

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

JÚLIA SASSO ALIGHIERI

**Relacionamentos Interorganizacionais em Serviços:
uma Análise dos Aspectos Intervenientes no Setor de
Comércio Exterior de Vitória-ES**

VITÓRIA
2007

JÚLIA SASSO ALIGHIERI

**Relacionamentos Interorganizacionais em Serviços:
uma Análise dos Aspectos Intervenientes no Setor de
Comércio Exterior de Vitória-ES**

Dissertação defendida ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas da Universidade Federal do Espírito Santo, como requisito para obtenção do Grau de Mestre em Administração, na área de concentração Gestão das Organizações.
Orientador: Prof. Dr. Hélio Zanquetto Filho.

VITÓRIA
2007

Dados Internacionais de Catalogação-na-publicação (CIP)
(Biblioteca Central da Universidade Federal do Espírito Santo, ES, Brasil)

A411r Alighieri, Júlia Sasso, 1980-
Relacionamentos interorganizacionais em serviços: uma análise dos aspectos intervenientes no setor de comércio exterior de Vitória-ES / Júlia Sasso Alighieri. – 2007.
119 f. : il.

Orientador: Hélio Zanquetto Filho.
Dissertação (mestrado) – Universidade Federal do Espírito Santo, Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas.

1. Relações interorganizacionais. 2. Serviços (Economia). 3. Confiança. 4. Desempenho. I. Zanquetto Filho, Hélio. II. Universidade Federal do Espírito Santo. Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas. III. Título.

CDU: 65



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO



Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas
Programa de Pós - Graduação em Administração
Av. Fernando Ferrari, 514 – Campus Universitário - Goiabeiras
CEP. 29075.910-ES-Brasil-Telefax (27)3335.7712
E-Mail ppgadm@npd.ufes.br
www.ppgadm.ufes.br

Júlia Sasso Alighieri

“Relacionamentos Interorganizacionais em Serviços: uma Análise dos Aspectos Intervenientes no Setor de Comércio Exterior de Vitória-ES”

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração da Universidade Federal do Espírito Santo como requisito parcial para obtenção do Grau de Mestre em Administração.

Aprovada em 29 de março de 2007.

COMISSÃO EXAMINADORA


Professor Dr. Hélio Zanquetto Filho
Universidade Federal do Espírito Santo


Professora Dr.^a Mônica de Fátima Bianco,
Universidade Federal do Espírito Santo


Professor Dr. Cleverson Renan da Cunha
Universidade Federal do Paraná

Para meus pais Ronaldo e Cássia, pela vida, vontade e, principalmente, oportunidade. Sem vocês, nada disto seria possível (em todos os sentidos!!!).

AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador, Prof. Hélio Zanquetto Filho, pela disposição, atenção e seriedade com que conduziu todo o processo.

À Universidade Federal do Espírito Santo, especialmente ao Programa de Pós-Graduação em Administração, pela oportunidade.

Ao Fundo de Apoio à Ciência e Tecnologia do Município de Vitória, pela concessão da bolsa de estudos.

Às empresas, entrevistados e demais colaboradores, que contribuíram com seu tempo e suas experiências.

Aos professores do Mestrado e também de outros cursos, pelos ensinamentos e trocas de experiência.

Aos colegas do Mestrado, pelos momentos compartilhados, especialmente a Juju, amiga dos 'desabafos'.

À minha família, pelo apoio, paciência, confiança e incentivo durante estes dois anos, como também por não colocarem em dúvida as minhas escolhas.

Ao meu namorado, Fabricio, pelo carinho, força, compreensão e horas de leitura dedicadas ao meu trabalho.

“A vida pode ser comparada a um bordado que no começo da vida vemos pelo lado direito e, no final, pelo avesso. O avesso não é tão bonito, mas é mais esclarecedor, pois deixa ver como são dados os pontos”.

Do livro *A Cura de Schopenhauer*, de Irvin D. Yalom.

RESUMO

Nas últimas décadas, as empresas passaram por um processo de reestruturação produtiva e enfrentaram grande competitividade nacional e internacional, o que provocou o surgimento de novas práticas gerenciais, dentre as quais se pode citar a tendência em desenvolver relacionamentos interorganizacionais, formando, assim, redes horizontais e/ou verticais. A partir deste contexto, a presente dissertação tem como objetivo principal analisar os aspectos intervenientes dos relacionamentos interorganizacionais entre empresas prestadoras de serviços de comércio exterior do município de Vitória (ES) e seus prestadores de serviços (despachantes e transportadores), empresas estas componentes de uma rede vertical. A principal justificativa para a pesquisa está no fato de investigar os relacionamentos interorganizacionais no setor de serviços, enquanto a maioria dos trabalhos com este enfoque prioriza setor industrial. Assim, para alcançar tal objetivo, foi utilizada uma estratégia de pesquisa que se aproxima de estudo de casos, tendo por base, portanto, uma metodologia qualitativa. Foram realizadas dez entrevistas semi-estruturadas com gestores do setor, cujos dados foram tratados por meio da análise de conteúdo e organizados em torno de temas. A pesquisa de campo permite concluir que os aspectos intervenientes dos relacionamentos interorganizacionais estão presentes nos casos estudados, além de evidenciar a presença de um novo, não referenciado na revisão de literatura: a competência. Como complemento, um arcabouço com as relações entre estes aspectos é apresentado a fim de melhorar o entendimento do fenômeno estudado.

Palavras-chave: relacionamentos interorganizacionais - rede vertical – serviços – confiança – competência.

ABSTRACT

In the last decades, companies had passed through a process of productive reorganization and had faced great national and international competitiveness, what caused the development of new managerial practices, amongst which the tendency of developing interorganisational relationships, bringing up horizontal and/or vertical networks. From this context, the main objective of the current study is to analyze the interorganisational relationships' enablers aspects among foreign trade services companies of Vitória (ES) and its third-parties (dispatching and transportation companies), that forms a vertical network. The main reason for this research is the investigation of interorganisational relationships in the service sector, while the majority of the studies with this approach focus on industrial sector. Thus, to reach such objective, the research strategy used is case study, using as support a qualitative methodology. Ten semi-structured interviews with managers of the sector had been carried out. The data was analysed through content analysis and organized around themes. The empirical research allows to conclude that interorganisational relationships' enablers aspects were frequently found in the cases studied, besides evidencing the presence of another aspect not shown in the literature review: competency. As complement, we propose a model which shows the existing relations among those aspects in order to improve the understanding of the phenomenon studied.

Keywords: interorganisational relationships - vertical networks – services – trust – competency.

TABELA

Tabela 1	19
----------------	----

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Relações entre as empresas prestadoras de serviços de comércio exterior do município de Vitória e seus prestadores de serviços.....	49
Figura 2 – Composição dos casos 1, 2 e 3.....	50
Figura 3 – Construção do arcabouço das relações entre aspectos motivacionais e intervenientes dos relacionamentos interorganizacionais, com base na pesquisa de campo – 1.....	88
Figura 4 - Construção do arcabouço das relações entre aspectos motivacionais e intervenientes dos relacionamentos interorganizacionais, com base na pesquisa de campo – 2.....	90
Figura 5 - Construção do arcabouço das relações entre aspectos motivacionais e intervenientes dos relacionamentos interorganizacionais, com base na pesquisa de campo – 3.....	92
Figura 6 - Construção do arcabouço das relações entre aspectos motivacionais e intervenientes dos relacionamentos interorganizacionais, com base na pesquisa de campo – 4.....	94
Figura 7 - Construção do arcabouço das relações entre aspectos motivacionais e intervenientes dos relacionamentos interorganizacionais, com base na pesquisa de campo – 5.....	95
Figura 8 - Construção do arcabouço das relações entre aspectos motivacionais e intervenientes dos relacionamentos interorganizacionais, com base na pesquisa de campo – 6.....	99
Figura 9 - Construção do arcabouço das relações entre aspectos motivacionais e intervenientes dos relacionamentos interorganizacionais, com base na pesquisa de campo – 7.....	102
Figura 10 - Arcabouço das relações entre aspectos motivacionais e intervenientes dos relacionamentos interorganizacionais, com base na pesquisa de campo – 8..	104

LISTA DE SIGLAS

BANDES - Banco de Desenvolvimento do Espírito Santo S/A
CODESA - Companhia Docas do Espírito Santo
CPVV - Companhia Portuária de Vila Velha
CSCMP - Council of Supply Chain Management Professionals
DI (Declaração de Importação),
EADI's – Estações Aduaneiras de Interior
ES – Espírito Santo
FACITEC - Fundo de Apoio à Ciência e Tecnologia do Município de Vitória
FOB - *Free on Board*
FUNDAP – Fundo de Desenvolvimento das Atividades Portuárias NETES
ICMS – Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços
MG – Minas Gerais
PMV - Prefeitura Municipal de Vitória
RS – Rio Grande do Sul
SINDIEX - Sindicato do Comércio de Exportação e Importação do Estado do Espírito Santo
SISCOMEX - Sistema Integrado de Comércio Exterior
SP – São Paulo
TPD - Terminal de Produtos Diversos
TPM - Terminal de Praia Mole
TVV - Terminal de Vila Velha
UFES – Universidade Federal do Espírito Santo

