

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

**Ana Paula Nodari**

***AS CARACTERÍSTICAS DOS RELACIONAMENTOS ENTRE  
INDÚSTRIAS E FORNECEDORES ESTRATÉGICOS DE  
MATERIAIS E SERVIÇOS: AVALIAÇÃO NO SETOR METAL-  
MECÂNICO DA GRANDE PORTO ALEGRE/RS***

**Porto Alegre, julho de 2006.**

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

**Ana Paula Nodari**

***AS CARACTERÍSTICAS DOS RELACIONAMENTOS ENTRE  
INDÚSTRIAS E FORNECEDORES ESTRATÉGICOS DE  
MATERIAIS E SERVIÇOS: AVALIAÇÃO NO SETOR METAL-  
MECÂNICO DA GRANDE PORTO ALEGRE/RS***

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. Dr. Luiz Antônio Slongo**

**Porto Alegre, 2006.**

## **AGRADECIMENTOS**

Aos meus pais, pela presença constante em minha vida.

Ao meu irmão, pelo incentivo nos momentos difíceis.

Ao orientador deste trabalho, pela atenção e apoio.

Aos profissionais participantes das entrevistas, pela disponibilidade e cooperação.

Aos colegas de curso, pela troca de experiências, o que possibilitou um maior amadurecimento profissional.

Aos meus amigos, por sua confiança, carinho e paciência nessa caminhada.

## RESUMO

Os eventos mundiais ocorridos nas últimas décadas provocaram diversas transformações no mercado e também conduziram a muitas alterações no campo organizacional. Frente a esse cenário, observa-se, o surgimento de relacionamentos interorganizacionais como forma de obter vantagem competitiva e conduzir as empresas a um desempenho acima da média. Dessa forma, o objetivo principal deste trabalho é identificar, a luz do marketing de relacionamento, as características das trocas relacionais entre três indústrias metal mecânicas da Grande Porto Alegre e seus fornecedores estratégicos de matéria-prima e serviço, sob a perspectiva das díades. O diagnóstico resultante permitiu identificar as características das trocas relacionais que ocorrem em cada díade bem como que o relacionamento de longo prazo é o tipo de relacionamento que vigora nas empresas estudadas. Os principais objetivos das empresas ao estabelecerem relacionamentos foram a garantia de fornecimento da matéria-prima e do serviço adquiridos e a redução de custos, enquanto que os fatores motivadores foram o aumento do volume de negócios e o acesso a novos mercados. Através da análise dos dados percebeu-se que as díades mantêm continuidade em seus relacionamentos e que poderiam utilizar os benefícios da troca relacional com maior intensidade, a fim de fortalecerem suas empresas em seus respectivos segmentos de atuação.

## **ABSTRACT**

In the last decades several world events provoked many transformations in the market and lead to many changes in the organizational field. From this scenery it can note the beginning of inter organizational relationships in way to get competitive advantage and to lead the companies to a higher development. This way, thorough the analysis of the relational marketing, the main goal of this paper is to identify the characteristics from the relational changes among three metal-mechanic industries form Porto Alegre area and their strategical raw material and service suppliers. The results allowed to identify the characteristics from the relational changes that happen on each dyad as well as that the researched companies prefer the long term relationship. The main reason for the companies to establish relationships were the raw material and service supply guarantee and the cost reduction while the motivational factors were the business volume increase and the new market approach. Throughout the analysis of data was noted that dyads could use intensively the relationship benefits to strength theirs companies in their market areas, respectively.

## SUMÁRIO

<b>AGRADECIMENTOS</b> .....	<b>I</b>
<b>RESUMO</b> .....	<b>II</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>III</b>
<b>SUMÁRIO</b> .....	<b>IV</b>
<b>LISTA DE FIGURAS</b> .....	<b>VI</b>
<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>1</b>
1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA .....	3
1.2 CAMPO DE ESTUDO .....	5
1.3 IMPORTÂNCIA DO ESTUDO .....	7
1.4 OBJETIVOS DO ESTUDO.....	8
1.4.1 <i>Objetivo Geral</i> .....	8
1.4.2 <i>Objetivos Específicos</i> .....	8
<b>2 BASE TEÓRICA</b> .....	<b>9</b>
2.1 ESTRATÉGIA EMPRESARIAL: PRINCIPAIS CONCEITOS .....	9
2.2 A VANTAGEM COMPETITIVA E SUA INTER-RELAÇÃO COM A ESTRATÉGIA.....	11
2.3 CADEIA DE ABASTECIMENTO .....	14
2.4 O PAPEL ESTRATÉGICO DO DESENVOLVIMENTO DE RELACIONAMENTOS .....	17
2.5 MARKETING DE RELACIONAMENTO.....	19
2.5.1 <i>As relações de troca no mercado organizacional</i> .....	22
2.5.1.1 <i>Troca transacional x troca relacional</i> .....	25
2.5.2 <i>Tipos de relacionamentos</i> .....	29
2.5.3 <i>Motivações para formação de relacionamentos</i> .....	36
2.5.4 <i>Elementos chave para Análise das Trocas Relacionais</i> .....	38
<b>3 MÉTODO</b> .....	<b>46</b>
3.1 ESCOLHA DO MÉTODO DE PESQUISA .....	47
3.2 DETERMINAÇÃO DOS CASOS EM ESTUDO .....	48
3.3 UNIDADES DE ANÁLISE.....	49
3.4 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS .....	50
3.4.1 <i>Fontes de dados primários</i> .....	50
3.4.2 <i>Fontes de dados secundários</i> .....	52
3.4.3 <i>Análise dos dados</i> .....	52

<b>4</b>	<b>RESULTADOS: APRESENTAÇÃO E ANÁLISE .....</b>	<b>54</b>
4.1	APRESENTAÇÃO DOS CASOS INDIVIDUAIS .....	55
4.1.1	<i>Empresa A: Instrumentos Cirúrgicos.....</i>	55
4.1.1.1	Descrição da Empresa A.....	55
4.1.1.2	Descrição do Fornecedor A .....	57
4.1.1.3	Objetivos do Relacionamento Empresa A - Fornecedor A.....	58
4.1.1.4	Características do Relacionamento Empresa A - Fornecedor A.....	59
4.1.1.5	Elementos Motivadores e Inibidores do Relacionamento Empresa A - Fornecedor A .....	65
4.1.1.6	Conclusões sobre o relacionamento Empresa A - Fornecedor A.....	66
4.1.1.7	Descrição do Agente de Serviços A .....	69
4.1.1.8	Objetivos do Relacionamento Empresa A - Agente de Serviços A.....	70
4.1.1.9	Características do Relacionamento Empresa A - Agente de Serviços A.....	71
4.1.1.10	Elementos Motivadores e Inibidores do Relacionamento Empresa A - Agente de Serviços A .....	78
4.1.1.11	Conclusões sobre o Relacionamento Empresa A – Agente de Serviços A.....	79
4.1.2	<i>Empresa B: Correntes Industriais.....</i>	81
4.1.2.1	Descrição da Empresa B .....	81
4.1.2.2	Descrição do Fornecedor B.....	83
4.1.2.3	Objetivos do Relacionamento Empresa B - Fornecedor B .....	84
4.1.2.4	Características do Relacionamento Empresa B - Fornecedor B .....	85
4.1.2.5	Elementos Motivadores e Inibidores do Relacionamento Empresa B - Fornecedor B.....	90
4.1.2.6	Conclusões sobre o Relacionamento Empresa B – Fornecedor B .....	91
4.1.2.7	Descrição do Agente de Serviços B.....	92
4.1.2.8	Objetivos do Relacionamento Empresa B - Agente de Serviços B .....	94
4.1.2.9	Características do Relacionamento Empresa B - Agente de Serviços B .....	95
4.1.2.10	Elementos Motivadores e Inibidores do Relacionamento Empresa B - Agente de Serviços B.....	99
4.1.2.11	Conclusões sobre o Relacionamento Empresa B – Agente de Serviços B .....	101
4.1.3	<i>Empresa C: Componentes Automotivos .....</i>	102
4.1.3.1	Descrição da Empresa C .....	102
4.1.3.2	Descrição do Fornecedor C.....	103
4.1.3.3	Objetivos do Relacionamento Empresa C - Fornecedor C .....	105
4.1.3.4	Características do Relacionamento Empresa C - Fornecedor C .....	105
4.1.3.5	Elementos Motivadores e Inibidores do Relacionamento Empresa C - Fornecedor C.....	110
4.1.3.6	Conclusões sobre o Relacionamento Empresa C – Fornecedor C .....	112
4.1.3.7	Descrição do Agente de Serviços C.....	113
4.1.3.8	Objetivos do Relacionamento Empresa C - Agente de Serviços C .....	114
4.1.3.9	Características do Relacionamento Empresa C - Agente de Serviços C .....	115
4.1.3.10	Elementos Motivadores e Inibidores do Relacionamento Empresa C - Agente de Serviços C.....	119
4.1.3.11	Conclusões sobre o Relacionamento Empresa C – Agente de Serviços C .....	119
4.2	ANÁLISE COMBINADA DOS RESULTADOS .....	121
4.2.1	<i>Características das relações de troca .....</i>	121
<b>5</b>	<b>CONCLUSÕES.....</b>	<b>140</b>
5.1	IMPLICAÇÕES DO ESTUDO .....	143
5.2	LIMITAÇÕES DO ESTUDO .....	143
<b>6</b>	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>145</b>
	<b>ANEXOS .....</b>	<b>157</b>

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Cadeia de Suprimento Típica.....	6
Figura 2 – Cinco forças competitivas .....	12
Figura 3– Cadeia de valor .....	15
Figura 4– O sistema de valor .....	15
Figura 5 – Comparação entre o comprador organizacional e o consumidor .....	23
Figura 6 – Processo de troca no mercado organizacional .....	23
Figura 7 -Transferência Bidimensional no comportamento de compra organizacional .....	25
Figura 8 – Comparativo entre Transações Discretas e Transações Relacionais .....	26
Figura 9 – Mudança de Marketing Transacional para Marketing de Relacionamento .....	27
Figura 10 – Relacionamento Transacional e Relacionamento Mútuo .....	27
Figura 11 – Contínuo Estratégico de marketing .....	28
Figura 12 – Classificação dos Relacionamentos de Marketing .....	29
Figura 13 – As trocas relacionais no Relacionamento de Marketing.....	31
Figura 14 – Representação dos Tipos de Relacionamento em função dos antecedentes.....	33
Figura 15 – Distinção entre relacionamentos, pseudo-relacionamentos e encontros.....	34
Figura 16 – Variáveis do Relacionamento x Tipos de Relacionamento .....	44
Figura 17 – Tipos Básicos de Desenho para Estudos de Caso .....	47
Figura 18 - Relação de entrevistados.....	51
Figura 19 – Características das relações de troca .....	124
Figura 20 – Fatores Motivadores e Inibidores do Relacionamento .....	135



# 1 INTRODUÇÃO

O século XX foi cenário de duas Guerras Mundiais, da bomba nuclear, da ascensão da mulher ao mercado de trabalho, do avião, das viagens espaciais, da internacionalização da economia, do fim dos impérios coloniais, da eletrônica, dos transplantes, da indústria cultural, da clonagem, do computador, da Internet, da conscientização e também da valorização do ser humano. Todos esses eventos mundiais promoveram ações que impactaram direta ou indiretamente na vida cotidiana das pessoas.

Essas mesmas circunstâncias também produziram transformações no campo organizacional como a gestão científica de Taylor e Ford, a consolidação das grandes organizações burocráticas, a preocupação com os clientes, as bases do planejamento, o boom japonês da Qualidade Total, a Reengenharia, a era da informação e da informática e o capital intelectual.

A partir dessas transformações surgiu um novo mercado, mais volátil e menos previsível, caracterizado por clientes e consumidores mais sofisticados e exigentes, que demandam níveis mais elevados de qualidade e serviço. Nesse contexto, onde o advento da concorrência global, do clima econômico rigoroso, do reduzido número de mercados em expansão são fatos consumados, tornou-se imperativo para a sobrevivência das organizações a busca pelas vantagens competitivas em longo prazo (CHRISTOPHER, 2002, BARNEY, 1991).

Para Porter (1986) o desenvolvimento de vantagens competitivas tem se concentrado em atividades de relevância estratégica que visem potenciais de diferenciação para as empresas. Uma dessas atividades consiste na gestão da aquisição (tradicionalmente conhecida como compras), uma vez que suas tarefas pertencem a um “sistema de redução de custos, por meio de negociações de preços, busca de materiais alternativos e incessante desenvolvimento de fornecedores” (POZO, 2004).

Assim, diante da responsabilidade de suprir a organização com os recursos materiais “na qualidade certa, na quantidade exata, no tempo certo, no preço correto e na fonte adequada” (POZO, 2004) é de suma importância o estabelecimento de um forte relacionamento entre os compradores e seus fornecedores. Para Rowe e Barnes (1998) somente as empresas que construírem relacionamentos fortes, íntimos e positivos com seus clientes terão o potencial de desenvolver vantagem competitiva sustentável, conduzindo a um desempenho acima do normal.

Dentro desse contexto, o marketing de relacionamento passa a ser uma importante forma de integração empresarial, buscando desenvolver parcerias entre compradores e vendedores e, conseqüentemente, visando benefícios de longo prazo, competência técnica e a redução de custos. De acordo com Levitt (1990, p. 120) “o relacionamento entre um vendedor e um comprador raramente termina após a venda” e, sim, “intensifica-se subseqüentemente a essa”.

Sendo assim, o foco desse estudo consiste nas relações de troca entre clientes e fornecedores, sob a perspectiva da díade, a luz do marketing de relacionamento. De forma específica, o trabalho procura investigar as características dos relacionamentos ocorridos entre empresas do setor metal-mecânico de Porto Alegre e seus fornecedores estratégicos nacionais de matéria-prima e serviços.

Para atingir esse objetivo conduziu-se o estudo, inicialmente, com base em fontes secundárias para levantar o tema em questão. Em seguida, foram realizadas entrevistas de profundidade com os responsáveis pela compra e venda dos bens e serviços em análise. Foram analisados dois relacionamentos (matéria-prima e serviço) em cada díade, ambos com duração acima de três (3) anos, procurando identificar as suas devidas características.

O presente estudo foi organizado em capítulos, sendo que este capítulo introdutório ainda contempla a delimitação do tema, a definição do problema de pesquisa, a justificativa do tema, os objetivos geral e específico. O capítulo 2 apresenta a fundamentação teórica que embasou o trabalho. A abordagem metodológica adotada para o estudo multicase está exposta no capítulo 3. As análises dos resultados da aplicação dos roteiros de entrevista são apresentadas no capítulo 4. O capítulo 5 evidencia as conclusões e recomendações finais. E, finalmente, no capítulo 6, demonstram-se as referências bibliográficas que embasaram o presente estudo.

## 1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Nas últimas décadas têm se notado o acirramento da concorrência entre as empresas dos mais variados setores, gerado, em grande parte, por fatores como as mudanças tecnológicas, a maior exigência dos clientes, os avanços das telecomunicações, transportes e processamento de informações (DAY e MONTGOMERY, 1999).

Este cenário têm exigido que as empresas adotem novas estratégias para continuarem competitivas. Logo, as organizações devem buscar estratégias que lhes possibilitem vantagens competitivas sustentáveis em relação a seus concorrentes, atendendo necessidades do mercado, agregando valor aos produtos/serviços do ponto de vista dos clientes, numa forma diferenciada, percebida e valorizada por eles (PORTER, 1986). Uma dessas estratégias está relacionada ao fluxo de trocas, sustentado pelas relações das empresas que as compõem, especificamente, na gestão de aquisição (CHRISTOPHER, 2002; POZO, 2004; PORTER, 1986).

Dentro desse contexto, as empresas passaram a admitir que os relacionamentos que criam valor têm importância acentuada nas negociações entre comprador e vendedor (CANNON e PERREAULT, 1999; GANESAN, 1994), uma vez que seus fornecedores constituem seu principal centro de custos, ao oferecer grande impulso à rentabilidade e ao crescimento de vendas (ANDERSON, BOVET E KOCHERSPERGER, 2003).

Para esse formato de negócio, surge uma nova perspectiva do marketing, enfocada no desenvolvimento do relacionamento (KOTLER, 1998; SHETH e PARVATIYAR, 2000). Esse paradigma, conceituado como marketing de relacionamento, tem como objetivo estabelecer relacionamentos mutuamente satisfatórios em longo-prazo com as partes-chave – clientes, fornecedores e distribuidores, a fim de ganhar sua preferência no longo prazo (KOTLER, 1998). Já para Morgan e Hunt (1994), o marketing de relacionamento se refere a todas as atividades de marketing orientadas ao estabelecimento, desenvolvimento e manutenção das bem sucedidas relações de troca. Ferreira (1995) ainda acrescenta que “o marketing de relacionamento espera criar lealdade através da formação de elos duradouros com os clientes.”

Assim, o desenvolvimento de uma maior interação entre clientes e fornecedores com o intuito de criação de mais valor (KOTLER, 1998) contempla tanto os interesses como a capacidade de manter um marketing relacional, através do cumprimento das expectativas das partes envolvidas, uma vez que os relacionamentos podem oferecer vantagens e benefícios para ambos os lados (GRONROOS, 1994).

Dessa forma, a perspectiva de relacionamentos entre empresas ligadas pela gestão de compras se contrapõem aos modelos que percebem o fornecimento como uma simples troca transacional. O modelo relacional considera o histórico e contexto social do relacionamento das empresas que negociam juntas, buscando entender por que são estabelecidas obrigações formais de interesse mútuo entre as partes (DWYER, SCHURR e OH, 1987). Essa decisão é baseada, normalmente, em múltiplas razões, como reciprocidade, cooperação e colaboração (NEVIN, 1995).

Para Morgan e Hunt (1994), a presença do comprometimento e confiança é central para o relacionamento ser bem sucedido. Já Ganesan (1994) sugere que o relacionamento de longo prazo também é função da dependência entre os parceiros. Em contrapartida, Anderson e Narus (1990), por sua vez, fizeram uma releitura do fator cooperação, como um quesito que antecede a existência da confiança. Os autores construíram seu modelo de estudo, considerando vários fatores como críticos ao relacionamento, tais como: relativa dependência, comunicação, níveis de comparação de resultados, cooperação, funcionalidade do conflito, conflito, influência e a satisfação.

Sendo assim, acredita-se na tendência dessas empresas buscarem parcerias para, então, melhorarem sua atuação e desempenho no mercado. Entende-se que mediante um relacionamento de confiança, com objetivos comuns definidos, tanto comprador como vendedor possam vencer. As principais vantagens dessa estratégia de marketing de relacionamento são a facilitação maior dos processos de troca, redução de riscos, maior condição de previsibilidade em ambientes adversos, a conseqüente retenção de lealdade dos clientes, melhor qualidade e desempenho do processo e tecnologia específica. (GRONROOS, 1994, CRAVENS, 1997, DWYER, 1993).

Diante do exposto, evidencia-se que o marketing relacional voltado ao mercado *business to business* têm se tornado um assunto cada vez mais oportuno para pesquisas e estudos, uma vez que há uma grande tendência das empresas em buscarem a criação e o fortalecimento de relacionamentos, a fim de melhorarem sua atuação e desempenho no mercado.

Considerando, então, que há uma grande afinidade entre o comportamento da compra organizacional e o marketing de relacionamento, reconhecida pelos estudos de autores consagrados, pretende-se estudar as características dos relacionamentos ocorridos nas aquisições de materiais e serviços entre as empresas e seus fornecedores. Na percepção de Vavra (1993), a partir da perspectiva do cliente, a compra passa a ser encarada como um relacionamento, em que o mesmo sente o desejo ou a necessidade por uma interação continuada com a organização de venda.

Dessa forma, a questão de pesquisa desse trabalho pode ser assim descrita:

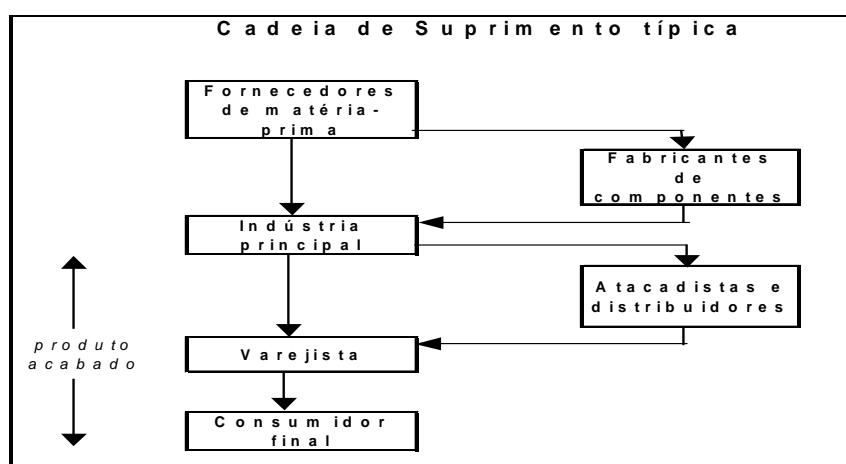
**Quais são as características dos relacionamentos ocorridos entre empresas do setor metal-mecânico da grande Porto Alegre e seus fornecedores estratégicos nacionais de matéria-prima e serviço, sob a perspectiva da díade?**

## 1.2 CAMPO DE ESTUDO

Em decorrência da conjuntura brasileira das últimas décadas, caracterizada por crises constantes, instabilidade política e econômica e dificuldade em implementar políticas sociais sérias, as indústrias precisaram reestruturar suas atividades produtivas, internalizar tecnologia e modernizar seu parque fabril, ocasionando uma reavaliação dos modelos de gestão e das relações interfirmas.

Dentro desse contexto, a indústria vem alterando sua cadeia produtiva, deixando de produzir todos os componentes de seus produtos e concentrando-se em suas atividades-chave. Com essa operação, a empresa obtém flexibilidade operacional e o suporte tecnológico de empresas especialistas.

Da mesma forma, a desconcentração da produção motiva a distribuição de atividades entre os diversos atores do antigo modelo produtivo, alterando, significativamente, as práticas comerciais entre cliente e fornecedor. Nessa situação, a gama de produtos comprados pela indústria metal-mecânica expande, uma vez que a aquisição passa a compreender, além da matéria prima, a compra de componentes para montagem e de serviços das mais variadas espécies, conforme figura 1.



**Figura 1 – Cadeia de Suprimento Típica**

Fonte: NOVAES (2001, p. 39).

O setor metal mecânico gaúcho movimenta em torno de 30% das vendas da indústria de transformação e busca constantemente as melhores práticas de qualidade e manufatura. Atrelado a isso, congrega uma série de empresas do setor mecânico, metalúrgico e de auto-peças, o que amplia sua abrangência no mercado final.

Entretanto, nos últimos períodos, o desempenho das indústrias de transformação oscilou muito em decorrência do desaquecimento do mercado e da crise no setor agrícola, gerando redução no consumo de matéria-prima e na contratação de serviços e, ao mesmo tempo, necessitando de custos mais baixos.

Diante do exposto, evidencia-se a necessidade de fortalecer os relacionamentos entre comprador-fornecedor visando um compromisso e entendimento bilateral de longo prazo entre as empresas. Imagina-se, dessa forma, que o estudo das díades cliente-fornecedor, a luz do marketing de relacionamento, no setor metal-mecânico mostrará a existência de desafios instigantes nas relações de troca desse setor.

### 1.3 IMPORTÂNCIA DO ESTUDO

A crescente reestruturação dos modelos de produção, visando o aumento da vantagem competitiva, levou as empresas a se concentrarem em suas atividades essenciais, mudando os critérios de fazer dentro peças e componentes (integração vertical) e buscar fora (*outsourcing*). Essa estratégia, facilitada pelas novas tecnologias de comunicação, tem possibilitado avanços nas questões de suprimentos, produção e distribuição, transformando radicalmente o relacionamento entre fornecedores e clientes.

Para Sheth (1996) há dois temas de interesse de pesquisa nos negócios *business to business*. O primeiro se relaciona aos estudos sobre a dinâmica dos relacionamentos entre fornecedores e compradores, enfatizando os agentes intermediários. O segundo se refere a pesquisas sobre a criação e manutenção de parcerias com fornecedores visando uma melhor qualidade operacional e um incremento na qualidade de troca.

Independentemente da circunstância dos relacionamentos interorganizacionais, os clientes sentem insegurança e certa vulnerabilidade ao utilizarem um fornecedor pela primeira vez. Entretanto, ao receberem os benefícios e serviços desejados, são criadas boas razões para o desenvolvimento da confiança e a continuação do relacionamento entre o cliente e fornecedor (BERRY, 2002).

Percebe-se, dessa forma, que muitas variáveis podem ser importantes ao desenvolvimento de um relacionamento entre empresas, dependendo das necessidades dos participantes no processo de aquisição. De uma forma geral, o vendedor poderá oferecer produtos e serviços mais abrangentes, direcionados à necessidade do cliente, incorporando grande valor agregado. Já o comprador poderá diminuir custos de coordenação e operacionalização de aquisições fragmentadas e repetitivas, além de aumentar a confiança na qualidade do produto ou serviço fornecido.

Diante do exposto, é importante considerar que as características a serem encontradas nas diádes do estudo serão peculiares a um setor específico de mercado, mas que também podem determinar matizes únicos nas formas e intensidade de relacionamento.

## 1.4 OBJETIVOS DO ESTUDO

Tendo como base à delimitação do tema, a problemática de pesquisa e a justificativa da pesquisa apresentados, seguem os objetivos propostos para este estudo.

### 1.4.1 Objetivo Geral

Identificar as características dos relacionamentos ocorridos entre empresas do setor metal-mecânico da Grande Porto Alegre e seus fornecedores estratégicos nacionais de matéria-prima e serviço, sob a perspectiva da díade.

### 1.4.2 Objetivos Específicos

- Identificar os tipos de relacionamento utilizados para a aquisição de matéria-prima e para a contratação de serviços;
- Determinar os objetivos para a formação de relacionamentos em cada díade;
- Verificar a existência de elementos estimuladores e inibidores nos relacionamentos das díades em estudo;
- Avaliar comparativamente as características encontradas nas díades.



## 2 BASE TEÓRICA

Nesta parte do trabalho são apresentados os tópicos mais relevantes ao suporte teórico do tema em questão. Este capítulo está dividido em cinco itens, a seguir elencados.

### 2.1 ESTRATÉGIA EMPRESARIAL: PRINCIPAIS CONCEITOS

Estratégia é uma palavra de origem grega, *stratega*, que significa a “arte militar de mover tropas ou navios de modo que se imponham ao inimigo o local, o tempo e demais condições de batalha; (por ext.) arte de dirigir um conjunto de disposições: a estratégia política; ardil, manha, estratagema” (FERREIRA, 1993).

O conceito de estratégia aplicado ao campo dos negócios, denomina-se estratégia empresarial. Chandler (1990) faz referência a estratégia como a determinação das metas e dos objetivos básicos de uma empresa para o longo prazo, assim como a adoção de cursos de ação e a alocação dos recursos necessários para atingir essas metas. Apresentando uma visão semelhante de estratégia, Drucker (1974) diz que esta é como uma abordagem básica adotada por uma empresa para atingir seus objetivos.

Aplicado ao escopo corporativo, Porter (1986) desenvolve um conceito em torno de estratégia competitiva (das unidades de negócio), enfatizando que são ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável em uma indústria, visando a enfrentar, com sucesso, as forças competitivas e, assim, obter um retorno sobre o investimento maior para a empresa. O autor considera, ainda, a existência de três abordagens estratégicas genéricas, para superar os concorrentes no segmento industrial:

- a) *Liderança em custo*: apóia-se na dimensão da produtividade e está ligada, geralmente, a existência do ganho de experiência;
- b) *Diferenciação*: objetiva conferir ao produto qualidade distintas;
- c) *Foco*: procura atender segmentos de mercado ou clientes particulares.

Para Henderson (1989), que explora as dimensões corporativa e da unidade de negócio, a estratégia é uma busca deliberada por um plano de ação que desenvolverá uma vantagem competitiva para o negócio, também sendo a colocação desse plano em prática.

Segundo Vasconcellos e Pagnoncelli (2001), as estratégias empresariais são formuladas e implementadas para criarem vantagens competitivas e necessitam estar focadas na “decisão de fazer e não fazer”, considerando o ambiente, a visão, os objetivos, os princípios e a missão da empresa. Para os autores, a estratégia empresarial é o principal foco na busca do crescimento e também o mais importante instrumento gerencial da atualidade.

Preocupados que as vantagens competitivas são decorrentes das competências essenciais da empresa, Hamel e Prahalad (1995), enalteceram esse ponto na definição de estratégia. Os autores salientam que, para as empresas competirem no futuro, será fundamental criar e dominar novas oportunidades, bem como pensar uma *arquitetura estratégica* que elabore a planta para construção das competências necessárias para dominar os mercados futuros.

E, por último, Fleury e Fleury (2000) que estabelecem uma importante conexão entre estratégia e os recursos e capacidades da empresa. Para os autores as estratégias podem partir de duas perspectivas:

- a) Estratégia competitiva, considerando: 1) *excelência operacional*: otimização da relação qualidade e preço; 2) *inovação*: ênfase no processo de criar novos conceitos e 3) *orientação para serviços*: foco no atendimento e necessidades dos clientes.
- b) Estratégia dos recursos: envolve a disponibilidade de recursos de ordem financeira, material, organizacional, incluindo fatores de natureza intangível e de recursos humanos.

Diante do exposto, a estratégia implica em um desenvolvimento ativo e consciente da organização, visando gerar resultados positivos para a empresa, seja pelo do desenvolvimento de vantagens competitivas ou pela racionalização dos recursos existentes.

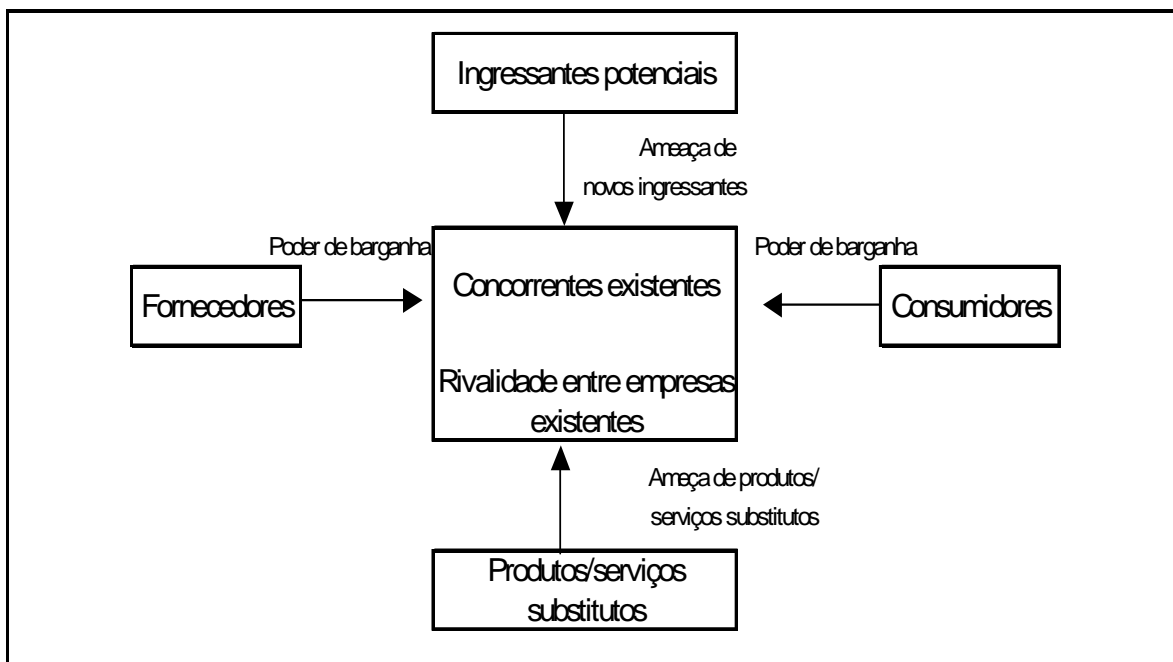
Como foi percebido anteriormente, o termo vantagem competitiva é intrínseco a alguns conceitos de estratégia empresarial. Considerando que a empresa precisa desenvolver como sustentar sua vantagem competitiva torna-se importante elucidar com maior propriedade esse *constructo*.

## 2.2 A VANTAGEM COMPETITIVA E SUA INTER-RELAÇÃO COM A ESTRATÉGIA

Com a evolução da estratégia como disciplina acadêmica e a emergente competição entre as indústrias na década de 70 o tema vantagem competitiva começou a se tornar um papel central no cenário organizacional, tornando-se eminentemente popular a partir dos anos 80.

Rothschild (1984), coloca a vantagem competitiva no centro da estratégia. Aaker (1984) anuncia que a escolha de uma estratégia de negócios tem dois elementos centrais: a) a decisão de onde competir e do produto-mercado e b) o desenvolvimento de uma vantagem competitiva sustentável. Spence (1984) e Caves (1984) analisam a criação de vantagem competitiva em indústrias e empresas multinacionais. E, finalmente, Porter (1986) destaca que o sucesso e o objetivo da estratégia passam a ser conquistar uma vantagem competitiva.

Para Porter (1986) a cadeia de valor é usada como ferramenta para explicar como gerar vantagem competitiva. Sua identificação pode realizar-se dentro da empresa e em seu meio ambiente. Uma das alternativas para montar a cadeia de valor é analisar o ambiente através do mapeamento das cinco forças competitivas da empresa, abaixo apresentadas na figura 2.



**Figura 2 – Cinco forças competitivas**

Fonte: PORTER (1986, p. )

O resultado da elaboração do mapa das cinco forças competitivas ajudará a empresa a decidir como se posicionar no mercado e, conseqüentemente, capitalizar as oportunidades ou neutralizar as ameaças (CARVALHO e LAURINDO, 2003)

Ghemawat (1986) define fontes estruturais de vantagem competitiva, que podem ser encontradas em fatores ligados a inovação de produto, processos de produção ou capacidades de marketing das empresas. Esses fatores, podem ser mapeados através da matriz de Porter. Além disso, Ghemawat (1986) cita que as vantagens competitivas podem decorrer de (1) benefícios de tamanho (economias de escala, escopo ou curvas de experiência), (2) vantagens de acesso privilegiado a recursos (como *know-how*, matérias primas, mercados), (3) ou ainda do exercício de opções que garantam flexibilidade estratégica quando concorrentes podem perder flexibilidade por razões institucionais (legais, culturais), por causa de compromissos ou de investimentos passados (*sunk costs*).

Ressaltando a importância dos aspectos internos da empresa, Lambin (1989), diz que a superioridade conferida pela vantagem competitiva é relativa, estabelecida em relação ao competidor melhor posicionado no produto-mercado no segmento e pode ser derivada de fatores internos ou externos à empresa.

Day (1990), da mesma forma, destaca que as duas características mais importantes de um mercado competitivo são os clientes e os concorrentes, pois constituem as duas dimensões ao longo das quais se podem obter vantagens competitivas.

Outra abordagem é dada por Barney (1991) ao citar que os fatores importantes para a sustentabilidade das vantagens competitivas são os recursos específicos da empresa. Para os autor esses recursos devem ser valiosos (com condições de explorar oportunidades e neutralizar ameaças), raros, imperfeitamente imitáveis e sem substitutos estratégicos equivalentes, combinando ou não três condições: a) habilidade de uma empresa obter recursos, dependendo ou não de suas atividades históricas; b) ligação entre recursos e a vantagem competitiva sustentável ser casualmente compreendida com muita imperfeição; e c) os recursos que geram vantagens competitivas serem socialmente complexos.

O tema vantagem competitiva volta à arena de discussão em estratégia com Prahalad e Hamel (1990) que descrevem que competências centrais, especialmente aquelas que envolvem aprendizagem coletiva, podem estar na base de vantagens competitivas. Stalk, Evan e Shulman (1992) ampliam esta enfoque e introduzem o conceito de competência em capacidades (*capabilities*) dizendo que:

Competências e capacidades reaperentam duas dimensões diferentes, mas complementares ao paradigma emergente para uma estratégia corporativa. Quando as competências essenciais enfatizam o conhecimento tecnológico e de produção em pontos específicos da cadeia de valor, as capacidades têm uma base mais ampla, envolvendo toda a cadeia de valor. As capacidades são visíveis para o consumidor de uma forma que as competência essenciais raramente são.

Percebe-se, dessa forma, que para o julgamento das vantagens competitivas, as empresas precisam verificar as ameaças e oportunidades potenciais, de acordo com as aptidões do negócio, antecipar a resposta dos concorrentes e modificar ou eliminar as opções inadequadas (JAIN, 2000). Dessa forma, ao assumir um posicionamento estratégico é possível que uma empresa neutralize o ambiente competitivo, obtendo vantagens competitivas sustentáveis em longo prazo (CARVALHO e LAURINDO, 2003).

Para Bharadwaj *et alli* (1993) a busca da vantagem competitiva sustentável não é um fim em si, mas um meio para um fim, buscando performance financeira superior em longo prazo. Percebe-se, dessa forma, que a criação e sustentabilidade da vantagem competitiva é um processo repetitivo, exigente, com contínuos investimentos, gerenciamento e previsões exaustivas

Diante do exposto, a conquista da vantagem competitiva pode ser vista como um dos objetivos da empresa, sendo que sua existência pode explicar o sucesso ou fracasso das ações da organização. Nesse contexto, a gestão da cadeia de abastecimento passa a ser uma atividade importante, auxiliando as empresas a satisfazer as necessidades de seus clientes de forma mais econômica.

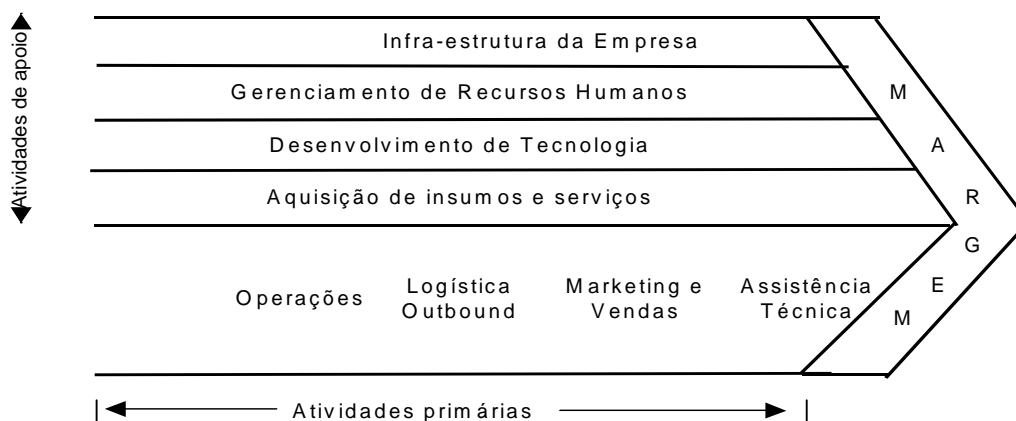
### 2.3 CADEIA DE ABASTECIMENTO

No atual cenário as manobras pelo posicionamento setorial são desenfreadas, gerando uma enorme pressão competitiva nas organizações. Uma das incertezas que agrava o ambiente tange à magnitude da cadeia de abastecimento, conhecida ainda como compras, materiais, suprimentos ou aquisição.

