Science, Vol.25, N°2, 139-153, 1997.

ZALTMAN , G. e BONOMA, T. V. **Organizational Buying Behavior.** Industrial Marketing Management, Vol. 6, p.53-60, 1977.

ZEITHAML, V. A. e BITNER, M. J. **Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm.** 2^a ed., Boston: Irwin McGraw-Hill, 2000.

ZEITHAML, V. A. **Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence.** Journal of Marketing, 52 (July), 1988, p.2-22.

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

ANEXO I - ROTEIRO DA ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE

Considerando que as trocas organizacionais podem ter orientação de relacionamento de longo prazo ou podem ter orientação de única troca onde as negociações anteriores não são relevantes para o processo.

- 1) Qual é a orientação desta organização diante das negociações?
- 2) Quais são as variáveis que você considera fundamentais para que as empresas desenvolvam relacionamentos de longo prazo?
- 3) Quais são as variáveis que, segundo a sua opinião, podem desestimular as práticas de relacionamentos com vistas ao longo prazo?
- 4) A empresa trabalha sobre uma base ampla ou reduzida de fornecedores e clientes? Quais as razões e resultados esperados?
- 5) Interessa à organização desenvolver relacionamentos orientados ao longo prazo com todos os fornecedores e clientes?
- 6) Qual é o perfil dos fornecedores e clientes que a sua organização deseja desenvolver e ou manter relacionamentos de longo prazo?
- 7) Considerando serviços ao cliente: quais são os serviços mais relevantes para a criação de valor para a organização e para os clientes?
- 8) Qual é a importância atribuída ao relacionamento comprador e vendedor?
- 9) Relacionar todas as palavras, opiniões, características, símbolos ou imagens que vem a sua mente ao pensar em fornecedores e clientes favoritos.
- 10) Relacionar todas as palavras, opiniões, características, símbolos ou imagens que vem a sua mente ao pensar em fornecedores e clientes menos apreciados.

Sempre que possível foram explorados aspectos relacionados às razões, conseqüências, resultados esperados, analogias de situações e comparações entre empresas.

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

ANEXO II – FICHA DE DOCUMENTAÇÃO

Data da entrevista:.....	Código do Entrevistado:.....	
Local da entrevista:.....		
Começo da entrevista:.....	Término:.....	Duração:.....
Entrevistador:.....		
Cargo do Entrevistado:.....		
Sexo do entrevistado:.....	Idade do entrevistado:.....	
Profissão do entrevistado:.....		
Área profissional proveniente:.....		
Trabalha nesta profissão desde:.....		
Formação (área/cidade):.....		
Peculiaridades da entrevista (postura, comportamento, expressão corporal):.....		
.....		
.....		
Síntese da entrevista:		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		

Fonte: Adaptado de Flick (2004, p. 185)

Anexo IV – Verbalização das Categorias

Codificação	Presença do tema	Categorias Iniciais	Categorias Intermediárias	Categorias Finais
				1. Variáveis de relacionamento de longo prazo
			1.1 Confiança	
E15111.1	- confiança em que você vai manter os preços em qualquer situação, de risco, qualquer situação de mercado, os preços não vão oscilar muito. O relacionamento ao longo prazo te dá esse tipo de relação mais confiável...	- confiança		
E21101.1	- E a transparência. A gente é muito aberto no que a gente faz. Nós convidamos ele (cliente) para vir conhecer a nossa realidade e nós vamos lá conhecer a realidade deles.	- transparência		
E21101.1	- eu acho que o negócio da transparência, da seriedade, de procurar ter um padrão. Às vezes é difícil e leva mais tempo, tem que ter paciência. Mas a gente está vendo que no longo prazo, realmente é, realmente te dá uma tranquilidade, te dá uma estabilidade muito maior.	- transparência - seriedade - padronização - paciência		
E08081.1	-Primeira coisa que eu considero, é jogo aberto. A gente sabe das necessidades do cliente, ele diz para nós com todas as letras então fica muito mais fácil tu oferecer e manter uma relação séria com um cliente. Ele não tenta te passar para trás e tu não tenta passar ele para trás também . Honestidade e um jogo bem claro.	- jogo aberto - honestidade		