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.	15
1.1 PROBLEMA.	16
1.2 OBJETIVO GERAL.	16
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	17
1.4 JUSTIFICATIVA.	17
1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO.	22
2 RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS.	23
2.1 A INFLUÊNCIA DO FATOR TEMPO NO RELACIONAMENTO.	31
2.2 ASPECTOS MOTIVACIONAIS DA FORMAÇÃO DOS RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS.	32
2.3 ASPECTOS INTERVENIENTES NOS RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS.	35
2.3.1 Poder.....	36
2.3.2 Confiança.	39
2.3.3 Comprometimento.....	42
2.3.4 Reputação.	43
2.3.5 Troca de informação.	45
2.3.6 Mecanismos para resolução de conflitos.....	46
3 METODOLOGIA.	48
3.1 CONTEXTO DA PESQUISA – A PESQUISA NA PRÁTICA.....	48
3.2 NATUREZA, ESTRATÉGIA E TIPOS DE PESQUISA.....	52
3.3 COLETA E ANÁLISE DE DADOS.	55
3.4 LIMITAÇÕES METODOLÓGICAS DA PESQUISA.....	57
4 ANÁLISE DE DADOS.	59
4.1 ANÁLISE DOS CASOS - ABORDAGEM DESCRITIVA.....	59
4.1.1 Caso 1.	60

4.1.2 Caso 2.....	67
4.1.3 Caso 3.....	75
4.1.3.1 Dinâmica dos relacionamentos.....	76
4.1.3.2 Departamento de Despacho.....	83
4.1.4 Práticas gerenciais destacadas.....	84
4.2 ANÁLISE DOS CASOS - ABORDAGEM TEMÁTICA.....	86
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	107
5.1 CONSIDERAÇÕES TEÓRICAS.....	107
5.2 SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS.....	110
6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	112
7 ANEXO.....	118

1 INTRODUÇÃO.

No início dos anos 70, o capitalismo passou por uma crise de grande complexidade, em função principalmente do desemprego estrutural, da retração da produtividade e das taxas de lucro, reflexos dos altos índices de acumulação das décadas antecedentes. A reestruturação do trabalho foi tida como solução, sem a pretensão ou intenção de alterar os pilares fundamentais da produção capitalista, ou seja, o taylorismo e o fordismo, pois visava manter os modos de acumulação existentes no período anterior. Foi neste contexto que o toyotismo e a era de acumulação flexível emergiram e contribuíram para um grande avanço de qualidade e produtividade.

Desta forma, novas práticas gerenciais passaram a ser estabelecidas e institucionalizadas nas organizações. O toyotismo japonês instituiu mundialmente a produção enxuta, a acumulação flexível, o *just-in-time* e o estoque zero, a proximidade com fornecedores, competidores e empresas prestadoras de serviços, entre outros. As empresas de todo o mundo passaram por um processo de reestruturação produtiva e enfrentaram grande competitividade nacional e internacional, o que provocou o surgimento de redes tanto horizontais quanto verticais.

As redes horizontais são formadas por empresas independentes que buscam associar-se e coordenam, conjuntamente, atividades que possam beneficiá-las individualmente. Os consórcios e associações são exemplos de redes horizontais. Já as redes verticais, das quais as empresas pesquisadas na presente pesquisa fazem parte, podem ser caracterizadas pela necessidade das empresas se relacionarem com fornecedores e/ou compradores, a fim de manterem o foco em suas atividades principais e direcionarem, às outras empresas, suas atividades subjacentes e complementares.

Assim, Parkhe (1998b, p. 219) afirma que “o modelo tradicional de uma empresa sozinha fazer todas (ou quase todas) as coisas ‘dentro de casa’ está se tornando extremamente obsoleto”. Sob a mesma perspectiva, Clegg e Hardy (1999, p. 39) reforçam a relevância do foco organizacional, afirmando que “as fronteiras que antes delimitavam a organização estão sendo derrubadas, à medida que as entidades se fundem e se descaracterizam, passando a formar ‘cadeias’, ‘conglomerados’, ‘redes’

e ‘alianças estratégicas’”. Vale lembrar que a manutenção do ‘foco organizacional’ é apenas um dos motivos pelos quais as organizações se estruturam em redes.

Deste modo, cada vez mais as empresas se organizam a fim de se relacionarem com outras empresas. Neste ambiente propício aos relacionamentos interorganizacionais, a prestação de serviços emerge e se consolida como prática comum no mercado. Ressalta-se que a prestação de serviços, quando voltada à atividade foco da empresa, ocorre mais frequentemente nas redes verticais. Nas horizontais, ela aparece na maioria das vezes relacionada às atividades suplementares das empresas, como serviços de limpeza ou segurança.

Por estes motivos, alguns aspectos permeiam a prestação de serviços, influenciando o desenvolvimento e a manutenção dos relacionamentos interorganizacionais e fazendo-se presentes nas negociações, acordos e na rotina destas organizações. O poder, a confiança, o comprometimento, a reputação, a troca de informação e os mecanismos para resolução de conflitos são aspectos intervenientes dos relacionamentos interorganizacionais, que serão contemplados na presente pesquisa, uma vez que, das mais de duzentas referências bibliográficas/periódicos consultados, estes foram os que sobressaíram.

1.1 PROBLEMA.

Diante do exposto, os relacionamentos interorganizacionais devem ser discutidos e estudados, pois, atualmente, é consenso que as empresas não operam isoladamente, mas são conectadas, interagem e se relacionam, a partir da contratação de serviços de terceiros. Neste sentido, como ocorrem as relações entre empresas de comércio exterior e seus prestadores de serviços, considerando os aspectos intervenientes dos relacionamentos interorganizacionais?

1.2 OBJETIVO GERAL.

A presente pesquisa tem como objetivo geral analisar os aspectos intervenientes dos relacionamentos interorganizacionais entre empresas prestadoras de serviços de comércio exterior do município de Vitória (ES) e seus prestadores de serviços.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

Os objetivos específicos são:

- Identificar os aspectos intervenientes que caracterizam os relacionamentos e as parcerias entre as empresas;
- Descrever como são iniciados, desenvolvidos e mantidos os relacionamentos dos casos estudados;
- Compreender o significado dos aspectos intervenientes (poder, confiança, comprometimento, reputação, troca de informação e mecanismos para resolução de conflitos) e de outros que possam surgir nos relacionamentos interorganizacionais e contrastá-los com a revisão de literatura;
- Relacionar os aspectos intervenientes (poder, confiança, comprometimento, reputação, troca de informação e mecanismos para resolução de conflitos) e outros que possam surgir nos relacionamentos interorganizacionais.

1.4 JUSTIFICATIVA.

Uma vez que as organizações se reestruturaram produtivamente e passaram a se relacionar com outras organizações com maior frequência, tornou-se necessário compreender tais relações, buscando o desenvolvimento de relacionamentos que possam de fato trazer benefícios tangíveis para as organizações.

Deve-se também considerar que os estudos que focam relacionamento interorganizacionais, em sua maioria, abordam questões técnicas e operacionais dos relacionamentos, isto é, como os processos se estruturam e ocorrem nas redes, enfatizando empresas industriais e analisando o objeto em termos de 'produto'.

Algumas pesquisas com esta última característica podem ser citadas (BENGTSSON; KOCK, 1999; BODDY; MACBETH; WAGNER, 2000; CARONA, 2004; CUNHA, 2004; FLEURY; FLEURY, 2005; GRONHAUG; HENJESAND; KOVELAND, 1999; HALL; ANDRIANI, 1998; KUMAR, 1996; KUMAR; SCHEER; STEENKAMP, 1995; KWON; SUH, 2004; LAMBERT; COOPER, 2000; NIELSEN; NYGAARD, 2004; ORSATTO, 2002; SULLIVAN *et al.*, 1986; VILELLA, 2005). São poucos os estudos que salientam tais relacionamentos em organizações prestadoras de serviços, nas quais não existe o fluxo de produtos, mas sim de informações. Cox, Sanderson e Watson (2001) esboçam algo neste sentido, mas não chegam a explorar esta questão empiricamente. Assim, acredita-se que possam existir diferenças significativas nos relacionamentos entre organizações cujo foco é produto e entre organizações cujo foco é prestação de serviços. Este fato reforça a necessidade do desenvolvimento da pesquisa, já que estudos com enfoque em gestão das redes e de seus aspectos, como a confiança, por exemplo, têm adquirido atenção nos últimos anos, tanto internacionalmente quanto no Brasil.

O setor de comércio exterior

O setor estudado na pesquisa é o de comércio exterior do município de Vitória (ES), sendo reconhecida a importância econômica e social das empresas prestadoras de serviços para o Espírito Santo. O setor vem se consolidando e ampliando, desde a década de 70, com os investimentos realizados por meio da instalação de grandes parques industriais da Companhia Vale do Rio Doce, da Companhia Siderúrgica de Tubarão, da Aracruz Celulose e da Samarco. Recentemente, este setor ainda passou por um rápido crescimento com a atração de investimentos em diversos arranjos produtivos locais, podendo-se citar mais notadamente o de mármore e granito, o de fruticultura, o moveleiro, de confecções, o de metal mecânico e o petrolífero.

O município de Vitória também desenvolveu, em seu entorno, a melhor infraestrutura de suporte às atividades de comércio exterior do Espírito Santo e hoje concentra um grande número de empresas que vêm participando ativamente deste desenvolvimento, proporcionando a geração de empregos e renda, com crescimento

econômico e social para a população, o recolhimento de impostos, a modernização da infra-estrutura e tecnologia.