A relação de força dos fornecedores pode ser compreendida através de uma análise ambiental da cadeia de abastecimento. Para Porter (1986) os fornecedores são capazes de exercer o poder de negociação sobre os participantes de um setor, espremendo sua rentabilidade através da elevação de preços e redução da qualidade de bens e serviços. Já a força dos fornecedores é diminuída se o item produzido é disponibilizado por um grande número de empresas com capacidade de entrega (THOMPSON e STRICKLAND, 1995).

A gestão das aquisições é uma das atividades pertencentes a cadeia de valor. Porter (1986) conceitua cadeia de valor como o conjunto de atividades tecnológicas e econômicas que a empresa utiliza para realizar seus negócios. A cadeia de valor compõem-se de uma série de atividades independentes, conectadas entre si, conforme indicado na figura 3. As atividades são divididas em: a) atividade de apoio: infra-estrutura empresarial, gerenciamento de recursos humanos, desenvolvimento

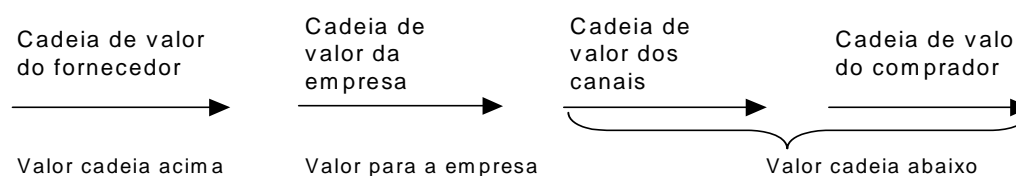
de tecnologias e aquisição de insumos; b) atividades primárias: logística interna, operações, logística externa, marketing, vendas e prestação de serviços.



**Figura 3– Cadeia de valor**

Fonte: PORTER, (1986)

Segundo Carvalho e Laurindo (2004), uma ampliação do conceito de cadeia de valor é o sistema de valor (PORTER e MILLER, 1985) ou também a cadeia de valor ampliada (CHRISTOPHER, 2002), que contempla as cadeias de valor de uma indústria desde os fornecedores até o consumidor final, apresentada a seguir na figura 4.



**Figura 4– O sistema de valor**

Fonte: PORTER e MILLER (1985, p. 151)

A importância fundamental desse conceito é fazer com que a empresa olhe para cada etapa da cadeia e questione se está criando valor para o cliente da maneira mais econômica possível. Para Cravens (1997) a análise da cadeia de valor considera importantes tendências como a consolidação dos fornecedores, o relativo poder das organizações em diferentes níveis e as possíveis mudanças no sistema. Por definição, todas as etapas da cadeia de valor são potencial e estrategicamente relevantes, mas para efeito do presente trabalho o foco permanecerá apenas na cadeia do fornecedor.

A cadeia de abastecimento é composta por fornecedores envolvidos na produção e distribuição de um bem ou serviço. Seu gerenciamento eficaz pode representar um importante diferencial competitivo nos mercados organizacionais (BOONE e KURTZ, 2002). O gerenciamento da cadeia de abastecimento preocupa-se em alcançar, da maneira mais econômica, a satisfação das exigências do consumidor final por meio da integração dos processos do comprador e do fornecedor (CHRISTOPHER, 2001).

A necessidade de se comprar cada vez melhor é enfatizada pelas empresas, uma vez que este é um dos meios de redução de custos (DIAS, 1997). Para Martins e Alt (2002), a gestão da aquisição assume papel estratégico nos negócios atuais em face do volume de recursos financeiros envolvidos nas negociações. Segundo os autores uma empresa industrial média gasta mais da metade de seu faturamento em compras de materiais e serviços.

Para Dias (1997) a gestão de abastecimento requer procura sistemática e análise dos fatos, buscando o conhecimento de novos desenvolvimentos e técnicas, bem como da estrutura econômica dos fornecedores com os quais negociam. O processo de aquisição é extenso e envolve atividades de seleção de fornecedores, atendimento às especificações de qualidade exigidas pelo mercado, adequação da quantidade desejada, prazos de entrega e condições de pagamento que permitam a maximização de lucros e redução de custos (NOGUEIRA e ANTUNES, 1998).

A gestão do abastecimento não é um fim em si mesmo, mas uma atividade de apoio fundamental ao processo produtivo, ao suprir suas necessidades de materiais. Além dessa atuação, o gerenciamento de compras é um excelente e substancial sistema de redução de custos para a empresa, através da busca de materiais alternativos e do incessante desenvolvimento de novos fornecedores. Na atualidade está ligada ao sistema logístico empresarial como atividade-par envolvida em ações conjuntas, com a intenção de operação lucrativa e posição competitiva no mercado (POZO, 2004).

Nesse contexto, a gestão de abastecimento objetiva garantir à empresa a satisfação de suas necessidades quanto aos materiais e serviços necessários a sua operacionalidade, através da compra na qualidade certa, na quantidade exata, no tempo certo, no preço correto e na fonte adequada (POZO, 2004). Para concretizar esse intuito, busca auxílio em profissionais bem informados e atualizados,



possuidores de excelente habilidade interpessoal e dinamismo, bem como em canais de comunicação como EDI e Internet (MARTINS e ALT, 2002).

Dessa forma, a importância da gestão de abastecimento desencadeia uma série de reformulações na condução das negociações entre empresa e fornecedor, especialmente no que tange as formas de relacionamento entre ambos. De uma forma geral, a gestão de suprimentos é responsável pelo perfeito relacionamento com as empresas fornecedoras e com as exigências operacionais dos demais departamentos da organização (POZO, 2004). Cabe, assim, entender o papel estratégico do desenvolvimento de relacionamentos para a cadeia de abastecimento.

## 2.4 O PAPEL ESTRATÉGICO DO DESENVOLVIMENTO DE RELACIONAMENTOS

As estratégias de relacionamento passam a ser citadas, cada vez mais, como componentes essenciais da gestão das organizações, uma vez que os riscos ambientais, as incertezas e as lacunas de recursos encorajam a formação de parcerias interorganizacionais.

Para Cravens (1997) os relacionamentos estratégicos entre fornecedores, produtores, distribuidores e consumidores ocorrem por diversas razões. O principal objetivo é ganhar acesso ao mercado, reduzir riscos gerados pelas rápidas mudanças ambientais, repartir habilidades complementares ou obter recursos próximos daqueles disponíveis para uma simples atividade. Os relacionamentos são importantes em virtude da complexidade ambiental e riscos de uma economia global. Alianças estratégicas, *joint-ventures* e colaboração fornecedor-produtor são exemplos de relacionamentos colaborativos entre empresas. Os autores complementam que a obtenção de maior vantagem competitiva demanda relacionamentos cooperativos para acessar tecnologia, expandir recursos, aumentar a produtividade e qualidade e, conseqüentemente, entrar em novos mercados.

Segundo Boone e Kurtz (2002) algumas empresas melhoram o relacionamento de sua cadeia de fornecimento através de alianças estratégicas, que também visam redução de custos para as partes. Para Porter (1999) as melhores

alianças são altamente seletivas e focalizam determinadas atividades que visam benefícios competitivos.

De uma forma geral, as empresas buscam relacionamentos de longo prazo, entregando alta qualidade, bons serviços e preços justos para as partes envolvidas no processo. Dessa estratégia surgirá uma rede de marketing, formada pela empresa e demais interessados que a apóiam: consumidores, funcionários, fornecedores, distribuidores, varejistas, entre outros (KOTLER, 1998). Segundo o autor, a concorrência não é mais entre empresas mas entre redes completas, sendo premiados os que construírem a melhor rede, a qual negocia uma estratégia coletiva, a fim de melhor interagir com as interdependências existentes (MINTZBERG *et alli*, 2000).

Segundo Ghemawat (1986) uma das dimensões mais importantes da estratégia de relacionamento é o emprego de recursos. Para o autor, os parceiros fazem investimentos relevantes mutuamente específicos, onde cada um recebe uma parcela suficiente dos ganhos da cooperação, além da estabilidade dos ganhos cooperativos. Ao mesmo tempo em que se permanece em relacionamentos de longo prazo em virtude de relacionamentos de trabalhos cordiais, também são necessários custos mentais, emocionais e financeiros para o desenvolvimento do relacionamento (NICHOLSON *et alli*, 2001).

Dentro desse contexto, muitas empresas buscam implementar estratégias de relacionamentos com fornecedores. É comum a tentativa de encontrar meios de diminuir custos, através da concentração em atividades como sistemas *just in time*, interligação dos processos de pedido de compra por meio de EDI e eliminação de retrabalhos, por meio de programas de melhoria contínua. Além disso, muitos fornecedores descobrem que podem criar valor para o cliente, trabalhando a seu lado na melhoria e desenvolvimento de produtos (CHRISTOPHER, 2002).

É na gestão do relacionamento que o valor da cooperação, construído com base na confiança e no comprometimento, pode determinar o sucesso ou fracasso de uma estratégia de relacionamento (MORGAN, 2000). Para Morgan e Hunt (1994) os recursos de lealdade, confiança e reputação não podem ser deslocados, transformando-se em fontes de vantagens competitivas sustentáveis em relacionamentos que objetivam a aquisição de recursos organizacionais, relacionais ou informacionais.

Percebe-se, diante do exposto, um grande estímulo à formação de relacionamentos interorganizacionais. Sua gestão pode assumir diferentes formas, de acordo com a natureza das partes e trocas envolvidas. As características e premissas de sua ocorrência são melhores explicadas através da perspectiva do marketing de relacionamento, a seguir apresentado.

## 2.5 MARKETING DE RELACIONAMENTO

As diversas transformações ocorridas no século XX formaram um novo mercado, mais volátil e menos previsível, caracterizado por clientes e consumidores mais sofisticados e exigentes, que demandam níveis mais elevados de qualidade e serviço.

Em função dessa perspectiva as empresas buscam repensar sua estratégia e redefinir sua cadeia de valor, a fim de manter suas vantagens competitivas em longo prazo. Para Porter (1999) essas vantagens competitivas são decorrentes das atividades estratégicas que fomentam suas potencialidades, entre as quais destaca-se o desenvolvimento de relacionamentos entre compradores e vendedores (VARADARAJAN e JAYACHANDRAN, 1999; CANNON e PERREAULT, 1999, GANESAN, 1994).

Diante do exposto, o meio empresarial começa a investir no Marketing de Relacionamento com outras organizações, buscando assegurar sua própria competitividade. No meio acadêmico, importantes contribuições vêm de Berry (2000), o qual estabelece o Marketing de Relacionamento como a atração, manutenção e ampliação da relação com o cliente no setor de serviços; de Jackson (1985), que, no contexto industrial, o define como a forma de ganhar, construir e manter relações duradouras e fortes com clientes, de Peck *et alli* (1991), argumentando que o marketing de relacionamento tem potencial para estabelecer uma nova síntese entre o gerenciamento da qualidade, do serviço ao consumidor e o marketing. Para eles o marketing e o serviço ao consumidor são inseparáveis.

Na mesma época, Payne (1991) identifica seis mercados que são essenciais para o marketing de relacionamento: a) mercado interno, b) mercado dos fornecedores, c) mercado de recrutamento; d) *referral markets*, e) mercado de influência e f) mercado dos consumidores. Enfatizando a dinâmica da troca organizacional, Morgan e Hunt (1994) se referem ao Marketing de Relacionamento como o conjunto de todas as atividades de marketing orientadas ao estabelecimento, desenvolvimento e manutenção das bem sucedidas relações de troca. Já observando especificamente a troca entre comprador e vendedor, Porter (1993) diz que o Marketing de Relacionamento é o processo por meio do qual ambas as partes – o comprador e o fornecedor- estabelecem relações eficazes, eficientes, agradáveis, entusiastas e éticas, isto é, pessoalmente, profissionalmente e proveitosamente recompensadoras para ambas as partes.

Em virtude da dinâmica do desenvolvimento de relacionamentos em longo prazo enfatizado pelo Marketing de Relacionamento, verifica-se a existência de uma variedade de abordagens do seu conceito. Pereira (2004), com base nos estudos de Healy *et alli.* (2001) apresenta uma *framework* que busca classificar, com base no contexto do relacionamento e no número de participantes do processo de troca, os estudos em três teorias, detalhadas a seguir:

- Marketing de Relacionamento: relacionamento entre comprador e vendedor que tende a ignorar o papel de outros elementos no canal de distribuição e o papel de outros *stakeholders*;
- Marketing de Neo-Relacionamento: adicionalmente ao tipo anterior, considera os *stakeholders*. O relacionamento ainda é uma díade, mas vai além do comprador-vendedor para incluir todas as atividades de marketing direcionadas para estabelecer e manter trocas relacionais de sucesso;

- Redes: estrutura mais complexa, que envolve três ou mais atores. Esta teoria evoluiu, quando os pesquisadores, fundamentados no *background* do marketing de relacionamento, perceberam outros atores, além dos simples relacionamentos (díades). Começou-se a utilizar o modelo de atores-recursos-atividades, difundido pelo IMP *Group*<sup>1</sup>, conferindo dinamicidade à análise dos relacionamentos.

As teorias apresentadas demonstram a evolução e o desenvolvimento do marketing de relacionamento e, conseqüentemente, o aumento de sua complexidade no ambiente de marketing. Morgan e Hunt (1994) situam-se dentro da teoria do marketing de neo-relacionamento, citando que o Marketing de Relacionamento refere-se a todas as atividades de marketing direcionadas para o estabelecimento, desenvolvimento e manutenção das relações de troca bem sucedidas. Defensor deste mesmo pensamento Grönroos (1997) o define como forma de estabelecer, manter e aumentar o relacionamento como clientes e outros parceiros, com um benefício, que os objetivos das partes envolvidas sejam atendidos. Isto é obtido através de uma troca mútua e cumprimento de acordos.

Destacando uma abordagem pluralista, Gummesson (2005) apresenta o conceito do Marketing de Relacionamento Total, que se baseia em relacionamentos, redes e interações, reconhecendo que marketing está envolvido no gerenciamento global de redes da organização de vendas, mercado e sociedade. Está direcionado para relacionamentos ganha-ganha com clientes individuais e o valor é criado conjuntamente pelas partes envolvidas, transcendendo os limites entre disciplinas e funções especialistas.

O crescimento da abordagem de interação e redes para a gestão de relacionamentos de negócios, segundo Grönroos (2000), enfatiza que as redes de empresas são o conceito dominante e o relacionamento, um subconceito que explica o desenvolvimento e a gestão de redes de organizações. Esses relacionamentos dentro da rede visam concretizar os objetivos da rede, sem levar os parceiros a agir sozinhos nem focar aspectos puramente econômicos (BATT, 2001).

---

<sup>1</sup> Dentro do escopo do Marketing de Relacionamento, a Escola Sueca sugere um modelo de redes cujos elementos chave são atores, atividades e recursos, sendo importantes e interdependentes. Os atores são definidos pelas atividades que desempenham e os recursos que controlam, sendo conectados aos outros atores via recursos e atividades (PEREIRA, 2001)

No Brasil, o Marketing de Relacionamento vem sendo estudado há mais de 10 anos. Ferreira (1995) o conceitua como “a busca da construção de bases para uma conexão de longo prazo entre a empresa e seus clientes. O marketing de relacionamento espera criar lealdade através da formação de elos duradouros com os clientes, utilizando para isso elementos de marketing de massa, do marketing direto e das relações públicas”.

Dessa forma, considerando que marketing de relacionamento fomenta a interação entre clientes e fornecedores com o intuito de criação de valor, torna-se importante abordar as características da compra entre empresas.

### **2.5.1 As relações de troca no mercado organizacional**

Os mercados organizacionais são similares aos mercados consumidores, na medida em que ambos envolvem pessoas que assumem papéis de compra e tomam decisões de compra para sua satisfação (KOTLER, 1998). Para o autor, o mercado consumidor relaciona-se a todos os indivíduos e famílias que compram ou adquirem produtos e serviços para consumo pessoal. O mercado organizacional, por sua vez, é caracterizado pela realização de transações entre empresas, isto é, entre indústrias, empresas prestadoras de serviços, órgãos governamentais, distribuidores, entre outros, visando à aquisição de bens ou serviços para utilização na produção de outros produtos que serão vendidos, alugados ou fornecidos a terceiros (BOONE e KURTZ, 2002).

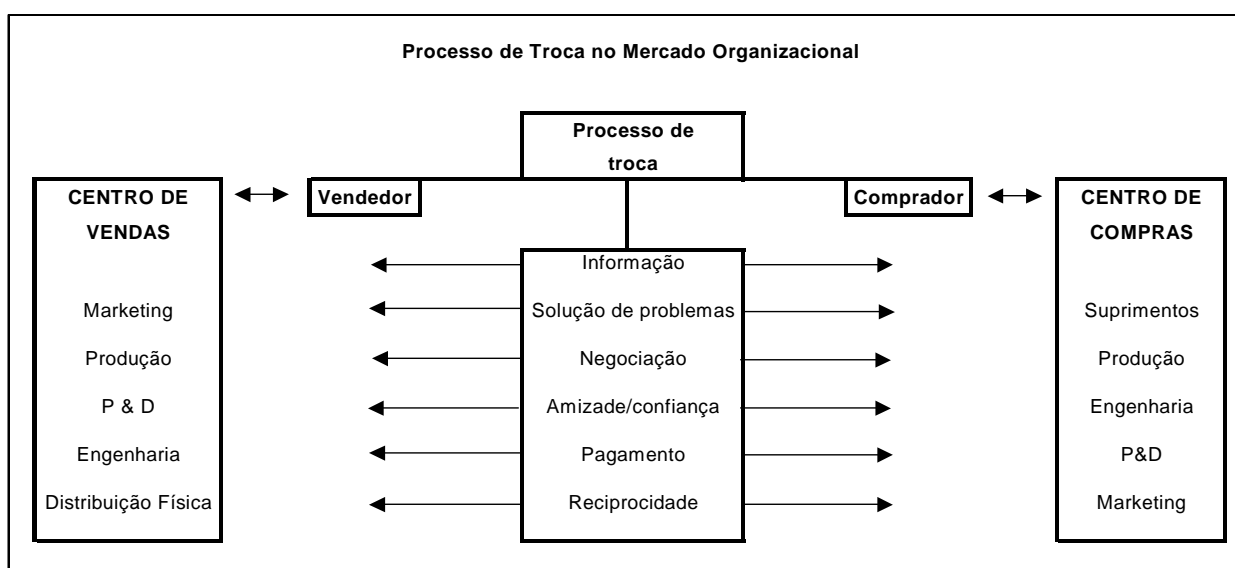
As principais diferenças entre a compra organizacional e a do mercado consumidor são sumarizadas a seguir (figura 5):

DIMENSÕES	COMPRADOR ORGANIZACIONAL	CONSUMIDOR
<b>Produto</b>	Técnico, volumes elevados, ênfase nos serviços	Padronizado, pequenas quantidades, enfoque menos técnico
<b>Preço</b>	Concorrência na oferta (propostas), listas de preços para produtos padronizados	Lista de preços definidas pelo fabricantes
<b>Promoção</b>	Informações de pessoal de vendas e revistas especializadas	Ênfase na propaganda
<b>Distribuição</b>	Canais curtos, relações diretas com fabricantes	Maior número de membros nos canais
<b>Relações com cliente</b>	Complexas, ênfase no relacionamento de longo prazo	Simple, transações específicas
<b>Decisão de compra</b>	Processo estruturado, envolvimento de várias pessoas da organização.	Processo desestruturado, envolvimento de menor número de pessoas

**Figura 5 – Comparação entre o comprador organizacional e o consumidor**

Fonte: MOWEN (1995) *apud* DARONCO (2001, p. 20)

De uma forma geral, a relação de troca no mercado organizacional representa uma complexa atividade que envolve vários membros da organização e da área de compras e resulta em um compromisso de aquisição de mercadorias e serviços de um determinado vendedor (WEBSTER, 1991). Percebe-se, dessa forma, que a tomada de decisão na compra organizacional é mais estruturada, com envolvimento de vários membros da empresa. Hutt e Speh (1995) *apud* Daronco (2001) evidenciam esse processo na matriz a seguir apresentada, figura 3.



**Figura 6 – Processo de troca no mercado organizacional**

Fonte: HUTT e SPEH (1995) *apud* DARONCO (2001, p. 21)

Percebe-se, pelo exposto, que os pólos de compra e venda são os responsáveis pela operacionalização do processo de compra e venda entre as empresa. A inter-relação entre ambos constitui o elemento impulsionador da compra organizacional (HUTT e SPEH, 1995 *apud* DARONCO, 2001).

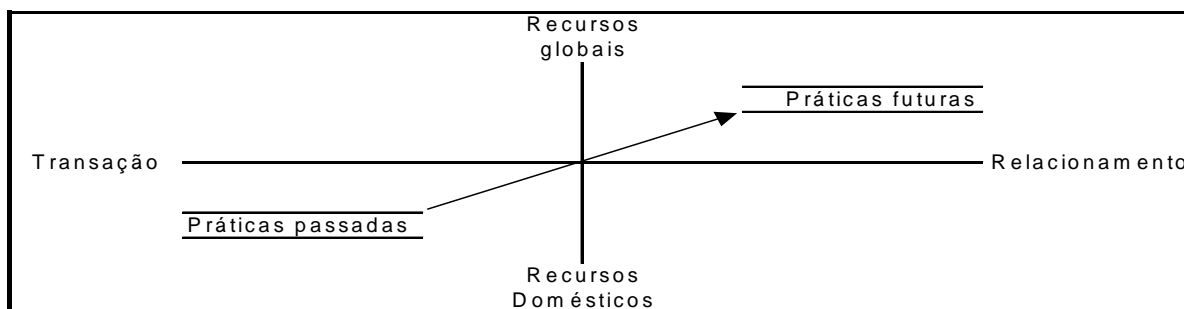
Segundo Webster (1981) o tipo de interação entre as empresas compradora e vendedora também é determinado pelo tipo de situação de compra, uma vez que tipos distintos de compra promovem níveis distintos de esforços na busca de informação, análise de alternativas, envolvimento e margens de risco percebidas.

Wilkie (1994) e Kotler (1998) distinguem três tipos de situações de compra, de acordo com a experiência do comprador:

- Recompra direta: as compras são de rotina, trata-se de insumos de consumo constante;
- Recompra modificada: também são compras de rotina, mas que poderão sofrer alterações quanto à especificação dos insumos, fornecedores ou disposições de compra;
- Nova compra: é a primeira aquisição de um produto. A busca de informação é elevada e as especificações devem ser pesquisadas e desenvolvidas.

Considerando que essas situações podem mesclar-se inúmeras vezes na rotina de compras é inevitável que a empresa adote diferentes estratégias. Para Baily *et alli* (2000) a expansão do conceito de vantagem competitiva, do avanço tecnológico, das políticas governamentais e de blocos econômicos, de recursos finitos, da maior proporção de gastos fora da empresa, da concentração das compras em poucos e grandes fornecedores e do aumento da consciência ambiental vêm alterando o comportamento das trocas organizacionais. A consequência dessa mudança de paradigmas é observada em duas dimensões: a primeira na filosofia das trocas: alteração do foco transacional para a gestão relacional e a segunda no movimento das transações descentralizadas de fornecimento no mercado doméstico para um processo centralizado de fornecimento global (SHETH, 1996), ver figura 7.





**Figura 7 -Transferência Bidimensional no comportamento de compra organizacional**

Fonte: SHETH (1996, p. 11)

Diante disso, tem sido dedicada maior atenção ao desenvolvimento de relacionamentos “mútuos” entre compradores e fornecedores, em que os benefícios de fazer negócio são decorrentes de idéias de compartilhamento, como de troca. Logo o gerenciamento das interações organizacionais torna-se elemento essencial para a cadeia de abastecimento, sendo imprescindível distinguir a diferença entre trocas transacionais e trocas relacionais.

#### 2.5.1.1 Troca transacional x troca relacional

A utilização de estratégias de marketing com orientação ao desenvolvimento de vínculos fortes e duradouros com clientes pode ser extremamente bem sucedida em contextos apropriados, ao mesmo tempo em que pode ser dispendiosa e pouco efetiva em situações onde há ênfase em vendas individuais (JACKSON, 1985). Esse contexto requer a distinção entre as trocas desenvolvidas entre compradores e vendedores.

Para Dwyer *et alli* (1987) as trocas podem ser classificadas como discretas ou relacionais. Na troca discreta a transação é mediada pelo dinheiro e pelo produto, É caracteriza pela ausência de aproximação e comunicação limitada entre as partes. Já na troca relacional a transação é orientada para a realização de relacionamentos fortes e contínuos com clientes individuais, enfatizando a satisfação não-econômica e a existência do comprometimento. O contraste entre essas relações é apresentado na figura 8 abaixo.

BASES DE COMPARAÇÃO	TRANSAÇÕES DISCRETAS	TRANSAÇÕES RELACIONAIS
Tempo de troca	Curta duração	Longa duração
Número de partes envolvidas	Duas (comprador e vendedor)	Normalmente mais de duas parts
Fontes de obrigações	Crenças e costumes	Promessas feitas além das crenças e costumes
Satisfação do cliente	Limitada ao produto ofertado	Baseada no produto e serviços agregados
Expectativas para o relacionamento	Conflitos de intresses e pouca unidade	Conflitos contrabalanceados pela confiança e busca de unidade
Relações pessoas (interação social e comunicação)	Mínimas	Comunicação formal e informal
Cooperação	Inexistente	Significativa
Planejamento	Enfoca a troca, sem antecipação do futuro	Enfoca o processo de troca com planejamento detalhado para o futuro
Mensuração do desempenho	Pouca atenção	Atenção às medidas de todos aspectos do desempenho
Poder	Lei do mais forte	Interdependência aumenta a aplicação judiciosa na troca do poder

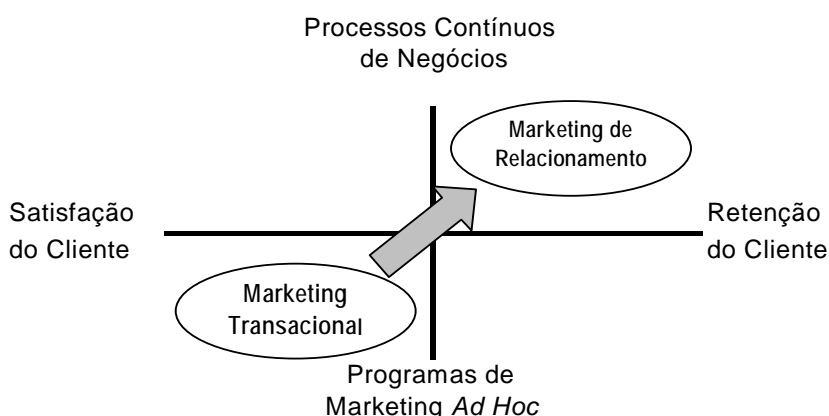
**Figura 8 – Comparativo entre Transações Discretas e Transações Relacionais**

Fonte: MACNEIL (1978, 1980) apud DWYER et alli (1987, p.13)

Nesse contexto, Jackson (1985) apresenta dois modelos de comportamento do comprador no ambiente organizacional. Os modelos são considerados a partir de um *continuun*, onde num extremo tem-se o modelo *always-a-share* e no outro o *modelo lost-for good*.

O modelo *always-a-share*, que permite alusão às transações discretas, é característico do cliente que distribui suas compras em diversos fornecedores, não gerando vínculos sólidos com os mesmos. É peculiar as relações orientadas em curto prazo, atenuando-se o poder do fornecedor em relação ao comprador. As compras são tratadas individualmente com foco nos aspectos tangíveis da transação: especificações do produto, preço, condições de pagamento e entrega. Os níveis de comprometimento entre as partes e os riscos atrelados à substituição do fornecedor são reduzidos. Já o modelo *lost-for good*, permitindo uma analogia com as trocas relacionais, considera que o cliente realiza repetidas compras com o mesmo fornecedor. É formado por relações de longo prazo, caracterizadas pela continuidade das compras com o mesmo fornecedor.

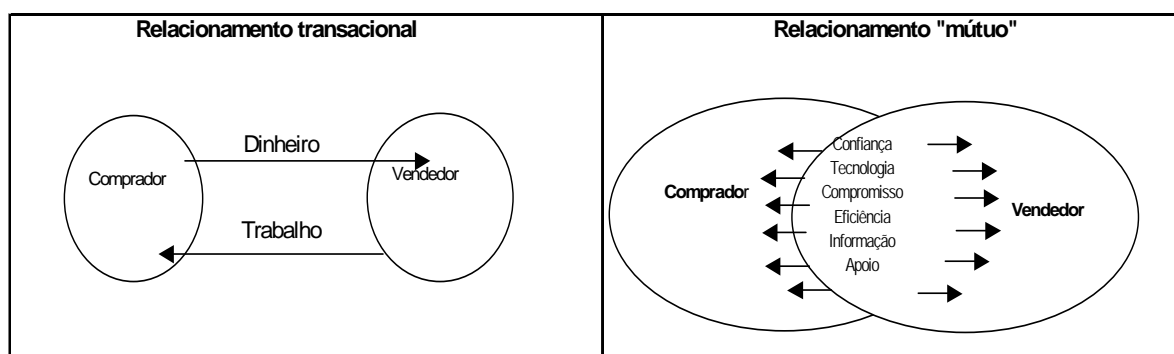
Percebe-se, diante do exposto, que o relacionamento entre organizações vem se alterando, gradativamente, de uma simples troca transacional para uma troca relacional, característica do marketing de relacionamento. Sheth (1996) apresenta uma matriz, figura 9, que evidencia a mudança de enfoque do paradigma tradicional do marketing, relacionado ao marketing transacional e transações discretas, para o conceito de marketing de relacionamento, que busca o estabelecimento de processos contínuos nas trocas relacionais.



**Figura 9 – Mudança de Marketing Transacional para Marketing de Relacionamento**

Fonte: SHETH (1996)

Dessa forma, as empresas que adotam o marketing de relacionamento buscam desenvolver relacionamentos “mútuos” entre compradores e fornecedores, em que os benefícios de fazer negócio são decorrentes de idéias de compartilhamento, como de troca. Nesse processo ambos os lados investem confiança e apoio, intencionando acrescentar valor e identificar interesses comuns (BAILY ET ALLI, 2000), ver figura 10, abaixo.

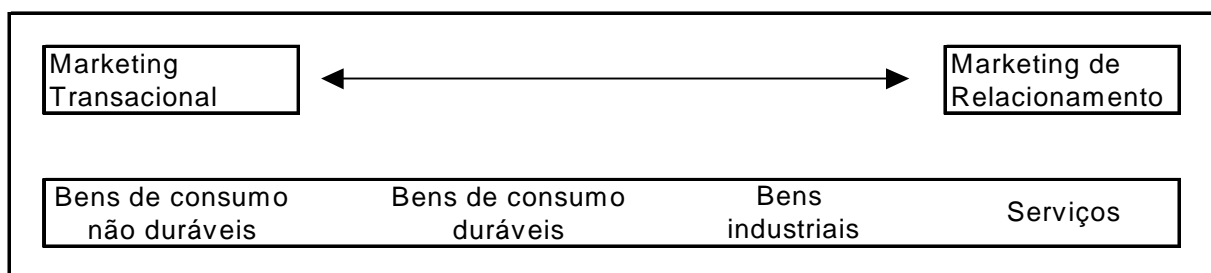


**Figura 10 – Relacionamento Transacional e Relacionamento Mútuo**

Fonte: BAILY *et alli* (2000, p. 21 e 22)

Evidencia-se que nas trocas relacionais é valorizada a mutualidade entre as partes, o que reflete um processo de relações sociais complexas equilibradas pela confiança, compromisso e apoio. Esse modelo contrapõem-se significativamente às ao relacionamento transacional (trocas discretas), no qual a satisfação dos participantes se resume ao resultado da equação dinheiro = produto e vice-versa. É nítido, portanto, que o marketing de relacionamento é resultado das trocas relacionais, enfatizando a manutenção de clientes em longo prazo.

Uma esquematização eficaz de visualizar as diferenças entre as trocas discretas (transacionais) e relacionais é apresentada por Grönroos (1994) no chamado “Contínuo Estratégico de Marketing”, disposto abaixo pela figura 11.



**Figura 11 – Contínuo Estratégico de marketing**

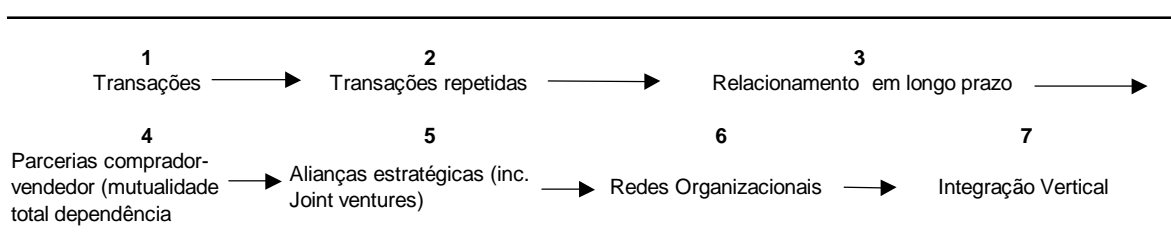
Fonte: GRÖNROOS (1994) apud PIPKIN (1998, p. 39)

De acordo com o esquema do autor, a estratégia de relacionamento pode ser adequada de acordo com o tipo de produto. As trocas transacionais talvez sejam mais adequadas as negociações de bens de consumo não duráveis. Já no caso de serviços, as trocas relacionais talvez sejam mais eficazes.

Apresentadas, então, as diferenças entre as trocas transacionais e relacionais, cabe demonstrar os tipos de relacionamentos existentes no mercado organizacional.

## 2.5.2 Tipos de relacionamentos

O marketing de relacionamento busca enfatizar os relacionamentos visando sólidas relações empresariais. Webster (1992), propõem a classificação de sete tipos de relacionamentos de marketing ao longo de um continuum. De um lado, inicia-se com a pura transação e termina-se do outro lado com o modelo totalmente integrado de empresas, conforme se visualiza na figura 12 abaixo:



**Figura 12 – Classificação dos Relacionamentos de Marketing**

Fonte: WEBSTER (1992, p. 5)

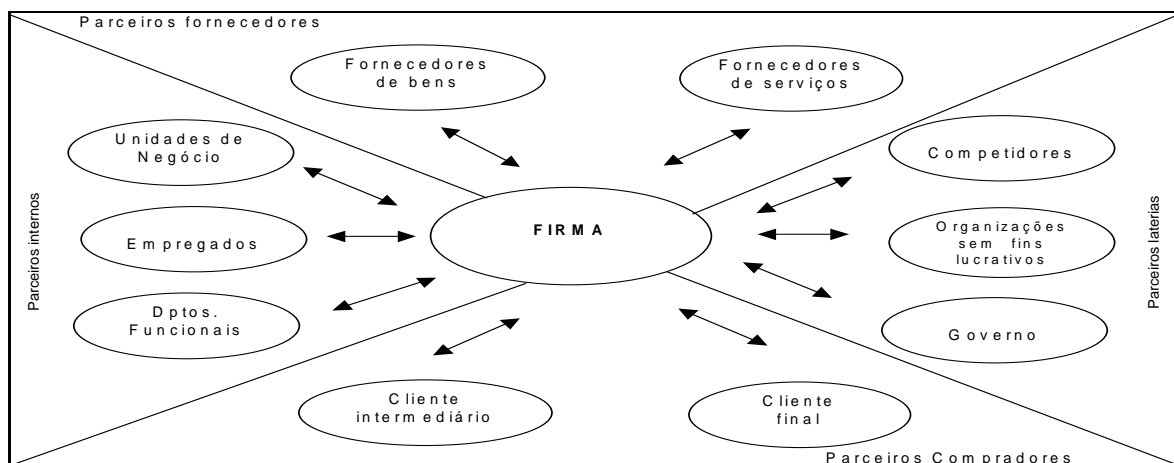
O autor considera importante a distinção entre esses tipos de relacionamentos, a seguir discriminados:

1. Transações: a pura transação é rara. É quando ocorre troca sem nenhum valor agregado entre as partes. A interação é apenas no momento da troca. O preço contém todas as informações necessárias para as partes. Inexiste marca, reconhecimento do consumidor pelo vendedor, extensão de crédito, preferência, lealdade ou diferenciação entre as empresas.
2. Transações repetidas: é quando o vendedor conquista a preferência e lealdade do cliente. Nessa troca ainda não há contatos diretos entre as partes. Rudimentos de confiança e credibilidade estão presentes na troca, podendo ser fundamentos de um futuro relacionamento.
3. Relacionamentos de longo prazo: em geral envolvem compromissos contratuais de longo prazo, com foco em custo baixo. Nesse relacionamento os preços são resultados de um processo de negociação baseado na dependência mútua, não determinado apenas pelas forças de mercado. A qualidade, prazos de entrega e suporte técnico tornam-se mais importantes.

4. Parcerias comprador-vendedor: é quando duas empresas fazem um acordo, nem sempre formalizado, hierarquizado ou estruturado, mas que visa reciprocidade entre as partes através do relacionamento em longo prazo. Geralmente esse relacionamento visa mais a estabilidade do relacionamento do que ganhos financeiros. O *kanban* e o *keiretsu* são modelos desse relacionamento.
5. Alianças estratégicas: em muitos casos esse tipo de relacionamento é formado para evitar a entrada de um novo competidor no mercado. Uma de suas principais características é a determinação de objetivos de longo prazo para ambas as partes, visando uma posição competitiva no mercado. Outra característica é que ambas as partes reparem objetivos e compromissos de recursos. Geralmente as partes formam uma terceira empresa facilitar o gerenciamento e controle dos aspectos burocráticos e administrativos da aliança.
6. Redes organizacionais: são estruturas de organizações multifacetadas que resultam de múltiplas alianças estratégicas, combinadas com outras formas de organização. A característica básica é a confederação, uma coalizão flexível dirigida por um centro onde as funções chave incluem o desenvolvimento e gerenciamento das próprias alianças, coordenação de recursos financeiros e tecnológicos, definição e gerenciamento das atividades chave e estratégicas, desenvolvimento de relacionamento com clientes e o gerenciamento dos recursos de informação que unem a rede.
7. Integração vertical: é quando as empresas optam em transformar partes de seu processo em tarefas especializadas de outra empresa, independente, organizada e que gerencia a atividade como sua competência chave. Em muitos casos essa integração é formada dentro do próprio local do fabricante e/ou muito próximo geograficamente do mesmo.

Para Webster (1991) a unidade básica de análise de um relacionamento organizacional é a interação entre o comprador e vendedor. Para o autor essa interação é medida pelo resultado do processo total de compra e venda e não pelas características e atividades individuais de cada ator (comprador e vendedor).

Morgan e Hunt (1994) analisando a abrangência do Marketing de Relacionamento, entre empresas, fornecedores, organizações laterais, compradores e a própria organização interna propõem dez tipos de trocas relacionais, apresentadas na figura 13 a seguir.



**Figura 13 – As trocas relacionais no Relacionamento de Marketing**

Fonte: MORGAN e HUNT (1994, p. 21)

Alguns autores, como Dwyer *et alli* (1987) fazem analogia do relacionamento comprador/vendedor com o casamento. A venda ou o “namoro” consiste na etapa inicial de um processo que, após uma contínua satisfação e reciprocidade, se consolidará em casamento. Assim, as duas partes são responsáveis pela manutenção de uma forte relação, a qual deve motivar comprador e vendedor a ingressar no relacionamento.