E07121.1	- Eu diria que a principal, eu acho que é a confiabilidade. Acho que a confiabilidade, no fornecimento.	- confiabilidade		
E24111.3	- você saber que aquilo realmente é verdade, que está acontecendo, que é uma estratégia que vocês dois podem montar em conjunto, para ver em conjunto uma vantagem para o futuro, isso com certeza constrói um relacionamento mais duradouro e mais interessante do ponto de vista de ganho para ambas as partes.	- parceria estratégica		
			1.2 Comprometimento	
E21101.2	- Comprometimento. ...Muito.	- comprometimento		
E21101.2	- o meu cliente, por exemplo, surge um problema como a aftosa agora, se tiver um aumento de preço, ele está junto comigo, ele realmente entende porque aquilo aconteceu, não é uma jogada minha para tirar alguma coisa dele.	- não jogar para tirar vantagem do cliente		
E08081.2	- Já tive casos que eu trabalhei com o mesmo preço, mesmo que o mercado tenha mudado e a gente pudesse baixar em certos momentos e tivesse que aumentar em outros, preço nós mantivemos o mesmo.	- comprometimento em manter os preços		
E08081.2	- Muitas vezes a gente se compromete em produção, em entregas e muitas vezes não se compromete ao preço. O preço se conversa depois, mas já existe um comprometimento em entrega, em desenvolvimento final dos produtos. Tudo isso que a gente vai levando e porque o cliente confia que a gente possa fazer e que nós faremos o melhor preço possível, mesmo que eu não feche os pedidos, por mais de três, quatro meses,....	- comprometimento com preços e entregas		

E09091.2	<p>- Então tu precisa ter aquele elo de relacionamento para resolver esses problemas, para não arcar com o prejuízo. O teu fornecedor tem que se responsabilizar por aquele produto, como nós, por exemplo, sempre nos responsabilizamos por nosso produto pra frente para o nosso cliente.</p>	<p>- responsabilidade pelo produto</p>		
E07121.2	<p>- O comprometimento vale, acho que vale para os dois lados, porque, vamos dizer, tu vai até um certo ponto, também tu não vai sacrificar o teu negócio todo em função disso, eu acho que é muito mais fácil tu conversar com o teu cliente, conversar com o teu fornecedor, explicar as tuas necessidades, vamos dizer, o momento que tu está vivendo e tal e tentar chegar a um acordo....Sendo que num relacionamento de curto prazo é muito difícil de fazer isso.</p>	<p>- possibilidade de chegar a um acordo</p>		
E22091.2	<p>- Ele trocar um zíper ou uma linha de costura, isso representa muito pouco. Agora trocar o couro que é um produto nobre, caso não dê certo, uma devolução de um cliente, o tamanho do tombo é muito grande. Então, eu acho que a relação que existe, nossa com o nosso cliente, se por um lado ela é difícil, por outro lado ela é mais comprometida.</p>	<p>- comprometimento e fidelidade associados ao risco</p>		
E21101.2	<p>- ... porque nós vamos conseguir absorver certas instabilidades de mercado como, por exemplo, todos os aumentos que nós tivemos esse ano, aumentos em reais com toda a queda do dólar, nós conseguimos repassar nada disso para o nosso cliente, e mesmo assim nós não diminuimos nosso volume de produção, nós continuamos com o mesmo volume de produção, nós pagamos as vezes mais caro por alguma matéria-prima, porque nós temos compromisso com aquela matéria-prima, e ela tem</p>	<p>- absorção de certas instabilidades do mercado - compromisso de entregar o mesmo volume, ao mesmo preço e entregar a mesma coisa.</p>		

	que ser entregue, nós não vamos trocar, entregar alguma coisa diferente no lugar do nosso fornecedor.			
			1.3 Cooperação e troca de informações	
E08081.3	- Acho que parceria de longo prazo é que nem um casamento, tem que haver uma boa relação. Como eu falei antes, honestidade em primeiro lugar, sempre jogo aberto, saber das dificuldades, tem que também interagir com teu fornecedor ou teu cliente, tem que saber realmente o que eles estão precisando porque em certos momentos daqui a pouco se a relação não for muito aberta, pode ter problema de produto, pode ter problema de entrega, pode ter diversos problemas que surgem a partir de uma relação que não está realmente como deveria ser.	- parceria - analogia com o casamento - honestidade - jogo aberto - saber interagir com o cliente e fornecedor		
E24111.3	- E se tu não tem um relacionamento, que seja de longo prazo, de confiança e tal de estabelecer essa relação séria durante alguns anos, ele não tem porque te dar essas informações e provavelmente nem vai te dar. Eu diria para nós, que trabalhamos com muita matéria-prima importada, se a gente não tiver um relacionamento desse tipo, onde se possa trocar esse tipo de informação e tal...., porque tu também termina sendo importante para eles, a mesma forma, que ele te da informações, tu também passa informações para ele	- troca mútua de informações		
E07121.5	- A vantagem é que tu consegue, tu termina, vamos dizer, conhecendo o teu cliente ou o teu fornecedor, tu conhece, tu sabe das necessidades dele com antecipação, normalmente tu tem essa, vamos dizer, pela intimidade, que se cria ao longo do tempo, um	- conhecer o cliente e fornecedor - intimidade - informações com		