Outro fator que torna a escolha do setor de comércio exterior relevante se baseia no fato de analisar um grupo de empresas altamente concentrado, com grande potencial de crescimento para os próximos anos, e que atrai e retém mão-de-obra especializada e em grande número. Vitória é, portanto, fortemente caracterizada pela prestação de serviços, uma vez que, em função de sua extensão territorial, não possui indústrias ou fábricas de grande porte e, portanto, a agricultura e o setor industrial não têm a mesma relevância para o município do que os serviços.

A transformação do padrão econômico do Estado 97% de característica predominantemente agrícola para um complexo industrial exportador e importador [...] redefiniu a economia da região metropolitana na década de 70. O eixo de desenvolvimento do município de Vitória, por sua vez, deslocou-se para a ampliação e diversificação de uma rede de serviços ligados ao comércio exterior e à distribuição de produtos (SEBRAE, 2006).

Segundo o Anuário de Comércio Exterior (2006), em 2005, o Espírito Santo cresceu em 38% suas exportações em relação a 2004, posicionando-se assim como o 7º maior estado exportador em milhões de dólares FOB (*free on board*). Nas importações, o Estado é o 6º maior do Brasil e teve um crescimento de 35,8% de 2005 em relação a 2004 (milhões de dólares FOB). Estes números constataam a proeminência do setor no Espírito Santo. A Tabela 1 expõe a evolução destes números desde 1994 até 2005, destacando os percentuais de crescimento de alguns estados em relação ao ano anterior.

Tabela 1
Comparativo entre estados da evolução da atividade em relação ao ano anterior

EXPORTAÇÃO					IMPORTAÇÃO				
ANO	ES	SP	MG	RS	ANO	ES	SP	MG	RS
2005	37,9	22,4	35	5,8	2005	35,8	12,5	31,7	26,4
2004	14,7	35,5	34,4	23,2	2004	39,5	33,3	22,8	26,3
2003	36,1	14,7	17	25,6	2003	6,7	2,4	-3,3	18,6
2002	6,9	-2,5	4,8	0,4	2002	-17,5	-19,9	16,1	-12,8
2001	-12,9	4,2	-9,7	9,7	2001	-2,3	-3,2	7,9	0,6
2000	14	12,8	5,1	15,6	2000	-4,2	9,7	-5,2	22,5

Fonte: Anuário de Comércio Exterior 2006 (adaptado pela autora).

A participação dos minérios no total exportado pelo Estado em 2005 foi de 46%, sendo este número impulsionado pelas maiores empresas do país no setor:

Companhia Siderúrgica de Tubarão, Companhia Vale do Rio Doce e Samarco, representando, respectivamente, 21,2%, 18% e 17,6% do total exportado (Anuário de Comércio Exterior 2006). Já os produtos mais importados pelo Estado são o carvão, o cobre e máquinas e equipamentos, e as três maiores importadoras são a Cisa Trading (12%), a Companhia Siderúrgica de Tubarão (9,2%) e a Sab Company (7,7%).

Um dos fatores que sustentam esses resultados é o complexo portuário da Grande Vitória, que possui 14 terminais. Dentre eles, destaca-se o Porto de Vitória cuja área de influência abrange 5 estados: Espírito Santo, Minas Gerais, Goiás, Bahia e São Paulo. Além disso, 19 unidades da Federação realizam suas transações internacionais pelo Porto de Vitória (CAMPOS-NETO, 2006).

O Fundo de Desenvolvimento das Atividades Portuárias (FUNDAP) também contribui para tais resultados, sendo um incentivo financeiro para apoio a empresas com sede no Espírito Santo e que realizem operações de comércio exterior tributadas com Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS) em seu território. As empresas industriais que utilizam insumo importado podem beneficiar-se do FUNDAP, criando uma filial especializada em comércio exterior. A condição básica para o financiamento FUNDAP é o fato gerador do imposto e a necessidade do recolhimento (BANDES, 2007).

Para se ter uma idéia do que representa a arrecadação do FUNDAP, em 2006, houve um crescimento de 13,16% em relação a 2005, o que totaliza R\$ 1,6 bilhão em ICMS (SINDIEX, 2007). O percentual do ICMS FUNDAP no total arrecadado pelo Estado é de aproximadamente 30%, sendo as empresas e os municípios os principais beneficiários desta arrecadação. Somente ao município de Vitória, isto significou no primeiro semestre de 2006, mais que R\$ 30 milhões, o maior valor destinado a municípios do Estado.

Ainda, O Banco de Desenvolvimento do Espírito Santo S/A (BANDES) criou o Fundapsocial, cujo objetivo é ajudar o Governo do Estado a financiar o micro e pequeno empreendimento. A expectativa é de que, por meio deste fundo, sejam injetados um volume próximo a R\$ 3,5 milhões por ano nos programas de crédito voltados aos micro e pequenos empreendimentos.

Os próximos investimentos no setor de comércio exterior do Espírito Santo estão concentrados no complexo portuário. A Companhia Docas do Espírito Santo (CODESA), que administra 7 dos 14 terminais portuários, pretende em 2007 implantar o Porto da Barra do Riacho, que visa à construção de uma rodoferrovia que vem desde a BR 101 até a Barra do Riacho. A CODESA ainda investe em melhorar o acesso ao Cais de Capuaba, aprimorar a área de manobra do Porto de Vitória e restituir o acesso na Enseada de Jaburuna. Outro desafio da Companhia é implantar o Porto de Praia Mole que terá o volume de exportação aumentado de 600 mil para 3 milhões de toneladas, com um investimento de US\$ 250 milhões (POTENCIALIDADES ES, 2007).

Já a Companhia Vale do Rio Doce administra cinco portos da Grande Vitória: o Terminal de Tubarão, de Praia Mole (TPM), de Produtos Diversos (TPD), de Vila Velha (TVV) e o de Paul. Para esses dois últimos, há planos de expansão, apesar da grandeza dos terminais, sendo que, para o TVV, a intenção é dobrar sua capacidade. Para o TPD, existe um projeto de expansão para 2007 em 70% de sua capacidade. Para o TPM, a previsão é duplicar a capacidade de carregamento ferroviário de carvão, também em 2007 (POTENCIALIDADES ES, 2007).

Ainda, a Companhia Portuária de Vila Velha (CPVV) deve implantar dois novos terminais no mesmo ano (Nisibra e Nova Holanda), que darão suporte à extração de petróleo no mar. Todos esses investimentos, é claro, significam geração de empregos e renda e arrecadação de impostos (POTENCIALIDADES ES, 2007).

O fortalecimento e o aumento da capacidade portuária provocam o desenvolvimento de outros tipos de serviços. A ampliação dessa rede de negócios forma um ciclo que tende a crescer e profissionalizar-se.

Acredita-se, portanto, que a dissertação pode contribuir para uma melhor compreensão dos relacionamentos mantidos por estas organizações, servindo de base para melhorias do gerenciamento das empresas de comércio exterior no que diz respeito aos seus relacionamentos, uma vez que esta é uma corrente da ciência organizacional que ainda demanda pesquisas e, portanto, pode abrir um vasto campo para estudos e discussões.

Em resumo, a presente pesquisa se justifica tanto pela atualidade acadêmica das teorias à luz das quais se pretende avançar no estudo quanto pela pertinência da sua utilização num setor de suma importância para o país.

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO.

A presente dissertação está dividida em cinco capítulos. O primeiro contempla a parte introdutória do trabalho, onde a contextualização do tema, o problema e os objetivos geral e específicos da pesquisa são apresentados e onde a justificativa e a estrutura do trabalho são expostas.

O segundo capítulo contém a revisão de literatura, que se ocupará dos relacionamentos interorganizacionais, fazendo um recorte a partir das redes (nível macro), para as cadeias de suprimentos (nível médio) e para as parcerias (nível micro). As outras seções deste capítulo serão dirigidas aos elementos que influenciam os relacionamentos interorganizacionais, como o tempo, os aspectos motivacionais e os intervenientes (poder, confiança, comprometimento, reputação, troca de informação e os mecanismos para resolução de conflitos).

A metodologia do trabalho será descrita no terceiro capítulo, e contemplará a contextualização da pesquisa, a caracterização da natureza, estratégia e tipos de pesquisa, as informações sobre coleta e análise dos dados, assim como as limitações.

O quarto capítulo será dedicado à análise de dados. Os casos estudados serão apresentados na primeira seção, e, na seguinte, a análise temática.

As considerações finais da pesquisa serão apresentadas no quinto e último capítulo, destacando-se os resultados bem como a indicação de possíveis futuros estudos relacionados ao tema objeto da dissertação.

2 RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS.

Os diferentes tipos e conceitos de relacionamentos interorganizacionais ainda provocam divergências na literatura sobre o tema e podem ser obstáculos para o desenvolvimento desta área. As relações interorganizacionais são caracterizadas por Oliver (1990, p. 241) como sendo “as transações relativamente constantes, fluxos e ligações que ocorrem entre e no meio de uma ou mais organizações em seus ambientes”. Assim, estes relacionamentos podem ser identificados de diversas formas: alianças, parcerias, *joint ventures*, associações, para nomear alguns. Diante de tantas possibilidades, Golicic, Foggin e Mentzer (2003) propõem a definição da estrutura dos relacionamentos interorganizacionais a partir de dois extremos: *arms length* e integração vertical.