Para Mckenna (1991) as empresas buscam soluções colaborativas uma vez que “sozinhas não têm a capacidade e os conhecimentos necessários para levar produtos e soluções ao mercado na hora certa, e de forma eficaz em relação aos custos”. Segundo o autor essas colaborações podem ter muitas formas: *joint ventures*, intercâmbio de tecnologia, acordos de produção, participação de capital, entre outras.

Cannon e Perreault (1999) percebem a existência de uma ampla variedade de relacionamentos legítimos, os quais, mesmo apresentando diferenças em uma série de fatores podem ser considerados estáveis e maduros. Os autores usam um conjunto de critérios abrangentes para classificá-los como troca de informações, ligações operacionais, associações legais, normas cooperativas, adaptação pelos vendedores, adaptação pelos compradores e confiança. Com base nesses critérios,

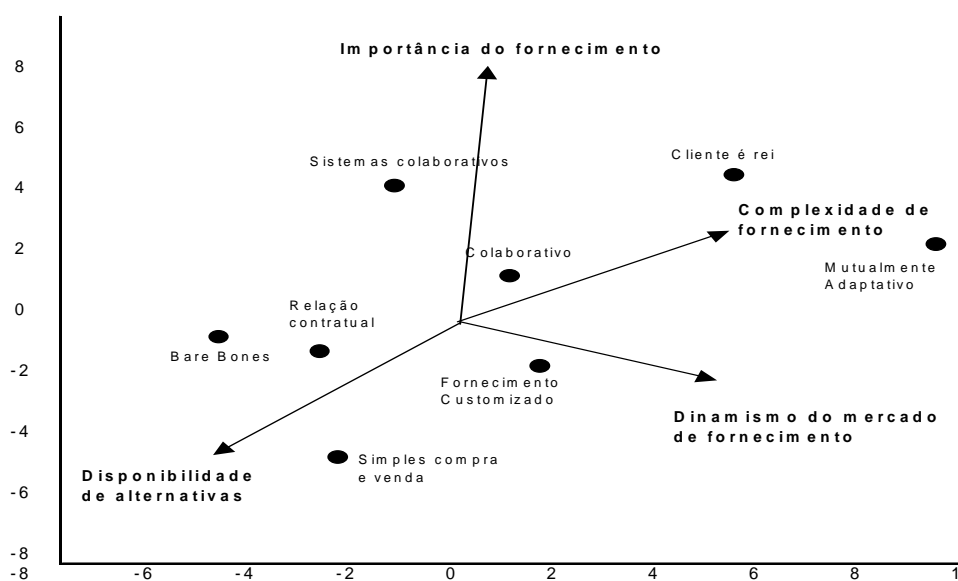
os autores analisam uma base com mais de 400 relações entre compradores e vendedores em diversas empresas e mercados. Esse trabalho caracteriza a maneira pelas quais os compradores e vendedores conduzem seus relacionamentos e resulta na identificação de oito tipos de relacionamentos, abaixo descritos:

1. **Simple compra e venda:** este tipo de relacionamento é distinguido pelo tipo de oferta que o vendedor oferece à necessidade do comprador. É um tipo de relacionamento que parece uma situação transacional e não relacional. Assim mesmo, moderadamente, apresenta altos níveis de cooperação e de troca de informações.
2. **Bare bones:** são situações de trocas ágeis e velozes, em que os níveis de adaptação e de associações legais são semelhantes ao da simples compra e venda. Entretanto, há expressamente menores níveis de troca de informações e cooperação.
3. **Relação contratual:** nesse tipo de relacionamento existe um baixo nível de cooperação, confiança e adaptação. É comum sua ocorrência no governo, através das licitações ou contratos de médios/longo prazos.
4. **Fornecimento customizado:** nesse tipo de relacionamento existe um alto grau de adaptação dos vendedores às especificações dos compradores. Apesar disso, existe um baixo nível de confiança. Para os autores é caso típico de fornecimento de componentes de equipamentos, cujos lotes são fabricados sob encomenda, em um ambiente de razoável competitividade.
5. **Sistemas cooperativos:** relacionamento onde as partes do relacionamento demonstram altos níveis de integração operacional e de cooperação. Há um baixo nível de associações legais e relacionamentos de adaptação específicos.
6. **Colaborativo:** relacionamento apresenta altos níveis de colaboração e de troca de informações, forte presença de laços legais e confiança. Situação típica de fornecimentos exclusivos.
7. **Mutualmente adaptativo:** relacionamento similar ao colaborativo, exceto se o comprador e o vendedor adotarem posições diferentes. Apresenta o menor grau de confiança entre todos os tipos de relacionamentos.



8. Consumidor é o rei: nesse caso as adaptações por parte do vendedor são mais altas, apesar de não haver reciprocidade. Também ocorrem os maiores níveis de integração operacional, associações legais e cooperação.

Cannon e Perreault (1999) caracterizam as situações em que encontram esses tipos de relacionamentos com base nos seguintes antecedentes: disponibilidade de alternativas, dinamismo do mercado, complexidade e importância do fornecimento. A disponibilidade de alternativas é dada pelo grau em que o comprador tem fontes alternativas de fornecimento para uma demanda específica. O dinamismo do mercado caracterizado pelo grau de mudanças no mercado da empresa. A importância e complexidade do fornecimento estão atreladas ao impacto da aquisição nos objetivos da empresa compradora. A relação entre esses antecedentes e os oito tipos de relacionamentos são apresentados na figura 14 abaixo.



**Figura 14 – Representação dos Tipos de Relacionamento em função dos antecedentes**

Fonte: CANNON e PERREAULT (1999, p 453)

Evidencia-se, pelo que foi exposto, que essa classificação auxilia o mapeamento dos relacionamentos de acordo com o cenário em que as partes estão envolvidas, permitindo que as empresas ajustem decisões e expectativas de acordo com seus objetivos.

Da mesma forma em que os relacionamentos ocorrem em organizações industriais também ocorrem em empresas de serviços. É importante considerar que as situações que caracterizam o tipo de relação a ser estabelecida dependem de cada cliente, em um mesmo tipo de serviço. Logo, não é o tipo de serviço que determina a existência ou não de relacionamentos, podendo haver clientes com características que o impulsionem a desenvolver relacionamentos em um maior número de categorias de serviços enquanto outros apresentam traços distintos, evitando toda e qualquer forma de relacionamento (GUTECK *et alli.*, 1999 *apud* BRASIL, 2004).

Para melhor compreensão do exposto, apresenta-se a taxonomia de relacionamentos utilizada por Guteck *et alli.* (1999 *apud* BRASIL, 2004) que focaliza a análise das interações cliente-empresa de serviços, ver figura 15 a seguir.

Itens de caracterização	Relacionamentos	Pseudo-relacionamentos	Encontros
<b>Ganhos mútuos e reciprocidade na relação</b>	Reciprocidade esperada na relação direta com o prestador de serviço	Reciprocidade esperada na relação com a empresa prestadora de serviço	Não há reciprocidade esperada, além da simples realização do serviço.
<b>Compartilhamento</b>	Elevado e esperado com o prestador de serviço	Médio e esperado com a empresa de serviço	Baixo (restrito à prestação de serviço) ou inexistente
<b>Intenções futuras</b>	Manutenção das interações com o prestador de serviço a longo prazo	Manutenção das interações com a empresa prestadora de serviço a longo prazo	Inexistência ou intenção mínima de voltar a interagir com o prestador/empresa
<b>Componentes emocionais/afetivos</b>	Forte conexão; maior nível de intimidade; envolvimento; componentes emocionais verdadeiros	Média conexão; componentes emocionais relativos à interação com a empresa	Fraca conexão; "contato com estranhos", componentes emocionais artificiais
<b>Componentes situacionais</b>	Maior conhecimento de ambas as partes; menores níveis de incerteza; maior fluxo de informações	Conhecimento médio entre as partes; médio nível de incerteza; fluxo de informações limitado	Pequeno ou nenhum conhecimento entre as partes; maior incerteza; fluxo de informações bastante reduzido
<b>Frequência de uso</b>	Maior	Maior	Menor
<b>Satisfação do cliente</b>	Mais elevada; satisfação tanto de necessidade expressivas e emocionais quanto instrumentais	Intermediária; foco mais voltado para necessidades instrumentais	Menor; foco quase exclusivo em necessidades instrumentais
<b>Situações-exemplo</b>	Médicos; opção por um prestador de serviço específico em um salão de beleza; consultoria	Bancos em geral; utilização de uma rede de hotéis; locação de automóveis; redes de <i>fast-food</i>	Restaurantes; utilização de um posto de gasolina durante uma viagem

**Figura 15 – Distinção entre relacionamentos, pseudo-relacionamentos e encontros**

Fonte: GUTEK *et alli* (1999) e GUTEK (2000) *apud* BRASIL (2004, p. 75)

Através do apresentado, percebe-se a existência de diversos tipos de relacionamentos que podem variar, consideravelmente, em seu caráter, complexidade e duração, ao mesmo tempo em que envolvem a interdependência mútua para os compradores e vendedores (WEBSTER, 1991). Com base nesse

pressuposto, a identificação dos tipos de relacionamentos que ocorrem nas díades do presente estudo, seguirá a classificação proposta por Webster (1992).

Dwyer *et alli* (1987) ao aprofundar a temática do processo de desenvolvimento de relacionamentos, fornecem uma estrutura teórica formada por cinco estágios de relacionamento: (1) consciência, (2) exploração, (3) expansão, (4) compromisso e (5) dissolução.

- Fase I – Consciência: uma organização vê outra como possível parceiro para troca.
- Fase II – Exploração: os potenciais parceiros consideram as obrigações, os benefícios, os custos tangíveis e intangíveis e a efetiva possibilidade da transação. Surgem os testes e sondagens dos dois lados, definições de papéis melhor detalhadas e o surgimento de regras.
- Fase III – Expansão: conseqüente da satisfação de cada parceiro. Expansão dos benefícios e interdependência, aumento dos riscos, cooperação, compromisso e comunicação.
- Fase IV – Comprometimento: momento da consolidação do compromisso entre as partes. Período que apresente a fase mais alta da interdependência.
- Fase V – Dissolução: momento do declínio e dissolução, causado por insatisfações, provocações, falta de investimento e reciprocidade.

De uma forma geral, os relacionamentos não precisam ser vivenciados linearmente, podendo ocorrer uma série de eventos ou incidentes críticos durante seu desenvolvimento e manutenção. O processo de desenvolvimento refere-se ao desejo das empresas em construir e manter relacionamentos com outras organizações ao longo do tempo. A seleção de um parceiro envolve inúmeras avaliações e discussões entre os profissionais e áreas de cada parte. Além disso, fatores ambientais, organizacionais e pessoais também influenciam a escolha do parceiro.

### 2.5.3 Motivações para formação de relacionamentos

Para entender os indicadores que apresentam papel crítico no desenvolvimento e manutenção das relações transacionais é imprescindível analisar, primeiramente, as motivações que impulsionam o Marketing de Relacionamento.

Morgan e Hunt (1994, p. 20) afirmam que “para ser um competidor efetivo na economia global, tem de ser um cooperador de confiança em alguma rede”. Com base nessa premissa, as organizações são motivadas a estabelecer relacionamentos duradouros com seus parceiros, intencionando colher benefícios a médios e longos prazos, como a redução substancial dos custos e a acuracidade da entrega de materiais (MÜSSNICH, 2002).

Sendo assim, a implementação de uma estratégia de relacionamento pode implicar no desenvolvimento de fortes laços de naturezas diversas (tecnológica, social, informação) entre compradores e vendedores, o que poderá acarretar a agregação de valor ao produto e, conseqüentemente, uma menor sensibilidade ao quesito preço. (GRÖNROOS, 1995). Para Dwyer, Schurr e Oh (1987, p. 14) “o relacionamento entre compradores e vendedores envolve benefícios análogos e custos. O padrão inclui redução da incerteza, gerenciamento da dependência, troca eficiente e satisfação social da parceria”. No entendimento dos autores, além disso, existe a possibilidade de ganhos conjuntos para as empresas e individuais para os compradores e vendedores, na medida em que estes atingirem os objetivos estipulados.

Percebe-se, diante disso, a existência de aspectos tão importantes e significativos como o preço, permitindo que as trocas relacionais se estabeleçam num ambiente de benefício mútuo, tanto para o cliente como para o fornecedor. Madhavan *et alli* (1994) afirmam existir cinco motivações que conduzem à formação do marketing de relacionamento:

- Controle: as organizações podem ingressar em relacionamentos a fim de exercer maior controle sobre a evolução da indústria e criar barreiras de entrada a novos competidores.

- Aprendizagem: as empresas buscam o conhecimento de seus parceiros para o desenvolvimento de novos produtos, tecnologias ou processos organizacionais.
- Eficiência: as organizações buscam reduzir os custos de transação, aperfeiçoando as relações entre as entradas e saídas dos parceiros.
- Estabilidade: as empresas buscam assegurar a previsibilidade, dependência e estabilidade nas ações para obtenção de recursos. Os benefícios para os parceiros são a redução da incerteza e a possibilidade de uma previsão de demanda mais acurada.
- Legitimidade: as organizações desejam legitimidade e prestígio pela associação com parceiros estratégicos.

Para os autores, quanto maior a sinergia entre as motivações dos compradores e vendedores, mais intensos serão os benefícios para ambos e, conseqüentemente, melhor sucedida será a parceria. Day (2001) complementa esse pensamento ao citar as razões pelas quais os relacionamentos com clientes de longo prazo são mais lucrativos:

- Menores custos de atendimento: clientes leais estão mais familiarizados com os produtos e serviços do fornecedor, fazendo poucas perguntas e ajustando seu comportamento para simplificar o relacionamento com o fornecedor;
- Compras maiores: clientes tendem a aumentar o volume de compras do fornecedor por ampliação da linha ou aumento na parcela das compras;
- Menor sensibilidade ao preço: os clientes ficam menos sensíveis aos apelos da concorrência com o fortalecimento do relacionamento, fazendo melhor avaliação do preço e pagando mais.
- Divulgação “boca a boca” favorável: clientes leais tendem a fazer recomendações favoráveis a outros, o que ajuda a reduzir os custos de conquista de novos clientes.

Demonstradas, então, as motivações empresariais que levam à busca de parcerias, pode-se dar seguimento à apresentação dos principais indicadores do Marketing de Relacionamento.

#### 2.5.4 Elementos chave para Análise das Trocas Relacionais

Na literatura há diversas teorias que circunscrevem o relacionamento interorganizacional. A teoria do poder tem sido adaptada para explicar a construção e manutenção do relacionamento entre os canais de distribuição (FRAZIER, 1983). A teoria do custo de transação é usada para desenhar uma tipologia das formas de governança e das dimensões do relacionamento interorganizacional (HEIDE, 1994). A teoria do contrato relacional auxilia a criação de uma estrutura que caracteriza o desenvolvimento do relacionamento entre compradores e vendedores organizacionais (DWYER, SCHURR E OH, 1987). A teoria da troca social ajuda a explicar o processo de construção e manutenção do relacionamento (LAMBE, WITTMANN e SPEKMAN, 2001).

Através das teorias apresentadas, os pesquisadores buscaram entender o relacionamento de marketing de diferentes formas. A posição do poder em relacionamentos de longo prazo (GUNDLACH e CADOTTE, 1994, FRAZIER, 1983), a influência de fatores como a confiança e o comprometimento nos relacionamentos (MORGAN e HUNT, 1994), como os fatores dependência e influência afetam os relacionamentos (ANDERSON e NARUS, 1990, FRAZIER, 1983) e qual o efeito do relacionamento na performance dos resultados (NORDEWIER, JOHN e NEVIN, 1990, KALWANI e NARAYANDAS, 1995).

Os *constructos* apresentados são usados em diferentes estudos, porém com operacionalizações distintas. Na visão de Emerson (1962 *apud* Frazier, 1983) a dependência é considerada a observância do poder, onde as partes do relacionamento são dependentes uma da outra. Para Frazier (1983) a dependência refere-se a necessidade de uma empresa em manter relacionamentos de troca com outra empresa a fim de atingir os objetivos desejados. Sob essa perspectiva, o poder compartilhado entre as empresas tende a promover a confiança, comprometimento e comportamento em direção ao relacionamento, formando a base para o estabelecimento de fortes vínculos no canal.

Gundlach e Cadotte (1994) afirmam que o reconhecimento da dependência entre as partes é a principal indicação de atenção às regras e questões da troca relacional entre as partes. Ganesan (1994), por sua vez, sugere que o

relacionamento de longo prazo entre compradores e vendedores de redes varejistas é fruto da dependência e confiança mútua, ambos relacionados com a incerteza do ambiente, o investimento em transações específicas, reputação e satisfação.

Morgan e Hunt (1994) afirmam que para um relacionamento ter sucesso é preciso que haja confiança e comprometimento entre as partes. Para os autores uma empresa que confia em seu fornecedor é mais comprometida e tem mais intenções de prosseguir no relacionamento. Segundo Anderson e Narus (1990), quando a confiança é estabelecida, as empresas percebem que a coordenação e os esforços conjuntos levarão a resultados que excedem aquilo que as empresas atingiriam se agissem isoladamente. Para Moorman *et alli* (1992) os comportamentos que indicam confiança são caracterizados por ações que refletem a capacidade de aceitar a vulnerabilidade das partes face à incerteza.

Doney e Cannon (1997) estudam como a confiança se desenvolve e influencia o comportamento do comprador industrial. Os resultados demonstram que a confiança no fornecedor é construída através da confiança nos vendedores e na própria empresa. Sirdershmukh *et alli* (2002), ao analisar situações de prestação de serviço, propõem que a confiança é desenvolvida em função da dinâmica do comportamento dos empregados durante a prestação de serviços e da avaliação das políticas e práticas que regulam as trocas.

A literatura brasileira também apresenta estudos que avaliam a confiança nos relacionamentos. Viana (1999) avalia o relacionamento entre indústrias e clientes através da escala de Wilson e Vlosky (1997) e conclui que a confiança é uma dimensão que influencia direta e positivamente o sentimento de comprometimento da empresa compradora com o seu fornecedor. Os conceitos de honestidade, benevolência, responsabilidade e integridade são resumidos na dimensão confiança e atuam diretamente na disposição das partes envolvidas. Ao estudar o relacionamento no setor hoteleiro, Müssnich (2002), demonstra que a maior confiança entre as partes acarreta o maior comprometimento no relacionamento. A dimensão confiança é antecedente para a alocação de esforços para manter o relacionamento no longo prazo e com benefícios mútuos. Almeida *et alli* (2004), ao avaliar o comportamento da confiança nos relacionamentos existentes em uma prestadora de serviços jurídicos, conclui que a confiança é uma variável chave quando as decisões são relacionadas ao aumento do escopo do relacionamento.

Para a autora a percepção de confiança deve ser difundida a todo o corpo de advogados, descentralizando esse fator de um único profissional, uma vez que o contrário sobrecarrega o mesmo e não leva ao crescimento do relacionamento.

Em conjunto com a confiança, outro atributo fundamental para construção de relacionamentos bem sucedidos é o comprometimento (MORGAN e HUNT, 1994). Para os autores o comprometimento no relacionamento é a crença de uma das partes que o relacionamento com a outra é tão importante que fará o máximo de esforço para mantê-la. Seguindo a mesma linha de pensamento, Dwyer *et alli* (1987) argumentam que o comprometimento é um compromisso explícito ou implícito da continuidade do relacionamento entre as partes. Os autores defendem que, com o desenvolvimento do relacionamento, as partes aprendem a confiar umas nas outras, o que aumenta, gradualmente, o comprometimento.

Ao estudar o desenvolvimento e sustentação dos relacionamentos em mercados industriais maduros, Narayandas e Rangam (2004) sugerem que a confiança é construída e mantida ao nível individual e que o comprometimento é um fenômeno amplamente organizacional. Os resultados da pesquisa indicam que a confiança interpessoal pode construir compromisso interorganizacional, sendo tão importante selecionar a pessoa correta para a interface como sustentar o relacionamento com o comprometimento institucional adequado. Além disso, em tempos de mudanças organizacionais, as empresas poderiam converter a confiança em comprometimento organizacional antes de efetivar mudanças sensíveis de pessoas.

Brasil *et alli* (2005), ao realizar uma pesquisa nos relacionamentos das agências de propaganda e seus clientes, constatam que as características dos relacionamentos nesse mercado impactam positivamente no comprometimento afetivo entre as partes, que impacta positivamente nas intenções de lealdade dos clientes. Fatores relacionados com o relacionamento interpessoal e afinidade com o atendimento da agência emergiram como um dos resultados de maior relevância no momento da avaliação do relacionamento da agência com o cliente. Estudando o relacionamento entre uma vinícola e seus fornecedores de uva, Toni (2004) demonstra, quanto ao *constructo* comprometimento, que todos os fornecedores esperam que o relacionamento continue e se fortifique ao longo do tempo. Sua disposição em investir no fortalecimento do relacionamento é demonstrada pela



intenção dos mesmos em aumentar o volume de uvas entregues. Entretanto, mesmo diante de tais atitudes de comprometimento, a maioria dos fornecedores, quando questionados sobre estarem comprometidos com o cliente, respondem negativamente.

Para Wiersema (1996) o caráter distintivo da intimidade com o cliente é a constante disposição do fornecedor em atendê-los. O autor afirma que verdadeira parceria exige uma cooperação total e aberta, onde ambas as partes trabalham juntas para encontrar soluções para os problemas comuns. A cooperação é uma ação complementar ou similar tomada pelas partes para atingir resultados mútuos com desejada reciprocidade ao longo do tempo (ANDERSON e NARUS, 1990). Segundo Morgan e Hunt (1994) um parceiro comprometido com o relacionamento irá cooperar com outros membros porque deseja manter o relacionamento. Os autores completam, que a confiança também leva a cooperação.

Dwyer *et alli* (1987) apontam que as partes tendem a ter maior comunicação nas trocas relacionais do que nas trocas discretas. Para Morgan e Hunt (1994) a comunicação é a maior precursora da confiança. Os autores argumentam que uma das partes do relacionamento percebe que as comunicações anteriores da outra parte são freqüentes e de alta qualidade, o que é relevante, oportuno e confiável. Segundo Mohr *et alli* (1996) a comunicação colaborativa pode ser usada para criar uma atmosfera de mútuo suporte, criando, dessa forma, acordos entre as partes.

Dessa forma, através da comunicação as empresas podem trocar importantes informações. Para as partes se conhecerem, elas podem tentar revelar informações específicas sobre si mesmas, suas necessidades e seus recursos (DWYER *et alli*, 1987). Para Noordewier *et alli* (1990) todas as transações de compra envolvem trocas de informações, que variam em seu tipo e quantidade. Para os autores, de uma forma geral, as informações podem consistir de especificações do produto, preços, programa de entrega, etc.

Para Morgan e Hunt (1994) as empresas que compartilham informações estão mais comprometidas no relacionamento. Nesse contexto, as empresas se dispõem a compartilhar parte dos riscos em troca de parte dos lucros ou do investimento que o parceiro realizará. Dessa forma, espera-se dos parceiros a habilidade em melhorar a eficiência de seus sistemas para obter redução de custos (KALWANI e NARAYANDAS, 1995).

Em decorrência dessa necessidade, outro aspecto bastante relevante nos relacionamentos é a avaliação da performance dos parceiros envolvidos no relacionamento. Segundo Narayandas e Rangan (2004) é importante que as partes cumpram suas promessas, pois isso cria, não somente, uma favorável percepção de performance como também cristaliza as expectativas da outra parte.

Para Noordewier (1990) a performance das compras realizadas em relacionamentos organizacionais pode ser medida através dos elementos a seguir citados:

1. Flexibilidade do fornecedor: este elemento define a flexibilidade do fornecedor através dos ajustes requeridos pelos compradores.
2. Fornecedores auxiliares: é a posição que os fornecedores tomam ao assistirem os compradores durante o relacionamento.
3. Informações dadas ao fornecedor: são as informações dadas pelo comprador ao vendedor, no que tange a especificações de produtos, programação de produção e outras.
4. Monitoramento do fornecedor: consiste de ações que o comprador se compromete a assegurar a performance do fornecedor durante a execução das trocas.
5. Expectativa de continuidade: é a expectativa de futuras trocas entre compradores e vendedores. Com a ocorrência de trocas relacionais, esse elemento torna-se menos intenso.
6. Incerteza do ambiente: demonstra aspectos da turbulência de mercado e incertezas relatadas pelos fornecedores.
7. Performance da transação de compra: demonstrada pelo uso de indicadores de posse de custos (rotatividade do inventário) e custos de aquisição (entregas em dia, aceitabilidade), quantidade comprada, dependência no fornecedor, preço, distância entre o fornecedor e o local de entrega e a frequência da compra.

Wilson e Vlosky (1997), estudando o setor madeireiro industrial, estabelecem um conjunto de seis variáveis latentes determinantes para a distinção entre os relacionamentos tradicionais e os de parceria: (1) dependência, (2) nível de comparação de alternativas, (3) investimentos específicos em relacionamento, (4) partilha de informações, (5) confiança e (6) comprometimento. Para os autores ocorrem diferentes padrões de eventos na interação entre as parcerias e os relacionamentos tradicionais.

Analisando o relacionamento entre indústrias e distribuidores, Cannon e Perreault (1999) apresentam determinantes situacionais e de mercado como: a) disponibilidade de alternativas, b) dinamismo do mercado de fornecimento, c) importância do fornecedor e d) complexidade do fornecimento para criar uma taxonomia que especifica as características de oito tipos de relacionamentos: 1) simples compra e venda, 2) bare bones, 3) relações contratuais, 4) fornecimento customizado, 5) sistemas cooperativos, 6) colaborativo, 7) mutualmente adaptativo, 8) cliente é rei. Os autores determinam seis conectores que podem ser combinados ou não e influenciarão na satisfação do cliente e no desempenho do fornecedor, quais sejam:

- 1) Troca de informações: são as expectativas de compartilhar informações que podem ser usadas por ambas as partes. A troca de informações pode melhorar a qualidade das mercadorias e facilitar o desenvolvimento de novos produtos.
- 2) Ligações operacionais: são as atividades e processos utilizados entre as empresas que permitem o fluxo de mercadorias, serviços e informações. O inventário computadorizado, o sistema de ordens de compra automatizados e a entrega *just-in-time* são exemplos dessas rotinas.
- 3) Associações legais: são acordos contratuais detalhados que especificam as regras e obrigações para ambas as partes do relacionamento. Essas associações providenciam proteções disponíveis através do sistema legal.
- 4) Normas cooperativas: refletem as expectativas dos participantes da troca sobre desenvolver o trabalho e atingir objetivos individuais e mútuos conjuntamente. As mudanças de condições entre as partes são respondidas com maior flexibilidade e solidariedade.

- 5) Adaptação pelos vendedores e compradores: são investimentos em adaptações para o processo, produto ou procedimentos específicos para as necessidades ou capacidades das partes. Tem foco específico no comportamento individual para a outra parte do relacionamento.

Em sua taxonomia os autores realizam um cruzamento entre os tipos de relacionamento (clusters) e os conectores anteriormente apresentados, conforme figura 16 e concluem que os relacionamentos auxiliam ambas as partes a gerenciar a incerteza e a dependência, melhorando a eficiência, diminuindo os custos totais, aumentando o desenvolvimento do produto e a orientação de mercado através do melhor conhecimento sobre o consumidor e suas necessidades.

	Troca de informação	Ligações operacionais	Associações legais	Normas cooperativas	Adaptação pelos vendedores	Adaptação pelos compradores	Confiança
<i>Simples compra e venda</i>	Alto	Baixo	Baixo	Alto	Baixo	Baixo	Alto
<i>Bare bones</i>	Baixo	Menos que Baixo	Baixo	Baixo	Menos que Baixo	Baixo	Baixo
<i>Relação contratual</i>	Alto	Médio	Alto	Baixo		Baixo	Baixo
<i>Fornecimento customizado</i>	Médio	Médio	Médio	Médio	Alto	Médio	Baixo
<i>Sistemas cooperativos</i>	Médio	Alto	Baixo	Alto	Médio		Alto
<i>Colaborativo</i>	Alto	Médio	Menos que Médio	Alto		Médio	Alto
<i>Mutualmente adaptativo</i>	Alto	Alto		Médio	Alto	Alto	Baixíssimo
<i>Consumido é o rei</i>		Alto	Alto	Alto	Altíssimo	Baixo	

**Figura 16 – Variáveis do Relacionamento x Tipos de Relacionamento**

Fonte: Adaptação CANNON e PERREAULT (1999, p. 449)

Diante do exposto, percebe-se que muito esforço tem sido feito para entender os fatores que caracterizam os relacionamentos entre compradores e vendedores organizacionais. Os resultados mostram a existência de muitas variáveis que podem ou não afetar o desenvolvimento do relacionamento. Narayandas e Rangan (2004) pesquisaram a construção e manutenção de relacionamentos entre compradores e vendedores em mercados industriais maduros, com inferências sobre a posição inicial de poder, a dependência, as normas formais, a performance dos resultados, o compromisso e a confiança entre a díade. Os resultados encontrados sugerem que as empresas de menor porte financeiro podem estruturar e desenvolver relacionamentos em longo prazo com parceiros mais poderosos porque as assimetrias iniciais são subseqüentemente redirecionadas para o desenvolvimento de altos níveis de confiança interpessoal sobre a díade (comprador-vendedor), que, por outro lado, direciona para o aumento do nível de compromisso interorganizacional.

Dessa forma, o presente trabalho caracteriza os relacionamentos entre as díades estudadas utilizando os elementos chave propostos na literatura apresentada, como: comunicação (DWYER *et alli*, 1987), troca de informações entre as partes (MORGAN e HUNT, 1994) relação de poder e dependência (ANDERSON e NARUS, 1990, FRAZIER, 1983), análise de custos (ANDERSON, BOVET e KOCHERSPERGER, 2003) confiança, comprometimento e cooperação (MORGAN e HUNT, 1994), desejo de sucesso mútuo (WIERSNMA, 1996) e avaliação de desempenho (NARAYANDAS e RANGAN, 2004)

Estima-se, assim, que o estudo do relacionamento entre compradores e vendedores é de extrema importância às organizações, na medida em que esse conhecimento possa ajudá-las a ganhar benefícios econômicos, diminuir os custos, aumentar lucros e aumentar o controle sobre seu desenvolvimento.

### 3 MÉTODO

Um dos pontos críticos em um projeto de pesquisa passa pela correta definição do método de pesquisa a ser empregado, conforme a natureza do problema a ser investigado.

De acordo com Boyd *et alli* (1989) existe dois tipos de pesquisa em marketing, conforme o objetivo e o grau em que o problema de pesquisa esteja baseado. Tem-se, então, a pesquisa não conclusiva ou exploratória e a pesquisa conclusiva, que pode ser descritiva ou experimental.

A pesquisa exploratória aplica-se aos casos nos quais o pesquisador não conhece o problema a ser estudado com clareza suficiente que permita estabelecer hipóteses de pesquisa ou, mesmo, aos estudos onde o autor tenha apenas uma vaga idéia sobre o próprio problema de pesquisa.(BOYD *et alli*, 1989). Para Churchill (1995), esse tipo de pesquisa fornece a documentação central para a realização de bons estudos, pois aumenta a familiaridade do pesquisador com o objeto de estudo, clarifica conceitos a serem utilizados e possibilita a geração de hipóteses para posterior investigação empírica.

Já a pesquisa descritiva, segundo Malhotra (2001), é caracterizada por possuir uma definição clara do problema, hipóteses específicas e necessidades de informações detalhadas. Esse tipo de pesquisa serve para descrever as características de certos grupos, estimar a proporção de pessoas em uma determinada população que se comporta de determinada maneira e fazer previsões específicas (CHURCHILL, 1991).

Diante disso, optou-se pela utilização da abordagem exploratória que buscou elementos que possibilitem a caracterização dos relacionamentos entre empresas, em seu devido segmento de atividade, e seus fornecedores estratégicos de materiais e serviços.

### 3.1 ESCOLHA DO MÉTODO DE PESQUISA

Sendo um estudo de caráter exploratório, as atividades foram divididas em duas etapas: pesquisa em fontes secundárias e estudo de caso. A primeira etapa consiste de uma profunda revisão da literatura em relação ao tema investigado. Foram contempladas as áreas de estratégia organizacional, vantagem competitiva e marketing de relacionamento. A revisão da literatura possibilitou ao pesquisador, com base nos conceitos existentes, tomar conhecimentos múltiplos sobre o tema em questão. Em um segundo momento, foi utilizado o método de estudo de caso. Segundo Boyd *et alli* (1989), o estudo de caso “é o estudo empírico de uma situação de marketing dentro de seu contexto real, utilizando múltiplas fontes de evidência”.

O estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira a permitir o conhecimento amplo e detalhado do mesmo. (GIL, 1995). Para Yin (2001) o estudo de caso é uma pesquisa empírica que investiga fenômenos contemporâneos inseridos no contexto da vida real, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes e nos quais múltiplas fontes de evidência estão presentes. Para o autor os estudos de caso são passíveis de generalizações analíticas, nas quais as proposições teóricas são expandidas, não havendo interesse em buscar confirmações de teorias pela análise das frequências de respostas (generalizações estatísticas), característica de pesquisas descritivas ou quantitativas.

Definido, então, o método de pesquisa a ser empregado, Yin (2001) sugere quatro modelos de estudo de caso (figura 17):

<b>Tipos de desenho</b>	<b>Desenho de caso único</b>	<b>Desenho de casos múltiplos</b>
<b>Holístico (unidade simples de análise)</b>	Tipo 1	Tipo 3
<b>Inserido (unidades múltiplas de análise)</b>	Tipo 2	Tipo 4

**Figura 17 – Tipos Básicos de Desenho para Estudos de Caso**

Fonte: YIN (2001, p. 46)

A análise de algumas unidades de um determinado universo possibilita a compreensão da generalidade das mesmas ou, pelo menos, o estabelecimento de bases para uma investigação posterior. Dessa forma, tratando-se de uma pesquisa fundamentalmente exploratória, na qual as proposições teóricas e seus relacionamentos não são conhecidos de forma satisfatória, evidencia-se a necessidade de utilização de unidades múltiplas de investigação, tipo 4.

O método multicase utilizado para a realização deste trabalho se mostrou adequado pois, segundo Boyd *et alli* (1989), tem se mostrado conveniente na identificação de três fatores:

- Fatores comuns a todos os casos do grupo escolhido;
- Fatores não comuns a todos, mas apenas a alguns subgrupos;
- Fatos únicos em caso. específico.

Como o trabalho tem o objetivo de caracterizar os relacionamentos nas díades entre as empresas e fornecedores estratégicos nacionais de matéria-prima e serviços, salienta-se que a pesquisadora optou pela utilização de multicase, apesar das exigências de tempo e recursos, por permitir uma maior abrangência dos resultados, ultrapassada pela singularidade de dados referentes a uma única empresa.

### 3.2 DETERMINAÇÃO DOS CASOS EM ESTUDO

O setor econômico, no qual se desenvolveu o estudo, foi à indústria metal mecânica da Grande Porto Alegre. A seleção do contexto de negócio ocorreu por julgamento, considerando-se sua representatividade para a economia gaúcha, a busca por redução de custos e o crescente uso de tecnologia em seus produtos.

Para a escolha dos casos foram contatadas empresas do setor metal mecânico da Grande Porto Alegre que possuíam algum tipo de relacionamento com fornecedores estratégicos nacionais de matéria-prima e de serviços, há mais de três anos. A primeira abordagem ocorreu de forma intencional com três indústrias de grande porte, as quais não aceitaram participar da pesquisa, em virtude da



indisponibilidade de tempo dos entrevistados. Depois dessas tentativas foram contatadas, de forma aleatória, três indústrias que figuravam como participantes do sindicato metal mecânico de Canoas, das quais apenas duas aceitaram participar do estudo. A última unidade de análise foi selecionada através de contatos profissionais da pesquisadora. Salienta-se que as empresas contatadas e seus fornecedores deveriam estar aptos e dispostos a participar do estudo.

Os fornecedores de cada díade (matéria-prima e serviços) foram indicados pelas próprias empresas clientes, seguindo os critérios: a) possuir relacionamento acima de três anos com a empresa e b) ser o principal fornecedor estratégico.

A técnica utilizada pode ser justificada por permitir a seleção dos componentes da amostra de acordo com as características estabelecidas como necessárias para agrupar casos típicos nesta população (SELLTIZ *et alli*, 1974).

### 3.3 UNIDADES DE ANÁLISE

As unidades de análise no presente trabalho referem-se as indústrias metal-mecânicas e aos fornecedores de matéria-prima e de serviços nas suas formas de relacionamento. Dessa forma, esta pesquisa tem o propósito de estudar as características dos relacionamentos entre essas empresas, abaixo descritas:

1. **Empresa A – Instrumentos cirúrgicos:** Produz instrumentos cirúrgicos, tem faturamento, aproximado, de R\$ 8 milhões e conta com 180 funcionários. Seu fornecedor estratégico de matéria prima denomina-se **Fornecedor A** e o de serviços como **Agente de Serviços A**.
2. **Empresa B – Correntes:** Esta empresa produz correntes leves e pesadas, seu último faturamento foi em torno de R\$ 4 milhões e seu atual quadro funcional é de 120 funcionários. Seu principal fornecedor de matéria prima é denominado como **Fornecedor B** e o de serviços como **Agente de Serviços B**.

3. **Empresa C – Componentes Automotivos.** O negócio desta empresa concentra-se na produção de componentes para a linha automotiva. A empresa faturou em 2004, aproximadamente, R\$ 10 milhões e conta com 300 colaboradores em seu quadro atual. O fornecedor estratégico de matéria prima é chamado **Fornecedor C** e o de serviços **Agente de Serviços C**.

### 3.4 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

O estudo de caso sofre fortes críticas quanto à sua aplicabilidade como método de pesquisa por não oferecer um conjunto de medidas operacionais para os conceitos em estudo, assim como por estar sujeito a julgamentos subjetivos por parte do pesquisador (YIN, 2001). Para evitar esse tipo de problema, o autor propõe que sejam observados os seguintes pontos básicos:

- Pesquisa bibliográfica (dados secundários);
- Coleta de dados por meio de entrevistas (dados primários);
- Coleta complementar de dados em fontes secundárias;
- Análise, interpretação e conclusões.

Sendo assim, no estudo foram utilizados tanto dados primários como secundários, estes correspondendo basicamente à pesquisa de campo.

#### 3.4.1 Fontes de dados primários

Para Churchill (1991) os dados primários referem-se aqueles levantados diretamente com quem se deseja pesquisar e sobre estes. Para esta pesquisa, os dados primários foram obtidos mediante entrevistas com as empresas metal-mecânicas e seus fornecedores estratégicos nacionais de materiais e serviços.

Segundo Boyd *et alli* (1989) as entrevistas podem ser classificadas quanto à sua estrutura (estruturada e não estruturada) e o disfarce (disfarçada e não disfarçada). A entrevista estruturada possui questões padronizadas que devem ser feitas a todos os participantes, enquanto que as entrevistas não estruturadas possuem apenas um roteiro com tópicos de discussão, que possibilitam uma maior flexibilidade do pesquisador na argüição de seus entrevistados. Já as entrevistas disfarçadas são aquelas em que o objetivo do estudo não é claramente revelado ao entrevistado, enquanto que nas não disfarçadas o entrevistado é totalmente esclarecido sobre o propósito da pesquisa. (BOYD *et alli*, 1989).

Assim, com a intenção de ampliar a apreensão de conhecimentos sobre o tema em estudo foram usadas as entrevistas não estruturadas e não disfarçadas, através da técnica direta de coleta de dados pela entrevista de profundidade (MALHOTRA, 2001).