	relacionamento que tu consegue formar, tu tem as informações com antecedência e outra para poder planejar o teu negócio, pelo menos com um pouco de antecedência aí, isso é muito importante, ter informação.	antecedência - melhor planejamento do negócio		
			1.4 Serviços ao Cliente	
E15111.4	- É, serviço, acho que está muito ligado ao acompanhamento pós venda, chegar junto ao cliente e poder verificar como está, o que tem, dar suporte para o cliente no sentido de melhoria quando solicitado, estar de ouvidos atentos e abertos às reclamações para entender, procurar entender a realidade da necessidade do cliente, basicamente isso. Clareza no sistema de informação também, o serviço prestado pela área comercial durante o processo de produção “Ah, temos algum problema de atendimento, informar antecipadamente”, basicamente respeitar as entregas mais ou menos por esse lado, é muita informação e bastante clareza na informação e depois apoio técnico, depois que foram entregues as mercadorias.	- acompanhamento pós-venda - proximidade com o cliente - dar suporte ao cliente - estar de ouvidos atentos e abertos às reclamações para entender -entender a necessidade do cliente - clareza no sistema de informação -informar antecipadamente - respeitar os prazos de entrega - apoio técnico		
E21101.4	- A gente dá uma garantia muito grande de fornecimento de material.	- garantia de fornecimento do material		
21101.4	- Se tu preza trabalhar com alguém que os 12 meses do ano, sempre vai ter aquela constância de material, aquela quantidade, e vai te dar um volume para trabalhar, pode vir buscar com a gente....	- constância de material e volume		

E08081.4	<p>- Outra variável importante, é em termos de entrega. Hoje nós trabalhamos e o nosso mercado principal é extremo oriente. Então, de nada adianta a gente ter também um belo produto e ser honesto, trabalhar corretamente, se nós vamos demorar noventa dias para embarcar e vai demorar mais trinta para chegar lá. Isso aí já é três, quatro meses. Já não serve para o cliente.</p>	<p>- prazos de entrega</p>		
E08081.4	<p>- A gente tem que dar uma pronta resposta quando se tem uma pergunta, ou problema. Se deu problema não adianta resolver daqui a pouco ou muito tempo depois. Se eles querem desenvolver um produto novo... é da mão para boca, de um dia para outro, ainda mais estando do outro lado do mundo, como é para nós. Então hoje a gente até tem uma base no extremo oriente, onde a gente fica mais próximo do cliente, uma resposta mais rápida, um atendimento, um desenvolvimento mais rápido, como eu falei... daqui a pouco a colocar um técnico lá onde ele possa instruir, ensinar, como acabar o couro, como manter o nosso couro, sabe então... são tudo coisas assim, que passam a ser importantes no momento em que todo mundo oferece a mesma coisa, sabe, ou só o produto, todo mundo quer oferecer só o produto e só o preço, então já está no estágio que tem que oferecer o produto, o preço, a entrega e mais alguma coisa. Nós estamos no estágio de querer oferecer mais alguma coisa.</p>	<p>- pronta resposta à resolução de problemas e desenvolvimento de novos artigos</p> <p>- oferecer o produto, o preço, a entrega e mais alguma coisa.</p>		
E24111.4	<p>- Bom, a primeira coisa é estar disponível para o cliente para o que der e vier. Em qualquer necessidade que o cliente tenha estar disponível para o cliente de uma maneira rápida e objetiva. Essa é a nossa orientação. Então, por isso nós, por exemplo, temos uma estratégia de trabalho nossa, que em um linguajar bem popular eu chamo de “representante índio da aldeia”. Quer dizer, o</p>	<p>- disponibilidade rápida e objetiva para o cliente (RH)</p> <p>-morar na aldeia do cliente</p>		

<p>E07121.4</p> <p>E07121.4</p> <p>E15111.4</p>	<p>representante tem que morar na aldeia do cliente, se não for assim, não funciona. Por que? Porque esse sujeito ele está imediatamente disponível quando o cliente precisa dele. Em qualquer necessidade que o cliente tenha estar disponível para o cliente de uma maneira rápida e objetiva.</p> <p>- É, eu diria que um dos diferenciais, seria, eu diria que é o serviço. Eu diria que o maior diferencial, que a gente oferece, para o cliente, é disponibilidade de pele, em quantidade e qualidade que eles precisam.</p> <p>- Eu diria assim, poder ter principalmente disponibilidade em termos de volume e principalmente assistência técnica nos lugares que a gente precisa, essa é a maior dificuldade que nós temos. Pelas plantas serem..., na Espanha não, mas no Brasil e na Nigéria, vamos dizer, serem em lugares que o acesso não é tão fácil, tu tem dificuldade de assistência técnica.</p> <p>- acho que segurança é um que pesa bastante.... Então se eu tenho um volume maior, eu tenho que dar segurança para meu cliente, que eu tenho fornecimento de matéria prima para suportar esse atendimento de entrega. Se eu tenho volume maior, eu tenho que ter estrutura para produzir esse volume maior, para isso eu vou garantir os prazos de entrega nos termos acordados. E se tenho uma estrutura maior, eu tenho que ter internamente uma boa estrutura que garanta a padronização de processos, que garanta...</p>	<p>- disponibilidade de MP em quantidade e em qualidade</p> <p>- disponibilidade em termos de volume e principalmente assistência técnica</p> <p>- sentimento de segurança em relação ao fornecimento, prazos e padronização de processos.</p>		