O primeiro, *arms length*, se refere às relações entre compradores e fornecedores que optam, operacionalmente, por fazer poucos investimentos dedicados ao relacionamento bem como por operar por meio de contratos de curto prazo (COX, 2004). Em outras palavras, o relacionamento *arms length* é um relacionamento simples, onde as trocas que ocorrem são comuns e podem ser satisfeitas por outras organizações do mercado, além de não se caracterizar forte dependência entre as partes.

O segundo extremo é a integração vertical, quando uma empresa compra ou se une a outras desempenhando diversas funções, dentre as quais a coordenação (COOPER et al, 1997). A integração vertical é a mais eficiente forma de governança em casos de grande incerteza, grandes transações e ativos específicos¹ (LARSEN, 1999), destacando-se a forte dependência entre as partes. Além disto, deve-se enfatizar que a integração vertical pode não ser considerada como relacionamento interorganizacional, quando a compra de uma empresa por outra envolve a perda da autonomia de uma delas, ou seja, quando, por exemplo, a empresa adquirida torna-se um departamento da adquirente. Entretanto, caso a decisão de compra de uma

¹ Ativos específicos são investimentos duráveis feitos para suportar determinadas transações (WILLIAMSON, 2002).

empresa por outra não envolva a perda da autonomia da primeira, ou seja, a primeira mantém sua estrutura gerencial, continuando independente, pode-se dizer que existe relacionamento interorganizacional.

Situa-se entre estes dois extremos, uma outra categoria, ainda não muito bem definida, chamada de relacionamentos colaborativos, na qual são incluídas as redes, a cadeia de suprimentos e, no nível micro, as parcerias, estas últimas o maior interesse da dissertação. Os relacionamentos colaborativos requerem confiança e comprometimento por longo tempo e a disposição em assumir riscos em conjunto (SAHAY, 2003).

Destaca-se aqui que a estrutura das redes interorganizacionais é inerente aos relacionamentos, ou seja, toda organização, independente do tipo de relacionamento que mantém com outras, está inserida numa rede. A partir dela, faz-se o recorte necessário para destacar os tipos de relacionamentos existentes: *arms length*, colaborativos e integração vertical.

Assim, as redes são criadas por meio do processo de interação entre organizações, grupos e indivíduos (GRONHAUG; HENJESAND; KOVELAND, 1999). Nohria (1992) destaca que cada vez mais as organizações são descritas como redes, termo este que começou a ser utilizado no campo do comportamento organizacional por volta da década de 30 e, por disciplinas como a antropologia, psicologia, sociologia, saúde mental e biologia molecular, por volta da década de 50. Desde então, o conceito de redes tornou-se popularizado, tanto do ponto de vista acadêmico quanto de mercado.

Segundo Nohria (1992), o aumento do interesse pelas redes deve-se principalmente a três razões. A primeira é a emergência, nos últimos anos, de pequenas empresas, distritos regionais e novas indústrias, caracterizadas pela interação horizontal e vertical com outras organizações. Estas empresas buscam uma reestruturação dentro das próprias redes, redefinindo relações com vendedores, fornecedores e até mesmo competidores; ou seja, buscam relações cooperativas ao invés de *arms length*. E isto ocorre porque, como disse Castells (2001), uma empresa, na economia global, não é e não será autônoma e auto-suficiente.

Como exemplos destes arranjos, podem-se citar os distritos do Vale do Silício na

Califórnia, Prato e Modena na Itália, e as indústrias do Japão, Korea e Taiwan (NOHRIA, 1992). Corroborando com as idéias deste autor, Fleury e Fleury (2005) citam os agrupamentos horizontais de diferentes indústrias, denominados de *kijo shudam* ou *zaibatsu* (um exemplo é o grupo Mitsubishi), os agrupamentos verticais, denominados *keiretsu* e caracterizados pelo domínio de uma empresa sobre seus fornecedores (Toyota) e os agrupamentos *ad hoc*, em que as empresas participam de um arranjo temporário de atividades. A 'importação' dos modelos japoneses para o Ocidente também provocou a formação das redes, uma vez que o *Just in Time* exigia a estruturação da rede de fornecedores.

A segunda razão é referente às novas tecnologias de informação, que possibilitam uma produção distribuída e flexível entre organizações, bem como novas maneiras de organizar as operações internas e os laços que uma empresa possui com outras (NOHRIA, 1992). Amato Neto (2005, p. 18) destaca que "através dos modernos meios da informática [...], torna-se possível a agilidade nos negócios e transações interempresariais em uma velocidade jamais vista ao longo da história". Entretanto, Castells (2001) ressalta que a transformação organizacional – da produção em massa para a organização em redes - ocorreu independentemente da transformação tecnológica, apesar de ter sido intensificada pelo uso das tecnologias de informação.

A terceira razão citada por Nohria (1992) que justifica o interesse nas redes está relacionada à maturidade da disciplina junto à academia. Este desenvolvimento no campo foi percebido por volta de 1970, quando Harrison White e outros pesquisadores desenvolveram um aparato formal para análise das redes (NOHRIA, 1992). Larsen (1999) também destaca esta preocupação em seu artigo.

Ainda, uma quarta razão está associada aos custos de transação, que são os custos da negociação, de monitoração, dos contratos, inspeções, acordos e etc., e que devem ser incorporados na análise econômica das organizações (COASE, 1992). Portanto, o interesse pelas redes tem base econômica, pois permite a consideração dos benefícios estratégicos que podem surgir da otimização não somente de único relacionamento, mas de uma rede de relacionamentos (GULATI, NOHRIA, ZAHEER, 2000). A perspectiva de custos de transação é consistente com a eficiência, citada por Oliver (1990). Vários estudos ressaltam a relevância dos custos de transação para a formação dos relacionamentos (CUNHA, 2002; BALESTRI; VARGAS, 2002;

OLAVE; AMATO-NETO, 2001; LARSEN, 1999; OLIVER; 1990 RING; VAN DE VEN, 1994).

Castells (2001) assume que as redes são a nova forma organizacional, que surgiu a partir da adaptação das organizações industriais, a fim de lidar com a incerteza causada pelo ritmo das mudanças. Os vínculos que se formam entre as empresas muitas vezes ocorrem em função da busca de estabilidade (OLIVER, 1990). Para fazer frente a este ambiente, Castells considera que

As redes são e serão os componentes fundamentais das organizações. E são capazes de formar-se e expandir-se por todas as avenidas e becos da economia global porque contam com o poder da informação propiciado pelo novo paradigma tecnológico (CASTELLS, 2001, p. 188).

Orsatto (2002) destaca um conceito de redes que justifica a relevância da pesquisa para o setor de comércio exterior, uma vez que este é formado principalmente por pequenas e médias empresas, apresentando-as como

[...] uma alternativa inovadora para a sobrevivência e competitividade, principalmente, para as pequenas e médias empresas, por promoverem o desenvolvimento e crescimento regional, contribuir para o estabelecimento da cooperação e participação entre as organizações, além de concederem força e poder à rede frente às grandes empresas e corporações.

As redes consistem, portando, em “todas as interações entre organizações em uma população, sem necessariamente levar em conta se é uma relação diática, um conjunto de organizações ou um conjunto de ações” (WHETTEN, apud CUNHA, 2004, p. 38). Gulati, Nohria e Zaheer (2000) as conceituam como os relacionamentos entre organizações, tanto horizontais quanto verticais (com fornecedores, competidores e outras entidades), incluindo os relacionamentos com outras indústrias e países.

Deste modo, a empresa em rede é a forma organizacional específica de empresas cujo “sistema de meios é constituído pela intersecção de segmentos de sistemas autônomos de objetivos” (CASTELLS, 2001, p. 191). Em outras palavras, os segmentos da rede – as organizações - são, simultaneamente, dependentes e autônomos em relação à rede, podendo inclusive fazer parte de outras redes. Portanto, deve haver um alinhamento estratégico entre a organização e as redes nas quais ela está inserida.

A partir desta nova configuração organizacional, além do compartilhamento de recursos, instalações e eventualmente competências, as organizações dividem os riscos e custos. O tempo gasto e os limites da empresa são reduzidos por meio da integração de conhecimentos e habilidades compartilhadas e o acesso a novos mercados pode acontecer por meio do compartilhamento dos clientes de outras organizações (AMATO-NETO, 2005).

Por estes e outros motivos, as redes devem ser estudadas e pesquisadas. Assim, Nohria (1992) define cinco premissas para o estudo de organizações em rede:

1. Todas as organizações podem ser consideradas redes sociais e devem ser analisadas dentro dessa perspectiva. Para o autor, as organizações são redes sociais nas quais diferentes indivíduos ou grupos estão interconectados; e isto se aplica às organizações pequenas, grandes, distritos, subunidades de organizações, indústrias. Conseqüentemente, as organizações formais e informais têm a mesma relevância no entendimento de organizações em rede, pois as primeiras, representadas por organogramas, não exprimem inteiramente as características das organizações, e as segundas, informais, surgem em complemento às formais. Deste modo, a estrutura de qualquer organização deve ser entendida e analisada em termos dos múltiplos relacionamentos da organização, formais e informais, e em suas combinações.
2. O ambiente também é considerado como uma rede formada por organizações interconectadas entre si. Neste caso, a premissa considera ser essencial o entendimento da dinâmica do ambiente e do padrão de relacionamentos entre as organizações da rede, em busca de se localizar as fontes de incerteza, dependência de recursos e pressões ambientais. Pode-se dizer que a premissa refere-se ao entendimento do “ambiente interorganizacional”, definido por Hatch (1997) como uma complexa teia de relacionamentos na qual a organização se encontra, composta por fornecedores, clientes, concorrentes, agências regulatórias, etc.;
3. As decisões e os comportamentos dos atores sociais em organizações podem ser compreendidos a partir do estudo do sistema de relações de poder e pressões aos quais esses indivíduos são submetidos. O sucesso ou o fracasso

de determinadas ações pode estar relacionada com a posição relativa de atores/tomadores de decisão, que varia de acordo com questões ligadas às redes de influência e poder de um sistema organizacional.