Para Malhotra (2001), a entrevista de profundidade é uma entrevista não estruturada, direta e pessoal, em que um único respondente é questionado pelo entrevistador. O autor a exemplifica a partir de uma pergunta inicial, aberta e genérica, como “*o que você acha sobre...?*”. A essa pergunta seguem-se outras que procurem estimular a fala do entrevistado sobre suas percepções, crenças, atitudes e sentimentos em relação ao tema estudado. Subseqüentemente, a entrevista é determinada pelo rumo da resposta inicial, pelas sondagens do entrevistador e pelas respostas do entrevistado. A sondagem é facilitada pela formulação de perguntas como: “*o que o leva a pensar ou a afirmar isso...*”, ou “*existe alguma informação que gostaria de acrescentar...*”.

Nesse sentido, as entrevistas de profundidade foram realizadas com os principais representantes das díades, os quais atuam em suas respectivas funções há mais de 3 anos, conforme está relacionado a seguir:

Entrevistado	Empresa A	Fornecedor A	Agente de Serviços A	Empresa B	Fornecedor B	Agente de Serviços B	Empresa C	Fornecedor C	Agente de Serviços C
Função	Comprador	Representante Comercial	Proprietário	Supervisor Compras	Representante Comercial	Gerente Comercial	Gerente Suprimentos	Vendedor externo	Proprietário
Tempo na função (anos)	7	23	7	6	18	21	7	3	9

**Figura 18 - Relação de entrevistados**

Fonte: Coleta de dados

Os roteiros das entrevistas utilizadas apresentam-se ao final deste estudo, anexo A e B. Os roteiros foram submetidos à pré-testes, que possibilitaram maior adequação e formulação de acordo com o perfil dos entrevistados.

### **3.4.2 Fontes de dados secundários**

Os dados secundários são definidos como informações coletadas por outros, muitas vezes diferentes do que o estudo propõe (CHURCHILL, 1991). Dessa forma, é importante tomar atenção quanto à interpretação desses dados e também quanto à confiabilidade das fontes.

Nesse estudo, utilizaram-se fontes de dados secundários disponíveis em publicações e periódicos sobre o tema e o setor, além de livros, dissertações e teses já produzidas.

### **3.4.3 Análise dos dados**

A análise dos dados coletados em um estudo de caso caracteriza-se por sua grande complexidade, uma vez que não são utilizadas análises estatísticas com uma metodologia preestabelecida. Dessa forma, o estudo de caso depende fundamentalmente da habilidade analítica do pesquisador, assim como seu rigor científico para uma eficaz análise de dados.

Segundo Yin (2001) é possível adotar duas estratégias genéricas de análise de dados no estudo estatístico. A primeira é fundamentada nas proposições teóricas que geraram o estudo, com ênfase nos dados que se relacionam com o objetivo da investigação. E a segunda, consiste no desenvolvimento de uma descrição do caso em análise, com relato minucioso do objeto em estudo. É empregada nas circunstâncias em que inexitem proposições teóricas (hipóteses de pesquisa) definidas para o estudo.

Diante disso, foi adotada a segunda estratégia de análise, com utilização da técnica de construção de explicações. Primeiramente, os casos foram analisados individualmente e depois de forma combinada, buscando identificar padrões de relacionamento no setor em análise.

## 4 RESULTADOS: APRESENTAÇÃO E ANÁLISE

Este capítulo tem como objetivo apresentar os resultados da coleta de dados realizada nas indústrias metal-mecânicas e seus fornecedores estratégicos de materiais e serviços que compõem os três casos de relacionamentos analisados. Os resultados estão dispostos em duas etapas:

- Análise dos casos individuais: neste bloco, cada díade do relacionamento será analisada individualmente, procurando apresentar as descrições das empresas participantes (indústria e fornecedor), as características das trocas relacionais, assim como os elementos motivadores e inibidores da formação de relacionamento para cada empresa;
- Análise combinada dos casos: nesta parte do estudo busca-se, a partir da análise individual dos casos, apontar possíveis semelhanças e diferenças entre os as trocas relacionais ocorridas nas compras de materiais e de serviços das díades estudadas.

Em virtude da solicitação de algumas empresas entrevistadas, foram omitidos os nomes de todas as organizações participantes deste estudo, sendo informados apenas os segmentos produtivos das indústrias metal mecânicas estudadas, nas quais as empresas fornecedoras estão inseridas.

Nos três estudos, denominou-se como Empresa A, B e C, as indústrias que efetuam as compras de matéria-prima e serviços. As organizações responsáveis pela venda de matéria-prima são denominadas como Fornecedores A, B e C e as empresas que prestam serviços, por sua vez, constituem os Agentes de Serviços A, B e C.

## 4.1 APRESENTAÇÃO DOS CASOS INDIVIDUAIS

A seguir serão apresentadas as descrições dos três estudos de relacionamentos investigados. Tendo em vista que o presente trabalho buscou estudar os relacionamentos ocorridos entre empresas do setor metal-mecânico da Grande Porto Alegre e seus fornecedores estratégicos nacionais de matéria-prima e serviços, listam-se abaixo, para melhor compreensão, as díades a serem analisadas.

### 4.1.1 Empresa A: Instrumentos Cirúrgicos

Nesta seção serão apresentadas as descrições das empresas estudadas (indústria e fornecedores), os objetivos do relacionamento, as características da relação de troca e, por fim, os fatores motivadores e inibidores do relacionamento.

#### 4.1.1.1 Descrição da Empresa A

A empresa A atua no mercado de saúde desde 1963, ano de sua fundação. Tem sua unidade produtiva em Canoas, cidade localizada na Grande Porto Alegre, e emprega 180 (cento e oitenta) funcionários. A empresa é a maior fabricante de instrumentos cirúrgicos do Brasil e tem faturamento, aproximado, de R\$ 8 milhões por ano.

A crescente interação entre a empresa e profissionais da área de saúde, possibilitou a criação de linhas inovadoras que atendessem às necessidades do mercado. A organização fabrica, atualmente, cerca de 1500 produtos para as linhas: cirurgia geral, cardiovascular, odontológica e vídeo-endoscópica. Seus principais consumidores são os hospitais públicos e privados, espalhados por todo território nacional.

O segmento de mercado em que a empresa atua é bastante exigente quanto à qualidade e o custo do produto. Atualmente, os principais concorrentes da organização estão na China e Estados Unidos. No Brasil, seus concorrentes são revendedores de produtos importados, em virtude da elevada carga tributária nacional que a cada dia consumo mais mercado e das constantes oscilações no câmbio brasileiro, mesmo que estes apresentem qualidade inferior à dos produtos nacionais. Essa dinâmica no mercado interno brasileiro favoreceu aos competidores internacionais e colaborou para a redução da participação da empresa no mercado.

Dessa forma, a partir de 1996, com a intenção de aumentar sua competitividade no mercado, a empresa iniciou uma reestruturação interna. Foram terceirizadas operações, reduzidos níveis funcionais, desenvolvidas novas matérias-primas, estruturados planos para exportação, entre outras atividades. Além disso, foram adotadas normas de qualidade ISO9001 para a seleção de materiais e procedimentos de fabricação, garantindo aos clientes instrumentos com a máxima eficiência e desempenho, sinônimo de qualidade, precisão e confiabilidade.

Dentro dessa reorganização, houve uma redução no número de integrantes da equipe de compras. No momento, a organização possui um comprador sênior, que está na empresa há 15 anos e é responsável por toda a negociação e planejamento de compras, e o qual cedeu as presentes informações. Essa área é vinculada a gerência financeira, que libera a compra de acordo com o planejamento de gastos emitido pelo comprador. Apesar de possuir apenas um integrante, a área de compras tem importância estratégica para empresa, pois é sua responsabilidade a negociação de matérias-primas e serviços, de seus respectivos preços, prazos de entrega e pagamento. Além disso, também é responsável pelo estoque de matérias-primas e em poder de terceiros (serviços). Na visão do entrevistado a negociação de um “menor preço” implica em “menor custo” para a empresa.

Para maximizar esse conceito, a empresa A procura manter uma perspectiva relacional com seus fornecedores estratégicos de matérias-prima e de serviços. Atualmente são realizadas trocas relacionais, com período superior há (três) anos, com mais de 15 fornecedores.



Para efeito desse estudo foram escolhidos os fornecedores de matéria-prima e serviço que apresentavam maior impacto para a cadeia produtiva da empresa e que se localizassem no Rio Grande do Sul. Dessa forma, a seguir será apresentada a descrição do fornecedor de matéria-prima, denominado Fornecedor A.

#### 4.1.1.2 Descrição do Fornecedor A

O fornecedor A atua no setor metalúrgico desde 1944, sendo o maior produtor latino americano de aços longos especiais e cilindros para laminação. A empresa tem ao redor de 1100 funcionários e faturou, em 2004, em torno de R\$ 900 milhões. Sua capacidade de produção é de 750,0 mil toneladas anuais de produtos acabados, sendo 710,0 mil toneladas de aços especiais para construção mecânica.

Os aços especiais para construção mecânica representam 85% do faturamento e são direcionados para forjarias, autopeças, parafuseiros, moleiros, entre outros. Este mercado é regional e as exportações diretas pouco representam, no entanto a importância do setor automobilístico, com suas exportações, ocupa a capacidade de produção da empresa. Os cilindros para laminação representam os outros 15% e são direcionados as siderúrgicas. Este produto tem maior participação das exportações. No total do faturamento da empresa 20% é direcionado ao mercado externo.

No mercado nacional o Fornecedor A tem ao redor de 40% do mercado de aços especiais, concorrendo, diretamente, com um grande grupo situado no Rio Grande do Sul e, em menor escala, com outro grupo situado em São Paulo. Nos cilindros para laminação a empresa domina o mercado nacional com quase 80%, tendo a concorrência da importação.

A maioria dos clientes do Fornecedor A estão situados na região Sudeste e Sul do Brasil. São empresas tradicionais e que estão no mercado há muito tempo. Para atendê-los, a empresa mantém uma estrutura comercial composta por vendedores internos e representantes que atuam por segmento de negócio: central de distribuição (pequenos volumes) e usina (lotes fechados). O Fornecedor A

ênfatiza o relacionamento com seus clientes e traça planos de atuação de acordo com sua representatividade estratégica.

Dentro desse planejamento, a Empresa A é considerada como um importante cliente para o Fornecedor A, o que justifica a manutenção de seu relacionamento. Com base no exposto, a seguir, serão detalhados os objetivos do relacionamento entre ambos.

#### 4.1.1.3 Objetivos do Relacionamento Empresa A - Fornecedor A

Algumas empresas melhoram o relacionamento de sua cadeia de fornecedores, visando redução de custo para as partes e/ou buscando benefícios competitivos próprios (BOONE e KURTZ, 1998 e PORTER, 1999). Para a empresa A o objetivo do relacionamento é o fornecimento da matéria-prima especificada, no lote mínimo pedido e na data solicitada. Segundo o comprador não há contrato de abastecimento com o Fornecedor A, uma vez que a Empresa A produz de acordo com a média dos pedidos de venda, mantendo, dessa forma, estoques de matéria-prima e de produto acabado, o que dificulta as previsões de compra em longo prazo.

Já para o Fornecedor A o objetivo do relacionamento é manter o cliente e, conseqüentemente, aumentar sua participação no fornecimento de matéria-prima. Em regras gerais, o prazo de entrega do Fornecedor A é de 90 (noventa) dias e em apenas uma parcela. Entretanto, o mesmo optou em conceder o parcelamento de entrega em até 150 (cento e cinqüenta) dias. Segundo o vendedor, “o atendimento não é apenas nas horas boas, mas também nos momentos difíceis”. Para o representante, o Fornecedor sempre acreditou que o cliente tinha condições de se manter. “O investimento no cliente teve resultado positivo, pois o cliente começou a reagir no mercado”, concluiu o entrevistado.

Com base no exposto, percebe-se objetivos distintos para as organizações. Enquanto a Empresa A está focada nos aspectos operacionais do seu abastecimento, o Fornecedor A busca uma parceria com o cliente. Evidencia-se, dessa forma, que ambas as empresas buscam o desenvolvimento e fortalecimento

do relacionamento. Sendo assim, cabe apresentar a seguir as características do relacionamento entre essas empresas .

#### 4.1.1.4 Características do Relacionamento Empresa A - Fornecedor A

Com base na literatura apresentada elencaram-se alguns elementos que caracterizam as trocas relacionais: duração e continuidade do relacionamento, comunicação, troca de informações, divisão de recursos, custos, relação de poder e dependência, cooperação, confiança, comprometimento, desejo de sucesso mútuo e avaliação de desempenho. A partir dessas premissas foi possível identificar as características do relacionamento existente entre a Empresa A e o Fornecedor A .

##### 1. *Duração e desejo de continuidade da relação de troca*

O relacionamento entre a Empresa A e o Fornecedor A vem ocorrendo há mais de vinte (20) anos. Nesse tempo, ambas as empresas passaram por processos de reestruturação administrativa e produtiva, incluindo troca de gestão, terceirização, perda de *market-share*, entre outros. E, mesmo dentro desse cenário, o relacionamento entre elas sobreviveu e foi fortalecido.

Para cliente e fornecedor a continuidade do relacionamento pode ser pontuada por alguns fatos importantes. Na visão das empresas, o relacionamento se consolidou em virtude de uma necessidade de matéria-prima especial e da respectiva possibilidade de atendimento a essa demanda. Segundo o comprador a continuidade do relacionamento foi motivada pelas “condições de fornecimento, no que tangia aos aspectos técnicos da matéria-prima e, conseqüentemente, aos custos”. Já para o Fornecedor A, a relação de troca se desenvolveu em virtude da organização “ênfatisar o relacionamento com clientes”, independentemente de seu posicionamento em vendas.

Tanto na Empresa A como no Fornecedor A existe o desejo de continuidade no relacionamento. Para o comprador o relacionamento com o Fornecedor A se consolidou ao longo do tempo, havendo um grande equilíbrio entre qualidade, entrega e o custo da matéria-prima. O representante do Fornecedor A, por sua vez, destacou que a “organização assumiu o relacionamento com este cliente no momento em que necessitou realizar investimentos para atendê-lo”. Para o Fornecedor A, a Empresa A deixou de ser somente um cliente e tornou-se um “parceiro”.

Durante o processo de coleta de dados houve uma alteração no relacionamento entre as empresas. Em virtude de mudanças feitas nos equipamentos produtivos do Fornecedor A, começou a ocorrer um vácuo entre o que o fornecedor podia entregar e o que o cliente necessitava. Diante disso, a Empresa A precisou buscar alternativas de fornecimento e o fornecedor deixou de ser exclusivo. Ressalta-se que essa melhoria no equipamento já era de conhecimento do cliente, mas que ambos não sabiam como o equipamento se comportaria no *start-up*. Na visão do vendedor:

“Esse é um período de transição que está sendo crucial. A participação no cliente pode, inclusive, cair, uma vez que não é sabido se conseguiremos atender as especificações do cliente. Essa situação é perigosa, pois o novo equipamento funcionará plenamente somente no próximo ano e, até lá, o cliente pode encontrar alternativas de fornecimento melhores que nós.”

## 2. Comunicação

As duas empresas mantêm uma comunicação formal e aberta, desde detalhes operacionais, como emissão de pedidos, entrega de mercadorias, normas técnicas, qualidade do produto recebido e situações de relevância estratégica, como previsão de compras, outros.

Para o comprador a comunicação com o Fornecedor A “é fácil, pois o vendedor que atende a região sul está sempre presente”. As visitas à Empresa A são presenciais e periódicas. O vendedor destacou que “tem acesso direto às diversas áreas” dentro da Empresa A, como produção, qualidade, desenvolvimento, entre outras. Essa sistemática facilita a comunicação entre as partes, uma vez que o interlocutor é sempre um cliente indireto do fornecedor A.

Pela avaliação dos entrevistados, a comunicação é aberta, transparente, objetiva, verdadeira e confiável. Sempre que possível os profissionais procuram expor a realidade frente a frente.

### 3. *Troca de informações*

A troca de informações entre a Empresa A e o Fornecedor A ocorre de maneira intensa no que tange aos aspectos técnicos do produto e aos detalhes operacionais da negociação. Para o vendedor a troca de informações ocorre com maior frequência quanto “a operacionalização do pedido”. O comprador, por sua vez, enfatizou os aspectos técnicos do produto, recomendações, qualidade e alterações de especificação.

Em ambas as empresas foi comentado que não há troca de informações sobre a atuação nos respectivos mercados de atuação, inovações tecnológicas de matéria-prima e/ou novos produtos, oportunidades de redução de custos e nem sobre planejamento em longo prazo. Na visão do vendedor, “muitas informações não podem ser trocadas porque o Fornecedor A abastece aos concorrentes desse cliente” e também porque “existe restrições em virtude da própria estratégia dos clientes”. Para o comprador, “não são trazidas novidades que oportunizem redução de custos porque o volume de vendas do Fornecedor A está concentrado em outra linha de matéria-prima, na qual o cliente é muito pequeno”.

De uma forma geral, a troca de informações têm forte apelo técnico para as duas empresas, em virtude dos requisitos ISO9001 do cliente que pontuam os fornecedores de acordo com a qualidade do produto entregue.

#### 4. *Análise de custos*

O mercado em que o Fornecedor A atua é uma *commodity* que segue cotação das bolsas de valores mundiais, havendo pouca possibilidade de negociação de preço entre as empresas. Segundo o comprador, “quando ocorre aumento no preço da matéria-prima todos os fornecedores o repassam imediatamente aos clientes”. Para o vendedor, “não há diferenciação de preço em relação à importância do cliente. Ocorre uma negociação especial de preço apenas quando o volume de compra é muito grande”.

Na opinião do vendedor, ao ser concedida uma prorrogação de entrega, em mais de 60 (sessenta) dias, o fornecedor já está arcando com os custos de estocagem do cliente, de material parado e pelo próprio custo financeiro de seu negócio, sem repassar os valores ao preço da matéria-prima vendida.

Observa-se, aqui, claramente uma questão de monopólio do mercado que impossibilita as pequenas empresas de barganharem preços. Diante disso, os fornecedores tentam agregar valor ao produto vendido para manter os clientes, o que nem sempre é seu desejo, pois o mesmo também precisa ter rentabilidade.

#### 5. *Relação de poder e dependência*

A diferença econômico-financeira entre a Empresa A e o Fornecedor A é gritante, impedindo comparações. Dessa forma, é possível fazer uma comparação apenas nos setores onde ambas estão inseridas.

Como foi exposto anteriormente, a Empresa A é a maior fabricante de instrumentos cirúrgicos no Brasil, enquanto que o Fornecedor A é o maior produtor latino americano de aços longos especiais e cilindros para laminação. Para o comprador, a Empresa A é “dependente” do Fornecedor A no abastecimento de matéria-prima, o que “diminui seu poder de barganha” nas negociações. Na opinião do vendedor, o fornecedor não usa o seu “poder” nas negociações com o cliente, pois com essa atitude pode “quebrar” o cliente, o que não é seu desejo.

O tipo de relacionamento que ocorre entre as empresas não propicia o fortalecimento da relação de poder e dependência entre elas. Em duas décadas de parceria, o fornecedor sempre auxiliou o cliente em suas necessidades técnicas, bem como de suprimento. Mesmo em momentos de baixa produção, alternativas de fornecimento foram encontradas. Da mesma forma, o cliente depende do fornecedor até o momento em que outra empresa esteja habilitada tecnicamente a suprir sua demanda de matéria-prima. Salienta-se, como comentado anteriormente, que esse processo foi acelerado após a realização das entrevistas.

Dessa forma, infere-se que a dependência da Empresa A em relação ao Fornecedor A, colabora para que este não use seu poder e tente encontrar alternativas para auxiliar a sobrevivência do cliente.

## 6. *Confiança, Comprometimento e Cooperação*

Evidenciou-se que os quesitos confiança, comprometimento e cooperação estão presentes no relacionamento entre a Empresa A e o Fornecedor A. Para o comprador, o fornecedor A é confiável porque sempre mantém a qualidade da matéria-prima solicitada. Já na visão do vendedor, em virtude do risco assumido nas negociações de parcelamento de entregas, a confiança está na pessoa do comprador, pois este representa a Empresa A, “no momento em que o fornecedor perder a confiança no cliente, o relacionamento acaba”.

Outro atributo importante nos relacionamentos bem sucedidos é o comprometimento. Essa atitude é demonstrada pelo Fornecedor A ao negociar com o cliente entregas parceladas, mantendo o custo de estocagem (prática incomum no mercado em que está inserido), ao auxiliar no desenvolvimento de matéria-prima e ao aceitar produzir sempre o lote mínimo. O comprador, por sua vez, tem somente o compromisso de “retirar os lotes de matéria-prima nas datas negociadas”.

Junto com esses quesitos, a cooperação é uma ação complementar nos relacionamentos. De acordo com o comprador, o Fornecedor A sempre cooperou com o cliente: “nos momentos de alteração de matéria-prima, nas flutuações de demanda, nas antecipações ou postergações de entrega”. Na opinião do vendedor,

o Fornecedor A “coopera com os clientes, desde que visualize suas reais necessidades”.

É possível perceber que, no presente relacionamento, há um desequilíbrio entre as partes no que tange aos quesitos confiança, comprometimento e colaboração. Durante a entrevista com o fornecedor, foi demonstrada a crença no cliente, na qualidade de seus produtos, na sua reação ao mercado. Notou-se, também, o forte comprometimento do vendedor em auxiliar o cliente em suas necessidades técnicas e de suprimentos, visando sua competitividade no mercado. Além disso, foi nítido, o nível de cooperação do fornecedor, ao desenvolver junto com o cliente uma nova matéria-prima e ao auxiliá-lo na melhoria de seus processos de produção.

Por outro lado, esses três aspectos não tiveram ênfase na entrevista com o comprador. O comprometimento com o fornecedor não ficou evidenciado, a confiança foi atrelada ao produto fornecido e a cooperação também não foi enfatizada. Ao contrário, o cliente não demonstrou cooperação com o fornecedor, uma vez que nem a previsão de compras, principal requisito da negociação, é passada com a antecedência pedida.

## 7. *Desejo de sucesso mútuo*

Aparentemente o desejo de sucesso mútuo existe entre as partes. Para a Empresa A, “o comprador também precisa perceber a situação de quem está vendendo, como alguém que também está na mesma batalha que ele”. Na visão do vendedor, “sempre houve transparência total em ambos os lados do relacionamento”. O Fornecedor A deseja o sucesso do cliente e procura colaborar para que isso ocorra, pois sabe que “o crescimento do cliente é uma premissa para aumentar sua participação nos pedidos”.

Considerada como uma das mais fortes características do relacionamento entre as empresas, o desejo de sucesso mútuo é bastante evidenciado pelo fornecedor, pois este divulga que seu crescimento depende do cliente. Já na empresa compradora este fator não foi recíproco, pois em nenhum momento foi



citado benefícios mútuos, objetivos conjuntos, ou algo similar. Infere-se, dessa forma, que a existência de um sentimento de menos valia atrapalhe a percepção de reciprocidade do fornecedor quanto ao relacionamento existente.

#### 8. *Avaliação de desempenho*

No relacionamento analisado, a avaliação de desempenho é feita por cada uma das empresas, separadamente. A empresa compradora avalia mensalmente o fornecedor, seguindo critérios estipulados na Norma ISO9001. Esses critérios contemplam aspectos de qualidade e pontualidade de entrega. O Fornecedor A não citou como é feita a avaliação de desempenho do cliente.

Diante do exposto, percebe-se que a avaliação de desempenho feita pela Empresa A fornece subsídios importantes quanto à qualidade da matéria-prima comprada. Por outro lado, deixa de avaliar quesitos subjetivos e igualmente importantes, como atendimento, assistência técnica, preço, solução de problemas, entre outros, que poderiam aprofundar o nível de relacionamento entre as empresas.

#### 4.1.1.5 Elementos Motivadores e Inibidores do Relacionamento Empresa A - Fornecedor A

As empresas mantêm uma perspectiva relacional há mais de 20 anos e não há previsão de término do relacionamento. A Empresa A adotou uma estratégia relacional com o Fornecedor A quando percebeu que apenas esta empresa atendia sua especificação de matéria-prima. Em virtude dessa necessidade, o fornecedor A tornou-se exclusivo durante um longo período, auxiliando o cliente no desenvolvimento de novas matérias-prima e também em alguns processos de produção. Segundo o vendedor, a partir do momento em a empresa A procurou a empresa fornecedora, esta assumiu o “relacionamento total com o cliente”. Na visão do fornecedor, “o cliente é sempre considerado um parceiro”.

Na Empresa A o relacionamento com o Fornecedor A permitiu sua expansão a novos mercados, através da exportação de seus produtos à Ásia. Além disso, auxiliou na criação de barreira a novos competidores, uma vez que “a matéria-prima utilizada tem qualidade superior à dos concorrentes,”. Segundo o comprador, “alguns clientes optam em pagar mais caro pelos produtos da empresa em virtude de sua qualidade”. Soma-se a qualidade, a diminuição de perdas no processo e, conseqüentemente, a redução de custos para a empresa.

Já para o Fornecedor o que motivou a troca relacional foi a posição “A” ocupada pelo cliente na curva ABC dos clientes de usina. Com esses clientes, o Fornecedor mantém uma perspectiva relacional através de um número maior de visitas, atendimento personalizado e assistência técnica de usina com visitas periódicas. O fornecedor caracterizou esse relacionamento como “atendimento diferenciado”. “É o melhor relacionamento que a empresa pode dar”, concluiu o vendedor.

Ao mesmo tempo em que existe aspectos motivadores do relacionamento, também há os inibidores. Na visão do comprador, a dependência que a empresa A tem do fornecedor é um aspecto inibidor, pois diminui seu poder de barganha nas negociações. O vendedor, por sua vez, considera a ‘quebra’ da confiança e a falta de comprometimento como aspectos que afetam definitivamente o relacionamento entre as empresas, pois esses estão ligados, em primeiro lugar “à palavra” dos profissionais e depois às organizações.

#### 4.1.1.6 Conclusões sobre o relacionamento Empresa A - Fornecedor A

A díade descrita caracteriza-se como um relacionamento entre duas organizações de grande porte em seus segmentos de atuação. A Empresa A é a maior indústria de instrumentos cirúrgicos do Brasil, enquanto que o Fornecedor A é o maior produtor de aços especiais não planos de alta liga da América Latina.

O relacionamento entre as empresas iniciou há vinte anos, em virtude da Empresa A necessitar uma determinada matéria-prima, na época só fabricada pelo Fornecedor A. Entre as motivações para a formação da presente relação percebeu-se que estas são distintas entre as partes do relacionamento. Evidenciou-se que as principais motivações para a Empresa A foram a expansão a novos mercados, a criação de barreiras a competidores e a redução de custos. A Empresa A estava numa situação em que precisa expandir suas vendas e ao mesmo tempo diminuir custos. Com o auxílio do fornecedor conseguiu desenvolver uma nova matéria-prima com uma liga diferenciada e atender essas expectativas, uma vez que seus concorrentes não tinham condições de utilizar a mesma tecnologia. Além disso, conquistou mercado externo, através de exportações para a Europa e Estados Unidos e também reduziu custos porque com a utilização dessa matéria-prima diminuiu perdas de produção e devolução de mercadorias. Para o Fornecedor B, a principal motivação foi o cliente atuar na área hospitalar e estar enquadrado como tipo A na Curva ABC de clientes dentro da região Sul.

Ao longo desse período ocorreram mudanças administrativas, financeiras e de mercado em ambas as empresas, o que não impediu a continuidade do relacionamento. Os representantes das empresas sempre procuraram interagir de uma forma aberta, transparente e objetiva a fim de facilitar a comunicação entre ambos. A troca de informações parece ser muito intensa no que tange aos aspectos operacionais do relacionamento, não avançando em aspectos mais estratégicos.

Percebeu-se que a análise de custos foi relacionada à dependência entre as partes, uma vez que a Empresa A depende do fornecimento de matéria-prima desse fornecedor e, conseqüentemente, sente que não tem poder de barganha na negociação de preços. Por outro lado, evidenciou-se que o custo da matéria-prima é conseqüência da lei da oferta e procura e que o cliente recebe benefícios indiretos do fornecedor ao parcelar a entrega do lote mínimo de compra. Notou-se, também, que a partir do momento em que o relacionamento com a Empresa A foi iniciado, o Fornecedor A acreditou no potencial do cliente, comprometeu-se com o mesmo, auxiliando-no no desenvolvimento de novas matérias-primas, na melhoria do seu processo interno, na diferenciação de parcelamento de entregas e, algumas vezes, na negociação de preços. Foi evidenciado que o Fornecedor deseja o sucesso do cliente, pois considera que o seu crescimento depende do dele.

Entretanto, verificou-se que esses fatores não foram compreendidos pela Empresa A como sinal de parceria e nem como fortalecimento do relacionamento iniciado, já que esta demonstrou preocupação apenas com o preço da matéria-prima e não apresentou atitudes de reciprocidade nos quesitos comprometimento, cooperação e desejo de sucesso mútuo. Dessa forma, esses mesmos fatores virão a ser inibidores do relacionamento em longo prazo, uma vez que Empresa A demonstrou que as atitudes do Fornecedor são obrigação de quem vende e que necessita apenas aprovar o pedido como contrapartida no relacionamento, o que lhe é muito cômodo.

Sendo assim, tomando como base à classificação dos relacionamentos proposta por Weber (1992), conclui-se que o tipo de relacionamento presente na díade Empresa A - Fornecedor A é chamado de Relacionamento de Longo Prazo. Segundo o autor essa relação tem foco em custo baixo, onde os preços são resultado de um processo de negociação baseado na dependência mútua e onde a qualidade, prazos de entrega e suporte técnico tornam-se mais importantes.

Diante do exposto, estima-se que o atual relacionamento possa ficar comprometido caso haja mudanças estruturais nas organizações, principalmente no que tange a identidade dos participantes na troca relacional, uma vez que é o mesmo representante do fornecedor que atua com o cliente há vinte anos e tem o conhecimento acumulado do perfil dos profissionais e da própria empresa a quem atende. Da mesma forma, acredita-se que quando a Empresa A perceber que o Fornecedor A é um verdadeiro parceiro, ela terá maiores chances de conseguir ganhos adicionais de preço e, conseqüentemente, ser mais competitiva e conquistar mercado. E assim, aumentará seu consumo de matéria-prima e terá mais volume para negociar e, daí por diante, um círculo contínuo está formado com as verdadeiras características de uma troca relacional.

#### 4.1.1.7 Descrição do Agente de Serviços A

O Agente de Serviços A é um prestador de serviços de modelagem de instrumentos cirúrgicos que atua no mercado há nove (9) anos. É uma microempresa e foi fundada em 1996 quando a Empresa A decidiu terceirizar parte de seus serviços internos, entre eles o de modelagem.

Naquela época a Empresa A ofereceu aos funcionários com maior graduação técnica a possibilidade de continuarem a prestar serviço como empresas terceirizadas. O funcionário precisaria registrar sua própria empresa, logo, investir em estrutura física, impostos, mão-de-obra, enquanto que a Empresa A cederia as máquinas para realização do serviço. O serviço seria cobrado por peça, de acordo com a tabela de preço fixado pela Empresa A, em troca o fornecedor teria a promessa de sempre prestar serviço a essa Empresa.

De acordo com essas premissas o proprietário aceitou o desafio e iniciou suas atividades de modelagem de instrumentos que é, resumidamente, o enquadramento das peças semiprocessadas nas dimensões nominais de tolerância especificadas pelo cliente.

Inicialmente o serviço foi realizado pelo empreendedor e, com o passar do tempo, foram contratados mais dois funcionários. Essa estrutura de pessoas é responsável por receber e conferir as peças semiprocessadas, realizar o serviço e devolver as peças prontas para o único cliente do Agente de Serviços A, a Empresa A. Em virtude disso, o faturamento anual fica em torno de R\$ 80.000,00, oscilando de acordo com a demanda do cliente.

Diante da situação apresentada o relacionamento com a Empresa A é vital para a sobrevivência do Agente de Serviços A. Torna-se urgente, então, apresentar os objetivos das partes envolvidas nessa relação de troca. Depois é importante apontar as suas características e, por fim, demonstrar os pontos motivadores e inibidores desse relacionamento.

#### 4.1.1.8 Objetivos do Relacionamento Empresa A - Agente de Serviços A

A empresa A passou por uma reestruturação interna em 1996, onde foram terceirizadas parte dos serviços realizados internamente. Com essa decisão a empresa conseguiu reduzir custos fixos sem gerar grande impacto social, pelo corte de postos de trabalho. Dessa forma, o objetivo do relacionamento com o Agente de Serviços A é a redução de custos, através da terceirização. Na opinião do comprador, soma-se a esse fator econômico o conhecimento técnico do prestador de serviço.

“Com a utilização de ex-funcionários como fornecedores terceirizados, não foi necessária adaptação no processo produtivo, uma vez que estes já conheciam o tipo de serviço ser realizado e, conseqüentemente, a qualidade deseja pelo cliente”.

Já o prestador de serviço, ciente de ter havido uma grande mudança no seu ‘status’ de trabalho, objetiva manter o “próprio negócio”, uma vez que gosta do trabalho que executa. O proprietário salientou que “pretende sempre trabalhar para a Empresa A” e “crescer junto com esse cliente”. Salienta-se que o Agente de Serviços A trabalha exclusivamente para a Empresa A, mesmo podendo prestar serviço para outras empresas. O entrevistado prefere “trabalhar apenas para uma empresa” e entregar um “serviço com boa qualidade”.

Diante do exposto, percebe-se que as empresas, mesmo com identidades jurídicas distintas, ainda mantêm uma relação indireta de patrão-empregado. A Empresa A deseja o mesmo padrão de qualidade do serviço que era executado internamente e o Agente de Serviços A trabalha apenas para a Empresa A, a fim de manter esse padrão de qualidade. Dessa forma, torna-se imprescindível destacar as características que permeiam o relacionamento entre as empresa mencionadas.

#### 4.1.1.9 Características do Relacionamento Empresa A - Agente de Serviços A

O presente relacionamento é caracterizado por uma série de elementos fundamentais a sua existência. Intencionando aprofundar sua abordagem, os mesmos são elencados a seguir:

##### 1. *Duração e desejo de continuidade da relação de troca*

O relacionamento entre as empresas tem duração de sete (07) anos, entretanto, as pessoas das empresas mantêm uma relação profissional há quinze (15) anos. Na visão do comprador, “o relacionamento com o Agente de Serviços A é satisfatório, uma vez que este já atua com a empresa A há muitos anos”. Diante disso, inexistente previsão de mudança na relação estabelecida com este fornecedor

O prestador de serviço também deseja a continuidade do relacionamento com a Empresa A, mesmo ciente que “não exista garantias formais de continuidade da relação com o cliente”. O proprietário ressaltou que “sente que haverá continuidade no relacionamento, porque muitos conhecidos que trabalham como funcionários na Empresa A, dizem que o seu serviço tem sempre a modelagem correta”.

Salienta-se que, no início do processo de terceirização, foram criadas três empresas para prestar serviços de modelagem. Atualmente, apenas o Agente de Serviços A e outro concorrente estão ativos, sendo que esse segundo já demonstra sinais de querer sair do negócio. Segundo o proprietário “a modelagem é uma operação manual, que exige muita habilidade, que só é adquirida com a prática. Dessa forma, apenas esses dois fornecedores têm experiência na prestação de serviço de modelagem em instrumentos cirúrgicos na Grande Porto Alegre.

## 2. Comunicação

A comunicação entre as partes é bilateral, tanto em relação à qualidade, dúvidas no processo, tempo de entrega. Segundo o comprador, o prestador de serviço questiona a Empresa A quando recebe lotes com peças fora da conformidade. Da mesma forma, avisa quando está enviando um lote com peças defeituosas. Para facilitar a rastreabilidade, o Agente de Serviços A anexa um bilhete indicando as peças e os problemas ocorridos. Esse material chega na área da qualidade que avalia se o lote será aceito ou rejeitado.

Na visão do prestador de serviço a comunicação com a Empresa A é boa porque o profissional já trabalhou nesta como empregado. Essa situação possibilita fácil acesso às pessoas e setores do cliente, especialmente quando se trata de questões técnicas e de qualidade.

Por outro lado, o Agente de Serviços A ressaltou que não recebe projeções de consumo. O proprietário desabafou que “anteriormente os gestores se preocupavam com a sobrevivência dos prestadores de serviço, tudo que era falado era cumprido”. Na sua opinião, “havia a preocupação de manter um nível mínimo de serviço com as empresas terceirizadas”. Entretanto, com o passar do tempo, o proprietário sentiu que essa preocupação deixou de existir, uma vez que em época de baixa demanda, ficou três (3) semanas sem produção e, conseqüentemente, sem faturamento. Segundo informação do entrevistado, em época de baixa produção, os prestadores de serviço eram convocados a participar de uma reunião na Empresa A, onde todos eram criticados quanto à qualidade do serviço efetuado, independentemente dos resultados apresentados durante os períodos anteriores.

Para o prestador de serviço, essa era uma “forma da empresa pressionar os fornecedores que apresentavam má qualidade no serviço, desejando que os mesmos corrigissem seus processos”. Entretanto, a pesquisadora percebeu durante a entrevista, um grande sentimento de “desconforto” do entrevistado com a situação exposta. Pode-se deduzir, inclusive, que essa situação gerou um ressentimento no proprietário, em virtude da falta de reconhecimento do serviço executado pela sua empresa.



Diante do exposto, percebe-se que a Empresa A foi infeliz na forma de comunicação com seu prestador de serviço. A pesquisadora estima que em curto prazo, o relacionamento entre as empresas terá continuidade em virtude da dependência econômica dos fornecedores. Entretanto, visualiza, que em longo prazo, esse incidente poderá ser usado como motivo de impasse para continuidade do relacionamento, seja em negociações de preço, seja em situações que exijam qualidade técnica.

### 3. *Troca de informações*

Evidenciou-se durante as entrevistas que a troca de informações entre as empresas é apenas de caráter operacional e técnico. Para o comprador, “o ajuste fino das informações é feito através do conhecimento técnico das pessoas.”

O fornecedor, por sua vez, salienta que informa o cliente sobre o “andamento do serviço, a ocorrência de problemas na produção, a data de retorno de material”. Questionado sobre que base eram feitas as normatizações das peças, foi respondido que a Empresa A manda os desenhos e especificações técnicas das peças, indicando quais são suas dimensões finais. Em relação ao processo de serviço efetuado pelo Fornecedor, o proprietário citou que “fica difícil colocar no papel, uma vez que o processo não é exato”. Na sua opinião, “o profissional que atua com modelagem precisa ter muita sensibilidade, em especial no tato e na visão”. Também foi informado que não há contrato de confidencialidade entre as partes no que tange as informações trocadas entre as empresas.

Caracteriza-se dessa forma, que as informações trocadas entre as partes não são de caráter sigiloso e que não tem impacto de segurança tecnológica para ambas as empresas.

#### 4. Divisão de recursos

A divisão de recursos existente está relacionada às máquinas em comodato para a empresa terceirizada. De acordo com a Empresa A, estas máquinas foram cedidas para o Agente de Serviços A, por tempo indeterminado, em troca do fornecimento de serviço de modelagem. O custo de manutenção da máquina é por conta do prestador de serviço. Frisa-se que não há contrato de comodato formalizado.