			1.5 Identificação e interesse mútuo	
E24111.5	- Bom, primeiro nós temos que conhecer o nosso parceiro, seja ele fornecedor, ou seja cliente tem que ser um parceiro serio.	- conhecer o parceiro (sério)		
E21101.5	- A gente procura quando começa um relacionamento, quando faz um estudo de vários clientes que nós vamos, nós vemos que a mentalidade que eles têm, é mais ou menos a mesma mentalidade nossa, por que? Ele vai abrir as portas para nós, vai ser mais fácil entrar ali, e ele vai entender certas oscilações que nós vamos ter, quer dizer, ele vai entender melhor aquilo.	- identificação com clientes		
E21101.5	- mas a mesma preocupação que nós temos com os nossos clientes, nós temos com os nossos fornecedores.	- preocupações similares no que concerne a clientes e fornecedores.		
E24111.5	- Interessa um relacionamento da nossa empresa, que nós consideramos ser uma empresa séria, empresa profissional, que está aqui para ficar com outra empresa que tenha esse mesmo perfil, e se a empresa não tiver esse mesmo perfil, já não vai dar certo, porque não é a nossa maneira de atuar	- relacionamento com empresas do mesmo perfil (seriedade e profissionalismo)		
E24111.5	- Uma identidade muito estreita, e eu diria até mais que uma identidade, um conhecimento muito estreito.	- identidade e conhecimento muito estreito		
E07121.5	- ... não adianta tu querer construir relações de longo prazo se teu cliente não quer isso. Então ele também tem que buscar parceria de longo prazo e tudo mais. Vamos dizer, que tu tem que buscar uma identidade com alguém, que veja em ti aquilo que ele busca, se não tu vai estar	- identidade - interesse mútuo		

E24111.5	malhando em ferro frio e não vai chegar a lugar nenhum. - Ao mesmo tempo uma outra coisa que nós acreditamos, o melhor é ser interessante para os dois lados, não acredito em negócio que seja interessante só para um. Seja fornecedor ou seja cliente. Então nós buscamos, sobretudo, empresas que são dirigidas ou são presididas por pessoas que pensem assim, isso acho que é o mais importante de tudo.	- parceria - identificação		
E24111.5	- Mas afinal entre profissionais sempre se consegue chegar a um bom termo onde todos ganham.	- parceria		
			1.6 Relacionamento comprador e vendedor	
E21101.6	- Nós tentamos envolver não só o comprador e vendedor, mas praticamente toda a empresa.	- praticamente toda a empresa		
E21101.6	- É toda empresa. Os técnicos da empresa lá conhecem os nossos técnicos ou o que a gente procura fazer, está se organizando para fazer isso, o comprador com o vendedor, tudo, a gente troca idéias com Recursos Humanos, não é simplesmente uma relação comercial para conseguir fazer essas parcerias de longo prazo. O que a gente tenta realmente é envolver todas as pessoas.	- é toda empresa		
E21101.6	- o dono da empresa, conhece a família do dono da empresa lá, e além de negócios, está se construindo belas amizades, realmente é convívio isso.	- amizade - convívio		
E24111.6	- Bom claro, vendedor e comprador sempre é o primeiro contato. As vias superiores são muito importantes	- comprador, vendedor, área técnica e alta direção		

E15111.6	<p>também, eu acho que comprador ou vendedor, área técnica e alta direção das empresas devem se conhecer. No nosso meio, meio do couro, seja com fornecedor, seja com cliente. Muitas vezes o vendedor é alguém da alta direção, do nosso meio, outras vezes não, são pessoas da área de vendas ou da área de compras, então, que essas pessoas se conheçam, que as áreas técnicas se conheçam, seja de produção, seja de desenvolvimento, que as altas direções se conheçam, eu acho muito importante.</p> <p>- os principais clientes e os principais fornecedores, os acordos ou todo fechamento é feito pela direção da empresa, não é feito nem pelo comprador, nem pelo técnico, é feito em cima de trabalho, a nossa direção é que fecha.</p>	<p>devem se conhecer.</p> <p>- fechamento de acordos com principais clientes e fornecedores é feito pela direção.</p>		
				2.Variáveis que podem destruir relacionamentos de longo prazo
			2.1 Perda ou falta de confiança	
E21102.1	<p>- É mais ou menos igual casamento entendeu? Tu tem briga, tu tem desentendimento, tu tem diferenças, mas o que acaba casamento é falta de paixão, ou traição ou falta de confiança. Eu acho que é ali...perdeu a confiança, o negócio, eu acho que as duas coisas, isso é muito simples, por isso que a gente tem que ser muito transparente, muito sério e com o cliente nosso, muito correto.</p>	<p>- falta de confiança - falta de seriedade - falta de transparência</p>		
E09092.1	<p>- principalmente assim, uma empresa com ISO 9000, ou 9001 não importa, todo o esquema, todos os controles de</p>	<p>- perda da confiança</p>		