4. As redes se formam por meio de ações. A partir de ações de atores sociais, as redes são socialmente construídas e constantemente alteradas. Podem induzir certo tipo de relações sociais e jogos de poder, que alteram e redefinem a própria estrutura da rede. Deste modo, as redes são processo, no sentido de estarem sempre em construção. Da mesma forma, Ring e Van de Ven (1994, p. 96) destacam que

[...] os relacionamentos interorganizacionais cooperativos são mecanismos sociais planejados para uma ação coletiva, que são continuamente modelados e reestruturados por ações e interpretações simbólicas das partes envolvidas.

5. Ao comparar as organizações, devem-se considerar as características das redes mais amplas nas quais essas organizações estão inseridas. O estudo da estratégia empresarial passa a ser influenciado pelo conceito de organizações em rede inseridas num contexto amplo, não se pode mais considerar a organização isolada do ambiente.

Quanto ao estabelecimento de tipologias para caracterização de redes interorganizacionais que englobassem as diferentes possibilidades de arranjos, formas e contextos, Marcon e Moinet (apud BALESTRI; VARGAS, 2003) definiram o que chamaram de “mapa de orientação conceitual”, indicando quatro quadrantes com as principais dimensões de estruturação das redes, a saber: a dimensão da hierarquia (redes verticais), da cooperação (redes horizontais), a contratual (redes formais) e a da convivência (redes informais).

As redes verticais possuem, muitas vezes, uma clara estrutura hierárquica e caracterizam-se pela cooperação entre empresas com produtos complementares ou em fases diferentes de uma mesma cadeia produtiva/suprimentos. Este tipo de rede geralmente surge a partir da existência de empresas maiores que contratam prestadores de serviços. As redes horizontais são constituídas por empresas independentes, mas que coordenam, de forma conjunta, certas atividades de cooperação para, de uma forma comum, também beneficiar-se individualmente, sem a privação de suas autonomias. Como redes horizontais, podem ser citados os

consórcios e associações entre empresas, que visam a prospecção de mercados ou a compra de matéria-prima em conjunto em busca de uma melhor negociação.

Por sua vez, as redes formais são as estabelecidas por contratos também formais, que estabelecem regras de conduta entre os atores. Grandori (1995) as chamam de redes burocráticas. Alianças estratégicas, consórcios de exportação e franquias são exemplos deste tipo de rede. Por fim, as redes informais trazem a dimensão da convivência, no sentido de proporcionar encontros informais entre os atores econômicos com interesses comuns. Pela conceituação de Grandori (1995), também podem ser chamadas de redes sociais. Normalmente, a confiança entre os envolvidos é um pré-requisito ao estabelecimento deste tipo de rede.

A partir desta classificação, no nível macro, pode-se dizer que o objeto desta pesquisa compõe uma rede vertical, pois se ocupa das relações entre empresas de comércio exterior e seus prestadores de serviços, ou seja, com atividades que se complementam. Já quanto à classificação entre redes formais e informais, na rede estudada, os dois tipos foram encontrados.

Fazendo-se um recorte da rede, no nível médio, destaca-se a cadeia de suprimentos. O conceito de cadeia de suprimentos foi desenvolvido basicamente pelos mesmos motivos por meio dos quais o conceito de redes se desenvolveu. Isto ocorreu por volta das décadas de 70 e 80, a partir do modelo japonês de manufatura que, tradicionalmente, concebia uma relação cooperativa e colaborativa com seus fornecedores de primeiro nível (cujos relacionamentos eram diretos), consolidando o conceito de cadeia de suprimentos no mercado.

A divisão do trabalho entre as empresas cresceu, como também a tendência de cada empresa em focar suas habilidades chave, juntamente com o desenvolvimento de sistemas de produção mais complexos. Portanto, as empresas individuais tornam-se parte de um sistema de empresas, que forma a cadeia de suprimentos. Inter-relações e interdependências são forjadas na cadeia e, ao mesmo tempo, existe uma necessidade crescente de coordenação do design, produção e distribuição dos produtos (NIELSEN; NYGAARD, 2004, p. 42).

Dentro desta perspectiva, o conceito de gestão da cadeia de suprimentos definido pelo *Council of Supply Chain Management Professionals (CSCMP)* (2005) é

A gestão da cadeia de suprimentos aborda o planejamento e a gestão de todas as atividades que envolvem seleção e aquisição, conversão, e todas as atividades relacionadas à gestão logística. Isto também inclui a

coordenação e a colaboração entre os parceiros do canal, que podem ser fornecedores, intermediários, prestadores de serviços terceirizados. Em essência, a gestão da cadeia de suprimentos integra o gerenciamento do fornecimento e da demanda dentro e por meio das organizações.

Ainda, New (1997, p. 17) afirma que

As atividades, processos e relacionamentos que se encaixam dentro da perspectiva de cadeia de suprimentos são centrais para a 'modernidade industrial'. De maneira abrangente, os detalhes de todas nossas vidas são afetados pelo fenômeno da cadeia de suprimento.

Outros conceitos de cadeia de suprimentos podem ser expostos. Beamon e Ware (1998, p. 704) propõem como conceito sintetizado: "sistema integrado de funções de negócios, atingindo todas as atividades desde a compra de insumos a entrega ao consumidor final". Já Boddy, Macbeth e Wagner (2000) afirmam que a relação em cadeia de suprimentos ocorre quando organizações, em certo ponto, concordam em trabalhar de uma maneira cooperativa ao invés de adversativa.

Cox, Sanderson e Watson (2001, p. 28) definem cadeia de suprimentos como "uma rede de relacionamentos diáticos de troca que deve existir para a criação de qualquer produto ou serviço que será fornecido a um consumidor final". Estes relacionamentos diáticos são a forma mais simples de um relacionamento interorganizacional e ocorrem entre duas organizações que definem seus papéis e expectativas em relação à outra parte (VAN DE VEN, 1976), e, quando cooperativos, são o que chamamos de parceria, considerando a análise do nível micro. Dwyer, Schurr e Oh (1987) denominam as parcerias de trocas relacionais.

Boddy, Macbeth e Wagner (2000) definem parceria como sendo uma situação em que se tenta construir relacionamentos de longo prazo entre organizações, que optam por trabalhar em conjunto. Veludo, Macbeth e Purchase (2004) afirmam que, da parceria, espera-se que o desenvolvimento de capacidades complementares, o compartilhamento de informações e o planejamento em conjunto ocorram de maneira mais comum que o usual.

A parceria também é vista como um relacionamento cooperativo, onde a tomada de decisão é compartilhada entre os parceiros, e onde eles alcançam objetivos estratégicos que não conseguiriam atingir por conta própria. Os envolvidos na parceria avaliam os benefícios que podem obter de seus parceiros: se positivos, a relação é mantida; caso contrário, descartada (HO, 2006). Da mesma forma, Ring e

Van de Ven (1994) destacam que se os compromissos entre as partes são executados de maneira eficiente, ele será reforçado e outros compromissos serão acertados. Se, por outro lado, estes compromissos não forem satisfeitos, as partes pensarão em medidas corretivas, renegociações ou até mesmo no fim da parceria. Portanto, as parcerias requerem que haja alta percepção de valor no relacionamento, que os serviços sejam de alto nível, e que a confiança seja desenvolvida, pois altos níveis de confiança permitem as partes obterem benefícios de longo prazo (SAHAY, 2003).

Finalmente, uma aliança ou parceria de sucesso deve ser fundamentada na confiança, lealdade, relacionamento 'ganha-ganha' (quando todas as partes têm benefícios), compartilhamento de objetivos comuns, cooperação, e em negociações francas e positivas (CHANDRA; KUMAR, 2000; GRONHAUG; HENJESAND; KOVELAND, 1999).

2.1 A INFLUÊNCIA DO FATOR TEMPO NO RELACIONAMENTO.

O fator "tempo" possui grande influência na continuidade do relacionamento entre empresas. Isto porque uma empresa não investe num relacionamento a não ser que acredite que ele durará (ANDERSON; WEITZ, 1989). Também é mais comum que relacionamentos de longo prazo tenham passado por mais momentos que o colocaram em prova, provocando um distanciamento ou uma aproximação em função de como a situação foi resolvida. Mesmo não passando por crises, a frequência das transações faz com que os envolvidos se conheçam melhor, trazendo mais previsibilidade para o relacionamento.