O Agente de Serviços A tem sete (7) máquinas em comodato e um exaustor próprio. Segundo o proprietário essas máquinas não necessitam de ajustes tecnológicos de grande intensidade, o que propicia o fornecimento apenas para a empresa A .

#### 5. *Análise de custos*

A Empresa A terceirizou seus serviços internos com a intenção de reduzir custos. Dessa forma, a análise de seus custos internos é que gerencia os valores da prestação de serviço. Segundo o comprador, foi acertado um custo mais “justo” no início do contrato, o qual seria reajustado de acordo com o aumento de insumos (energia, impostos, etc). Esses aumentos poderiam ser feitos anualmente ou não.

Sendo assim, o preço da operação foi calculado com base no custo da operação interna. Se a operação do serviço por peça custava “x”, o preço pago ao terceiro não poderia ultrapassar esse “x”. De acordo com o comprador, na Empresa A, “o Agente de Serviços A tem bastante flexibilidade para negociar preços, tanto que passou mais de dezoito (18) meses sem solicitar reajuste.”

Entretanto, o proprietário tem outro ponto de vista e salienta que “a margem de lucro não está equalizada na prestação de serviço de todas as peças. É necessária a readequação de valores para haver equilíbrio em todas as linhas de peças”. O Agente de Serviços A salienta que apenas sobrevive com o preço das peças pagas pelo cliente, uma vez que em nove (9) anos de relacionamento houve

apenas dois aumentos de preço. O entrevistado frisou que “precisa trabalhar, que não pode ficar parado, porque o lucro é com base na quantidade de peças entregues e não no preço em si”.

Questionado sobre sua opinião quanto à migração de um salário fixo, como funcionário, para uma remuneração variável, como prestador de serviço, o empresário respondeu que o lucro da empresa é um pouco maior do que o salário que ganhava. Entretanto, o tempo de trabalho é muito maior, em torno de 12 horas/dia. Agrega-se a isso, a responsabilidade de entregar as peças nas medidas exatas, caso contrário a empresa arca com um custo de R\$ 0,08% sobre o valor do serviço de cada peça não conforme.

Essa cobrança por qualidade era barganhada pelo cliente, através da promessa de formalização do contrato de comodato entre as empresas, que até o momento não ocorreu. Para o Agente de Serviços A, atualmente, essa formalização é dispensável, uma vez que o cliente tem produção. Entretanto, voltou a ressaltar a necessidade de reajustar os preços do serviço.

Considerando o exposto, nota-se que a atual análise de custos e a falta de formalização do contrato de comodato entre as empresas é favorável a apenas uma das partes. Essa situação demonstra que as empresas não estão em sintonia para dividirem benefícios mútuos e prolongar o relacionamento ora estabelecido.

## 6. *Relação de poder e dependência*

Na díade ora estudada, segundo o comprador “a relação de poder e dependência é favorável a Empresa A, uma vez que o prestador de serviço existe em decorrência de seu desejo de terceirização”.

Já o fornecedor acredita que “ambas as empresas dependem uma da outra. A Empresa A não tem condições de passar toda a produção da sua empresa para a concorrência”. Caso isso venha ocorrer, o cliente precisaria contratar um grande volume de funcionários, o que não é o seu desejo.

Diante disso, percebe-se que a Empresa A também é potencialmente dependente do Agente de Serviços A, mas que ainda não percebeu essa situação. Infere-se que, em longo prazo, esse assunto mereça maior dedicação de ambas as partes.

## 7. *Confiança, Comprometimento e Cooperação*

No relacionamento estabelecido entre a Empresa A e o Agente de Serviços A ocorre a existência de confiança, comprometimento e cooperação. Na visão do comprador o Agente de Serviços A é altamente confiante, em virtude de ser um ex-funcionário, com larga experiência, selecionado para ser prestador de serviço. O prestador de serviço, por sua vez, confia na palavra do cliente, uma vez que aceitou trabalhar como terceirizado, sem a formalização de um contrato de comodato. “A existência de um contrato não alteraria em nada o relacionamento”, conclui o proprietário.

Para a Empresa A “o comprometimento do Agente de Serviços A foi demonstrado em épocas de pouco volume, uma vez que o mesmo não desistiu da empresa”. Essa situação também foi evidenciada pelo empresário ao citar que “se o cliente vai bem, sua empresa também vai”.

Já em relação à cooperação, o comprador aponta que o Agente de Serviços A “tem cuidado com a qualidade mesmo quando o processo não é dele, arcando, inclusive, com custos por defeitos ocasionados no processo do cliente”. O prestador de serviço, preocupado com sua sobrevivência, já considera como cooperação o recebimento de peças para executar serviços, mesmo em tempo de baixa demanda. “De uns anos para cá, a Empresa A se preocupa em manter um nível mínimo de serviço com os prestadores de serviço, mesmo que sua produção esteja fraca”.

Nota-se, com base no que foi apresentado, que as partes mantêm um relacionamento patriarcal, onde o cliente tem o dever de enviar peças para o fornecedor, a fim de garantir a sua sobrevivência. Por outro lado, este não busca formalizar seus direitos. Durante as entrevistas, evidenciou-se, muito fortemente, a presença de um elemento indireto que é a “palavra” das partes, o elo de ligação que

demonstra a honestidade, o comprometimento, a sinceridade e honra dos envolvidos.

#### 8. *Desejo de sucesso mútuo*

Observou-se no transcorrer das entrevistas, que o desejo de sucesso mútuo é um aspecto relevante para o prestador de serviço, pois este está ciente que se “o cliente vai bem, sua empresa também vai”. Além disso, o empresário manifestou seu desejo de continuar prestando serviço ao cliente “desejando crescer junto com ele”.

Abordado sobre o desejo de sucesso mútuo em relação ao Agente de Serviços A, o comprador elencou que todos os aspectos anteriormente citados demonstram que a Empresa A deseja o seu sucesso. Entretanto, essa questão não foi evidenciada pela pesquisadora durante a entrevista.

#### 9. *Avaliação de desempenho*

A avaliação de desempenho é feita apenas pela Empresa A, em específico, no que tange aos aspectos de qualidade dos lotes recebidos. Segundo o comprador, “o serviço realizado pelo fornecedor é artesanal, não sendo possível atender os requisitos de qualidade em 100% dos casos”. Além disso, “o processo de controle de qualidade do fornecedor é o mesmo que é feito internamente, o que torna a avaliação muito subjetiva”.

Ciente de possuir um grande conhecimento no serviço de modelagem, bem como nos processos produtivos anteriores e posteriores a esse, o prestador de serviço trabalha para entregar as peças com a qualidade desejada pelo cliente. Percebeu-se durante a entrevista, uma grande preocupação do empresário em relação a esse quesito. “Trata-se de uma questão de orgulho realizar o serviço de modelagem com perfeição”, concluiu o entrevistado.

Diante dos elementos apontados, percebe-se que a Empresa A escolheu um Fornecedor que atendesse, indistintamente, seu desejo por qualidade. As características aqui apresentadas demonstram um relacionamento, por vezes desigual, mas que apresenta fidelidade em suas intenções de continuidade. Dessa forma, cabe demonstrar a seguir os elementos motivadores e inibidores da relação entre a empresa A e o Agente de Serviços A.

#### 4.1.1.10 Elementos Motivadores e Inibidores do Relacionamento Empresa A - Agente de Serviços A

O desenvolvimento do relacionamento entre a Empresa A e o Agente de Serviços A foi decorrente da vontade de ambas as partes. A empresa A precisava reduzir custos e optou em terceirizar parte de seu processo interno. O Agente de Serviços A, funcionário da empresa A, na época da terceirização, precisava sobreviver. De um modo geral, tais fatos conduziram as duas empresas a ingressar e permanecer no relacionamento existente.

Na visão do comprador, os fatores que motivaram a troca relacional com o Agente de Serviços A foram “a redução dos custos de transação, a redução dos riscos e a redução dos custos de mão de obra”. A redução dos custos de transação está relacionada com a eliminação de trabalhos burocráticos para realização de diversas cotações, abertura de pedidos de compra, controle de ordens de produção. A redução dos riscos, por sua vez, se refere ao conhecimento do método de trabalho pelo prestador de serviço. E, por último, a redução de custos de mão-de-obra, está ligada diretamente ao custo do produto final.

Já para o prestador de serviço, o que motivou o relacionamento com a Empresa A foi a sua “necessidade de sobrevivência”, pois caso não aceitasse a oferta ficaria sem renda. Diante disso, o proprietário classificou três fatores principais, a dependência de recursos, a redução de riscos e a redução de investimentos. A dependência de recursos se explica pela sua necessidade de sobrevivência financeira. A redução de riscos se baseia no acordo com a Empresa A, que enviaria sistematicamente peças para serem trabalhadas. Esse fator colabora

para a redução de investimentos, em virtude de não haver necessidade evolução tecnológica para atender a esse cliente.

Além dos fatores citados, o prestador de serviço considera “as pessoas como a principal parte de um relacionamento, uma vez que elas são o elo de ligação entre as empresas”. Segundo o comprador da Empresa A, inexistente “atrito entre as pessoas”, ao contrário, há “uma relação de amizade entre o prestador de serviço e as pessoas da empresa, pois ambos já eram colegas de trabalho”.

Entretanto, mesmo em acordos transparentes, há fatores que podem desequilibrar o relacionamento entre as partes. Na opinião do Agente de Serviços A, a falta de serviço por um período superior a quarenta e cinco (45) dias, sem aviso prévio, pode afetar o relacionamento, uma vez que a empresa não tem como se manter. Já o comprador considera como fator inibidor da relação de troca o “preço pago pelo serviço”, mas garante que o “prestador de serviço não trabalha sem margem de lucro ou ‘no vermelho’”.

Percebe-se, diante de todo o exposto, a existência de afinidades e contrariedades nos relacionamentos entre as empresas do presente Estudo de Caso. Dessa forma, tendo sido apresentadas as trocas relacionais que ocorrem entre ambas, é possível avançar no trabalho demonstrando, a seguir, os relacionamentos existentes nas próximas díades.

#### 4.1.1.11 Conclusões sobre o Relacionamento Empresa A – Agente de Serviços A

A partir da análise desse caso, é possível realizar algumas observações importantes. Trata-se de um relacionamento entre duas empresas com portes completamente distintos. A Empresa A é uma indústria que fornece para o segmento médico-hospitalar há mais de quarenta anos e que possui um mercado consumidor exigente e instável, dependente de verbas governamentais destinadas à saúde. Essa realidade induziu a organização a reestruturar suas atividades internas para produzir instrumentos cirúrgicos com excelente qualidade e preço acessível.

Dentro desse contexto de reorganização, em especial da terceirização de serviços, é que surgiu a microempresa do Agente de Serviços A, especializada em atividades de modelagem de instrumentos cirúrgicos. O prestador de serviço atua com a Empresa A em regime de comodato, uma vez que esta cedeu os equipamentos em troca da prestação do serviço.

O presente relacionamento é caracterizado pela dependência do Agente de Serviços A da Empresa A. O prestador de serviço abriu sua empresa em virtude de ser um dos funcionários escolhidos para terceirização do serviço. A escolha desses profissionais baseou-se no conhecimento técnico e qualidade do trabalho executado quando funcionários da Empresa A. O acordo entre as partes foi verbal, sendo estipulado o valor do serviço por peça e o envio de uma quantidade mínima de peças para serem trabalhadas mensalmente. Infere-se que essa dinâmica induziu o prestador de serviço a ter um vínculo de gratidão com a Empresa A, independentemente da lucratividade do trabalho executado.

Face ao que foi descrito, observa-se que a principal motivação para a formação do relacionamento entre as empresas foi a necessidade de redução de custos por parte da Empresa A. Estima-se que, por esse motivo, a comunicação da Empresa A apresentou-se agressiva e desconfortável com o prestador de serviço, que a troca de informações mostrou-se intensa apenas nos aspectos operacionais e técnicos e que a existência de comprometimento, cooperação e desejo de sucesso mútuo foi enfraquecida. De uma forma geral, a relação de poder foi favorável a Empresa A, que continuou amealhando a posição de empregador do Agente de Serviços A, como um funcionário terceirizado, que como tal, precisava respeitar a hierarquia. Já, por outro lado, o fornecedor apresentou altos níveis de comunicação, troca de informações, confiança, comprometimento, cooperação e desejo de sucesso mútuo.

Diante do exposto, percebe-se que essa relação simbiótica, indispensável ao Agente de Serviços A e útil a Empresa A, é causada pela própria forma como foi conduzida a negociação entre as partes. A Empresa A exerce o papel de empregador pois envia ao fornecedor uma quantidade mínima de serviço por mês, o que lhe garante sustentabilidade sem depender de outros clientes. Ao mesmo tempo, o Agente de Serviços atua como empregado, pois aceita a imposição do valor do serviço pela Empresa A, sem nunca exigir a formalização de um contrato.



Sendo assim, estima-se que o relacionamento ora existente possa ser considerado como uma parceria comprador-vendedor que visa reciprocidade entre as partes através do relacionamento em longo prazo (WEBSTER, 1992.). Na opinião da pesquisadora a reciprocidade presente na relação apresentada é a estabilidade de um vínculo empregatício, mesmo que indireto. Acredita-se que uma mudança na posição dos dirigentes da Empresa A possa alterar a atual situação e movimentar o relacionamento para um ciclo de renovação contínua.

#### **4.1.2 Empresa B: Correntes Industriais**

O segundo caso concentra-se no estudo de uma indústria fabricante de correntes leves e pesadas e seus fornecedores estratégicos de matéria-prima e de serviços. Nesta etapa do presente trabalho serão apresentadas as descrições das empresas estudadas (indústria e fornecedores), os objetivos do relacionamento, as características da relação de troca, os fatores motivadores e inibidores do relacionamento e, por fim, as conclusões sobre este estudo de caso.

##### **4.1.2.1 Descrição da Empresa B**

A empresa B pertence a um grupo multinacional atuante no mercado de correntes industriais há mais de um século. No Brasil, suas atividades iniciaram em 1978, quando o grupo inaugurou a fábrica localizada em São Leopoldo/RS.

Ao longo de todo esse tempo, a empresa conquistou posições de liderança nos mercados em que atua: correntes transportadoras e elevadoras, rodas dentadas, acessórios para transportadores, correntes de transmissão, rolamentos, mancais, acoplamentos e uma infinidade de outros produtos. Atualmente a indústria emprega 120 colaboradores e fatura, aproximadamente, R\$ 4 milhões por ano.

As correntes leves (agrícolas) são responsáveis por 60% do faturamento, as correntes pesadas (para siderurgia e mineração) respondem por 35% e as correntes de transporte (cervejaria) correspondem a apenas por 5% do total. Dentro desse *mix* de produtos, a região sul e sudeste comportam mais de 90% da clientela da empresa, enquanto que as demais regiões respondem por apenas 10%.

A estrutura competitiva do setor em que a empresa está inserida consiste de um (1) concorrente na linha de correntes leves e três (3) concorrentes, de grande porte, na linha de correntes pesadas. Em relação ao primeiro produto, a empresa domina o mercado brasileiro, uma vez que possui uma marca forte no mercado internacional. Já na linha de correntes pesadas, em especial sob projeto, a indústria está amadurecendo sua posição nos últimos cinco (5) anos. O desenvolvimento desse produto visa alcançar um segmento de mercado exigente e sólido: siderurgia, mineração, celulose. Tecnicamente a Empresa B oferece mais solução, com custo maior, uma vez que tem uma estrutura de desenvolvimento bastante grande.

Mesmo ciente de sua posição no mercado, a Empresa B percebe que a concorrência internacional está entrando no país, em especial na linha de correntes leves. Atualmente, esses concorrentes preocupam a empresa, pois seus produtos têm mostrado boa performance (qualidade) com baixo custo (preço). A situação ainda não é crítica, pois tais empresas ainda não fornecem para as grandes montadoras, o que, caso venha a acontecer, se tornará um grande problema.

A estrutura administrativa da Empresa B é enxuta, sendo que o setor de compras está abaixo do Diretor de Planta, depois tem o supervisor de compras e dois compradores. Dentro da área, o supervisor é responsável pelas negociações dos produtos A, matérias prima e materiais para projetos e, em especial, preparar a área de orçamento com dados reais para garantir competitividade. O comprador sênior atua na empresa há oito (8) anos e é responsável pela compra dos itens repetitivos, especificamente os itens de fábrica, e pelo planejamento e follow-up dos mesmos. O comprador júnior é responsável pela compra de materiais diversos, de manutenção, mecânicos e insumos diversos.

Até pouco tempo atrás, a área de compras não tinha importância para a empresa, pois era vista apenas como uma área de apoio. Entretanto, com o surgimento da competitividade, o perfil da área foi mudado, tornando-a vital para o negócio. Na opinião do comprador:

“o setor de compras precisa viabilizar a empresa na aquisição, caso contrário, ajuda a quebrar a mesma, uma vez que o mercado é que dita as regras de preço. Foi o tempo em que a empresa jogava toda a incompetência no preço e vendia o produto. No ramo metalúrgico o custo da Matéria Prima é em torno de 40 a 50% do preço final do produto. A área sofre uma grande cobrança da diretoria, sendo necessário trabalhar com diversos indicadores, como: preço, qualidade, entrega, giro de estoque, fluxo de caixa, entre outros”.

Diante do exposto, a Empresa B procura manter uma perspectiva relacional com seus fornecedores estratégicos. No momento da entrevista existiam noventa fornecedores ativos para aquisições diretamente relacionadas ao produto final. Dentro dessa gama, foram escolhidos apenas dois fornecedores: um de matéria-prima e um de prestação de serviços.

#### 4.1.2.2 Descrição do Fornecedor B

O Fornecedor B está instalado na região metropolitana de Porto Alegre desde sua fundação, em 1952, onde possui uma planta fabril de 20.000 m<sup>2</sup> para processamento de aços planos. A empresa possui 230 funcionários e um faturamento anual, aproximado, de R\$ 280 milhões.

Os produtos beneficiados pelo Fornecedor B estão distribuídos nas linhas de relaminados, fitas de aço para embalagens, chapas e bobinas, tiras, perfil e chapas frisadas e são destinados para o mercado nacional, em especial, Regiões Sul e Sudeste. O processo mais nobre da empresa é a relaminação de chapas em dimensões e espessura menores do que as fornecidas pelas usinas.

O mercado em que o Beneficiador está inserido é bastante concorrencial, pois o cliente troca de fornecedor por preço. Nos produtos relaminados, que possuem maior valor, não é comum essa situação, uma vez que o período de reposição dos itens é grande, há poucos fornecedores e o cliente depende de uma logística rápida. Já em outras linhas, como: chapas, telha e fita o diferencial é preço, pois todos os fornecedores têm qualidade similar na matéria-prima utilizada.

Para atender a cadeia de abastecimento dos clientes, a empresa possui uma estrutura de vendas composta por representantes externos e assistentes internos. Os representantes são responsáveis por fazer prospecto de mercado e atender diretamente os clientes. A área interna dá suporte em todas as questões administrativas e operacionais.

Segundo o representante do Fornecedor B “quando a empresa conquista o cliente precisa fazer de tudo para mantê-lo”. Entretanto, o entrevistado ressalta que “no mercado em que a empresa está inserida, as situações de atendimento são escalonadas pelo volume de negócio da usina, assim, primeiro são atendidas as indústrias e depois os distribuidores”. Dessa forma, o Distribuidor preza por trabalhar com clientes que mantenham continuidade em suas aquisições, pois consegue melhorar sua programação de matéria-prima com as usinas e, conseqüentemente, agilizar os prazos de entrega para os clientes.

Dessa forma, considerando que o processo mais nobre da empresa é o que demanda maior prazo de beneficiamento e que a usina prioriza o atendimento as indústrias e depois aos distribuidores, torna-se imperioso para o Distribuidor manter relacionamentos estáveis e fortes com seus clientes. Dentro desse contexto, cabe verificar, então, os objetivos que circunscrevem a troca relacional entre o Fornecedor B e a Empresa B.

#### 4.1.2.3 Objetivos do Relacionamento Empresa B - Fornecedor B

O relacionamento entre as empresas iniciou em 1980, quando o Fornecedor B decidiu processar a linha de relaminados. Naquela época o Distribuidor possuía um equipamento subutilizado em sua produção, para o qual foi destinado o processamento dessa linha de produto. Diante desse fato, a empresa contatou aqueles clientes que já consumiam essa matéria-prima, pois sabia que necessitaria investimentos em matéria-prima bruta e ajustes de máquina.

Um desses clientes foi a Empresa B que desejava ter um fornecedor de fitas de aço para correntes leves mais próximo de sua fábrica. Além disso, o cliente necessitava de processos adicionais na matéria-prima, os quais não eram executados pela usina e apenas pelo Distribuidor.

Diante disso, as empresas mantêm uma parceria há mais de 20 anos. Na opinião do comprador, esse relacionamento tem o objetivo de “garantir o abastecimento da Empresa B”, uma vez que esta trabalha com *kanban*. Segundo o entrevistado, “existe no mercado outros fornecedores com o mesmo poder de competitividade, entretanto, como a previsão de consumo é de longo prazo, torna-se difícil fazer concorrência de preços a cada pedido”. Além disso, “a matéria-prima utilizada é especial e o beneficiador apresenta os menores preços e a logística mais adequada”.

Para o representante, a parceria entre as empresas existe porque o produto adquirido pela Empresa B é de uma linha nobre do Fornecedor B, o que lhe permite alterar ou reduzir sua margem de lucro de acordo os repasses de preços da usina, bem como, manter ou não estoque de produtos para o cliente. Na opinião do entrevistado, “o mercado é muito imprevisível, dificultando sinalizar os aumentos de preço para o cliente antecipadamente”.

Diante do exposto, percebe-se que o relacionamento entre a Empresa B e o Fornecedor B existe em virtude de suas respectivas necessidades. Cabe, então, apresentar quais são as características pertinentes a essa parceria.

#### 4.1.2.4 Características do Relacionamento Empresa B - Fornecedor B

O presente relacionamento é caracterizado por uma série de fatores fundamentais a sua existência. Intencionando pontuá-los plenamente, os mesmos são descritos a seguir:

## 1. *Duração e desejo de continuidade da relação de troca*

O relacionamento entre as empresas tem duração superior a vinte (20) anos, sendo que o comprador atua na Empresa B há apenas seis (6) anos e o representante trabalha no Fornecedor B há dezoito (18) anos. Durante esse tempo o Distribuidor pertencia ao rol de fornecedores do cliente, mas não tinha exclusividade de fornecimento. Essa situação foi conquistada há pouco, em virtude de reformulações na estratégia de suprimentos da Empresa B.

A empresa B possuía vários fornecedores de fita de aço e dividia o volume de compras entre todos, o que gerava uma instabilidade na programação de estoque desses fornecedores. Diante disso, o comprador optou em realizar uma concorrência anual e agregar o volume de compra em apenas uma empresa, o Fornecedor B. Dessa forma, firmou o melhor preço, criou o *kanban* (retirou o estoque interno e o colocou no fornecedor), supriu o fornecedor sobre a demanda em longo prazo e escolheu a melhor logística. Com base nessas premissas, o fornecedor B foi informado que fora escolhido como parceiro. Na opinião do comprador “essa estratégia de compras co-responsabiliza o fornecedor e garante melhoria no fornecimento.”

Em virtude do apresentado, a Empresa B deseja continuar com o relacionamento ora estabelecido. O comprador salienta, entretanto, “que mesmo diante dessa situação, o cliente tem outro fornecedor desenvolvido, a fim de evitar qualquer problema de abastecimento”.

Mesmo ciente desse fator, o representante diz que “consegue enxergar uma continuidade no relacionamento com o cliente”. Na visão do entrevistado, “isso é o que o Fornecedor B deseja, quer e necessita”.

## 2. *Comunicação*

A comunicação entre as partes é clara e rápida, em todos os sentidos, do nível operacional à diretoria. O representante visita o cliente uma vez por semana, mesmo inexistindo chamado técnico ou comercial. Ele faz o meio de campo entre o cliente e o Distribuidor. Segundo o comprador, “no segmento de atuação do fornecedor, ainda há uma forte participação do profissional de vendas, pois este é quem ‘enxerga’ a necessidade do cliente, ‘puxa’ a programação e verifica os estoques, uma vez que há grande necessidade de velocidade e de precisão da informação”.

Na visão do representante, “há uma grande interface entre as empresas, principalmente no que tange as solicitações feitas pela área técnica do cliente”. O fornecedor precisa responder de uma forma objetiva e transparente quando não é possível realizar o pedido do cliente no tempo desejado.

## 3. *Troca de informações*

A troca de informações entre as empresas ocorre em nível operacional e estratégico. Segundo o comprador, “o fornecedor conhece a situação de mercado em que a Empresa B está inserida, sabendo quando ocorre queda ou aumento na demanda. Dessa forma, o distribuidor trabalha junto com o cliente buscando alternativas para reduzir custos.”

O fornecedor, por sua vez, salienta que a troca de informações ocorre com grande facilidade. Na visão do representante, o setor de produção precisar enviar informações verdadeiras para fornecedor, caso contrário, há riscos de ocorrer problemas de entrega, quantidade, ressuprimentos, entre outros.

Evidenciou-se, durante as entrevistas, que há grande troca de informações técnicas entre as partes, principalmente, durante o desenvolvimento de novos projetos por parte do cliente. Nessas situações, o Fornecedor B atua conjuntamente com a área de suprimentos e técnica da Empresa B.

#### 4. *Análise de custos*

Como ocorreu no caso A, o mercado em que o Fornecedor B atua é uma *commodity* que segue cotação das bolsas de valores mundiais, havendo pouca possibilidade de negociação de preço entre as empresas. O grande diferencial é que o distribuidor beneficia aços e agregar valor ao produto final vendido.

Na opinião do comprador, “um dos grandes problemas encontrados nesse relacionamento é a falta de clareza quanto ao repasse de custos pelo fornecedor, uma vez que é aqui que a empresa fica competitiva”.

Segundo o representante, a análise de custos é feita de acordo com o mercado, isto é, preço x concorrentes. Para o entrevistado:

“Não é muito normal uma parceria ‘*slot*’ em relação a um determinado negócio. A ocorrência de ‘leilão’ de preço pode ocorrer dentro de um relacionamento, dependendo da necessidade do momento de cada uma das partes. Como o comprador não é o dono da empresa, o fornecedor não vai trabalhar no vermelho para atendê-lo, entretanto, caso um concorrente ofereça preços mais baixos, é possível uma redução de custos. Já quando o fator de diferenciação é a logística, o cliente não pode ‘blefar’ muito”.

Percebeu-se, nesta entrevista, que o medo de perder o cliente é muito maior do que o fortalecimento de uma parceria para o fornecedor. Esse sentimento indica que o fornecedor fará o que pode fazer, mas apenas pensando em custo.

#### 5. *Relação de poder e dependência*

Na díade estudada, a relação de poder e dependência entre as empresas é subjetiva, uma vez que o cliente tem opções fornecimento. Dessa forma, a dependência do cliente é em relação ao próprio fornecimento, uma vez que a matéria-prima consumida é especial e tem prazo de reposição elevado, em torno de quarenta (40) dias. Na opinião do representante, “se houver abuso desses fatores, o cliente buscará outro fornecedor”. Sendo assim, seu principal interesse “é ajudar o cliente a manter a competitividade”.



## 6. *Confiança, Comprometimento e Cooperação*

No relacionamento da díade estudada os quesitos confiança, comprometimento e cooperação foram abordados por ambos os entrevistados. Para o comprador “o relacionamento atual tem características de confiabilidade máxima, solidificadas pelo tempo”. Além disso citou que a Empresa B sempre paga seus fornecedores no prazo correto, o que lhe garante confiabilidade no mercado. Segundo o entrevistado, a Empresa B é muito rígida quanto às regras de responsabilidade social e fiscal com seus fornecedores, “o que lhe dá garantia de continuidade em longo prazo”. Outro aspecto ressaltado pelo comprador, é “a confiança nos profissionais que representam as empresas”.

Esse mesmo assunto foi abordado pelo representante ao citar que “existe confiança na Empresa B, principalmente nas pessoas que a representam perante o fornecedor”. Na opinião do entrevistado, “estas pessoas cumprem os compromissos assumidos”. Foi citado, inclusive, que “o próprio representante já assumiu riscos internos para atender o cliente”. A pesquisadora evidenciou que a confiança está focada nas pessoas que efetuam o relacionamento e não propriamente nas instituições empresa. De uma forma geral, esta relação entre as pessoas é que ampara o relacionamento entre as empresas. Além disso, foi percebido que sem a confiança do vendedor no comprador é impossível a existência do relacionamento.

Em relação ao comprometimento, o comprador apenas citou que “a confiança e o comprometimento são fatores importantes no relacionamento, pois caso contrário não se compraria do atual fornecedor”. Além disso, citou que “ninguém se compromete com o que não pode cumprir”. Já o representante abordou que “o comprometimento do fornecedor é de atender o pedido do cliente e o do cliente é o de retirar o material produzido”. Na sua opinião, “o comprometimento do fornecedor é não dar problemas para o cliente, mas sim se antecipar aos problemas que poderão ocorrer no futuro”.

A Empresa B nada detalhou sobre a cooperação entre as partes no relacionamento. Em contrapartida, o Fornecedor citou que “a cooperação é demonstrada quando o Fornecedor traz alternativas de matéria-prima, sugestões para aumentar a rentabilidade dos parceiros, em virtude do momento de mercado”.

Na opinião do vendedor, “o ser humano só cria sob pressão, então, quando o mercado fica ‘ruim’ os profissionais buscam alternativas que, em geral, são pequenos detalhes que diminuem custo”.

#### 7. *Desejo de sucesso mútuo*

Observou-se no transcorrer das entrevistas, que o desejo de sucesso mútuo é um aspecto relevante para ambas as empresas. Na opinião do comprador, o “desejo de sucesso mútuo está muito vinculado à análise de custos”. Já na visão do representante, “o relacionamento se caracteriza pela visão de longo prazo e o desejo de sucesso mútuo entre as partes”. Para o entrevistado, o atual relacionamento “está dando certo”.

#### 8. *Avaliação de desempenho*

A avaliação de desempenho é feita apenas pela Empresa B, no que tange aos aspectos comerciais e de qualidade dos lotes recebidos. Segundo o comprador, “o Fornecedor B está com 100% de aprovação no ranking da qualidade”.

#### 4.1.2.5 Elementos Motivadores e Inibidores do Relacionamento Empresa B - Fornecedor B

A Empresa B adotou uma estratégia relacional com o Fornecedor B em virtude de sua idoneidade. Para o comprador os fatores que motivaram a troca relacional foram a excelente avaliação comercial, em especial, do preço e a garantia de abastecimento, especificamente, no que tange a qualidade e entrega da matéria-prima. Além desses fatores, o comprador cita que “a proximidade geográfica e a responsabilidade dos profissionais que representam o fornecedor são facilitadores do relacionamento”.

Na opinião do representante, o acesso a novos mercados, a criação de barreiras a competidores e o aumento do volume de negócios foram os fatores que contribuíram para o desenvolvimento do relacionamento com a Empresa B. O entrevistado partilha o mesmo pensamento do comprador, citando que “os profissionais que representam o cliente são facilitadores do relacionamento, uma vez que tentam realizar um bom negócio para os dois lados. Sempre buscam o diálogo e a ponderação”.

O fator inibidor do relacionamento entre as empresas, segundo o comprador, é “a forma como são repassados os preços da matéria-prima, o aço”. O entrevistado desabafou que “há uma grande dificuldade em tirar do repasse de preços, o verdadeiro custo do fornecedor, uma vez que os Fornecedores, em geral, protegem seus custos internos”. Além disso, “é muito negativo provar a necessidade de um aumento de preços dentro da cadeia de fornecimento”.

O representante, por sua vez, citou que uma dificuldade no relacionamento é que “o cliente não produz o que vende, gerando descompassos na programação de compra”. Na sua opinião, no momento, inexistem fatores inibidores do relacionamento com este cliente.

#### 4.1.2.6 Conclusões sobre o Relacionamento Empresa B – Fornecedor B

Os participantes dessa díade são empresas de grande porte. A Empresa B pertence a um grupo internacional americano e o Fornecedor B é uma empresa de capital nacional atuante no processamento de aços planos há mais de 50 anos.

Entre as motivações para a formação da troca relacional destacaram-se duas que são complementares entre si. O Fornecedor B tinha um equipamento subutilizado e optou em iniciar o processamento de aço relaminado para aumentar seu faturamento. A Empresa B, na época grande consumidora dessa matéria-prima, aceitou testar o produto e, conseqüentemente, ampliar o rol de fornecedores. Entretanto, com o passar do tempo, A Empresa B necessitou garantir o abastecimento com baixo custo e decidiu centralizar a aquisição no Fornecedor B, em virtude de sua localização geográfica, qualidade e custo do produto.

Dessa forma, após uma acirrada negociação o Fornecedor B aceitou trabalhar sob o regime de *kanbam*, desde que o cliente enviasse uma programação de compra com 90 dias de antecedência. O não cumprimento desse fator pode fragilizar o relacionamento em longo prazo, uma vez que a matéria-prima processada é exclusiva para a Empresa B.

Em virtude do exposto, as empresas mantêm uma comunicação objetiva e clara, trocando informações de caráter operacional, técnico e estratégico. As informações operacionais são necessárias para facilitar a programação de produção enquanto que as informações técnicas são importantíssimas para evitar problemas de qualidade e paradas na manufatura. Já as informações estratégicas são relevantes ao desenvolvimento de produtos, em especial aqueles que são de novos projetos. O nível de confiança é centralizado nas pessoas que realizam a negociação, uma vez que os acordos são verbais. Essa dinâmica induz os representantes das empresas a se comprometerem apenas com o que possam cumprir e a cooperarem quando necessário. Em razão disso, cliente e fornecedor desejam o sucesso mútuo, pois estão cientes de sua posição na cadeia de abastecimento.

Sendo assim, conclui-se que o relacionamento existente entre a Empresa B e o Fornecedor B é considerado uma parceria comprador-vendedor (WEBSTER, 1992), uma vez que as empresas mantêm um acordo estruturado, hierarquizado e que visa reciprocidade entre as partes. No presente caso, a reciprocidade evita o estresse da barganha de preços ocasionado pela recessão de matéria-prima e pelo aumento da concorrência.

#### 4.1.2.7 Descrição do Agente de Serviços B

O Agente de Serviços B é uma empresa que realiza serviços de tratamento térmico em componentes de aço para construção mecânica, especiais, ferros fundidos e metais não ferrosos. Fundado em 1968, localiza-se em Porto Alegre e possui 66 funcionários. Com um faturamento anual médio de R\$ 2 milhões seus principais clientes situam-se na região Sul, em torno de 97%.

A estrutura competitiva do setor onde está inserido o serviço de tratamento térmico depende muito dos fornecedores primários. Segundo o vendedor, “a crise no setor primário, agricultura, afeta todos os fornecedores do segmento metal-mecânico que vendem para esse mercado”. Logo, “a crise que atinge seus clientes, indiretamente atinge o prestador de serviços”.

Segundo informação do entrevistado, há doze (12) empresas de tratamento térmico no Estado. No passado as empresas de grande porte tinham suas próprias áreas de tratamento térmico. Entretanto, em virtude da necessidade de redução de custos, esse serviço passou a terceirizado. Para o vendedor “o próprio nome da empresa garante a venda”, mesmo assim, “seus clientes não são dependentes de um único prestador de serviço”.

A estrutura administrativa do prestador de serviços é bastante enxuta. O único vendedor é o próprio entrevistado. A importância da área de vendas “é manter o relacionamento com os clientes”, pois na visão do entrevistado, “vender é fácil”. Além disso, a empresa busca manter um relacionamento pós-venda com o cliente, uma vez que tem profundo conhecimento do mesmo.

O prestador de serviço tem 30 clientes estratégicos, dos quais depende para sobreviver. Esses clientes estão com o prestador de serviços há mais de 3 anos. Segundo o vendedor, “não é comum clientes novos no serviço de tratamento térmico, uma vez que o fornecedor é homologado pelo cliente, o que resulta na continuidade do relacionamento e agregação de novos materiais e/ou evolução do material”. “O desenvolvimento do fornecedor de tratamento térmico é demorado e, com o passar do tempo, apenas algumas peças evoluem”, conclui o entrevistado.

As empresas que compõem esta lista de clientes são diferenciadas em relação ao volume e estrutura. Assim, o prestador de serviços realiza um trabalho atuante com as mesmas através da concentração de visitas e palestras sobre o processo de tratamento térmico. Segundo o entrevistado, “esta trabalho está sendo realizado há alguns anos e tem dado um bom resultado”.

Percebe-se, diante do apresentado, que o Agente de serviços possui uma característica própria quanto ao desenvolvimento de relacionamento com seus clientes. Então, sendo a Empresa B um desses clientes, torna-se relevante apresentar os objetivos desse relacionamento.

#### 4.1.2.8 Objetivos do Relacionamento Empresa B - Agente de Serviços B

O processo mais crítico para o negócio da Empresa B é relativo ao tratamento térmico. Esse processo consiste no tratamento superficial do aço para lhe dar resistência mecânica. Como a empresa começou a desenvolver produtos sob projeto surgiram novas demandas de tratamento térmico, as quais não puderam ser absorvidas internamente. Diante disso, um novo fornecedor precisou ser desenvolvido.

Segundo o comprador, “Agente de Serviços B foi escolhido em virtude de possuir os três processos de tratamento necessários ao produto fabricado pela Empresa B”. Na sua opinião, o objetivo do relacionamento é a garantia de um serviço de acordo com a especificação técnica desejada.

Já na visão do vendedor, a Empresa B tornou-se cliente do prestador de serviços em virtude de uma falha no fornecimento da concorrência. Naquela época, o competidor anterior decretou falência e o prestador de serviços começou a dar apoio na área técnica e de desenvolvimento. Segundo o vendedor “não foi fácil conquistar o fornecimento de uma empresa com o porte do cliente. A empresa só conseguiu sua confiança quando comprovou o resultado tecnicamente”.

Sendo assim, as empresas mantêm um relacionamento há mais de seis (6) anos. Para o comprador, “a qualificação técnica do Agente de Serviços B está centrada na especialização de seus profissionais, na confiabilidade de seu processo e no excelente atendimento ao cliente”. Na opinião do vendedor, “a Empresa B é um cliente diferenciado, em virtude de sua responsabilidade com a qualidade”. “Ambas as empresas precisam uma da outra”, conclui o entrevistado.

Nota-se, diante do exposto, que o relacionamento existente na díade estudada é de grande importância para a sobrevivência de ambas as empresas. Dessa forma, é pertinente, aprofundar os fatores que compõem.

#### 4.1.2.9 Características do Relacionamento Empresa B - Agente de Serviços B

O presente relacionamento é caracterizado por uma série de aspectos próprios a sua continuidade. Dessa forma, explorá-los é uma boa oportunidade para caracterizar a troca relacional existente entre essas empresas.

##### 1. *Duração e desejo de continuidade da relação de troca*

O relacionamento existente entre as empresas tem duração superior a seis (6) anos, entretanto, o prestador de serviços está ciente que se não buscar a certificação ISO9001 nos próximos vinte e quatro (24) meses será retirado do rol de fornecedores da Empresa B. Segundo o vendedor, o comprador sinalizou essa necessidade quando exigiu o descritivo de seu processo de tratamento térmico, para atender os requisitos da norma ISO.