	qualidade, te criam um problema, eu passo primeiro a duvidar dos sistemas de controle de uma ISO			
			2.2 Cliente ou fornecedor oportunista	
E08082.2	- O cliente que sempre tenta tirar vantagem é o cliente que a gente não mantém, né. Então o negócio com ele é sempre por conveniência ou por ocasião. Por exemplo: é conveniente para nós vendermos aquele couro que é um descarte, então tu vai vender para aquele cara ali, tu vai manter com ele simplesmente um momento de negociação para aquele produto, mas não que tu venha a tratar ou manifestar alguma vontade de manter uma continuidade, porque a gente sabe exatamente que aquele cliente, ele é o cliente que sempre quer te sugar alguma coisa.	- cliente que sempre quer tirar vantagem - cliente que sempre quer te sugar alguma coisa		
E24112.2	- que quer aproveitar uma oportunidade pontual que se apresenta, “agora está barato então vou comprar. O fornecedor está com alguma dificuldade vou aproveitar.” Isso, absolutamente, esse tipo de relacionamento não nos interessa.	- aproveitar oportunidade pontual - comprar aproveitando uma dificuldade do fornecedor		
E24112.2	- que de vez em quando quer comprar, só quando realmente a porcentagem é interessante e depois fica um ano sem aparecer e fica o tempo inteiro jogando um fornecedor contra o outro e fazendo um jogo de interesses, esse tipo de cliente também não nos interessa	- cliente de oportunidade - cliente que joga		
E24112.2	- e então no início, claro “opa tem um novo fornecedor no mercado”, então surge um monte de cliente, um monte de fornecedores querendo aproveitar essa nova oportunidade que surgiu, “opa, tem uma nova empresa que produz	- clientes e fornecedores oportunistas - mal intencionados		

	couro no Brasil”. Então apareceu um monte de cliente mal intencionado e isso realmente desestimula completamente a nossa relação comercial. Então, isso em muito pouco tempo deixou de existir. As pessoas que tinham intenções desse tipo viram que não teriam um parceiro aberto para esse tipo de prática e muito rapidamente sumiram. Sejam fornecedores, ou sejam clientes.			
			2.3 Falta de identificação	
E08082.3	- Então existem casos onde o produto do fornecedor é o mais barato, e não deixa de ser bom, até ele é bom, só que trabalha de uma forma que não condiz com a nossa vontade de trabalho.	- forma de trabalho que não condiz		
E07122.3	- ... Ou que a própria visão dele de fornecedor ela é, não como fornecedor, vamos dizer, que possa te oferecer qualidade, tem cara que a gente chama assim: “price-oriented” é o cara que é preço, preço, preço, e ele não está nem aí,... então tu tem que ter em mente que o negócio dele é preço. É preço.	- orientação para preço unicamente		
E07122.3	- tem clientes que até tu gostaria de manter um relacionamento de longo prazo, mas o próprio perfil do cliente não é esse, entende ele não é um cara fiel, é um cara que busca muita oportunidade	- outro perfil - não é um cara fiel - busca oportunidade		
			2.4 Má qualidade dos serviços prestados	
E09092.4	- Às vezes uma troca de um gerente, ou um problema técnico mal resolvido, um problema que a gente tem, às vezes em um processo, porque ocorre, nós tivemos problema de empresas com ISO 9000, nos fornecendo	- problema técnico mal resolvido - falta de responsabilidade		