Neste sentido, destaca-se novamente a diferenciação entre uma simples transação e o que Dwyer, Schurr e Oh (1987) chamam de trocas relacionais. A primeira se caracteriza como uma atividade de duração pequena, com um final bem definido, enquanto a segunda surge a partir de acordos pré-estabelecidos, com uma duração mais longa, o que reflete num processo contínuo. Assim, uma vez que as transações começam a se tornar mais frequentes, existe uma tendência de que elas se tornem trocas relacionais. Este é o tipo de relação que leva à formação das parcerias.

Ainda, ao longo do tempo, parcerias parecem possuir inércia, isto é, uma tendência em continuar (ANDERSON; WEITZ, 1989). Os autores também destacam que relacionamentos mais antigos possuem uma comunicação mais eficiente, assim como são mais confiáveis. Essa tendência em continuar depende de como o relacionamento é desenvolvido e mantido, a partir dos aspectos que emergem durante este processo. Para fins desta pesquisa, os aspectos intervenientes considerados são: o poder, a confiança, o comprometimento, a reputação, a comunicação e os mecanismos para resolução de conflitos.

Ressalta-se que a consideração da cadeia de suprimentos como um recorte da rede e das parcerias como um recorte da cadeia tem grande validade, uma vez que é impossível estudá-los por completo. O 'todo', o 'holístico', é muito complexo e particular, e cada recorte, por si só, possui muitas singularidades, o que torna o estudo das parcerias muito interessante. Além disso, o conceito de racionalidade limitada (SIMON, 1979) deve ser lembrado quando se propõe os recortes e delimitação dos estudos. Anteriormente, o recorte foi feito com base na estrutura e características do relacionamento. A seguir, o recorte está associado aos aspectos que emergem no desenvolvimento e manutenção dos relacionamentos.

2.2 ASPECTOS MOTIVACIONAIS DA FORMAÇÃO DOS RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS.

Os relacionamentos interorganizacionais ocorrem e se formam por diversas razões e elementos condicionantes que surgem no ambiente. Oliver (1990) destaca dois pressupostos para as organizações se relacionarem:

- As organizações tomam decisões conscientes e intencionais para um propósito específico, pois uma variedade de condições pode limitar ou influenciar suas escolhas;
- Os motivos/contingências explicam porque as organizações se engajam no relacionamento a partir de uma perspectiva gerencial (*top-management*), apesar dos relacionamentos normalmente ocorrerem entre subunidades de

duas organizações ou até mesmo entre indivíduos num nível hierárquico mais baixo.

Considerando estes pressupostos, Oliver (1990) faz uma revisão de literatura sobre o tema a partir de 1960 e define as contingências determinantes dos relacionamentos interorganizacionais: necessidade, assimetria, reciprocidade, eficiência, estabilidade e legitimação.

Necessidade: “As organizações freqüentemente estabelecem ligações ou trocas com outras organizações a fim de atender às necessidades legais ou regulatórias” (OLIVER, 1990, p. 243). Isto acontece, por exemplo, quando uma agência governamental exige uma licença para a compra de determinado produto. Desta forma, uma empresa pode se vincular a outra que possui tal licença, enquanto sua própria documentação tramita no governo. Ainda, às vezes a empresa necessita comprar tal produto somente uma vez e prefere se relacionar com a outra, ao invés de recorrer ao governo para conseguir sua própria licença.

Assimetria: A contingência de assimetria refere-se ao potencial de uma organização exercer poder sobre a outra ou sobre os recursos dos quais a outra depende. Ainda, segundo o trabalho de Oliver (1990), o poder é uma função do tamanho da organização, do controle que ela tem sobre as trocas interorganizacionais, da habilidade de poder optar por uma estratégia de ação individual, da efetividade das estratégias coercitivas e da concentração de insumos que a organização possui. Pfeffer e Salancik (1978, p. 67) destacam que “uma das causas de conflito nas organizações deriva da escassez de recursos”, porque o controle de um recurso do qual outra organização depende evidencia as relações de poder e sobressalta a assimetria existente entre organizações.

Reciprocidade: Em oposição à assimetria, o conceito de reciprocidade está relacionado à “cooperação, colaboração e coordenação entre organizações, ao invés de dominação, poder e controle” (OLIVER, 1990, p. 244). Esta contingência tem o propósito de alcançar objetivos e benefícios comuns. Pode-se destacar aqui a formação de redes horizontais, que são constituídas por empresas independentes, mas que coordenam, de forma conjunta, certas atividades de cooperação para, de uma forma comum, também se beneficiar individualmente, sem a privação de suas

autonomias. Um dos benefícios deste tipo de relacionamento é a possibilidade de prospecção de mercados.

Eficiência: Organizações buscam se vincular às outras, muitas vezes, em busca de produtividade e redução de custos e desperdícios. A Teoria de Custos de Transação vai ao encontro da contingência 'eficiência' uma vez que considera que, "um dos principais objetivos das organizações é minimizar os custos envolvidos nas trocas de recursos com o meio ambiente e com as outras organizações, economizando tempo e recurso" (WILLIAMSON, 2005). A terceirização de serviços de limpeza numa indústria de calçados, por exemplo, é o caso tipo de relacionamento interorganizacional motivado pela eficiência.

Estabilidade: Oliver (1990) afirma que a formação de relacionamentos organizacionais é uma resposta adaptativa à incerteza dos ambientes, em busca de estabilidade e previsibilidade. Parkhe (1998b) afirma que a incerteza está diretamente ligada à qualidade das informações que a organização possui. Em outras palavras, quando uma organização provê outra com informações completas e acuradas, muito provavelmente haverá pouca incerteza entre as transações destas organizações e, conseqüentemente, mais estabilidade.

Legitimação: A formação de relacionamentos interorganizacionais com o propósito de obtenção de legitimação pode ocorrer por meio da motivação da organização em demonstrar ou melhorar sua reputação, imagem, prestígio ou congruência com normas prevaletentes no ambiente organizacional (OLIVER, 1990). A Teoria Institucional entende que as organizações buscam a legitimação a partir da adoção de estruturas e processos aceitos socialmente como regras. "O impacto destes elementos institucionalizados nas organizações e situações é enorme. Estas regras definem novas situações organizacionais, redefinem as antigas e especificam o significado de copiá-las racionalmente" (MEYER; ROWAN, 1991, p. 45). Deste modo, as pressões ambientais motivam as organizações a aumentar sua legitimação, e isto acontece, muitas vezes, a partir do relacionamento com organizações que possuem reputação no mercado.

Ho (2006) também destaca diversos motivos para a formação dos relacionamentos que, por sua vez, estão relacionados aos que Oliver (1990) cita: superação de

regulamentações governamentais (necessidade legal), economia de escala e troca de tecnologia (eficiência), bloqueio ou diminuição da competição (assimetria), facilidade de expansão internacional, colaboração entre os integrantes, obtenção de vantagem competitiva e sinergia (reciprocidade), redução de riscos e incerteza (estabilidade), aumento do campo de ação organizacional e acesso a novos mercados (reciprocidade e legitimação). Em complemento, Gulati, Nohria e Zaheer (2000) destacam também a possibilidade de troca de informações e do atingimento de metas e objetivos estratégicos (reciprocidade).

2.3 ASPECTOS INTERVENIENTES NOS RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS.

Durante o desenvolvimento da presente pesquisa, diversos aspectos emergiam dos estudos sobre relacionamentos interorganizacionais. Alguns estudos abordavam vários aspectos, outros abordavam dois ou um. No entanto, como se desconhece uma pesquisa desenvolvida no setor de comércio exterior de Vitória (ES) com este enfoque, optou-se por considerar os seguintes aspectos: o poder, a confiança, o comprometimento, a reputação, a comunicação e os mecanismos para resolução de conflitos, uma vez que foram os mais recorrentes na revisão de literatura pesquisada.

Logo, alguns aspectos intervenientes não foram incluídos na pesquisa, apesar de terem sido citados em alguns trabalhos desta natureza (BODDY; MACBETH; WAGNER, 2000; MCFEE; GLASSMAN; HONEYCUTT, 2002; FUKUYAMA, 1996; NIELSEN; NYGAARD, 2004; SULLIVAN *et al.*, 1981). Isto porque não têm tanta relevância para o setor de serviços (ativos específicos) ou são complexos e demandam análises que não são objetivo da dissertação (cultura, estilo de tomada de decisão, tipo de estratégia).

Interessante ressaltar que, simultaneamente, durante o tempo de cooperação e competição dos relacionamentos entre as organizações, as circunstâncias internas e externas destas alianças (e o 'desenrolar' destes aspectos) mudam de maneira inesperada, podendo levá-las ao fracasso ou ao sucesso (PARKHE, 1998a). É por

este motivo que conhecer e compreender tais aspectos pode levar a um melhor gerenciamento das relações de uma empresa e seus fornecedores.

2.3.1 Poder.

Um dos aspectos presentes nos relacionamentos interorganizacionais são as relações de poder entre os atores da cadeia. O poder é definido como a habilidade de uma parte A fazer com que uma outra parte B se engaje em uma atividade que não se engajaria normalmente (ANDERSON; WEITZ, 1989; DAHL apud HATCH, 1997). Relacionado a este conceito, Gaski (1984, p. 10) o define como a “habilidade de provocar mudanças do comportamento do outro”.