Na opinião do comprador, “não existe visão de longo prazo no relacionamento com este fornecedor, uma vez que a empresa é uma massa falida.” Por outro lado, “o mesmo é saudável operacionalmente e está bem sustentado tecnicamente”, o que lhe transmite segurança na qualidade do serviço fornecido.

O entrevistado está ciente que, “em longo prazo, esse prestador de serviços poderá estar desatualizado, uma vez que não realiza investimentos em equipamentos e processos internos”. Diante disso, já possui outras alternativas de fornecimento, que já absorvem os picos de demanda.

Na visão da pesquisadora, ficou evidenciado o desejo de continuidade do relacionamento por ambas as empresas, uma vez que o discurso como um todo aponta para esse caminho.

## 2. *Comunicação*

A comunicação entre as empresas é muito boa. Para o comprador “a comunicação é clara e objetiva, há um retorno imediato dos questionamentos efetuados”. Na sua opinião, “é muito negativo quando o profissional liga para o fornecedor e este não atende ou não retorna a chamada”.

O prestador de serviço conquistou a excelência no quesito comunicação porque instituiu essa filosofia de atendimento internamente. Segundo o vendedor, “a comunicação com o cliente pode partir de todos os envolvidos no processo, independentemente do nível hierárquico”. Dessa forma, todos os funcionários da empresa estão cientes da importância em dar retorno e atender prontamente aos chamados do cliente, conclui o entrevistado.

A pesquisadora percebeu essa filosofia de atendimento ao realizar a entrevista no prestador de serviços. Ao entrar na empresa foi recebida por um funcionário da expedição, que já sabia de sua chegada e o qual a encaminhou com muita rapidez para o setor de vendas. Durante o trajeto até a sala do entrevistado, conversou com mais dois profissionais, que também sabiam de sua visita.

## 3. *Troca de informações*

Para o comprador, “a troca de informações entre as empresas é ótima”. O profissional citou que esse fornecedor tem uma característica diferenciada: sua estrutura física não é pomposa, cheia de vidros e/ou mobiliário novo, entretanto, é o único que possui 100% de aprovação na avaliação comercial. Essa avaliação é um requisito da norma ISO9001 e pontua diversos fatores como: preço, assistência técnica, retorno de informações, qualidade do serviço, entre outros. Segundo o entrevistado “na ocorrência de problemas durante o processo, o prestador de serviço comenta e questiona a situação com a Empresa B”, o que é muito raro de ocorrer com outros fornecedores.



O vendedor não compartilha a mesma opinião sobre a troca de informações entre as empresas, uma vez que “as informações sobre demanda em longo prazo só ocorrem quando há um questionamento por parte do fornecedor. O cliente nunca comenta volume de compra de forma quantitativa, somente qualitativamente”. Por outro lado, quando há urgência na entrega, o cliente pressiona para que o fornecedor informe a segmentação do processo do material, a fim de que possa programar sua produção. Na opinião do entrevistado “o compartilhamento de informações só ocorre no momento de necessidades especiais, pois o fornecedor também necessitar saber o escalonamento da produção do cliente, para juntos estipularem prioridades no tratamento das peças”.

#### 4. *Análise de custos*

A análise de custos é feita anualmente através de uma lista de preços, a qual deve ser previamente aprovada pelo cliente. De uma forma geral, o fornecedor trabalha com custos abertos e é muito ousado em relação ao preço. Segundo o vendedor, “inexiste contrato formal de fornecimento, pois este importaria muitas multas quanto ao prazo de entrega, o qual não pode ser totalmente garantido, em virtude dos riscos inerentes a terceiros, como energia elétrica”.

Para o comprador, “o prestador de serviços tem um bom custo para o serviço executado e também muita flexibilidade na negociação de preços”. Na sua opinião, “este é o fornecedor que mais entende a necessidade de custos”.

#### 5. *Relação de poder e dependência*

Não ficou evidenciada a existência de uma relação de poder e dependência no relacionamento existente entre a Empresa B e o Prestador de Serviços. Segundo o vendedor, sua empresa não aceita coação do cliente, somente negociação.

## 6. *Confiança, Comprometimento e Cooperação*

No presente relacionamento foram evidenciados a existência dos fatores confiança, comprometimento e cooperação. Dependendo da situação, eles acontecem ao mesmo tempo ou não.

De acordo com o comprador, Agente de Serviços B é o fornecedor mais antigo do mercado e sua qualificação técnica está centrada na especialização de seus profissionais. Para o entrevistado, “o fornecedor o atende naquilo que precisa, lhe dá soluções técnicas quando necessário, tem os processos adequados, possui profissionais com alta capacidade técnica, apresenta sugestões de custos e desenvolve o serviço com grande segurança”.

Segundo o vendedor, “a Empresa B aceita a opinião da área técnica do prestador de serviços, há muita confiabilidade”. Esse fator também foi evidenciado na entrevista com o comprador, quando este ressaltou que “possui muita confiabilidade no processo do prestador de serviço”.

Para o prestador de serviço, o comprometimento com o cliente é demonstrado nas situações de entregas urgentes, “há um acordo entre as partes que caso o fornecedor não consiga realizar o serviço no prazo estipulado, este devolverá as peças para o cliente, em tempo hábil, para que estas sejam enviadas a outro prestador de serviço”. De acordo com o entrevistado “não há receio que esta solicitação seja descumprida, uma vez que o fornecedor é muito comprometimento com o cliente”.

O comprador compartilha dessa mesma opinião, citando que “o comprometimento do prestador de serviços é muito alto”. E a compara aos demais concorrentes, “esse fornecedor é uma massa falida, gerenciada por um síndico e é onde se encontrada o maior comprometimento dos profissionais. Esse fornecedor é muito superior àqueles que são administrados pelos próprios donos”.

Além do exposto, seus técnicos auxiliam o cliente na definição de processos de tratamento técnico. Segundo o comprador, “um profissional do fornecedor vai até a Empresa para ajudá-la nas questões técnicas, compartilhando responsabilidades, uma vez que há honestidade nos profissionais”.

## 7. *Desejo de sucesso mútuo*

Evidenciou-se que ambas as empresas têm desejo de sucesso mútuo. Na opinião do comprador, “o prestador de serviços não esconde o jogo, em geral divide os benefícios e/ou prejuízos do negócio”. Para o entrevistado, “o futuro das empresas de serviço é trabalhar em conjunto com os clientes, uma vez que assim se ganha mais no volume do que na oportunidade. O potencial de negócio aumenta quando os fornecedores ajudam a manter o negócio do cliente”.

Segundo o vendedor “o desejo de sucesso mútuo é um fator muito importante dentro do relacionamento, uma vez que não adianta ser fornecedor apenas por um tempo determinado e depois ser descartado.” Na sua opinião, “essa situação pode causar a ruína de uma empresa”.

## 8. *Avaliação de desempenho*

No presente relacionamento, similar ao que ocorreu na díade anterior, a avaliação de desempenho é feita apenas pela Empresa B, no que tange aos aspectos comerciais e de qualidade dos lotes recebidos. Segundo o comprador, “Agente de Serviços B está com 100% de aprovação na avaliação comercial”.

### 4.1.2.10 Elementos Motivadores e Inibidores do Relacionamento Empresa B - Agente de Serviços B

O relacionamento ora estudado iniciou há mais de seis (6) anos em decorrência da necessidade de fornecimento da Empresa B e da oportuna condição de suprimento do prestador de serviços.

Para o comprador, os fatores que motivaram a troca relacional com este prestador de serviços foram “o aumento do nível de auxílio do fornecedor, o aumento do volume de negócios e o custo”. Na opinião do entrevistado, “a flexibilidade, a logística, o apoio técnico e conhecimento do fornecedor” também são aspectos facilitadores neste relacionamento.

O prestador de serviços, por sua vez, percebeu a necessidade de adotar uma estratégia relacional com o cliente no momento em que seus representantes demonstraram honestidade e objetividade quanto a suas reais necessidades. “Foi explicado que o concorrente anterior havia pedido falência, deixando o cliente sem fornecimento”, ressaltou o entrevistado. Diante desse fato, o Agente de Serviços B optou em iniciar um relacionamento seguro e contínuo.

Na opinião do vendedor, os fatores que motivaram a troca relacional foram o incremento no volume de negócios, a exigência do cliente, a entrada em novos clientes (através do produto do cliente) e o acesso a novas tecnologias, em virtude da necessidade do cliente. Considera, também, que a acessibilidade a diversas áreas do cliente, o rápido feedback e a transparência das pessoas envolvidas no processo são fatores que contribuem para a continuidade do relacionamento.

Em contrapartida, o vendedor considera apenas um fator como inibidor do relacionamento a “troca dos contatos comerciais em empresas que possuam uma estrutura frágil”. Esse não é o caso da Empresa B, salientou o entrevistado. Já o comprador lembrou que o fato do prestador de serviços ser uma massa falida é um aspecto negativo, mas ressaltou que “no momento essa situação não atrapalha o relacionamento”.

Com base em todo o exposto, percebe-se que as díades estudadas apresentam características similares, sendo alterada a intensidade com que determinados fatores interferem no relacionamento. Dessa forma, exposto relacionamento na presente díade, passa-se, a seguir a explorar a troca relacional que ocorre no último estudo de caso.

#### 4.1.2.11 Conclusões sobre o Relacionamento Empresa B – Agente de Serviços B

A decisão de realizar um serviço dentro ou fora da empresa, geralmente, é baseada em custos e em capacidade de produção. No presente caso, a Empresa B optou em realizar o serviço fora em virtude de seu produto necessitar de três processos de tratamento térmico, o que seria inviável internamente.

Observou-se que o relacionamento entre as empresas é motivado pela confiança nas pessoas envolvidas na negociação. No lado do prestador de serviços, os técnicos são responsáveis pela qualidade do serviço enviado ao cliente, pelo comprometimento na execução do trabalho e pela cooperação entre as empresas. Já pela parte do cliente, existe a confiança no serviço executado pelos profissionais, na honestidade demonstrada no trabalho, na seriedade e comprometimento com os acordos efetuados.

Na presente relação de troca percebeu-se que foi suplantado o pensamento comprador-vendedor. As empresas são parceiras, demonstrando que desejam a continuidade do relacionamento com benefícios para ambas as partes. Ficou evidenciado que a Empresa B deseja o sucesso do Agente de Serviços B, pois esta considera irrelevante este ser uma massa falida, quando possui excelentes profissionais e qualidade do serviço. O prestador de serviço, por sua vez, começou a investir na certificação de seus processos a fim de continuar atendendo ao fornecedor, pois tem conhecimento que essa melhoria é necessária.

Sendo assim, entende-se que o presente relacionamento seja do tipo parceria comprador-vendedor (WEBSTER, 1992), sendo considerado que isso não significa uma relação mais relaxada, ao contrário, as exigências de qualidade são mais crescentes, pois o produto recebido pelo cliente final depende e muito do serviço realizado pelo Agente de Serviço B.

### 4.1.3 Empresa C: Componentes Automotivos

O último estudo de caso concentra-se nas relações que ocorrem entre uma indústria fabricante de componentes automotivos e seu principal fornecedor de matéria-prima e seu principal fornecedor de serviços. Sendo assim, a seguir serão apresentadas as descrições das empresas estudadas (indústria e fornecedores), os objetivos do relacionamento, as características da relação de troca, os fatores motivadores e inibidores do relacionamento e, por fim, as conclusões sobre este estudo de caso.

#### 4.1.3.1 Descrição da Empresa C

A Empresa C está localizada em Canoas, RS e foi fundada em 1947, quando o Brasil dava seus primeiros passos no ramo automotivo. Atenta às necessidades do mercado, tornou-se especialista em manutenção de equipamentos elétricos e, em seguida começou a fabricação de dínamos e geradores. Ao longo do tempo confirmou sua vocação para a qualidade, tornando-se uma fornecedora de componentes às montadoras, empresas reconhecidas mundialmente pelo seu padrão de qualidade. A empresa conta com trezentos (300) colaboradores em seu quadro funcional e tem faturamento anual, em torno, de R\$ 10 milhões.

Entre os produtos fabricados pela Empresa C encontram-se: reguladores de voltarem, aparelho de testes para os reguladores de voltarem que fabrica, velas aquecedoras, pontes retificadoras, impulsores de partida, solenóides, conectores, módulos de partida e interruptores. Estes produtos são distribuídos no mercado consumidor por meio de distribuidores de autopeças, ao redor de 60%, ou diretamente na fabricação de veículos, através das montadoras e sistemistas, 40%.

A Empresa C tem concorrentes não só no mercado nacional, mas também no mercado externo, em especial na China. Entretanto, as montadoras nacionais dão preferência para os fornecedores com maior tempo de relacionamento, em virtude da comodidade e agilidade na entrega.

Para suprir toda sua necessidade de materiais, a Empresa conta com o apoio do setor de compras, que é responsável pela compra de matéria-prima, insumos, despesas, serviços, qualificação de fornecedores e importação. Atuam na área seis (6) profissionais que se reportam ao gerente de suprimentos, o qual está na empresa há sete (7) anos. Na estrutura do setor, o comprador é responsável apenas pela negociação comercial, enquanto que o profissional responsável pela qualificação de fornecedores, os valida tecnicamente.

A Empresa C trabalha com a relação de cliente/ fornecedor interno, sendo a produção seu maior cliente, pois dela é que depende a venda e desta o lucro da empresa. Dessa forma, a entrevistada considera que o setor de suprimentos tem “grau máximo de importância” para a empresa:

“Se há um descuido na colocação de um pedido, seja em relação à quantidade certa, a data certa e/ou ao preço certo, há grande chances de ocorrer problemas e custar caro para a empresa. Logo, essa falha grande que pode parar a linha de um cliente. Para isso não acontecer, a própria empresa arca com custos que minimizem o prejuízo de uma linha parada para o cliente”.

Diante disso, a empresa opta em manter estratégias relacionais com diversos fornecedores, em especial, com aqueles que abastecem matéria-prima e com os prestadores de serviço. Nesses grupos de aquisição foram escolhidos dois fornecedores estratégicos, denominados Fornecedor C e Agente de Serviços C, os quais serão apresentados a seguir.

#### 4.1.3.2 Descrição do Fornecedor C

A empresa C está localizada em Charqueadas, RS e foi constituída em 1961. Atualmente é uma das usinas mais modernas do mundo, desenvolvendo com alta tecnologia produtos voltados às necessidades de seus clientes, em especial, aços longos especiais voltados para a indústria automotiva. Além disso, produz aços para construção mecânica ao carbono, ligados, resulfurados e microligados, aços ferramenta para moldes plásticos, para trabalhos à quente e a frio e aços inoxidáveis martensíticos, austeníticos e ferríticos.

A usina tem uma capacidade produtiva de 350 mil toneladas por ano, sendo 80% da produção destinada ao segmento automotivo e 20% ao segmento agrícola. Para atender a essa demanda a empresa conta com 1200 funcionários. A empresa pertence a um dos maiores grupos siderúrgicos do país, o qual tem um faturamento anual, em torno de R\$ 25 bilhões.

A estrutura competitiva do setor no qual a empresa está inserida é composta por duas empresas situadas na região Sudeste do Brasil. Entretanto, o Fornecedor C tem, por princípio, manter uma política de boa vizinhança com as mesmas, evitando agressão a clientes potenciais. A empresa prefere aumento de volume no próprio cliente em que atua, pois há clientes que compram de vários fornecedores.

Internamente, sua estrutura de vendas é composta por um diretor executivo, que responde pela produção e seu planejamento, um diretor comercial, três gerentes (um na região sul e dois em São Paulo) e a equipe de vendas, composta por vendedores internos e externos, relações técnicas com os clientes e marketing. O entrevistado atua na empresa há três (3) anos como vendedor externo.

O fornecedor C trabalha com o conceito de clientes estratégicos, sendo que 15% do total desses clientes representam 68% do faturamento total da empresa. A empresa possui uma política comercial de trabalhar com parceria, fazendo com o cliente cresça mais e se torne cada vez mais competitivo, ao mesmo tempo em que continua parceiro do fornecedor. Dessa forma, o Fornecedor C procura trabalhar sabendo o que o cliente quer, o que ele precisa para que ele possa crescer, seja através de vendas ou assistência técnica. Segundo o vendedor: “o fornecedor trabalha com o potencial de crescimento do cliente”.

De acordo com o entrevistado, os clientes são classificados pela curva ABC de faturamento e seguimento de opinião, a qual lhe fornece os dados para a implantação do cronograma de visitas, que segue essa classificação: cliente A, visitas uma vez por semana, cliente B, visita uma vez por mês e cliente C, visita uma vez por ano.

Diante do exposto, percebe-se que o desenvolvimento de parcerias com clientes é uma prática constante para o Fornecedor C, o que fortalece a idéia de expor os objetivos e características do seu relacionamento com a Empresa C.



#### 4.1.3.3 Objetivos do Relacionamento Empresa C - Fornecedor C

A Empresa C percebeu a necessidade de manter uma troca relacional com o Fornecedor C, a partir do momento que os projetos de peças dos clientes indicavam o uso específico da matéria-prima desse fornecedor. Ciente que uma alteração de matéria-prima implicaria em uma nova homologação perante o cliente, a saída foi aproximar-se do fornecedor. Na opinião do comprador, “essa é uma questão técnica dos clientes, a fim de evitar problemas de qualidade no produto final”.

Diante disso, o objeto do relacionamento para a Empresa C é “a garantia de fornecimento a um preço competitivo”. De acordo com o comprador, “está sendo realizado um trabalho muito forte em relação a custo, demonstrando ao fornecedor que se o cliente não fecha uma venda com o cliente, ele não comprará do fornecedor e vice-versa”.

Segundo o vendedor, “o fornecedor mantém um relacionamento de parceria com o cliente”. Na sua opinião, o objetivo do relacionamento “é proporcionar o crescimento do cliente e, conseqüentemente, o seu”. De acordo com o entrevistado, já ocorreram situações em que foi preciso sacrificar margens para auxiliar o fornecedor a conquistar mercado. Esse processo teve resultados, uma vez que o cliente já triplicou seu consumo desde o início do relacionamento.

De acordo com o que foi apresentado, percebe-se a existência de um relacionamento maduro entre as partes, não em decorrência do tempo de existência, mas em virtude do desejo das partes. Diante disso, torna-se necessário avaliar seus fatores com maior profundidade e verificar se a maturidade existente na presente relação de troca é relevante para sua caracterização.

#### 4.1.3.4 Características do Relacionamento Empresa C - Fornecedor C

O presente relacionamento é caracterizado por uma série de elementos fundamentais a sua existência, os quais são elencados a seguir:

## 1. *Duração e desejo de continuidade da relação de troca*

As empresas atuam juntas há mais de seis (6) anos e não têm previsão de término do relacionamento. Dessa forma, ambas as empresas trabalham com a visão em longo prazo no relacionamento. De acordo com o comprador, a visão em longo prazo é muito importante para a continuidade do relacionamento, pois auxilia a obtenção de novos contratos. Na sua opinião, “se o fornecedor sabe do movimento do cliente, ele pode auxiliar na negociação de custo”.

Para o vendedor, “a visão em longo prazo é recíproca entre as empresas”. O Fornecedor C realiza o planejamento de vendas de produtos com doze (12) meses de antecedência. Para isso necessita informações do cliente quanto ao desenvolvimento de projetos, de mercado e a demanda dos produtos.

## 2. *Comunicação*

A comunicação entre as partes é informal e intensa pois o fornecedor visita o cliente semanalmente. Segundo o vendedor, “há uma abertura para a comunicação em todos os níveis do cliente, há clareza, o cliente ‘joga limpo’, logo é ouvido pelo fornecedor”. Na sua opinião “o relacionamento comprador-vendedor já foi superado”, uma vez que “se tem acesso a todos os níveis dentro do cliente, o que lhe permite receber feedback direto das áreas internas e atuar com maior intensidade na melhoria contínua do processo”.

De acordo com a compradora, o fornecedor C possui uma característica que o diferencia dos seus concorrentes, “o tratamento dado ao cliente”. Na opinião da entrevistada, a Empresa C recebe maior atenção comercial do Fornecedor C, onde possui uma pequena representatividade no faturamento, do que daqueles onde é um cliente com grande faturamento. Além disso, “na ocorrência de qualquer problema relacionado à entrega, qualidade ou outro assunto, o vendedor vem atendê-la pessoalmente”. “O fornecedor entende a importância que tem o cliente”, frisa a profissional.

### 3. *Troca de informações*

A troca de informações entre as empresa é muito forte e ocorre em níveis operacionais e estratégicos. No primeiro são efetuadas as informações relativas a acompanhamento do pedido, prazo de entrega e previsão de demanda. Já no segundo, é onde figuram as informações sobre os investimentos que serão realizados em ambas as empresas, em médio e longo prazo, sobre o mercado de atuação das empresas, sobre os futuros desenvolvimentos de produtos e matéria-prima, entre outros.

Segundo a compradora, “a troca de informações está relacionada à expectativa de crescimento, obtenção de novos mercados, atrelados a condições comerciais, informações sobre o mercado da matéria-prima mundial e sobre o mercado de atuação do cliente”.

Já para o vendedor, “as informações giram em torno do produto vendido, do atendimento e agilidade nas respostas, das novidades no setor metalúrgico e dos investimentos que serão realizados pelo fornecedor” Na sua opinião “a qualidade do produto e o prazo de entrega são muito importantes, garantindo 90% de sucesso de um relacionamento”.

### 4. *Relação de poder e dependência*

Notou-se que, para a Empresa C, o relacionamento com este fornecedor é, indiretamente, induzido pelo seu cliente final, uma vez que este indica a matéria-prima específica do Fornecedor C. Essa situação é ambivalente, uma vez que a empresa C perde poder de barganha com o fornecedor e precisa repassar os custos deste para o cliente que o indicou. Segundo a compradora, “o cliente final, geralmente, não aceita os repasses de custos, obrigando a empresa a ‘mexer’ em sua cadeia produtiva e a reduzir custos em todos os processos possíveis. Somente depois de realizar todas essas alternativas e provar que preciso ter lucro para sobreviver é que seu pedido é avaliado”.

Diante do exposto, percebe-se que a relação de poder está na relação existente entre o cliente e a Empresa C, que a induz a ser dependente do Fornecedor C. Diante dessa situação, “caso os aumentos de preços desse fornecedor sejam abusivos, a Empresa C tem o aval dos clientes para procurar outra alternativa de fornecimento”, explicou a compradora.

De acordo com o vendedor, “o Fornecedor sabe que o cliente é dependente dele e, em virtude dessa situação, procura flexibilizar os aumentos de preços, negociar lotes mínimos de pedido e financiar seus pagamentos através do seu banco”.

Sendo assim, o cliente ‘espremido’ entre dois gigantes, mercado automotivo e siderúrgico, tenta sobreviver e ganhar mercado através de uma equilibrada análise de custos.

#### 5. *Análise de custos*

Na presente díade a ordem dos fatores 4 e 5 foi invertida propositalmente, em virtude da dinâmica que circunscreve o relacionamento cliente-empresa-fornecedor. Somente a partir desse entendimento é que se tornou possível explicar a análise de custo entre as empresas.

Em virtude da relação de poder, anteriormente explicada, a Empresa C tem a necessidade de aproximar cliente e fornecedor, a fim de dividir a responsabilidade por custos. De acordo com a compradora, “há um trabalho de negociação muito forte, realizado pelo próprio diretor da empresa”.

Segundo o vendedor, “o fato de inexistir contrato de fornecimento entre as partes, não induz o Fornecedor C a impor preços”, ao contrário, “faz com que ele trabalhe na particularidade de cada situação”. Como o preço é decorrente do mercado, se o cliente precisa redução de custo para realizar determinado negócio, o fornecedor avalia a possibilidade e cede ou não, explica o entrevistado. Além disso, os clientes do Fornecedor têm prioridade para financiamentos no banco do Grupo, a taxas acessíveis, menores do que as praticadas pelo mercado financeiro.

Na opinião da compradora, “o ponto negativo da análise de custos é que o fornecedor não os abre para o cliente”, o que causa um certo desconforto na negociação. Assim mesmo, a entrevistada acredita que os aumentos repassados são verdadeiros, pois são decorrentes do mercado de aço, que é uma *commodity*.

## 6. *Confiança, Comprometimento e Cooperação*

Ficou evidenciado a existência dos quesitos confiança, comprometimento e cooperação no presente relacionamento. Para a Empresa C a confiança está atrelada aos aspectos tangíveis do relacionamento, prazo e produto. Segundo a compradora, “a confiança no fornecedor é quanto à entrega do material no prazo correto e na qualidade necessária”. O vendedor segue o mesmo pensamento, citando que “a confiança está atrelada ao produto vendido e, por sua vez, a empresa”.

O comprometimento entre as partes é grande, principalmente porque ambas tem consciência de sua importância no relacionamento. Para a compradora “o fornecedor sempre encontrou uma solução para os problemas que ocorrem, seja relativa a qualidade da matéria-prima ou ao processo do cliente ou de terceiros”.

O vendedor, por outro lado, percebe o comprometimento como uma estrada de duas mãos, “o fornecedor tem o compromisso de entregar o material de acordo com que o cliente solicitou, enquanto que o cliente tem o compromisso de pagar o fornecedor em dia”.

Em relação à cooperação, foi evidenciada a reciprocidade entre as partes, através do feedback, cumprimento dos acordos, aperfeiçoamento dos materiais e melhoria contínua do processo.

## 7. *Desejo de sucesso mútuo*

Observou-se no transcorrer das entrevistas que o desejo de sucesso mútuo é recíproco entre as partes. Para a compradora, “esse sentimento existe uma vez que o fornecedor ajuda o cliente a buscar novos mercados” e, conquistando esses mercados, “aumenta o volume de negócios entre as empresas”.

A mesma posição é defendida pelo vendedor ao abordar que “já houve sacrifícios de margens para ajudar o cliente a conquistar novos mercados”. Além disso, o fornecedor tem por princípio, “ajudar o cliente, para crescer com ele”.

## 8. *Avaliação de desempenho*

A avaliação de desempenho é feita por ambas as empresas. Seguindo procedimentos da ISO9001, a Empresa C avalia seus fornecedores de acordo com os critérios: qualidade do produto x especificação, pontualidade de entrega e sistema de qualidade. Já o Fornecedor C realiza os avalia através da pontuação de indicadores que medem rentabilidade, inadimplência e volume de compra.

### 4.1.3.5 Elementos Motivadores e Inibidores do Relacionamento Empresa C - Fornecedor C

Como já foi citado anteriormente, o relacionamento entre a Empresa C e o Fornecedor C iniciou em virtude de uma necessidade de abastecimento do cliente. De acordo com a compradora, os fatores que vem motivando a troca relacional existente são o aumento de volume de negócios e a redução dos custos de transação.

Já para o vendedor os fatores são o acesso a novos mercados, a criação de barreiras a competidores e o aumento do volume de negócios. Segundo o entrevistado, “o Fornecedor C exporta através de seu cliente, uma vez que sua marca fica exposta através dos produtos vendidos por ele”. No momento, o fornecedor prefere essa exposição a vender a matéria-prima no mercado externo.

Contudo, apesar da existência de fatores motivadores, o relacionamento entre as empresas pode ser rompido. Segundo o vendedor, “o prazo de entrega da matéria-prima e o relacionamento entre as pessoas” podem inibir a troca relacional. Na opinião do entrevistado, “é muito importante desenvolver o relacionamento entre as pessoas, o quê e quando falar, pois uma palavra errada na hora errada pode destruir uma relação”. Por esse motivo, para o profissional, “os principais problemas encontrados na gestão do relacionamento entre as empresas são a falta de planejamento e o relacionamento interpessoal”.

A compradora também partilha do mesmo ponto de vista do vendedor, “o envolvimento das pessoas no relacionamento é fundamental, principalmente no momento de abordar os problemas e conquistar um bom resultado. Em ambos os lados, as pessoas precisam estar dispostas a ouvir e compreender”. Além disso, acredita que o planejamento e a comunicação são problemas encontrados pela empresas para a gestão do relacionamento. Na opinião da entrevistada:

“No dia-a-dia as empresas gerenciam o caos, apagam incêndio e não percebem que o negócio, o mercado e o cliente estão mudando. Além disso, não conseguem passar a importância de um projeto, do desenvolvimento de um produto, Na realidade, saber o que a empresa quer e fazer o outro entender o que se quer”.

Sendo assim, após a discriminação dos elementos que caracterizam o relacionamento ora mencionado, pode-se prosseguir com o presente estudo, apresentando o próximo integrante do caso em análise.

#### 4.1.3.6 Conclusões sobre o Relacionamento Empresa C – Fornecedor C

A presente toca relacional caracteriza-se por ser entre duas empresas de grande porte, consolidadas nos segmentos de atuação. A Empresa C ciente da exigência do mercado por qualidade e custos baixo, optou em desenvolver um fornecedor parceiro. Dessa forma, o Fornecedor C, já homologado pelos principais clientes da Empresa C, que indicam o fabricante da matéria-prima nas especificações de seus produtos, tornou-se seu parceiro no desenvolvimento e aquisição de matéria-prima.

No presente relacionamento verificou-se que ambas as empresas trabalham com planejamento estratégicos e objetivos de médio e longo prazo. Dessa forma, a interação entre os parceiros é um quesito muito importante para o desenvolvimento do relacionamento.

No período de existência da troca relacional entre as empresas, observou-se que comunicação entre as empresas é muito forte, em virtude da presença física do vendedor na Empresa C e pela sua facilidade em contatar diretamente aos setores internos do cliente. Além disso, a troca de informações é muito forte, tanto em nível operacional quanto em estratégico. A Empresa C e o Fornecedor C têm reuniões onde são discutidas questões de obtenção de novos mercados, demanda de novas matérias-primas, expectativa de crescimento, entre outros fatores. Nesses encontros são efetuados acordos verbais entre as partes sobre preços e demanda de matéria-prima em virtude de novos projetos e o impacto que representam para ambas as empresas.

A relação de poder e dependência é favorável ao Fornecedor C, em virtude deste ser a própria usina e ter condições de impor os preços ao cliente, que depende do fornecimento de sua matéria-prima, pois esta é aprovada pelos seus clientes finais. Por outro lado, a Empresa C percebe que os aumentos de preços propostos são justos, pois seguem o mercado mundial. Para a empresa C a dependência atual é em relação a seus próprios clientes finais, pois estes não permitem repasse de custos sem uma argumentação exaustiva.



Sendo assim, evidenciou-se que os quesitos confiança, comprometimento e cooperação imperam no relacionamento em virtude das empresas saberem o quanto impactam no sucesso uma da outra.

Conclui-se, então, que a relação de troca presente nessa díade é do tipo parceria comprador-vendedor (WEBSTER, 1992), onde a reciprocidade é motivada pelas negociações especiais de preços em novos projetos para a Empresa C e pelo conseqüente aumento no volume de compra para o Fornecedor C. Estima-se que a maturidade presente no relacionamento seja decorrente das atitudes dos profissionais envolvidos na troca relacional, em virtude de seus respectivos comprometerimentos com as empresas que representam.

#### 4.1.3.7 Descrição do Agente de Serviços C

O Agente de Serviços C é uma empresa que executa serviços de tratamento térmico e está sediada em Canoas, RS. Fundada em 1989, atualmente, possui 150 funcionários e um faturamento anual próximo a R\$ 10 milhões. Seus principais serviços são normalização, recozimento, cementação, nitretação, tempera por indução, recuperação de carbono, envelhecimento, tratamento térmico em não ferrosos, entre outros. De uma forma geral, os clientes da empresa estão situados no Rio Grande do Sul, sendo 60% na Grande Porto Alegre, 30% na região de Caxias e 10% nas demais regiões.

A empresa é líder no segmento em que atua, possuindo uma grande estrutura física e informatizada dos processos para acompanhar a realização do serviço. Segundo o proprietário da empresa, “o tipo de serviço oferecido pela empresa é simples, o que não impediu o investimento em novos equipamentos e na informatização de seu sistema de produção”. Na opinião do entrevistado, “cada vez mais, o serviço de tratamento térmico está sendo terceirizado pelas empresas, mas, ao mesmo tempo, existem empresas que preferem manter essa área internamente, em virtude do custo”.

A área de vendas é enxuta, sendo composta por uma secretária e pelo sócio-diretor, que está na empresa há quinze anos, o qual realizou a entrevista que deu subsídios a esta tarefa. Essa estrutura comporta o atendimento a quinze (15) clientes preferenciais, sendo o principal cliente representa menos que 8% do faturamento total da empresa. Segundo o entrevistado, “a empresa tem a preocupação de manter uma carteira razoável de clientes, a fim de evitar o comprometimento do seu resultado”.

De acordo com o diretor de vendas, o serviço realizado pela empresa foca a “qualidade e o atendimento. No momento em que a empresa responder a esses quesitos, a parceria com o cliente se fortalece”.

Diante dessa declaração, é importante verificar o andamento da troca relacional entre a Empresa C e o presente fornecedor. Para atingir esse desejo, inicialmente, serão apresentados os objetivos desse relacionamento.

#### 4.1.3.8 Objetivos do Relacionamento Empresa C - Agente de Serviços C

O relacionamento entre as empresas iniciou em 1994, quando a Empresa C necessitou de serviços de tratamento técnico. A empresa optou em terceirizar esse serviço, uma vez que não possuía espaço interno para manter uma estrutura de tratamento térmico. Além disso, o alto custo com máquina, manutenção e mão de obra, não compensavam o investimento. Diante disso, o objetivo do relacionamento para a Empresa C é a garantia de fornecimento de serviço na qualidade e tempo desejados.

O fornecedor, por sua vez, acredita que “há uma parceria formada com o cliente, uma vez que já foi percebido seu grande potencial de crescimento.” Dessa forma, o objetivo da troca relacional, segundo o entrevistado, é “aumentar o volume de negócios e crescer junto com o cliente”.

Com base no exposto, nota-se a existência de objetivos distintos na troca relacional, mas não excludentes. Sendo assim, resta, então, verificar qual seu impacto nos fatores que a caracterizam.

#### 4.1.3.9 Características do Relacionamento Empresa C - Agente de Serviços C

O relacionamento entre a Empresa C e Agente de Serviços C é composto pelos mesmos elementos que compuseram as trocas relacionais anteriormente estudadas, o que permite apresentar as suas nuances de acordo com os participantes das díades.

##### 1. *Duração e desejo de continuidade da relação de troca*

As empresas mantêm uma relação de troca há mais de seis (6) anos e não têm previsão de término do relacionamento. Na opinião da compradora, “haverá continuidade no relacionamento com o prestador de serviços, pois esse desejo é recíproco”.

Segundo o vendedor, “em dado momento o cliente manifestou o desejo de possuir um forno dentro da própria empresa, situação que não impediria a continuidade do relacionamento, pois o fornecedor apresentou uma proposta de comodato do equipamento”. Essa situação não seguiu adiante em virtude da atual estrutura física do cliente. Na opinião do entrevistado, “a empresa trabalha com visão em longo prazo, pois o cliente sempre esclarece seus objetivos, metas e anseios”.

##### 2. *Comunicação*

A comunicação existente entre as empresas é formal e informal. Segundo a compradora “o relacionamento interpessoal é fácil, uma vez que o tratamento profissional empresa-empresa é agradável e sempre o mesmo”.

O fornecedor é mais crítico em relação à comunicação, admitindo “que deixa muito a desejar”. Na sua opinião, “deveria haver mais reuniões entre as partes, principalmente no que tange aos aspectos estratégicos do relacionamento”.

### 3. *Troca de informações*

A qualidade das informações trocadas entre as partes está diretamente relacionada à intensidade e forma da comunicação no relacionamento. Para o prestador de serviços “a troca de informações é grande na área operacional e fraca na área estratégica”. De acordo com o entrevistado “diariamente são repassadas ao cliente informações sobre a produção e a qualidade do serviço”.

A compradora confirmou que a troca de informações ocorre diariamente entre as empresas no que tange aos aspectos operacionais do serviço, qualidade do lote, entrega e especificações da matéria-prima x serviço realizado. Na sua opinião, “as informações são fidedignas. Não há sentimento de ‘embromação’”.

### 4. *Análise de custos*

A Empresa C, ciente que está entre dois mercados muito fortes, realiza uma cuidadosa análise dos custos de fornecimento, a fim de garantir a sua sobrevivência. Dentro desse contexto, procura trabalhar com os preços mais competitivos de matéria-prima e de serviços.

De acordo com a compradora, “a margem de lucro do prestador de serviço é menor do que a média de mercado”. Mesmo assim, no passado, houve uma tentativa de alterar a forma de faturamento do serviço, de unidade para quilo. Essa proposta foi rejeitada pelo fornecedor, pois sua rentabilidade diminuiria muito. Segundo a entrevista, “essa posição foi aceita, pois o custo do fornecedor é bastante competitivo”.

O prestador de serviço, por outro lado, comenta que “seu preço está defasado em alguns processos realizados para o cliente”. De acordo com o entrevistado, “em virtude da parceria firmada entre as empresas, há dois (2) anos seus preços não são reajustados”. Na opinião do proprietário, “a questão preço é momentânea no relacionamento com o cliente, pois acredita que suas margens são pequenas o que dificulta acatar um pedido de aumento no valor do serviço”.

Além do preço defasado do serviço, o fornecedor assume o custo do processo, caso as peças sejam sucateadas. O cliente tem responsabilidade pelo custo da matéria-prima até o processo de semi-acabamento. Segundo a compradora “essa negociação foi aceita pelo fornecedor e ajudou as empresas a ter uma forte ligação entre as áreas técnicas”.

##### 5. *Confiança, Comprometimento e Cooperação*

Na presente díade evidenciou-se a presença dos fatores confiança, comprometimento e cooperação no relacionamento entre as empresas. Segundo a compradora, “a confiança no fornecedor é decorrente da veracidade das informações e/ou detalhes por ele transmitidos”. Para o prestador de serviço, a confiança no cliente está relacionada a sua honestidade. O entrevistado acredita que não será excluído, intempestivamente, do rol de fornecedores, em virtude do preço.

O comprometimento, por outro lado, é demonstrado pelas pessoas que participam da troca relacional. Na opinião da compradora, “o comprometimento do prestador de serviço é demonstrado pelo cumprimento dos acordos verbais entre as partes”. De acordo com o fornecedor, “o comprometimento com o cliente é muito grande, a ponto da empresa realizar serviço em algumas peças sem ter lucratividade. A prestação de serviço para o cliente continua em virtude do seu histórico, da sua fidelidade, das ‘cartas na mesa’ e do bom preço pago no passado”.

Essa mesma situação ocorre quando o cliente necessita de serviços urgentes, entretanto, o mesmo não considera a atitude como comprometimento e sim como cooperação. Segundo a compradora, a cooperação do prestador de serviço é demonstrada quando o mesmo não cobra mais caro nos serviços de urgência. “Há

um forno ocioso que é usado nessas situações”. O vendedor, por outro lado, “considera que coopera com o cliente ao auxiliá-lo nas de dificuldades de produção, em testes de matéria-prima, nos problemas de seu processo”.

#### 6. *Desejo de sucesso mútuo*

O desejo de sucesso mútuo ficou mais bem evidenciado no discurso do Prestador de Serviços do que no da Empresa C. Segundo o vendedor, “se o cliente vencer as dificuldades momentâneas de seu espaço físico, há grande potencial para o seu crescimento e, conseqüentemente, para o fornecedor”.

A Empresa C não manifestou durante a entrevista o desejo de sucesso entre as partes. Apenas citou que evidenciou esse desejo do fornecedor, “no momento em que houve um aumento não planejado na demanda de serviços e o prestador de serviços atendeu a solicitação com urgência”, sem aumento no valor do preço do serviço.