<p>E09092.4</p> <p>E24112.4</p> <p>E15112.4</p>	<p>produtos que deu problema técnico foi detectado problema técnico e se negaram a indenizar o custo que nós tivemos para arrumar esse produto. Essa empresa foi cortada do relacionamento. Não tem mais como voltar. Porque tu conhece que aquela empresa tem aquele tipo de pensamento, então não serve como fornecedor para nós.</p> <p>- e segundo, se a linha de pensamento dessa empresa é essa, quando tem problema, abandona o cliente, não serve como fornecedor.</p> <p>- O que não interessa, é o que não tem esse tipo de prática, quer dizer, aquele fornecedor que não está presente, disponível, rapidamente ou efetivamente, não nos interessa (falando de fornecedor)</p> <p>- Normalmente grave é a repetição de problemas, pode ser repetição de problemas de abastecimento, falta de cumprimento de prazo, repetição de problemas de qualidade, sejam eles técnicos, específicos, de especificações técnicas não claras ou pode ser às vezes alguma coisa um pouco subjetiva mas se repetir muito</p>	<p>sobre o produto</p> <p>- abandonar o cliente no momento do problema</p> <p>- fornecedor não está presente</p> <p>- não está disponível rapidamente ou efetivamente</p> <p>- repetição de problemas de diversas naturezas (prazos, qualidade)</p>		
				<p>3. Perfil das organizações estudadas</p>
			<p>3.1 Preocupação em encontrar identificação e interesse mútuo com os parceiros comerciais</p>	

E08083.1	- Então, obviamente se eu tenho dois fornecedores e um deles te oferece um serviço melhor, um atendimento melhor, ou uma assistência técnica melhor ou , independente do que possa existir ou tu te relaciona melhor com aquela pessoa, tu te da melhor, tu te entende, tua comunicação é melhor com ela, é mais fácil, tu sempre vai optar por aquele que tu da mais afinidade.	- melhor relacionamento - melhor comunicação - melhor entendimento - afinidade		
E08083.1	- Muitos deles são nossos fornecedores, porque eles são muito parecidos com nós né, então assim, possuem uma filosofia de trabalho muito parecida com a nossa, eu acho que isso é o principal. A identificação ela é importante, né.	- filosofia de trabalho parecida - identificação		
E24113.1	- Interessa aquele cliente que realmente está buscando em nós um fornecedor que também seja estável, seja sério...	- identificação - estabilidade - seriedade		
E24113.1	- a gente busca saber quem é, busca saber detalhes da operação dele, do país ou dos países onde trabalha, quem são os clientes, quais são os produtos, com quem ele se relaciona.	- conhecer os detalhes da operação dele (quais são os produtos, países, clientes com quem ele se relaciona)		
E24113.1	- se neste tempo todo não tivéssemos construído uma carteira de fornecedor, uma carteira de clientes que se encaixa nesse perfil a gente não teria tido êxito.	- construir uma carteira de cliente e fornecedor com este perfil		
E15113.1	- Uma vez que ambas as empresas tem interesse de fazer, as coisas são mais fáceis e mais entendíveis, e uma vez que isso é feito com clareza e profissionalismo, uma coisa bem elaborada, cai fora todo o lado subjetivo que qualquer coisinha afeta uma relação cliente/ fornecedor,	- interesse mútuo - profissionalismo - mais entendimento		
E24113.1	- Então, ir ao mercado e mostrar sua cara, estar frente a frente com o cliente, isso é uma prática, no meu modo de	- estar frente à frente com o cliente		

	entender insubstituível. Contato pessoal, apesar de internet, mundo virtual, eu acho que no mundo do couro, é absolutamente fundamental.	- contato pessoal fundamental		
E21103.1	- Nós temos alguns clientes que desde quando nós começamos com eles, nós já deixamos claro, tudo bem, só que eu vejo, tua mentalidade é essa, nós podemos trabalhar juntos, mas vai ser como negócio de oportunidade e também funciona muito, bem.	- deixar claro que o negócio é de oportunidade quando não há identificação com o cliente.		
E24113.1	- às vezes é um mal necessário, a gente tem um estoque, tem um couro que saiu com algum problema ou com alguma coisa, então assim, a gente busca esse oportunista, “olha tenho uma oferta especial” eu não vou colocar para meus clientes, eu quero que alguém leve isso aí e assuma, fazemos um preço especial, então usamos esse oportunista de uma maneira, de novo, profissional. Aberta e clara exatamente.	- “usar” o oportunista de maneira profissional quando há interesse comum.		
E24113.1	- Então a nossa visão de negócio, ela não se limita somente ao produto, aos clientes, aos fornecedores, ela se amplia também aquilo tudo que nos cerca, quer seja meio ambiente, quer seja a sociedade que nos cerca aqui na cidade onde nós produzimos e como tal a gente também, querendo ou não, acaba analisando tantos clientes quanto fornecedores, o que eles fazem nessas áreas, como eles atuam	- analisar se a visão de negócio do cliente e fornecedor se amplia para o meio-ambiente e sociedade (identificação		
E21103.1	- A gente busca assim, como cliente, a gente busca muito assim estrategicamente, quem que ele é? Ele é uma pessoa que tem fundamento? Ele tem mercado na mão?	- quem é o fornecedor? - ele tem fundamento? - ele tem mercado na mão?		
E21103.1	- E é isso que nós buscamos, dos nossos fornecedores. Se eles têm essa mesma força que nós temos. Quer dizer,	- os fornecedores têm a mesma força que nós		