Quando uma organização se insere numa cadeia, ela deve interrogar-se sobre como será seu posicionamento na aliança (COX, 1999; GRANDORI, 1995; GULATI; NOHRIA; ZAHEER, 2000). Para Cox (1999), o poder está relacionado com a capacidade relativa dos proprietários de um determinado recurso apropriar valor para eles mesmos, em termos de quantidade e sustentabilidade, a partir da participação na rede. Basicamente, este autor salienta que a habilidade em reter poder sobre seus fornecedores e de evitar dependência deles é de extrema importância para a posição que determinada organização ocupará no relacionamento e, conseqüentemente, do domínio que exercerá sobre outra organização. E isto depende, como bem destacam Fleury e Fleury (2005), do acervo de conhecimentos que aquela organização possui.

Assim sendo, as organizações buscam posicionar-se estrategicamente a fim de deter os recursos da cadeia de suprimentos e dos parceiros que são difíceis de imitar e a partir dos quais podem construir barreiras para se protegerem. A Toyota é um exemplo disto. A partir do momento em que percebeu que o mercado poderia replicar rapidamente seus produtos, posicionou-se estrategicamente diante de seus fornecedores, muitas vezes, até comprando ações destas empresas, que pode caracterizar uma integração vertical, dependendo do percentual de ações comprado. Desta maneira, além de reduzir seus custos, a Toyota poderia influenciar até as decisões estratégicas de seus fornecedores (COX, 2004).

Ainda, um estudo de Cox (2004) conclui que o desenvolvimento de fornecedores e a gestão da cadeia de suprimentos têm uma tendência em funcionar melhor quando compradores possuem dominância de poder sobre fornecedores ou, quando ao menos existe uma interdependência de poder no relacionamento, ou seja, quando a relação de poder de comprador-fornecedor é a mesma que de fornecedor-comprador. Ainda, segundo Cox, Sanderson e Watson (2001, p. 34), “a perspectiva de regimes de poder provê uma maneira de pensar sobre quem possui o quê, onde, como e quando”, determinando a responsabilidade e a influência da empresa em relação às outras.

Contrariando esta idéia, o estudo de Anderson e Weitz (1989) concluiu que a dominância de uma parte pela outra torna a relação instável. Da mesma forma, um estudo de Kumar (1996) questiona o que é mais válido: o uso do medo e da intimidação, e, portanto, do poder, ou o desenvolvimento de relações de confiança. Ele demonstrou que o uso do poder nas relações pode ser interessante no curto prazo, mas destaca que quando uma parte explora sua vantagem sobre a outra, a última busca soluções para resistir. Ao contrário, caso optem por trabalharem juntas, elas têm muito a ganhar juntas.

Deste modo, é importante perceber a diferença entre ‘poder percebido’ e ‘poder exercido’. O primeiro diz respeito ao poder que um determinado ator da rede possui e a percepção que outros atores têm desse poder. Já o segundo está relacionado com o exercício do poder. Em outras palavras, no primeiro caso, uma empresa pode ser dominante num relacionamento e não exercer o poder, sendo que outros atores têm a percepção disso e, no segundo caso, a empresa dominante de fato exerce seu poder. Os artigos científicos de Cox (2004, 1999) estudam o ‘poder exercido’.

Ainda, pode parecer que o aspecto interveniente ‘poder’ possui sentido pejorativo, isto porque, popularmente, a palavra ‘poder’ pode ter uma conotação negativa, normalmente relacionada ao uso da força, da coerção. Por este motivo, é importante assinalar que o poder, quando bem utilizado, tem um significado positivo, por exemplo, no desenvolvimento de fornecedores. Em outras palavras, quando um cliente exige que fornecedores tenham qualificação, ele faz uso do poder, entretanto, não somente o cliente será beneficiado, mas também o próprio fornecedor que pode

destacar suas potencialidades, até mesmo fazendo prospecção de novos clientes. “A visão do poder somente como um fenômeno negativo [...] não faz justiça aos esforços colaborativos óbvios que têm realizado rupturas e atingido objetivos que organizações individuais não poderiam alcançar sozinhas” (CLEGG; HARDY, 2001, p. 303).

O poder também se manifesta por meio da governança que existe nos relacionamentos interorganizacionais. Segundo Williamson (2005) o relacionamento interorganizacional pode ser descrito como uma forma de facilitar a relação de compra e venda, por meio da padronização de produtos ou serviços e estabelecimento de preços equilibrados para estes. Portanto, faz-se necessário gerenciar esta relação. A governança, então, é um meio de gerenciamento da relação, é a intervenção para resolução de conflitos e, com isto, a busca da obtenção de ganhos mútuos. Para Gulati e Singh (1998), um aspecto importante da governança é a habilidade para gerenciar riscos potenciais e custos de transação identificados nas parcerias.

Ainda, segundo Williamson (2005), os meios de governança são importantes para as transações complexas, onde maiores exigências são incluídas no processo. O autor prossegue dizendo que a governança é usualmente examinada em relação a dois níveis de análise: as responsabilidades formais (políticas, leis, contratos, etc.) e as informais (acordadas com os clientes). Gulati e Singh (1998) entendem a estrutura de governança somente como o contrato formal que rege a parceria.

Os ‘mecanismos de governança’ ainda podem ser relacionados a mercados ou a hierarquias. Os primeiros dependem dos preços, da competição e dos contratos para manter todas as partes, interessadas numa transação, informadas de seus direitos e responsabilidades. Já as formas hierárquicas de governança são coordenadas por uma autoridade (chefe), que reúne as partes interessadas numa transação e as informa de seus direitos e responsabilidades (WILLIAMSON, 2002).

É importante ressaltar que os relacionamentos interorganizacionais só podem ser entendidos e conduzidos se os atores organizacionais compreenderem as estruturas de poder e de governança que nela existem. Apesar disto, o uso do poder (no sentido de coerção e/ou força) em relacionamentos de parceria é contraditório, pois

uma das condições para este tipo de relacionamento é que se desenvolvam relacionamentos do tipo 'ganha-ganha'.

2.3.2 Confiança.

O termo confiança é definido de várias formas na literatura, cada uma focando um aspecto particular do relacionamento. Sahay (2003, p. 556), a partir de mais de uma dúzia de conceitos sobre confiança encontrados na literatura, sugere que a confiança é “uma expectativa de resultados positivos (ou não negativos) que uma parte pode ter com base nas ações esperadas da outra parte numa interação caracterizada pela incerteza”, idéia esta congruente com a de Clegg e Hardy (2001).

Para Ring e Van de Ven (1994), a confiança é a fé na integridade moral e na boa vontade dos outros, que são produzidas por meio da interação interpessoal fundamentada em normas mútuas, sentimentos e amizade, quando lidando com a incerteza. Parkhe (1998a) salienta que existem dois tipos de incerteza. Um diz respeito a incertezas em relação a futuros eventos e outro se refere às incertezas relacionadas à reação da outra parte em função destes futuros eventos. Desta forma, a confiança é uma expectativa baseada nas ações futuras do parceiro e no comportamento do parceiro frente às incertezas futuras, isto significa que a organização está se expondo ao risco a partir do momento em que se relaciona com outra organização (SAHAY, 2003).

A interação interpessoal destacada por Ring e Van de Ven (1994) pode levar a crer que a confiança interpessoal confunde-se com a interorganizacional. Tal consideração revela que o entendimento da confiança, na prática, é limitado, “pois conjuga, ao mesmo tempo, aspectos racionais (ao considerar o comportamento passado e os riscos envolvidos), como também emocionais (como o envolvimento afetivo com a pessoa ou empresa em questão)” (CUNHA, 2004, pg. 257).

Na parceria existe um período inicial de conhecimento entre as partes, até que aconteça algum problema imprevisto, resolvido de forma insatisfatória para uma das partes. Sendo assim, a incerteza e a imprevisibilidade podem provocar interferências

na confiança entre as organizações envolvidas nas redes. Zucker (apud PARKHE, 1998b, p. 222) faz uma relação interessante entre confiança e desconfiança:

Confiança e desconfiança não têm uma relação simples e direta. A violação de comportamentos esperados produz um senso de 'dilaceramento' da confiança, de uma profunda confusão, mas não de desconfiança. A desconfiança aparece quando há suspeita de que as expectativas foram violadas intencionalmente, e que tais violações têm chance de acontecer repetidamente.

Kumar (1996) destaca um outro ponto de vista. Para ele, o que realmente distingue a confiança da desconfiança é a habilidade das partes de 'fazer um voto de fé': as partes acreditam que cada uma está interessada no bem estar da outra e que nenhuma agirá sem antes considerar o impacto da ação na outra. Ainda, segundo Kwon e Suh (2004), enquanto a confiança proporciona aos parceiros uma comunicação aberta e a disposição de enfrentar riscos, a falta dela provoca o aumento dos custos de transação, em função da governança.

Confiança, então, reflete "confidência" e "vulnerabilidade". É a convicção mútua de que a outra parte não explorará suas vulnerabilidades e não usará de oportunismo², que é o ato de tirar vantagem da vulnerabilidade do outro. A confiança é menos necessária quando não há vulnerabilidade, mas quando o risco, a vulnerabilidade do negócio, é maior que os ganhos econômicos advindos do relacionamento, ela se torna essencial (PARKHE, 1998b).