#### 7. *Avaliação de desempenho*

A avaliação de desempenho é realizada apenas pela Empresa , que pontua os indicadores de qualidade e pontualidade de entrega. Segundo a compradora, “o prestador de serviços apresenta pouco problema de qualidade, ao contrário, é um dos fornecedores com melhor pontuação”. O vendedor, por outro lado, demonstrou não ter conhecimento da avaliação feita pelo cliente e explicou que a Empresa C é apenas avaliada comercialmente, se contudo citar quais são os critérios de mensuração.

#### 4.1.3.10 Elementos Motivadores e Inibidores do Relacionamento Empresa C - Agente de Serviços C

O presente relacionamento é caracterizado por um bom relacionamento interpessoal, facilidade na negociação, honestidade e confiança. Para a compradora, os elementos motivadores da troca relacional foram à redução de custos, o aumento do nível de auxílio do fornecedor, principalmente no que tange a sugestões de matéria-prima e o aumento no volume de negócios. Segundo a entrevistada, “não há vínculo entre o aumento no volume de negócio e o custo, uma vez que o fornecedor sempre atende as sugestões de preço do cliente”.

Para o prestador de serviços, o acesso a novos mercados e o aumento no volume de negócio, foram os fatores motivadores do relacionamento. Da mesma forma, acredita que “a falta de conhecimento global do cliente acerca do fornecedor” seja um fator inibidor da relação. Já na opinião da compradora, a falta de comprometimento e de retorno das informações podem impedir o desenvolvimento do relacionamento.

Sendo assim, até aqui foram apresentados os dados coletados nas entrevistas e algumas considerações estabelecidas durante o texto. Dessa forma, a seguir será apresentada a análise combinada desses dados, conforme os objetivos traçados neste trabalho.

#### 4.1.3.11 Conclusões sobre o Relacionamento Empresa C – Agente de Serviços C

As empresas participantes da díade se mostraram como empresas de médio porte nos seus respectivos segmentos de atuação, com estruturas organizacionais enxutas, principalmente na área de vendas do Agente de Serviços C. O serviço executado pelo fornecedor demonstrou ser de qualidade, respondendo às exigências técnicas e de prazo do cliente, sendo que este não corresponde aos anseios do Agente de Serviços no quesito preço.

O relacionamento caracteriza-se pela presença da comunicação formal e informal entre as partes e troca de informações operacionais entre as partes. Além disso, evidenciou-se a existência dos quesitos confiança, comprometimento e cooperação entre as empresas, motivados, em geral, pelas pessoas participantes da relação de troca.

Em virtude do exposto, as maiores dificuldades encontradas pelas empresas no presente relacionamento são relacionadas à própria execução do serviço, como o tempo de processo necessário para atender a especificação do produto do cliente e sua justa remuneração.

Embora existam essas dificuldades, a presente troca relacional é benéfica para ambas às empresas, podendo ser considerada como um relacionamento de longo prazo (WEBSTER, 1992), uma vez que o suporte técnico, a qualidade do serviço e os prazos de entrega têm extrema importância para o cliente, aliados, ao fator preço do serviço.

Estima-se, dessa forma, que a Empresa C continuará centralizando sua atenção em sua atividade chave, terceirizando aqueles serviços que não são diretamente ligados ao seu produto. Com isso, o Agente de Serviço C poderá melhorar a qualidade do serviço fornecido, utilizando sua capacidade técnica na melhoria contínua do seu processo de trabalho.



## 4.2 ANÁLISE COMBINADA DOS RESULTADOS

A análise combinada dos resultados consiste numa comparação entre os padrões de relacionamento nos diferentes casos investigados. Da mesma forma, será apresentada uma análise comparativa dos fatores motivadores e inibidores das presentes trocas relacionais. Objetiva-se, por esta análise, identificar semelhanças e diferenças que possibilitem um melhor entendimento acerca dos relacionamentos que ocorrem entre as indústrias metalúrgicas e seus fornecedores estratégicos de matéria-prima e de serviços.

Dessa forma, utilizam-se as variáveis que foram analisadas nos três casos e aplicadas nas nove empresas investigadas. Serão caracterizados, inicialmente, os elementos chaves das trocas relacionais e, posteriormente, os fatores inibidores e motivadores dos relacionamentos existentes.

### 4.2.1 Características das relações de troca

Nesta etapa do presente trabalho serão apresentadas as características das relações de troca das díades pertencentes a cada caso investigado. As díades são analisadas em relação às variáveis relevantes no sentido de identificar o tipo de relacionamento verificado em cada par de análises, ver figura 18.

Características	Empresa A		Empresa B		Empresa C	
	Fornecedor A	Agente de Serviços A	Fornecedor B	Agente de Serviços B	Fornecedor C	Agente de Serviços C
<i>Duração do relacionamento e continuidade</i>	- Contínuo por 20 anos	- Contínuo por 7 anos	- Contínuo superior há 20 anos	- Contínuo por 6 anos	- Contínuo por 6 anos	- Contínuo por 6 anos
<i>Comunicação entre as partes</i>	- Formal, transparente, objetiva, verdadeira e confiável	- Freqüente, bilateral, formal e informal - EA: agressiva, desconfortável	- Informal, objetiva e clara	- Comunicação formal e informal, clara e objetiva e com retornos rápidos	- Informal e intensa	- Formal e informal
<i>Troca de informações</i>	- Intensa quanto a aspectos operacionais	- Intensa quanto a aspectos operacionais e técnicos	- Facilitada pela interação entre as partes. Ocorre em nível operacional e estratégico	- Boa, quanto aos aspectos operacionais, prazo de entrega e detalhes técnicos	- Forte. No operacional através do follow-up de entrega e previsões de demanda e no estratégico: investimentos em médio e longo prazo, futuros projetos	- Alta na área operacional, qualidade do lote, entrega, especificações e fraca na área estratégica. Informações fidedignas
<i>Divisão de recursos</i>	- Não há	- Máquinas em comodato	- Não há	- Não há	- Não há	- Não há
<i>Análise de custos</i>	- Preço da matéria-prima indexado pelo mercado do aço  - Pouco poder de barganha  - Valor agregado pela dilatação do prazo de entrega e estoque em poder de terceiros	- Preço indexado pelo aumento de insumos e custos do FA  - Pouco poder de barganha  - Rentabilidade no volume e não no valor do serviço	- Preço da matéria-prima indexado pelo aço e pela demanda de mercado  - Poder de barganha reduzido, em virtude da falta de clareza quanto ao repasse de custos  - Valor agregado pelo benefício da matéria-prima e pela logística	- Análise anual através de planilha com abertura de preços  - Flexibilidade na negociação  - Valor agregado pelo entendimento da necessidade de custos	- Preço da matéria-prima é indexado pelo mercado do aço  - Flexibilidade na negociação  -	- Preço indexado pelo aumento de custos  - Dificuldade na negociação  - Valor agregado não é considerado no preço

Características	Empresa A		Empresa B		Empresa C	
	Fornecedor A	Agente de Serviços A	Fornecedor B	Agente de Serviços B	Fornecedor C	Agente de Serviços C
<i>Relação de poder e dependência</i>	- Inexiste o uso do poder no relacionamento  - EA: Dependência técnica quanto a aquisição de matéria-prima.	EA: demonstra uso do poder, uma vez que o serviço foi terceirizado por sua vontade  - AS: totalmente dependente, uma vez que só presta serviços para a EA	- É subjetiva, uma vez que EB tem alternativas de fornecimento	- Não ficou evidenciada	- É induzida pelo cliente final, pois este indica a matéria-prima de determinados fornecedores	- Não foi evidenciada
<i>Confiança</i>	- EA: atrelada ao produto fornecido e as pessoas que participam do relacionamento	- atrelada às pessoas que participam do relacionamento	- EB: é atrelada a instituição e às pessoas que a representam	- Conquistada através do conhecimento técnico dos profissionais. Atrelada às pessoas.	- Atrelada aos aspectos tangíveis do relacionamento, como: qualidade, prazo e produto	- Atrelada a honestidade das pessoas que estão envolvidas no relacionamento
<i>Comprometimento</i>	- EA: não demonstrou comprometimento com o fornecedor  - FA: concessões de lote mínimo e prazo de entrega para auxiliar competitividade do cliente	- EA: pouco evidenciado  - AS: Significativo, demonstrada através atitudes ao longo do relacionamento	- Existe o comprometimento com aquilo que ambas as partes podem cumprir	- Significativo, comprometimento das pessoa com o negócio.	- Significativo, pois ambas as empresas têm consciência da sua importância no relacionamento	- Corresponde ao cumprimento dos acordos verbais e a fidelidade das pessoas envolvidas no processo
<i>Cooperação</i>	- EA: não demonstrada  - FA: auxílio no desenvolvimento de novas matérias-prima; uso de laboratório para testes; auxílio em processos produção	-EA: não evidenciada  - AS: forte, principalmente no que tange ao processo e priorização do serviço	- EB: não evidenciada  - FB: alternativas de matéria-prima, aumento de rentabilidade	- Forte no que tange aos aspectos técnicos do produto. Auxílio em projetos especiais e novos desenvolvimentos de materiais	- Recíproca, através de feedback de informações, cumprimento de acordos, aperfeiçoamento de materiais e melhoria contínua do processo	- EC: não foi evidenciada  - ASC: testes de matéria-prima, dificuldades na produção e de processo
<i>Desejo de sucesso mútuo</i>	- Existe entre as partes, sendo mais evidenciado pelo FA	- Não demonstrado pela EA e totalmente evidenciado pelo AS	- Demonstrado por ambas as empresas	- Demonstrada por ambas as partes, principalmente quando pensa em longo prazo	- Visível em ambas as empresas, uma vez que ambas sabem seus lugares na cadeia	- Ficou melhor demonstrado pelo ASC

Características	Empresa A		Empresa B		Empresa C	
	Fornecedor A	Agente de Serviços A	Fornecedor B	Agente de Serviços B	Fornecedor C	Agente de Serviços C
<i>Avaliação de desempenho</i>	EA: critérios de qualidade e pontualidade de entrega  FA: não indicou	- Realizado somente pela EA, no que tange a qualidade e pontualidade de entrega	- Realizado somente pela EB, no que tange aos aspectos comerciais e de qualidade	- Realizado somente pela EB, no que tange aos aspectos comerciais e de qualidade	EC: realiza avaliação de qualidade e pontualidade de entrega  FC: utiliza indicadores de rentabilidade, inadimplência e volume de compra	Realizado somente pela EC quanto a avaliação de qualidade e pontualidade de entrega

**Figura 19 – Características das relações de troca**

Fonte: Coleta de dados

Nos três estudos de casos foram analisadas as trocas relacionais entre as indústrias metal-mecânicas e seus fornecedores estratégicos de matéria-prima e de serviço. A continuidade dos relacionamentos variou de acordo com a importância da aquisição na operação das empresas envolvidas nas negociações. Nas trocas relacionais entre as Empresas A, B e C e seus Fornecedores A, B. e C verificou-se que a continuidade da relação é vital para a sobrevivência das empresas compradoras, uma vez que a manufatura de seus produtos depende da matéria-prima desses fornecedores, enquanto que para estes é uma forma de fidelização do cliente. Já a continuidade do relacionamento com os Agentes de Serviço A, B e C dependeu diretamente da qualidade e custo do serviço efetuado, enquanto que para estes variou de acordo com a demanda de consumo das indústrias compradoras.

Percebe-se, diante do exposto, que os relacionamentos que têm importância para as Empresas são aqueles em que seus fornecedores constituem seu principal centro de custos, lhes oferecendo grande impulso à rentabilidade e a seu crescimento de vendas (ANDERSON, BOVET e KOCHERSPERGER, 2003). Ao mesmo tempo, é possível concluir que o investimento em relacionamentos é uma forma de ganhar, construir e manter relações duradouras e fortes (JACKSON, 1985), proveitosamente recompensadoras para ambas as partes (PORTER, 1983).

Dessa forma, a comunicação entre as empresas torna-se muito importante na condução do relacionamento entre as partes. De acordo com Dwyer *et alli* (1987) o nível de comunicação nas trocas relacionais é maior do que nas transações normais. Nas empresas estudadas evidenciou-se a existência de uma grande comunicação entre as partes, principalmente dos fornecedores e agentes de serviço para as empresas. Em geral, a comunicação informal é dominante, sendo feita através de contatos telefônicos e visitas.

Morgan e Hunt (1994) argumentam que a comunicação é a maior precursora da confiança, em decorrência da frequência e qualidade das informações entre as partes ao longo do tempo. Essa correlação foi evidenciada diretamente apenas na diáde entre a Empresa C e o Agente de Serviços C, pois foi manifestado pela compradora durante a entrevista que a “confiança é decorrente da veracidade das informações transmitidas pelo prestador de serviços”. E, este, por sua vez, alegou que confia no cliente em decorrência de sua honestidade. Indiretamente, a correlação comunicação x confiança foi percebida no relacionamento entre a

Empresa C e o Fornecedor C, a partir da citação do vendedor quanto ao quesito comunicação “o cliente ‘joga limpo’” e que “o relacionamento comprador-vendedor já foi superado”. Apesar da falta de evidência formal, a abordagem dada pelo fornecedor induz ao pensamento que a veracidade na comunicação pela Empresa C desencadeou uma reação de confiança no Fornecedor C, a ponto de superação da simples relação comprador-vendedor. Já, nos demais relacionamentos a comunicação restringiu-se a uma necessidade do processo, uma condicionante operacional.

Partindo do pressuposto que através de uma boa comunicação é possível a troca de importantes informações entre as partes, percebeu-se que nos relacionamentos entre as empresas estudadas, a troca de informações varia de forte a intensa, com foco principal em aspecto operacional e detalhe técnico. Essa característica está de acordo com o diagnóstico de Noordewier *et alli* (1990) de que todas as transações de compra envolvem trocas de informações que podem consistir de especificações do produto, preços, programa de entrega, entre outros. Por outro lado, evidenciou-se que apenas em duas díades ocorrem trocas de informações estratégicas, entre a Empresa B e o Fornecedor B e entre a Empresa C e o Fornecedor C. Na primeira díade, as informações estratégicas se relacionam a situação de mercado, demanda de vendas, desenvolvimento de novos produtos e projetos. E na segunda, se referem a investimentos em médio e longo prazo, futuros desenvolvimentos de produtos e entrada em novos mercados.

Segundo Morgan e Hunt (1994) as empresas que trocam informações estão mais comprometidas no relacionamento, compartilhando parte dos riscos em troca de parte dos lucros ou do investimento que o parceiro realizará. Nos casos estudados, verificou-se que o compartilhamento de riscos está associado às variáveis, análise de custos e relação de poder e dependência, as quais são detalhadas a seguir.

Nas díades compostas pelas Empresas A, B e C e Fornecedores A, B e C, respectivamente, verificou-se que as indústrias compradoras têm pequena representatividade no faturamento de seus fornecedores, o que diminui seu poder de barganha frente aos reajustes de preço impostos pelas usinas de aço, os quais são calculados com base na cotação internacional da matéria-prima comprada. De acordo com Porter (1986) os fornecedores são capazes de exercer o poder de

negociação sobre os participantes de um setor, espremendo sua rentabilidade através da elevação de preços e redução da qualidade de bens e serviços. Essa relação de força foi evidenciada nas três díades, especialmente, em virtude da dependência das Empresas A, B e C em relação à matéria-prima fornecida pelas indústrias vendedoras A, B e C, respectivamente.

Percebeu-se, entretanto, que a dependência desses clientes não condiciona os Fornecedores à utilização do poder. Na primeira díade (Empresa A x Fornecedor A), o fornecedor aumentou o prazo de entrega do lote mínimo de compra da matéria-prima, em virtude da situação financeira do cliente. De uma forma geral, essa flexibilização onera o fornecedor mas possibilita ao cliente se manter ativo e, conseqüentemente, aumentar seu consumo quando a demanda de vendas melhorar. Caso o fornecedor use seu poder sobre o cliente, há grandes chances deste ser responsável por sua falência.

Na díade seguinte, entre a Empresa B e o Fornecedor B, a relação de poder é diferenciada. Primeiramente, o fornecedor é um distribuidor que agrega um serviço à matéria-prima, logo também depende dos preços repassados pela usina. Junto a isso, a empresa possui concorrentes dentro do território nacional e, por último, o cliente tem fornecedores já desenvolvidos para a matéria-prima fornecida. Diante disso, a relação de poder é favorável ao cliente, uma vez que este pode trocar de fornecedor caso julgue os preços do fornecedor abusivos.

Já na terceira díade, entre a Empresa C e o Fornecedor C, o poder está com o Fornecedor C, pois este é uma usina. A Empresa C acata os aumentos da usina, mas negocia preços quando precisa otimizar novos negócios. Nessa situação, o fornecedor flexibiliza os custos, prevendo aumento de demanda no futuro, mas mantém um rigor quanto ao lote mínimo de compra e o prazo de pagamento. Além disso, caso o cliente não pague em dia e renegocie a dívida, a matéria-prima não é liberada para embarque. Para facilitar a compra de matéria-prima, o fornecedor oferece financiamentos com juros abaixo do mercado, através do seu próprio banco.

Diante do exposto, percebe-se que o uso do poder pelos fornecedores impera no momento da análise de custos e flexibiliza oportunidades aqueles clientes que dependem de sua matéria-prima. Essa prática é coerente com a idéia de Gundlach e Cadotte (1994) ao afirmarem que o reconhecimento da dependência entre as partes

é a principal indicação de atenção às regras e questões de troca relacional entre as partes.

Ao contrário do que ocorre nas díades anteriormente citadas, a análise de custos x a relação de poder e dependência existente entre as Empresas A, B e C e os Agentes de Serviço A, B e C, respectivamente, é favorável as Empresas. Inicialmente, os prestadores de serviço têm menor porte do que seus clientes. Em geral, os serviços fornecidos são tarefas anteriormente executadas pelo próprio cliente e que foram terceirizadas. Além disso, alguns serviços exigem pouco investimento em tecnologia e, por esse motivo, facilitam a entrada de novos concorrentes no mercado. E, por último, a grande maioria dos serviços depende diretamente da venda do produto final de seus clientes.

Na primeira díade, entre a Empresa A e o Agente de Serviços A, a relação de poder está com a Empresa A, em virtude desta ser a cedente das máquinas usadas na realização dos trabalhos executados pelo prestador de serviço. Além disso, o valor do serviço é sempre estabelecido pela Empresa de acordo com os seus custos internos. E, por último, o Agente de Serviços tem apenas a Empresa A como cliente e dentro desta outro Fornecedor como concorrente. Diante desse cenário, o Agente de Serviços A demonstra ser totalmente dependente do cliente, financeiramente como tecnologicamente. Frisa-se aqui que as máquinas em comodato não apresentam relevante tecnologia, mas que sem estes equipamentos o trabalho oferecido seria totalmente artesanal e não semi-artesanal, como é atualmente.

A relação de poder e dependência na segunda díade não é tão intensa quanto na anterior, uma vez que o Agente de Serviços B tem uma carteira de clientes estabelecida, onde a Empresa B é um entre eles. Ao mesmo tempo, o prestador de serviço está ciente que o cliente trabalha com uma empresa não saudável financeiramente e sem certificação de qualidade, o que lhe favorece a barganha no momento da negociação de preços.

Na última díade, entre a Empresa C e o Agente de Serviços C, a relação de poder é favorável a Empresa C, em virtude deste ser um cliente especial para o prestador de serviço. Dessa forma, apesar da agilidade na entrega e qualidade na execução do serviço, o prestador de serviço tem dificuldade de negociar preços com a Empresa C. Essa situação tornou-se crítica, uma vez que o cliente não está permitindo ao Agente de Serviços C apresentar sua proposta de aumento de preços,



sob a alegação de que “ainda não é o momento certo”. Estima-se que a falta de um diálogo em curto prazo pode levar a ruptura no relacionamento entre as empresas.

Diante do apresentado, nota-se que a utilização do poder é mais intensa nos relacionamentos entre as Empresas A, B e C e os Agentes de Serviço A, B e C, respectivamente. Infere-se que o uso do poder com os fornecedores que apresentam maior dependência financeira seja uma forma de atingir os resultados desejados em um tempo mais curto e com menor custo. Parcialmente, pode-se comparar esse resultado com a proposição de Frazier (1983) ao citar que a dependência refere-se a necessidade de uma empresa em manter relacionamentos de troca com outra empresa a fim de atingir os objetivos desejados. Nessa perspectiva, o compartilhamento de poder entre as empresas tende a promover a confiança, comprometimento e comportamento do relacionamento, o que formará a base para o estabelecimento de fortes vínculos entre as partes.

Em relação ao quesito confiança, notou-se que nas seis díades estudadas este fator está relacionado à dinâmica das empresas e às pessoas que as representam. Apenas no relacionamento entre a Empresa C e o Fornecedor C é que a confiança está diretamente vinculada aos aspectos tangíveis da aquisição, como a qualidade, prazo de entrega e preço do produto. Já nas demais díades, percebeu-se que a confiança é um sentimento inerente, em sua grande maioria, às pessoas que representam as empresas. Foi unânime que “a palavra das pessoas” que estão envolvidas no relacionamento tem grande valor na aquisição da confiança. Infere-se, também, que a manifestação desse sentimento é decorrente do vínculo formado entre as pessoas ao longo do relacionamento. De acordo com Moorman *et alli* (1992) os comportamentos que indicam confiança se caracterizam por ações que refletem a capacidade de aceitar a vulnerabilidade das partes face à incerteza.

Sendo assim, é possível concluir que a existência da confiança é um importante quesito no desenvolvimento do relacionamento entre as empresas, em especial, na coordenação de esforços para atingir resultados satisfatórios para ambos os lados.

Ao mesmo tempo em que a confiança atua no relacionamento, o comprometimento também é relevante para sua existência. Para Morgan e Hunt (1994), o comprometimento no relacionamento é a crença de uma das partes que o relacionamento com a outra é tão importante que fará o máximo de esforço para

mantê-lo. Essa situação foi evidenciada em quatro das seis díades. Nas outras duas verificou-se o comprometimento apenas de uma das partes do relacionamento.

No relacionamento entre a Empresa A e o Fornecedor A o comprometimento é demonstrado apenas pelo Fornecedor uma vez que este conhece a situação financeira de seu cliente e entende que o mesmo não pode ficar sem matéria-prima, caso contrário, não terá produção. Ciente disso, negocia condições exclusivas de entrega da matéria-prima, uma vez que é difícil negociar preço quando a quantidade comprada é a mínima pedida pelo fornecedor. O fornecedor demonstra comprometimento com o cliente, pois caso não flexibilize prazo de entrega e lote mínimo de compra ajudará a 'quebrá-lo' e caso o cliente não retire o material terá prejuízo, uma vez que a matéria-prima fornecida é exclusiva para a Empresa A. Percebeu-se, entretanto, que o comprometimento não é mútuo, pois a Empresa A não demonstra preocupação com o risco assumido pelo fornecedor, mas somente preocupação com o preço da matéria-prima.

Da mesma forma, o comprometimento, na díade entre a Empresa A e o Agente de Serviços A, é evidenciado apenas pelo prestador de serviços. O proprietário da empresa aceitou tornar-se um prestador de serviços da Empresa A a fim de realizar o serviço de modelagem de instrumentos cirúrgicos apenas com a garantia verbal e que o cliente manteria um volume mínimo de serviço por mês. Entretanto, ao longo do tempo, essa promessa não se manteve gerando prejuízo ao fornecedor. Mesmo assim, o proprietário não desistiu do cliente e aceitou trabalhar sem margem de lucro em algumas peças. Na visão do proprietário, se "o cliente vai bem, sua empresa também vai". Pode-se inferir, então, que ele aceita dividir os prejuízos nos maus momentos, como foi demonstrado anteriormente.

A Empresa A, por sua vez, demonstrou que não está comprometida com o prestador de serviço, uma vez que deixou de manter um nível mínimo de serviço com o fornecedor, sem aviso prévio. Ao mesmo tempo, acredita que o prestador de serviço deixou de solicitar aumento de preço porque tinha bastante margem de lucro. O entrevistado demonstrou não saber da existência de um acordo verbal que prevê aumentos anuais de preço, ao contrário, demonstrou apenas ter conhecimento que os preços dos serviços seguem tabela de custos internos da própria empresa. Pode-se concluir, dessa forma, que a Empresa A atua com seus fornecedores como se estivesse numa troca transacional, onde apenas se paga pelo que se recebe.

Já nas demais díades, o comprometimento se mostrou relevante a ambas as partes do relacionamento. Na relação entre a Empresa B e o Fornecedor B, o comprometimento entre as partes é fundamental, uma vez que as empresas trabalham com o sistema *kanbam*. A empresa B reconhece que é difícil prever o consumo de matéria-prima em longo prazo, uma vez que, na grande maioria, seu produto final é destinado para indústrias do ramo agrícola. Dessa forma, a empresa tem por norma não se comprometer com o que não pode cumprir. O Fornecedor B, por sua vez, está ciente do mercado de atuação do cliente e optou em atendê-lo pela grande responsabilidade dos profissionais que representam a empresa. Com base nesse pressuposto, trabalha em conjunto com os profissionais técnicos do cliente, na tentativa de manter o cliente mesmo em períodos de baixa demanda.

O relacionamento entre a Empresa B e o Agente de Serviços B segue a mesma linha de atuação. Nessa díade percebeu-se que o comprometimento das empresas tem raízes na confiança entre as partes. O Fornecedor B tem um acordo com o fornecedor para os serviços em caráter de urgência, que prevê a devolução das peças ao cliente, em tempo hábil, caso o serviço não puder ser realizado no prazo estipulado. Dessa forma, a Empresa B consegue encaminhá-las para outro fornecedor e manter sua linha de produção em funcionamento. Essa sistemática compromete o fornecedor com o cliente, uma vez que há o compartilhamento de responsabilidades.

Na díade que compreende a Empresa C e o Fornecedor C, o comprometimento é demonstrado pela maturidade das Empresas envolvidas no relacionamento. O Fornecedor C tem conhecimento que o cliente depende de sua matéria prima para produzir e, conseqüentemente, manter seus clientes. Dessa forma, o fornecedor procura entregar o material sempre na data certa, no preço adequado e com a qualidade desejada. A Empresa C, por sua vez, está ciente que precisa informar a previsão de consumo com noventa (90) dias de antecedência, que o prazo de retirar a matéria-prima precisa ser cumprido e que os pagamentos precisam ser efetuados nas datas negociadas.

Já no relacionamento entre a Empresa C e o Agente de Serviços C, o comprometimento é mais subjetivo e está associado ao cumprimento de acordos verbais entre as partes, em especial no que tange as informações técnicas e de qualidade e ao fornecimento de serviço sem lucratividade em determinadas peças.

Com base no que foi apresentado, estima-se que o comprometimento entre as partes seja um importante fator na continuidade do relacionamento entre ambas. De acordo com Morgan e Hunt (1994) um parceiro comprometido com o relacionamento irá cooperar com outros membros porque desejam manter o relacionamento.

Essa relação não foi constatada nos casos em análise, uma vez que das seis díades estudadas, quatro apresentaram elevado grau de comprometimento, enquanto que em apenas duas foi demonstrada a cooperação entre as partes. Nas díades integradas pelas Empresa A, B e C, a cooperação é demonstrada pelo Fornecedor e Agente de Serviço A, Fornecedor e Agente de Serviços B e Agente de Serviços C, uma vez que em todos os casos os fornecedores cooperam com o cliente quando este necessita de apoio técnico no desenvolvimento de novas matérias-primas e processos, na melhoria da produtividade e no estudo de alternativas para aumentar a lucratividade. A Empresa A, reconhece as atitudes dos fornecedores, mas não as torna recíprocas, o que em longo prazo pode desestimular o investimento no relacionamento. Já a Empresa B não demonstrou evidências de cooperação com os fornecedores.

No último caso, a cooperação é bilateral apenas entre a Empresa C e o Fornecedor C, uma vez que ambas tem conhecimento que a cooperação é um caminho para a apresentação de uma solução conjunta para ambas às partes. Quando a Empresa C necessitou condições especiais de preço para abrir novos mercados, o Fornecedor C flexibilizou as condições de aquisição. Da mesma forma, quando os preços precisam ser equalizados, a proposta é prontamente analisada pelo cliente. A atitude existente entre comprador e vendedor trouxe segurança e fidelidade das partes ao relacionamento.

Diante disso, percebe-se que a cooperação é um aspecto de grande relevância para o relacionamento entre as empresas, precisando ser demonstrado e visualizado com a devida importância pelas partes. Segundo Wiersema (1996) a verdadeira parceria exige uma cooperação total e aberta, onde ambas as partes trabalham juntas para encontrar soluções para os problemas comuns e atingir resultados mútuos e recíprocos em longo prazo.

Dessa forma, o desejo de sucesso mútuo é uma variável que tem grande influência sobre o relacionamento entre as empresas. Na relação entre a Empresa A x Fornecedor A, foi evidenciada a presença do desejo de sucesso mútuo entre as partes, sendo que este pensamento esteve mais presente no discurso do fornecedor do que no do cliente. Para o Fornecedor A quando o cliente cresce, conseqüentemente o fornecedor cresce junto. O mesmo sentimento ocorre na díade compreendida pela Empresa A e o Agente de Serviços A, uma vez que o prestador de serviços deseja continuar trabalhando para o cliente e crescer com ele.

No relacionamento entre a Empresa B x Fornecedor B e entre a Empresa B e o Agente de Serviços B, percebeu-se que o desejo de sucesso mútuo é uma resultante do ganho financeiro na negociação para a Empresa B. Já para o Fornecedor B e para o Agente de Serviços B se caracteriza pelo desejo de continuidade no relacionamento. Visualiza-se, desta forma, que para a Empresa B o desejo de sucesso está vinculado somente a ação do fornecedor para com o cliente e não deste para com o fornecedor. Já para os fornecedores o desejo de sucesso precisa ser mútuo, pois cada uma das partes auxilia direta ou indiretamente o crescimento e sustentação do seu parceiro.

Nas últimas díades, entre a Empresa C e o Fornecedor C e entre a Empresa C e o Agente de Serviços C, evidenciou-se que o desejo de sucesso mútuo é recíproco na primeira díade, uma vez que o fornecedor já auxiliou o cliente em muitas oportunidades de negócio e este retribuiu aumentando o volume de negócios. Na segunda díade, entretanto, essa reciprocidade não foi evidenciada, uma vez que apenas o Agente de Serviços C demonstrou acreditar no potencial de crescimento do fornecedor.

Com base no apresentado, percebe-se que as empresas compradoras, em sua grande maioria, estão centradas em sua própria sustentabilidade, esquecendo que também são responsáveis pela sustentação de seus fornecedores. Dessa forma, infere-se que, enquanto o desejo de sucesso for unilateral e com grande foco em custos, haverá grandes chances de dissolução da troca relacional.

Outro fator importante para o relacionamento é a avaliação de desempenho das partes envolvidas na relação de troca, uma vez que o cumprimento das promessas cristaliza as expectativas das partes (NARAYANDAS e RANGAN, 2004).

Nas trocas relacionais ocorridas nos três estudos de casos, observou-se que as empresas A, B e C realizam avaliação de desempenho de seus fornecedores. As empresas A e C têm por norma avaliar critérios de qualidade e pontualidade de entrega. Em ambos os casos, a avaliação dos fornecedores é feita anualmente, seguindo normas da ISO 9001. A empresa C, além dos critérios citados, também avalia fatores comerciais dos fornecedores, como preço, informações técnicas, tempo de solução dos problemas, quantidade de visitas, entre outros. Já nas empresas vendedoras, apenas o Fornecedor C realiza avaliação de seus clientes. Os critérios de avaliação servem para indicar a rentabilidade, inadimplência e volume de compra dos clientes.

Considerando o exposto, estima-se que as empresas que realizam a avaliação de performance têm melhores condições de solicitar a seus parceiros maior eficiência no relacionamento, enquanto que aquelas que não a realizam, por desconhecerem o desempenho da outra parte, têm dificuldades de refutar suas propostas.

Avaliadas, então, as variáveis mais relevantes aos relacionamentos presentes nos estudos de caso, é possível prosseguir apresentando a avaliação dos fatores motivadores e inibidores das trocas relacionais existentes entre as díades. Sendo assim, na figura 19 demonstra-se uma síntese das motivações e aspectos inibidores dos três casos de relacionamento estudados.

Empresas		Motivações	Inibidores
Empresa A	Fornecedor A	EA: - Expansão a novos mercados, criação de barreira a competidores, redução de riscos	- EA: Dependência da Empresa A em relação ao fornecedor, pois esta diminui o poder de barganha
		FA: Classificação A na curva ABC dos clientes	- FA: Quebra da confiança e falta de comprometimento
	Agente de Serviços A	EA: - Redução de custos de transação e de mão-de-obra e dos riscos	EA: - Preço pago pelo serviço
		ASA: - Necessidade de sobrevivência, dependência de recursos, redução de riscos e de investimentos, relacionamento entre as pessoas	ASA: - Falta de serviço por um período superior a 45 dias, sem aviso prévio
Empresa B	Fornecedor B	EB: - Excelente avaliação comercial, em específico nos quesitos preço e garantia de abastecimento, proximidade geográfica e responsabilidade dos profissionais que representam o fornecedor	EB: - Dificuldade de extrair do repasse de preços o verdadeiro custo do fornecedor
		FB: - Acesso a novos mercados, criação de barreira a competidores e o aumento do volume de negócios	FB: Não foram citados. Apenas relatou-se que existe uma dificuldade quanto programação da aquisição versus o que é realmente produzido
	Agente de Serviços B	EB: - Aumento do nível de auxílio do fornecedor, do volume de negócio, flexibilidade, logística e apoio técnico	EB: - Não foram citados
		ASB: Aumento no volume de negócio, exigência do cliente, entrada em novos mercados (através do produto do cliente), acesso a novas tecnologia	ASB: - Troca dos contatos comerciais se a empresa estiver com uma estrutura frágil
Empresa C	Fornecedor C	EC: - Aumento do volume de negócios e redução dos custos de transação	EC: Não foram citados
		FC: - Acesso a novos mercados, criação de barreiras a competidores e aumento do volume de negócios	FC: - O não cumprimento ao prazo de entrega da matéria-prima e o relacionamento interpessoal
	Agente de Serviços C	EC: - Redução de custos, o aumento do nível de auxílio de fornecedores e aumento no volume de negócios	EC: - A falta de comprometimento e de retorno das informações
		ASC: - Acesso a novos mercados e aumento no volume de negócios	ASC: - O desconhecimento do cliente sobre o fornecedor

**Figura 20 – Fatores Motivadores e Inibidores do Relacionamento**

Fonte: Coleta de dados

No que tange as motivações para formação dos relacionamentos entre as Empresas metal mecânicas da Grande Porto Alegre e seus fornecedores estratégicos de materiais e serviços, observou-se que são muitos os fatores que impelem tais empresas a participar de trocas relacionais.

Nos três casos analisados, observa-se a existência de diversas motivações para formação de relacionamento entre as empresas, o acesso a novos mercados, o aumento de volume de negócios, a redução de custos e de riscos, a criação de barreiras a competidores, entre outros. Esses aspectos foram bastante estudados e analisados pela literatura de marketing, sendo possível associá-los as cinco motivações descritas por Madhavan *et alli* (1994): controle, aprendizagem, eficiência, estabilidade e legitimidade e as razões descritas por Day (2001): menores custos de atendimento, compras maiores, menor sensibilidade ao preço e divulgação “boca a boca”.

Na primeira díade, entre a Empresa A e o Fornecedor A, a empresa compradora conquistou o acesso a novos mercados, em específico a exportação, apenas em virtude da excelente qualidade da matéria-prima fornecida pelo Fornecedor A. A mesma garantia de qualidade possibilitou ao cliente criar barreiras aos seus concorrentes, uma vez que os estes não tinham condições de adquirir o mesmo material. E, diante de todo esse contexto, foi possível diminuir os riscos de processo, de devolução de venda, de lotes rejeitados. Ao mesmo tempo, o que motivou o Fornecedor A a investir nesse cliente foi sua classificação A na curva ABC dos clientes. Apesar da pouca representatividade no faturamento total da empresa, o cliente era bastante representativo no segmento de atuação dentro da região em que estava localizado e também apresentava potenciais de crescimento. Esse fator foi determinante para que o fornecedor investisse na formação do relacionamento.

Já na próxima díade, entre a Empresa A e o Agente de Serviços A, a formação de relacionamento foi motivada pela necessidade de redução de custos por parte da Empresa A. Essa situação causou a terceirização de vários serviços, entre eles o que era executado pelo Agente de Serviços A, quando este era funcionário do cliente. Diante disso, o prestador de serviço adaptou-se a uma nova realidade, uma vez que precisava sobreviver. Com o passar do tempo, outros fatores motivaram a continuidade do relacionamento, como a dependência de recursos, uma vez que as máquinas utilizadas são comodatas e a redução de riscos e de



investimentos. O Agente de Serviços A tem um contrato verbal que lhe garante um faturamento mínimo mensal, bem como não indica prazo de término do comodato. Essa situação permite ao prestador de serviço continuar executando suas tarefas sem necessitar investir em novas máquinas e novos processos.

No estudo de caso que compreende a Empresa B e seus fornecedores estratégicos de matéria-prima e de serviços, observou-se que na primeira díade os fatores que motivaram a Empresa B a ingressar no relacionamento com o Fornecedor B foram os aspectos tangíveis ao preço e qualidade da matéria-prima e aos aspectos comportamentais dos representantes do vendedor. No quesito preço, inclui-se o próprio custo da matéria-prima mais o frete do local do fornecedor até o cliente. Aqui se explica porque a localização geográfica foi considerada. A qualidade da matéria-prima foi considerada porque essa díade opera com *kanbam*, o que exige defeito “zero” no material comprado. Para o Fornecedor B, os motivos que o levaram a ingressar no relacionamento foram o acesso a novos mercados, a criação de barreiras a competidores, o aumento no volume de negócios e a facilidade no relacionamento interpessoal. A empresa vendedora decidiu desenvolver a Empresa B como cliente, uma vez que possuía um equipamento próprio para laminação de chapas de aço. Ao ser aprovado como fornecedor pelo cliente, conseguiu criar barreira aos competidores, que estavam situados no centro do país. Ao mesmo tempo apostou na linha de aços laminados especiais e conquistou novos clientes e negócios.

Na segunda díade desse estudo de caso, os fatores motivadores do relacionamento para a Empresa B foram o aumento do nível de auxílio do fornecedor, a flexibilidade, o aumento no volume de negócios e a logística. Segundo o comprador, o diferencial desse fornecedor é o conhecimento técnico dos seus profissionais, o que propicia um auxílio técnico de qualidade e de confiança. Além disso, por tratar-se de uma massa falida a empresa é administrada pelos próprios funcionários, o que lhe garante uma maior flexibilidade na tomada de decisões e solução de problemas. O agente de serviços B está situado em Porto Alegre o que facilita a entrega do material para o cliente e permite aumentar o volume de negócios, em virtude da agilidade na prestação do serviço. Já para o Agente de Serviços, os fatores motivadores foram o acesso a novos mercados, uma vez que ele entra em novos clientes através do produto do cliente, aumento no volume de

negócios, em virtude do porte do cliente, acessos a novas tecnologias, uma vez que o cliente atua com mercados diferentes que, conseqüentemente, possuem necessidades diferentes e, por último, a exigência do cliente, que induz o processo de desenvolvimento contínuo.