	são eles os produtores da matéria-prima, eles têm um bom relacionamento com os fornecedores dele, ele domina a matéria-prima que tem e trabalha?	temos? - são eles os produtores de MP? - eles têm um bom relacionamento com os próprios fornecedores? - ele domina a MP que trabalha?		
			3.2 Pré-disposição à troca de informações	
E24113.2	- Isso que me vem à mente, então receber um telefonema de um cliente te pedindo uma opinião, te pedindo um conselho, querendo saber o que está acontecendo e te dando em troca as informações que ele tem, eu acho que isso é o mais importante, isso mostra claramente que já se estabeleceu uma relação de mútua confiança, sempre baseada no profissionalismo, quer dizer, não é uma troca de favores por amizade ou por privilégios, é uma troca de informações de maneira profissional, de maneira, cada um defendendo o seu interesse, o interesse da sua empresa, mas de uma maneira muito profissional.	- relação de mútua confiança - troca de informações de maneira profissional		
E24113.2	- possa ser profissional, possa dar a ele aquilo que ele precisa para desenvolver o seu trabalho	- cooperação		

			3.3 Preocupação com a qualidade dos serviços	
E15113.3	- Tem que ter condições de vendas de volumes consideráveis, têm que ter garantia de uma excelente qualidade, tem que ter garantia de um bom auxílio técnico para dar suporte e, não menos importante, mas importante, ter preços competitivos	- condições de venda de volumes - garantia de qualidade - garantia de auxílio técnico - ter preços competitivos		
E15113.3	- Pra mim fornecedores tem que ter tecnologia, tem que ter assistência técnica, logística, qualidade e preço.	- tecnologia - assistência técnica - logística		
E15113.3	- a gente precisa ter um bom atendimento, nós precisamos ter um produto padrão, um preço condizente com o mercado, que não haja uma variação muito grande, que sejam pessoas também que estejam dispostas a trabalhar em cima de desenvolvimento, nos apresentar as novidades, sempre em primeira mão né, e criar um relacionamento importante com eles.	- qualidade - bom atendimento - produto padrão - preço condizente com o mercado - apresentar novidades		
E21103.3	- Dos fornecedores de insumos, eu vou te falar, é padrão. A padronização com que eles entregam, pontualidade da entrega; na verdade é tudo a mesma coisa, o que todos os clientes pedem é pontualidade, seriedade, entregar tudo o que foi combinado e depois tem coisas que a gente está procurando muito com nossos clientes, em algumas coisas fazer aquele algo a mais	- padronização - pontualidade de entrega - seriedade - entregar tudo o que foi combinado - fazer algo a mais		
E24113.3	- nós escolhemos fornecedores de primeira linha, quer seja pelo lado técnico, ou quer seja pelo lado não técnico, seria comercial ou financeiro, enfim, que tenha esse perfil profissional a qual me referi à pouco	- fornecedores de primeira linha - perfil profissional		

			3.4 Trabalho de LP com fornecedor e cliente preservando os relacionamentos existentes	
E21103.4	- nós buscamos tanto nos nossos fornecedores nosso, como clientes, sempre o trabalho de longo prazo.	- fornecedor e cliente sempre o trabalho de LP		
E08083.4	- A filosofia de trabalho tanto na venda quanto na compra ela é similar. Nós também procuramos um relacionamento dos nossos fornecedores também ao longo prazo na venda. Porque se tu quiser trabalhar ao longo prazo na venda tu precisa trabalhar ao LP na compra da mesma forma.	- filosofia de trabalho similar na compra e na venda (orientada ao LP)		
E15113.4	- Como a nossa organização, é uma organização grande, de grandes volumes, as negociações são de longo prazo. Ela procura ter um relacionamento de longo prazo e de volumes grandes também	- orientação de LP (volumes)		
E24113.4	- Nos interessam relacionamentos sérios, profissionais, duradouros e contínuos.	- relacionamentos duradouros, contínuos (profissionais e sérios)		
E24113.4	- Primeiro, a necessidade, ela está baseada em ter resultados, quer dizer uma empresa existe para que? Para ter resultado. Nós acreditamos que para ter resultados nós temos que ter relações duradouras, estáveis e profissionais.	- relações duradouras, estáveis e profissionais		
E21103.4	- Porque as pessoas que também compravam esse tipo de produto como oportunidade e nunca trataram aquilo ali como uma coisa estratégica. E assim nós trabalhamos com o nosso principal fornecedor de matéria-prima e de insumos.	- tratar estrategicamente os principais fornecedores		