No último estudo de caso, os fatores que motivaram a Empresa C a ingressar no relacionamento com o Fornecedor C foram a redução dos custos de transação, em especial no que tange ao desenvolvimento de novos fornecedores e custos operacionais com pedidos de compra parcelados e também o aumento do volume de negócios, uma vez que a matéria-prima do fornecedor já é homologada pela grande maioria de seus clientes. O Fornecedor C, por sua vez, desejava o acesso a novos mercados, através do produto de seu cliente, em especial no mercado internacional, o qual não era o seu foco, a criação de barreira a competidores, no que tange ao parcelamento dos pedidos de compra e o aumento do volume de negócios.

Na díade compreendida pela Empresa C e o Agente de Serviços C, a Empresa C desejava aumento de volume nos negócios e no nível de auxílio do fornecedor e redução de custos. O aumento no volume de negócios indica a fidelização ao fornecedor, a qual, conseqüentemente, auxilia na redução de custos. E, com isso, o Agente de Serviços fica mais confortável para auxiliar o cliente em novos projetos e produtos. Já o Prestador de Serviços C desejava o acesso a novos mercados e o aumento no volume de negócios.

No que diz respeito aos aspectos inibidores do relacionamento, percebeu-se a existência de vários fatores, não sendo possível traçar alguma simetria entre eles. Na primeira díade do estudo, notou-se que para a Empresa A a dependência do fornecimento de matéria-prima do Fornecedor A é um fator inibidor do relacionamento. Já para o Fornecedor A, a quebra da confiança e do comprometimento pode levar ao rompimento do relacionamento, uma vez que os acordos entre as partes são sempre feitos com base na palavra dos envolvidos. Já no relacionamento que mantém o Agente de Serviços A, a Empresa A considera como fator inibidor o preço do serviço. Frisa-se, entretanto, que é a própria empresa A que baliza o preço do serviço com base no seu custo de produção. Dessa forma, na opinião do prestador de serviços, o que pode inibir, bem como romper com o relacionamento entre as partes, é o não cumprimento do acordo verbal sobre uma quantidade de serviço mínima por mês.

Nas trocas relacionais entre a Empresa B versus Fornecedor B e entre a Empresa B versus o Agente de Serviços B não foram citados fatores inibidores do relacionamento, mas apenas alguns fatores que o dificultam, como, na primeira díade, o desconhecimento do custo real do material adquirido, em momento de reajustes de preço, para a Empresa B e o descompasso entre a programação de compra e a programação de pedidos, para o Fornecedor B. Salienta-se que a empresa vendedora sabe que essa situação é motivada pelo sistema de produção do cliente, que produz sob demanda e não para estoque. Na segunda díade, o Agente de Serviços B alegou que a troca dos contatos comerciais é um fator inibidor do relacionamento, caso a estrutura da empresa seja frágil, o que não é o caso em questão.

No último caso analisado foram citados como fatores inibidores, na primeira díade, o não cumprimento de acordos sobre prazo de entrega e qualidade do produto fornecido, para o Fornecedor C, a falta de comprometimento e de retorno das informações, para a Empresa C, na segunda díade e o desconhecimento acerca da história do fornecedor, para o Agente de Serviços C. Os primeiros fatores inibidores estão relacionados a aspectos operacionais do relacionamento, enquanto que o comprometimento e o conhecimento da história da empresa são fatores mais subjetivos e que demandam maior grau de afinidade entre as empresas.

## 5 CONCLUSÕES

Este estudo teve o objetivo de identificar as características dos relacionamentos existentes entre as indústrias metal mecânicas da Grande Porto Alegre e seus fornecedores estratégicos de matéria-prima e serviço, sob a perspectiva da díade.

Nos três casos, envolvendo doze díades, percebeu-se uma grande diferença estrutural relacionada às áreas de compra e venda das empresas analisadas. As indústrias metal mecânicas e seus fornecedores de matéria-prima apresentaram setores de compra e venda estruturados, com funções definidas dentro da organização, a exceção da Empresa A . Já nos Agentes de Serviços evidenciou-se uma área de vendas reduzida, geralmente com acúmulo de função comercial e técnica. Infere-se, dessa forma, que a amplitude estrutural desses setores reflita o grau de importância dos mesmos para a organização, principalmente, no que tange aos resultados desejados pela organização.

Da mesma forma, foi possível verificar que o tempo de atuação dos profissionais envolvidos no relacionamento não representa seu total conhecimento sobre a troca relacional em si e sobre o próprio parceiro. Ao contrário, consideram-se mais sintonizadas aquelas empresas que possuem o menor tempo de relacionamento, como é o caso da Empresa C e Fornecedor C. Estima-se que o relacionamento em longo prazo com os mesmos representantes das empresas possa intimidar a percepção dos envolvidos e, conseqüentemente, viciar a relação.

Outra constatação que pode ser feita pela análise dos casos é que os objetivos das empresas participantes nos relacionamentos são variáveis entre si, mas quando comparados aos objetivos de suas contra-parte nas díades, são complementares, o que lhes garante sua continuidade.

Dessa forma, procurou-se identificar as características dos relacionamentos existentes nos três casos, tomando como base os fatores-chaves citados por autores renomados, entre eles, Morgan e Hunt (1994), comunicação, troca de informações, comprometimento e cooperação Porter (1986), relação de poder e preço, Frazier (1983) e Gundlach e Cadotte (1994), dependência, Moorman *et alli* (1992), confiança, Wiersema (1996), desejo de sucesso mútuo e Narayandas e Rangan (2004), avaliação de desempenho.

Sendo assim, foi possível realizar algumas observações, as quais são agora apresentadas. Entre os vários fatores questionados, é indiscutível que o preço é o quesito mais relevante para a continuidade dos relacionamentos existentes nas seis díades. Verificou-se que as trocas relacionais são movimentos em prol da redução de custos, independentemente, da relação de poder e dependência entre as partes. O poder de negociação se apresenta favorável aos fornecedores de matéria-prima, induzindo as indústrias metal mecânicas a melhorar a produtividade e o desempenho de suas outras negociações. Nesse contexto, a situação passa a ser desfavorável para os Agentes de Serviço, que tem menor porte e dependem do volume de serviço das grandes indústrias.

Por outro lado, constatou-se que a complexidade na troca relacional é maior com os Agentes de Serviços, uma vez que essa atividade é um dos processos necessários para a confecção do produto final das indústrias. O conhecimento técnico dos profissionais e a qualidade do serviço são os requisitos principais para contratação do prestador de serviço. Entretanto, ao longo do tempo, a troca de informações, a confiança, o comprometimento e a cooperação entre as partes são fatores que motivam a continuidade do relacionamento.

De uma forma geral, a troca relacional entre as indústrias e os prestadores de serviços está centrada nos profissionais que executam as negociações, induzindo a maior formação de vínculos entre as pessoas do que entre as empresas. Dessa forma, os aspectos subjetivos do relacionamento, em especial, a confiança, o comprometimento e a cooperação têm maior relevância do que os aspectos objetivos como preço e avaliação de desempenho, pois estão diretamente ligados ao caráter, a palavra e as atitudes dos negociadores. Essa dinâmica se reflete nos resultados obtidos pelas partes em curto, médio e longo prazo.

Já para os fornecedores de matéria-prima, as indústrias são um importante mercado de consumo, com volume em expansão. Ao mesmo tempo são exigentes e possuem um grande sentido de urgência, que desafia sua realidade operacional. Esse movimento no mercado, eventualmente, pode conduzir a uma revisão dos preços acordados, em decorrência do relacionamento existente que prevê ganho mútuo para as partes. Notou-se, no entanto, que a existência de tal situação implica na existência anterior dos fatores confiança, comprometimento e cooperação entre as partes, sem os quais nenhuma proposta seria feita.

Observou-se, também, que das empresas envolvidas nas trocas relacionais, somente as indústrias metal mecânicas e um dos fornecedores de matéria-prima é que realizam avaliação de desempenho do parceiro na díade. Diante disso, faltam elementos suficientes para avaliação dos resultados do relacionamento, o que pode corroborar para um desvio intempestivo de objetivos, prejudicial a ambas as partes.

De uma forma geral, todos os participantes das díades consideram que o sucesso do parceiro é o seu sucesso em longo prazo e foram unânimes em demonstrar interesse em continuar com o presente relacionamento. Percebe-se, entretanto, que falta demonstrar objetivamente tais desejos, senão, ainda, formulá-los.

Diante do exposto, pode-se concluir que a partir da conjuntura setorial das empresas participantes do trabalho foi possível identificar um ambiente em mutação, no qual o relacionamento entre as indústrias e seus fornecedores é contínuo ao longo do tempo, porém, não se configurando o total benefício de uma troca relacional. Percebe-se que as organizações estudadas utilizam a opção estratégica do relacionamento com seus fornecedores, visando a garantia de fornecimento e a redução de custos em longo prazo, deixando, entretanto, de conquistarem outros benefícios mútuos, que as ajudem a garantir uma posição competitiva forte, tanto em momentos favoráveis como em desfavoráveis.

## 5.1 IMPLICAÇÕES DO ESTUDO

A partir das conclusões anteriormente apresentadas, limitadas ao presente estudo, constatam-se algumas necessidades de aprofundar o tema em análise através de novas pesquisas que procurem:

- Identificar o impacto das variáveis emocionais no desenvolvimento do relacionamento entre indústrias e fornecedores;
- Analisar quais são as variáveis ou os fatores necessários para o ingresso das indústrias e seus fornecedores no relacionamento;
- Analisar a posição estratégica do desenvolvimento de relacionamentos na cadeia de suprimentos das indústrias;
- Apontar os indicadores que mensuram os resultados mútuos oriundos de um relacionamento de troca;
- Acompanhar, como estudo de caso, o ingresso e sustentação de um relacionamento dentro da cadeia de suprimentos;
- Abordar as diferenças e semelhanças na abordagem relacional com fornecedores nacionais e internacionais;
- Mensurar os resultados efetivados do uso da adoção da estratégia relacional na cadeia de suprimentos;

## 5.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

As limitações do trabalho são inerentes à metodologia de pesquisa adotada, o estudo multicase; a restrição do número de entrevistas realizadas em cada diáde, em decorrência do pequeno número de respondentes e sua limitada representatividade no delineamento estratégico das organizações; a visão restrita sobre sua área de atuação dos entrevistados, com grande foco na realidade operacional e funcional.

Também se pode considerar como limitação, a concentração da pesquisa em empresas com portes e segmentos diferenciados, o que, no entanto, proporcionou uma abordagem mais generalista sobre a realidade da troca relacional vivenciada pelas empresas.

Em razão do exposto, somadas as restrições de recursos, impossibilitou-se conciliar uma abordagem histórica do relacionamento entre as empresas a uma estratégia de corte no tempo. Acredita-se que seu uso permitiria às indústrias justificar ou não a adoção da estratégia relacional com fornecedores.



## 6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, D.A., How to Select a Business Strategy. **California Management Review**, v. 26, nº 3, 1984, p. 167-175.

ALMEIDA, Stefânia O. de, PEREIRA, Rita de Cássia F. P., LARÁN, Juliano A. Satisfação, Confiança e Comprometimento em Trocas Relacionais. In SLONGO, Luiz Antonio e LIBERALI, Guilherme (Org.). **Marketing de Relacionamento: estudos, cases e proposições de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2004, p. 16-30.

ANDERSON, Erin and COUGHLAN, Anne T. International Market Entry and Expansion Via Independent or Integrated Channels of Distribution. **Journal of Marketing**, v. 51, Jan.1987, p. 71-82.

ANDERSON, James C. & NARUS, James A. A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships, **Journal of Marketing**, vol. 54, Jan. 1990, p. 42-58.

ANDERSON, Matthew, BOVET, David e KOCHERSPERGER, Gregory. Pare de Maltratar seus fornecedores, **HS Management**, Nov-Dez 2003, p. .

BAILY, Peter, FARMER, David, JESSOP, David e JONES, David. **Compras, Princípios e Administração**. São Paulo: Atlas, 2000, 471 p.

BARNEY, Jay. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, vol. 17, nº 1, 1991, p. 99-120.

BATT, Peter J. Why dissatisfied customers still desire long-term relationships. In: INDUSTRIAL MARKETING AND PURCHASING GROUP CONFERENCE, 17. 2001.

**Interactions, Relationships and Networks: Strategic Dimensions.** Oslo, 2001.

BERRY, Leonard. Relationship Marketing of Services: perspectives from 1983 and 2000, **Journal of Relationship Marketing**, v. 1, nº 1, 2002.

BHARADWAJ, Sundar G., VARADARAJAN, P. Rajan e FAHY, John, Sustainable Competitive Advantage in Service Industries: a conceptual model and research propositions. **Journal of Marketing**,v. 57, n. 4, Oct. 1993, p. 83-99

BOONE, Louis E. e KURTZ, David L., **Contemporary Marketing.** South-Western Thomson Learning, 2002, 619 p.

BOYD Harper W., WESTFALL, Ralph and STASCH, Stanley F. **Marketing Research: text and cases**, 7<sup>th</sup> edition, Homewood, IL, Irwin, 1989.

BRASIL, Vinicius. Tipo de Relacionamento: Impactos sobre o Processo de Escolha do Sistema de Prestação de Serviços. In: SLONGO, Luiz Antonio e LIBERALI, Guilherme (Org.). **Marketing de Relacionamento: estudos, cases e proposições de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2004, p. 72-84.

\_\_\_\_\_, SAMPAIO, Cláudio Hoffmann e PERIN, Marcelo Gatterman . O Impacto das Dimensões de Intangibilidade sobre Risco Percebido e o Papel Moderador do Conhecimento. In: Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, 2005, Brasília. **Anais do XXIX ENANPAD.** Rio de Janeiro : ANPAD, 2005. v. 1.

CANNON, Joseph. P. & PERREAULT, William D. Jr. Buyer-Seller Relationships in Business Markets. **Journal of Marketing Research**, vol. 36, Nov. 1999, p. 439-460.

CARVALHO, Marly Monteiro de, LAURINDO, Fernando José Barbin, **Estratégias para Competitividade**. São Paulo: Futura, 2003, 254 p.

CAVES, Richard E. Economic Analysis and the Quest for Competitive Advantage. **The American Economic Review** , v. 74, nº 2, May 1984, p. 127-132.

CHANDLER, Alfred D. Jr., **Strategy and Structure**: Chapters in the History of the American Industry, Enterprise-Cambridge: Massachussets: Mitt Press, 1990, 463 p.

CHURCHILL, Gilbert.A. Jr., **Marketing Research**: Methodological foundations. 5<sup>th</sup> ed. New York: Dryden Press, 1991.

CRAVENS, David W. **Strategic Marketing**. Irwin McGraw-Hill, 1997, 670 p.

CHRISTOPHER, Martin. **A Logística do Marketing**. São Paulo: Futura, 2002.

DAY, George S. **Estratégia voltada para o cliente**. Rio de Janeiro: Record, 1990, 432 p.

\_\_\_\_\_ **A empresa orientada para o mercado**: compreender, atrair e manter clientes valiosos. Porto Alegre: Bookman, 2001, 265 p..

\_\_\_\_\_ e MONTGOMERY, David B. Charting New Directions of Marketing. **Journal of Marketing**, vol. 63, nº 4, Oct. 1999 Special Issue, p. 3-12.

DARONCO, Edimara. **Marketing de Relacionamento nas Trocas das Empresas Varejistas de Materiais de Construção de Cruz Alta, RS e Região com seus Maiores Fornecedores**. Dissertação de Mestrado. UFRGS-PPGA, Set-2001.

DIAS, Marco Aurélio. **Administração de Materiais**. São Paulo: Atlas, 1997, 289 p.

DONEY, Patricia , CANNON, Joseph P. An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships. **Journal of Marketing**, v. 61, nº 2, Apr. 1997. p. 35-51.

DRUCKER, Peter F. Proceedings of the American Bankers Association. Marketing Meeting, 1967. In: BERRY Leonard L. e CAPALDINI, L.A., **Marketing for the Bank Executive**. New York: Petrocelli Books, 1974.

\_\_\_\_\_. **Prática da administração de empresas**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1970.

DWYER, F. Robert, SCHURR, Paul H. e OH, Sejo. Developing Buyer-Seller Relationships. **Journal of Marketing**, vol. 51, Apr. 1987, p. 11-27

\_\_\_\_\_ e Robert E. Soft and Hard Features of Interfirm Relationships: An Empirical Study of Bilateral Governance in Industrial Distribution, PA: **Institute for the Study of Business Markets** , University Park, Report 6-1993

FERREIRA, Armando Leite. **Marketing para pequenas empresas inovadoras**. Rio de Janeiro: ExpertBooks, 1995.

FERREIRA, Aurélio Buarque de H.. **Mini Dicionário da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1993. 577 p.

FLEURY, Afonso e FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências**: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2001, 169 p.

FRAZIER, Gary L. On the Measurement of Interfirm Power in Channels of Distribution. **Journal of Marketing Research**, vol. 20, Mai. 1983, p. 158-166.

GANESAN, Shankar. Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationship. **Journal of Marketing**, vol 58, nº 2, Apr. 1994, p. 1-19.

GHAURI, Pervez. N. e GRONHAUG, Kjell. **Research methods in business studies. A practical guide**. New York: Prentice Hall, 1995.

GHEMAWAT, P. Sustainable Advantage. **Harvard Business Review**, v. 64, nº 5, Sep-Oct. 1986 p. 53-59.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1995, 207 p.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing: Gerenciamento e Serviços**: a competição por serviços na hora da verdade. Rio de Janeiro: Campus, 1993, 377 p.

\_\_\_\_\_ From marketing mix to relationship marketing: Towards a paradigm shift in marketing, **Management Decision**, vol. 32, nº 2, 1994 , p 4-21.

\_\_\_\_\_ Keynote paper from marketing mix to relationship marketing – towards a paradigm shift in marketing. **Management Decision**, v. 35, nº 3/4, 1997, p. 322-330.

\_\_\_\_\_ Relationship marketing: the Nordic school perspective. **Alternative Perspective**, 2000.

GUMMESSON, Evert. Making Relationship marketing operation. **International Journal of Service Industry Management**, vol. 5, nº. 5, 1994, p. 5-21

\_\_\_\_\_ **Marketing de Relacionamento Total**. Porto Alegre: Bookman, 2005, 323 p.

GUNDLACH, Gregory T. and CADOTTE, Ernest R. Exchange Interdependence and Interfirm Interaction: Research in a Simulated Channel Setting. **Journal of Marketing Research**, vol. 31, Nov. 1994, p. 516-532.

HAMEL, Gary & PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo Futuro**. 10a. ed., Rio de Janeiro:Campus, 1995, 377 p.

HAWKINS, Del I, BEST, Robert J. and CONEY, Kenneth A., **Consumer Behavior: Implications for Marketing Strategy**, Boston: BPI Irwin, 1989, 796 p.

HAX, Arnold C. e MAJLUF, Nicolas. **The Strategy Concept and Process: a pragmatic approach**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1996, 440 p.

HEIDE, Jan. Interorganizational Governance in Marketing Channels. **Journal of Marketing**. Vol. 58, Jan. 1994, p. 71-85.

HENDERSON, B.D. The origin of strategy, **Harvard Business Review**, nov/dez, 1989.

HUNT, Shelby. Competing Through Relationship: Grounding Relationship Marketing in Resource Advantage Theory. **Journal of Marketing Management**. Vol. 13, 1997, p.431-445.

JACKSON, Barbara Bund. **Winning and Keeping Industrial Customer**. Toronto: Lexington Books, 1985.

JAIN, Subhash, **Marketing Planning and Strategy**. Cincinnati South-Western College, 2000, 925 p.

KALWANI, Manohar e NARAYANDAS, Narakesari. Long- Term Manufacturer-Supplier Relationships: Do They Pay Off for Supplier Firms. **Journal of Marketing**, v. 59, jan-1995, p. 1-16.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**, São Paulo: Atlas, 1998, 725 p.

\_\_\_\_\_ e ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**, Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil Ltda., 1991, 448 p.

LAMBE, C. Jay, WITTMANN, C. Michael and SPEKMAN, Robert E. Social Exchange Theory and Research on Business-to-Business Relational Exchange. **Journal of Business-to-Business Marketing**, v. 8, nº 3, 2001, p. 1-36.

LAMBIN, J.J. **Marketing Estratégico**. Madrid: McGraw-Hill, 1989.

LEVITT, Theodore. **Marketing para desenvolvimento dos negócios**. São Paulo: Cultrix, 1974, 297 p.

\_\_\_\_\_ **A imaginação de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1990, 189 p.

MADHAVAN, R; SHAH, R. e GROVER, R. Motivations for and Theoretical Foundations of Relationship Marketing, **American Marketing Association: Winter Educator's Conference**, 1994, p. 183-190.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**, Porto Alegre: Bookman, 2001, 719 p.

MARTINS, Petrônio Garcia e ALT, Paulo Renato Campos. **Administração de Materiais e Recursos Patrimoniais**, São Paulo: Saraiva, 2002, 353 p.

McCARTHY, E., Jerome e PERREAULT, William D. Jr. **Marketing Essencial**, São Paulo: Atlas, 1997, 397 p.

MINTZBERG, Henry. AHLSTRAND, Bruce, LAMPEL, Joseph. **Safári da Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000, 299 p.

MOHR, Jakki F., FISHER, Robert J., NEVIN, John R. Collaborative Communication In Interfirm Relationships: Moderating Effects Of Integration And Control. **Journal of Marketing**, vol. 60, nº 3, Jul-96.

MOORMAN, Christine, ZALTMAN, Gerald, DESHPANDÉ, Rohit. Relationships Between Providers and Users of Market Research: the dynamics of trust within and between organizations. **Journal of Marketing Research**, 29:314-328, Aug-1992.

MORGAN, Robert M. e HUNT, Shelby D. The Commitment – Trust Theory of Relationships Marketing. **Journal of Marketing**, vol. 58, Jul. 1994, p. 20-38.

\_\_\_\_\_ Relationship Marketing and Marketing Strategy. In: SHETH, Jadish e PARVATIYAR, Atul (Org.). **Handbook of Relationship Marketing**. Thousand Oaks: Sage, 2000, 660 p.

MOWEN, J. **Consumer behavior**. Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1998, 696 p.

MÜSSNICH, Rafael Augusto Esbroglio. **Serviços ao Cliente e Marketing de Relacionamento no Setor Hoteleiro de Porto Alegre**, Dissertação de Mestrado. UFRGS-PPGA, Abr-2002.

NARAYANDAS, Das & RANGAN, Kasturi. Building and Sustaining Buyer-Seller Relationships in Mature Industrial Markets. **Journal of marketing**, vol. 68, Jul. 2004, p. 63-77.

NEVIN, John R. Relationship Marketing and Distribution Channels: exploring fundamental issues. **Journal of the Academy of Marketing Science**, vol. 23, iss. 4, Fall 1995, p. 327-334.

NICHOLSON, C; COMPEAU, L; SETHI, R. The role of interpersonal liking in building trust in long-term channel relationships. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 29, nº 1, 2001, p. 3-15.

NOGUEIRA, Elisberto e ANTUNES, Izildo. **Administração de Materiais e da Produção**, São Paulo: Érica, 1998, 139 p.

NOORDEWIER, Thomas G., JOHN, George and NEVIN, John R., Performance Outcomes of Purchasing Arrangements in Industrial Buyer-Vendor Relationships. **Journal of Marketing**, vol. 54, Oct. 1990, p. 80-93.

NOVAES, Antonio Galvão. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Distribuição**. Rio de Janeiro: Campus, 2001, 409 p.



PAYNE, Adrian. Relationship marketing: the six markets framework, working paper. Cranfield Graduate School of Management, 1991. In: **Wikipedia, the free encyclopedia**. Disponível em: "[http://en.wikipedia.org/wiki/Relationship\\_marketing](http://en.wikipedia.org/wiki/Relationship_marketing)". Acesso em: aug. 28, 2005.

PECK, Helen, CLARK, Moira, PAYNE, Adrian e CHRISTOPHER, Martin. Relationship Marketing: Strategy and Implementation. Butterworth-Heinemann, 1991, 509 p.

PEREIRA, Rita de Cássia de Faria. Redes de Empresas e Marketing de Relacionamento: convergências e desdobramentos competitivos. IN SLONGO, Luiz Antonio e LIBERALI (Org.), Guilherme. **Marketing de Relacionamento**: estudos, cases e proposições de pesquisa. São Paulo; Atlas, 2004. p. 153-162.

PIPKIN, Alex. **Relacionamentos no Mercado Internacional**: Um estudo exploratório da Indústria Metal Mecânica Brasileira e Argentina. Dissertação de Mestrado. PPGA-UFRGS, 1998.

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 15ª edição, Rio de Janeiro: Campus, 1986.

\_\_\_\_\_ **Competição: Estratégias Competitivas Essenciais**, São Paulo: Campus, 1999, 515 p.

\_\_\_\_\_ e MILLER, Victor E. How information gives you competitive advantage. **Harvard Business Review**, jul-aug, 1985, p. 149-160.

POZO, Hamilton. **Administração de Recursos Materiais e Patrimoniais**. São Paulo: Atlas, 2004. 204 p.

PRAHALAD, C.K. e HAMEL, G. The Core Competence of the Corporation. **Harvard Business Review**. n. 66, May-Jun 1990, p. 79-91.

PRIDE, William M. FERREL, O.C., **Marketing**, Boston: Houghton Mifflin Company, 1985, 752 p.

RICHERS, Raimar. **Marketing: uma visão brasileira**. São Paulo: Negócio Editora, 2000, 430 p.

ROTHSCHILD, W. E. **How to gain (and maintain) the competitive advantage in business**. New York: McGraw-Hill, 1984

ROWE, W. Glenn e BARNES, James G. Relationship Marketing and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Market-Focused Management**, v. 2, nº 3, 1998.

SELLTIZ, C. et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: Herder-USP, 1974. 678 p.

SHET, Jadish N., Organizational Buying behavior: past performance and future expectations, **The Journal of Business & Industrial Marketing**, Santa Barbara: 1996, vol, 11, nº ¾, p. 7-22.

\_\_\_\_\_ Jadish e PARVATIYAR, Atul. **Handbook of Relationship Marketing**. London: Sage, 2000, 660 p.

SIRDESHMUKH, Deepak, SINGH, Jagdip, SABOL, Berry. Consumer Trust, Value and Loyalty in Relational Exchanges. **Journal of Marketing**, v. 66, nº 1, Jan. 2002, p. 15-38.

SLONGO, Luiz Antonio e LIBERALI, Guilherme. **Marketing de Relacionamento**, São Paulo: Atlas, 2004, 162 p.

SPEKMAN, Robert E. e JOHNSTON, Wesley J. Relationship Management: managing the selling and the buying interface. **Journal of Business Research**, vol. 14, 1986.

SPENCE, A.M. Industrial Organization and Competitive Advantage in Multinational Industries. **The American Economic Review**, v. 74, nº 2, 1984, 1984, p. 356-361.

STALK, G., EVANS, P e SHULMAN, L.E., Competing on Capability: The new rules of Corporate Strategy. **Harvard Business Review**, Harvard, v. 70, nº 2, Mar-Apr. 1992, p. 54-66.

THOMPSON, Arthur A, Jr. e STRICKLAND, A.J, III. **Strategic Management: Concept and Cases**. USA: Irwin, 1995, 1024 p.

TONI, Deonir de. O Relacionamento entre uma Vinícola e seus Fornecedores de Uva: um estudo de caso. In: SLONGO, Luiz Antonio e LIBERALI, Guilherme (Org.). **Marketing de Relacionamento: estudos, cases e proposições de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2004, p. 31-53.

VARADARAJAN, P. Rajan & JAYCHANDRAN, Satish. Marketing Strategy: An Assessment of the State of The Field and Outlook, **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 27, nº 2, 1999, p. 120-143.

VASCONCELOS FILHO, Paulo de e PAGNONCELLI, Dernizo. **Construindo estratégia para competir no século XXI**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

VAVRA, Terry. J. **Marketing de Relacionamento: Como manter a fidelidade dos clientes através do marketing de relacionamento**. São Paulo: Atlas, 1993. 323 p.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e Relatório de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2004, 96 p.

VIANA, Débora Almeida. **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**. Dissertação de Mestrado. Porto Alegre,: PPGA-UFRGS, 1999

VLOSKY, Richard & WILSON, Elizabeth. Partnering and Traditional Relationships in Business Marketing: An Introduction to the Special Issue. **Journal of Business Research**, vol. 39, May 1997, p. 1-4

WEBSTER, Frederick E. The Changing role of marketing in the corporation. **Journal of Marketing**, vol. 56, Oct. 1992, p. 1-17

\_\_\_\_\_ Frederick E. Jr. **Industrial marketing Strategy**. John Wiley e Sons, 1991, 365 p.

WIERSEMA, Frederick D. **Intimidade com o cliente**: um compromisso com os resultados de seus clientes. Rio de Janeiro: Campus, 1996, 214 p.

WILKIE, William L. **Customer Behavior**. New York: John Wiley & Sons Inc., 1994, 613 p.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Método**. São Paulo: Bookman, 2001, 205 p.

## **ANEXOS**

---

## ANEXO A – ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA INDÚSTRIA METAL MECÂNICA

---

### ***AS CARACTERÍSTICAS DOS RELACIONAMENTOS ENTRE INDÚSTRIAS E FORNECEDORES ESTRATÉGICOS DE MATÉRIA-PRIMA E SERVIÇOS: Um estudo no setor metal-mecânico da Grande Porto Alegre***

#### **Informações sobre a pesquisa**

1. Este roteiro de entrevista serve para o levantamento dos dados de pesquisa de mestrado de Ana Paula Nodari, aluna da UFRGS/Univates.
2. Sua colaboração será de extrema importância para a conclusão desta pesquisa, a qual apresentará as características dos relacionamentos entre indústrias e fornecedores estratégicos, bem como os fatores motivadores e inibidores do relacionamento entre ambos.
3. As informações sobre as empresas serão mantidas em sigilo, caso solicitado.
4. O roteiro da entrevista é bastante objetivo e está estruturado da seguinte forma:
  - a. Informações gerais
  - b. Informações sobre o relacionamento estratégico

Pesquisadora: Ana Paula Nodari

PPGA/UFRGS/UNIVATES

Av. Washington Luiz, 855

Fone: 51 3316-3840

CEP 90010-460 – Porto Alegre – RS

e-mail: [ananodari@ig.com.br](mailto:ananodari@ig.com.br)

Telefone para contato com a pesquisadora: 51 3475-2651 ou 51 9654-8231

## INFORMAÇÕES GERAIS

1. Data: \_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_ Início: \_\_\_\_:\_\_\_\_ Término: \_\_\_\_:\_\_\_\_\_
2. Razão Social: \_\_\_\_\_
3. Ano de fundação da empresa: \_\_\_\_\_
4. Dado (s) do responsável (is) pelas informações:  
 Nome (s): \_\_\_\_\_  
 Cargo (s): \_\_\_\_\_  
 Tempo de empresa: \_\_\_\_\_
5. Deseja manter o nome da empresa e fornecedor no anonimato? ( ) Sim ( ) Não
6. Número total de funcionários da empresa: \_\_\_\_\_
7. Faturamento bruto anual da empresa: \_\_\_\_\_
8. Produtos fabricados pela empresa: \_\_\_\_\_
9. Destino das vendas no mercado (%): \_\_\_\_\_
10. Como está a estrutura competitiva do setor em que a empresa atua? \_\_\_\_\_
11. Qual é sua estrutura do setor de compras? \_\_\_\_\_
12. Esse setor tem importância para a empresa? \_\_\_\_\_
13. A empresa tem fornecedores estratégicos de matéria-prima e serviços? \_\_\_\_\_
14. A empresa mantém uma perspectiva relacional com esses fornecedores? \_\_\_\_\_

## DESCRIÇÃO DOS RELACIONAMENTOS

15. Com quantos fornecedores estratégicos a empresa mantém uma perspectiva relacional há mais de 03 anos?  
 Materiais diretos: \_\_\_\_\_ Qual (is)? \_\_\_\_\_  
 Materiais indiretos: \_\_\_\_\_ Qual (is)? \_\_\_\_\_  
 Serviços diretos: \_\_\_\_\_ Qual (is)? \_\_\_\_\_  
 Serviços indiretos: \_\_\_\_\_ Qual (is)? \_\_\_\_\_
16. Qual é o principal fornecedor estratégico nacional de produtos com o qual a empresa mantém uma perspectiva relacional?  
 Nome da empresa: \_\_\_\_\_  
 Data de início: \_\_\_\_\_ Previsão de término: \_\_\_\_\_  
 Objetivo do relacionamento: \_\_\_\_\_  
 Características do relacionamento: \_\_\_\_\_

17. Relate em que circunstância a empresa percebeu a necessidade de adotar uma estratégia relacional com esse fornecedor. \_\_\_\_\_
18. Quais são os fatores que motivaram a troca relacional (dependência de recursos, acessos a novos mercados, criação de barreira a competidores, acesso a novas tecnologias, através de aprendizagem, redução de custos de transação, redução de investimentos e riscos, aumento do nível de auxílio do fornecedor, aumento do volume de negócios)? \_\_\_\_\_
19. Quais são as principais facilidades (pontos fortes) e as principais dificuldades (pontos fracos) dessa relação? Por quê? \_\_\_\_\_
20. No que tange ao relacionamento estabelecido com este fornecedor, descreva os pontos mais relevantes para a sua existência:
  - a) A visão de longo prazo
  - b) A comunicação entre as partes;
  - c) A troca de informações;
  - d) A divisão de recursos;
  - e) A análise de custos (rentabilidade, preço, investimentos);
  - f) A relação de poder e dependência
  - g) A cooperação entre as partes
  - h) A confiança;
  - i) O comprometimento;
  - j) O desejo de sucesso mútuo;
  - k) A avaliação de desempenho;
21. Na sua opinião, existem outros atributos no relacionamento além dos citados anteriormente? Quais? \_\_\_\_\_
22. Segundo sua opinião, quais são os fatores que o sr considera como inibidores desse relacionamento? \_\_\_\_\_
23. Qual a importância das pessoas no desenvolvimento do troca relacional com esse fornecedor? Descreva como é o relacionamento. \_\_\_\_\_
24. Em geral, como o sr avalia o desenvolvimento de relacionamentos com fornecedores na busca de vantagem competitiva em longo prazo para as empresas? \_\_\_\_\_
25. Na sua opinião, quais são os principais problemas encontrados pelas empresas para gestão de relacionamentos com fornecedores? \_\_\_\_\_



## **ANEXO B – ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA FORNECEDORES DE MATÉRIA-PRIMA E DE SERVIÇO**

---

### ***AS CARACTERÍSTICAS DOS RELACIONAMENTOS ENTRE INDÚSTRIAS E FORNECEDORES ESTRATÉGICOS DE MATÉRIA-PRIMA E SERVIÇOS: Um estudo no setor metal-mecânico da Grande Porto Alegre***

#### **Informações sobre a pesquisa**

1. Este roteiro de entrevista serve para o levantamento dos dados de pesquisa de mestrado de Ana Paula Nodari, aluna da UFRGS/Univates.
2. Sua colaboração será de extrema importância para a conclusão desta pesquisa, a qual apresentará as características dos relacionamentos entre indústrias e fornecedores estratégicos, bem como os fatores motivadores e inibidores do relacionamento entre ambos.
3. As informações sobre as empresas serão mantidas em sigilo, caso solicitado.
4. O roteiro da entrevista é bastante objetivo e está estruturado da seguinte forma:
  - c. Informações gerais
  - d. Informações sobre o relacionamento estratégico

Pesquisadora: Ana Paula Nodari  
PPGA/UFRGS/UNIVATES  
Av. Washington Luiz, 855  
Fone: 51 3316-3840  
CEP 90010-460 – Porto Alegre – RS  
e-mail: [ananodari@iq.com.br](mailto:ananodari@iq.com.br)

Telefone para contato com a pesquisadora: 51 3475-2651 ou 51 9654-8231

## INFORMAÇÕES GERAIS

1. Data: \_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_ Início: \_\_\_\_:\_\_\_\_ Término: \_\_\_\_:\_\_\_\_\_
2. Razão Social: \_\_\_\_\_
3. Ano de fundação da empresa: \_\_\_\_\_
4. Dado (s) do responsável (is) pelas informações:  
 Nome (s): \_\_\_\_\_  
 Cargo (s): \_\_\_\_\_  
 Tempo de empresa: \_\_\_\_\_
5. Deseja manter o nome da empresa e fornecedor no anonimato? ( ) Sim ( ) Não
6. Número total de funcionários da empresa: \_\_\_\_\_
7. Faturamento bruto anual da empresa: \_\_\_\_\_
8. Produtos fabricados pela empresa: \_\_\_\_\_
9. Destino das vendas no mercado (%): \_\_\_\_\_
10. Como está a estrutura competitiva do setor em que a empresa atua? \_\_\_\_\_
11. Qual é sua estrutura do setor de vendas? \_\_\_\_\_
12. A empresa tem clientes estratégicos? \_\_\_\_\_
13. A empresa mantém uma perspectiva relacional com esses clientes? \_\_\_\_\_

### a. DESCRIÇÃO DOS RELACIONAMENTOS

14. Com quantos clientes estratégicos a empresa mantém uma perspectiva relacional há mais de 03 anos?
15. Em relação ao cliente em análise com o qual a empresa mantém uma perspectiva relacional, cite:?  
 Nome da empresa: \_\_\_\_\_  
 Data de início: \_\_\_\_\_ Previsão de término: \_\_\_\_\_  
 Objetivo do relacionamento: \_\_\_\_\_  
 Características do relacionamento: \_\_\_\_\_
16. Relate em que circunstância a empresa percebeu a necessidade de adotar uma estratégia relacional com esse cliente. \_\_\_\_\_

17. Quais são os fatores que motivaram a troca relacional (dependência de recursos, acessos a novos mercados, criação de barreira a competidores, acesso a novas tecnologias, através de aprendizagem, redução de custos de transação, redução de investimentos e riscos, aumento do nível de auxílio do fornecedor, aumento do volume de negócios)? \_\_\_\_\_
18. Quais são as principais facilidades (pontos fortes) e as principais dificuldades (pontos fracos) dessa relação? Por quê? \_\_\_\_\_
19. No que tange ao relacionamento estabelecido com este cliente, descreva os pontos mais relevantes para a sua existência:
  - a. A visão de longo prazo
  - b. A comunicação entre as partes;
  - c. A troca de informações;
  - d. A divisão de recursos;
  - e. A análise de custos (rentabilidade, preço, investimentos);
  - f. A relação de poder e dependência
  - g. A cooperação entre as partes
  - h. A confiança;
  - i. O comprometimento;
  - j. O desejo de sucesso mútuo;
  - k. A avaliação de desempenho;
20. Na sua opinião, existem outros atributos no relacionamento além dos citados anteriormente? Quais? \_\_\_\_\_
21. Segundo sua opinião, quais são os fatores que o sr considera como inibidores desse relacionamento? \_\_\_\_\_
22. Qual a importância das pessoas no desenvolvimento do troca relacional com esse cliente? Descreva como é o relacionamento. \_\_\_\_\_
23. Em geral, como o sr avalia o desenvolvimento de relacionamentos com clientes na busca de vantagem competitiva em longo prazo para as empresas? \_\_\_\_\_
24. Na sua opinião, quais são os principais problemas encontrados pelas empresas para gestão de relacionamentos com clientes? \_\_\_\_\_