21104.4	<p>- com quem a gente tem um relacionamento a gente procura fortalecer aquilo, se esse teu parceiro, não consegue te dar uma solução para aquele problema, ai a gente vai em busca de um terceiro, mas com quem a gente tem relacionamento comercial, primeiro lugar para buscar é ali.</p>	<p>- fortalecer o relacionamento - busca de um outro somente quando o parceiro não consegue solucionar o problema</p>		
E08083.4	<p>- uma das coisas que a gente sempre levou como orientação nos negócios é, principalmente no lado dos fornecedores, no âmbito de fornecedores, a gente sempre procurou uma relação de longo prazo, uma certa fidelidade com os fornecedores, e isto tem baseado os nossos negócios ao longo da vida, da história da empresa. Então a gente, dificilmente, ao menos que ocorra problemas de atendimento, este tipo de coisa, a medida que a relação vai se firmando a gente procura manter essa relação com os fornecedores.</p>	<p>- relação de LP - manutenção do relacionamento (a menos que ocorra problemas de atendimento)</p>		
E08083.4	<p>-- Porque os produtos... eles se assemelham, e a gente depois cria um pilar com aquele fornecedor ou cliente, a gente tenta manter aquilo ali e seguir naquela estrutura né, para não ficar “pipocando” demais, que não é interessante para a empresa.</p>	<p>- não ficar “pipocando” - tenta manter aquilo ali e seguir</p>		
E09093.4	<p>- É a parceria, um trabalho ao longo prazo, produto por produto, qualidade por qualidade, preço por preço, nós vamos ficar com o nosso fornecedor tradicional.</p>	<p>- ficar com o fornecedor tradicional</p>		
E21103.4	<p>- se a gente trocar de fornecedor toda hora, de cliente toda hora, nós não saberemos - quais são os períodos bons e ruins, se quando a lucratividade aumentou é realmente por uma razão de mercado ou se é um mérito nosso, ou como nós vamos fazer uma estratégia futura.</p>	<p>- manter o fornecedor</p>		

E07123.4	- Se tu não conhece, vamos dizer, se tu está mudando a toda hora, não conhece o teu cliente, não conhece o teu fornecedor, e não sabe das dificuldades dele, dos pontos fortes dele, das debilidades dele e tudo mais, fica muito difícil tu querer construir um negócio que tu não conhece o cara.	- manter o cliente para conhece-lo		
			3.5 Trabalho desenvolvido sobre uma base reduzida de fornecedores	
E07123.5	- Mas a gente procura ficar em poucos com grandes volumes ficar em poucos.	- poucos com grandes volumes		
E07123.5	- tentar unificar, tu poder oferecer para o teu fornecedor, tu ter um atrativo a mais que é o volume, em vez de tu comprar na Espanha tu compra de um fornecedor, na Nigéria compra de outro, no Brasil compra de outro, compra de muitos fornecedores, tu passa ser mais atrativos para eles por volume, em contra partida, tu tem também algumas vantagens financeiras, Então isso tem mudado um pouco, mas basicamente os fornecedores não tem mudado, até porque são cada vez menos, são poucos fornecedores, não tem tantos fornecedores.	- unificar as compras - concentrar em poucos fornecedores		
E07123.5	- Reduzida de fornecedores. Tanto que é difícil entrar. Eu acho que tu tem experiência, e tu sabe que é difícil entrar, não é fácil entrar. Até para falar não é fácil. Até o contato não é fácil. Nós não atendemos.	- base reduzida de fornecedores - difícil entrar - difícil o contato		
E08083.5	- Até porque hoje como eu te falei muita oferta e não teria	- relacionamento próximo		

	como manter um relacionamento próximo ou mais complexo com todo mundo que te fornece.	somente com os principais fornecedores		
			3.6 Trabalho fundamentado na ética profissional	
E09093.6	- É importante, hoje eu acho assim, na área, nesse nosso setor, o corpo técnico da empresa do fornecedor, um corpo técnico bem relacionado, que seja ético porque alguns produtos que desenvolve aqui.... Porque existe uma relação de negócios onde o técnico que vem de fora, ele vem aqui fazer um trabalho, ele traz novidades, mas ele aprende muito sempre. Então essa ética no relacionamento é muito importante também.	- corpo técnico bem relacionado - ético		
E09093.6	- é a confiabilidade, o relacionamento, é a ética profissional, várias coisas.	- ética profissional - confiabilidade		
E24113.6	- Primeiro realmente, uma empresa que não faz um serviço profissional, essa palavra profissional é uma palavra muito ampla, no conceito que a gente usa aqui, profissional é que tem uma postura séria, que tenha pessoas que realmente estão aí para produzir, para trabalhar, não para especular, que paguem seus compromissos, que honre seus pedidos ou que honre seus compromissos seja com o fornecedor ou com o cliente, que também tenham, estou falando até para área ambiental, que sejam sérios também nessa área, então é muito complexo esse termo profissional no sentido em que nós, aqui da nossa empresa, usamos.	- serviço profissional - postura séria - pessoas que produzam e honrem seus compromissos		