Isto pode ser melhor explicado por meio da relação entre confiança e governança proposta por Gulati e Singh (1998), que classifica a governança de acordo com o nível de relacionamento. Essa classificação está de acordo com o descrito por Barney e Hansen (1994) quando se referiram aos níveis de confiança no relacionamento:

- **Confiança Fraca (relacionamento *arms length*):** quando existem poucas oportunidades para que oportunismo ocorra. Se não existe vulnerabilidade, o

² Para Williamson (apud BARNEY; HESTERLY, 2004, p. 135) oportunismo é "mentir, roubar e trapacear, mas, isso, geralmente refere-se a uma revelação incompleta ou distorcida das informações, especificamente voltada a esforços para enganar, alterar, disfarçar, ofuscar, ou, de outra maneira confundir parceiros numa transação".

oportunismo é incomum, sendo que a confiabilidade do parceiro será alta e a confiança no relacionamento será normal. As partes ganham na economia da gestão do relacionamento (custos baixos), pois não há necessidade de governança. Esse tipo de confiança e de governança não traz vantagem competitiva (ou esta será pequena) para o relacionamento, pois só há vantagem quando a concorrência investe em governança e a sua empresa não.

- **Confiança Semi-forte (relacionamento como uma *joint venture*):** confiança por meio da governança. Quando existem vulnerabilidades significantes na parceria, a confiança é necessária, pois os custos com governança poderão minar o lucro do negócio. Quando o custo do oportunismo é menor que o da governança, é necessária boa habilidade para gerir a governança. Neste caso, as parcerias são firmadas pela reputação do parceiro (confiabilidade) e, por este motivo, empresas com má reputação são excluídas das parcerias. Este tipo de confiança traz a vantagem da garantia de que suas vulnerabilidades não serão exploradas, pois existe vantagem quando há mais habilidade na gestão da governança que a concorrência (custos mais baixos).

- **Confiança Forte (relacionamento de parceria):** quando há confiabilidade, que existe independente de vulnerabilidades ou governança. A confiança não emerge da parceria mas da reputação, dos valores, dos princípios, sendo inerente aos parceiros. Este tipo de confiança é caracterizado quando existem vulnerabilidades importantes, independente de existir governança, pois o oportunismo terá impacto negativo na relação. Só há vantagem, portanto, se houver reciprocidade de confiabilidade, não sendo necessários investimentos em governança, pois se qualquer das partes agir com oportunismo, a implementação da governança será imprescindível, resultando, assim, em desvantagem pelos custos elevados desta ser bem elaborada.

Destaca-se a nítida relação que existe entre a confiança e o oportunismo/custos de transação, que induz à relação entre confiança e competitividade. Isto porque um relacionamento onde o oportunismo está presente provoca um aumento nos custos de transação, fazendo com que a competitividade da empresa seja prejudicada. Ao contrário, um relacionamento com confiança forte possui custos de transação mais baixos e, conseqüentemente, a empresa se torna mais competitiva. Uma frase de

Morgan e Hunt (1994, p. 20, grifo do autor) expõe bem esta relação: “para ser um competidor efetivo (na economia global), uma empresa precisa ser um cooperador confiável (em alguma rede)”.

Atualmente, a confiança é vista como um dos fatores mais importantes para o desenvolvimento e a manutenção dos relacionamentos entre empresas e, portanto, é relevante que organizações e atores organizacionais dêem a devida atenção a este elemento na construção de seus relacionamentos. Entretanto, uma questão que merece destaque surge em relação a este aspecto interveniente dos relacionamentos entre organizações:

- A confiança deve ser considerada como de mesma importância do que outros aspectos intervenientes e, por isto, classificada no mesmo nível que eles, ou outros aspectos intervenientes, como a comunicação, a reputação, são aspectos que impulsionam e facilitam o desenvolvimento da confiança nos relacionamentos e, por isto, são subníveis da confiança?

A literatura estudada aponta para as duas possibilidades. Sabe-se que, por exemplo, uma organização que mantém uma comunicação eficaz com outra tem uma tendência em desenvolver laços de confiança mais fortes. Entretanto, deve-se destacar aqui que, muitas vezes, organizações optam por trabalhar em conjunto apostando exclusivamente na confiança depositada na outra parte, não havendo outro aspecto que interfira nesta decisão. Soma-se a essa idéia a classificação da confiança por Nielsen e Nygaard (2004) como pré-condição para o desenvolvimento de bons relacionamentos. Assim, apesar de haver evidências de que a confiança depende de outros aspectos intervenientes, não se pode negar que ela também se manifesta independente destes.

2.3.3 Comprometimento.

Morgan e Hunt (1994, p. 23) definem comprometimento no relacionamento como “um parceiro acreditando que um relacionamento ativo com outro parceiro é tão importante quanto garantir o máximo de suporte na manutenção dele, ou seja, a

parte comprometida acredita que o relacionamento irá durar indefinidamente”, enfatizando que o comprometimento é um elemento central nos relacionamentos.

Para Anderson e Weitz (1992, p. 19), comprometimento num relacionamento é “o desejo de desenvolver relações estáveis, a vontade de fazer sacrifícios de curto-prazo para mantê-las e a confiança na estabilidade delas”. Estes autores desenvolveram um modelo onde o comprometimento é função da percepção que uma parte tem do comprometimento da outra parte, das ações ou investimentos dedicados que demonstram dedicação das partes e, de outros fatores, tais como o nível de comunicação, reputação e a história do relacionamento.

O fato de relacionar o comprometimento com ‘relações estáveis’ coloca em evidência um elemento já discutido, o poder. Isto porque em relações simétricas existe menos dependência de recursos, o que torna a relação mais estável. Assim, o comprometimento aparece em oposição à assimetria do poder. Talvez isto justifique o fato de Morgan e Hunt (1994) teorizarem que a presença de comprometimento e confiança, e não poder e sua habilidade de condicionar outros, é essencial para a construção de relacionamentos de sucesso.

Ainda acrescentam que o comprometimento, quando somado à confiança, encoraja os gestores a trabalharem de maneira cooperativa com parceiros e a resistirem às alternativas de curto prazo, investindo no relacionamento de longo prazo que já possuem. Em resumo, estes dois elementos, a confiança e o comprometimento, direcionam o relacionamento à cooperação, proporcionando eficiência e produtividade (MORGAN; HUNT, 1994).

2.3.4 Reputação.

O conceito de reputação é tão próximo do conceito de confiança que estes são interdependentes. Esta relação ocorre pois muitas vezes a confiança que existe entre parceiros é baseada na reputação das partes ou de uma delas. A reputação, para Parkhe (1998a), representa uma seqüência de comportamentos passados, que foram acumulados e geram certa expectativa para os futuros comportamentos do parceiro. Neste sentido, quanto melhor a consideração destes comportamentos

passados, melhor a reputação do parceiro, que é um ativo fortíssimo para as organizações.

A reputação, também, é definida por Sahay (2003) como a crença de que o parceiro é honesto, ou seja, é o reconhecimento da honestidade. É um aspecto interveniente que pode ser transferido pelos parceiros a outros possíveis parceiros e é responsável pelo desenvolvimento da credibilidade da parceria.

A credibilidade de uma organização no mercado, além de ser resultado da sua reputação junto aos principais agentes com quem se relaciona (fornecedores, clientes, parceiros, etc.) (ANDERSON; WEITZ, 1992), também é resultado da reputação da organização junto à comunidade, que se forma principalmente pela imagem e legitimação da organização (CASTRO; SÁEZ; LOPEZ, 2004). Hall (apud HOUSTON, 2003) afirma que a reputação provê o mercado com informações relacionadas a qualidade, integridade e comportamento oportunístico e que ela tem um papel estratégico fundamental no sucesso da organização.

Deste modo, frisa-se aqui que a reputação de uma organização é função direta da credibilidade e confiabilidade que ela tem junto aos outros elos da rede, tendo um papel essencial na busca de novos mercados e na formação de novos relacionamentos.

Ainda, como já dito, a relação entre confiança e reputação é nítida, podendo-se dizer que a reputação é a confiança reconhecida entre os envolvidos no relacionamento. No entanto, tendo em mente uma rede com relações de diversos níveis, deve-se atentar para o fato da confiança estar presente no primeiro nível, ou seja, na relação direta entre os atores. Em outras palavras, é pouco provável que exista confiança entre atores que não se relacionam diretamente. Ao contrário, a reputação é transferida, podendo-se reconhecê-la independentemente da relação ser direta ou não. Ou seja, não é necessário que uma empresa mantenha uma relação para que ela reconheça a reputação que um ator possui, e o mesmo não acontece com a confiança.

2.3.5 Troca de informação.

Para Bowersox, Closs e Stank (2000) informação é poder. Portanto, estes autores afirmam que a comunicação entre organizações é a chave para abrir as portas do sucesso do relacionamento. No entanto, muitas empresas são relutantes ao compartilhamento de informações e isto pode acarretar em inibição da confiança (HANDFIELD et al., 2000). Parceiros que provêm a outra parte com informações acuradas, completas e em tempo, além de reduzirem a incerteza e a vulnerabilidade das partes envolvidas, proporcionam maiores chances de alcance de metas da parceria (ANDERSON; WEITZ, 1992; MOHR; SPEKMAN, 1998; LANIADO; BAIARDI, 2003; PARKHE, 1998b).

Assim, a troca de informações fortalece a confiança e a parceria, reduz as incertezas e proporciona a obtenção de benefícios tangíveis, como redução do custo de transação, pois não há necessidade de mecanismos formais de controle (SAHAY, 2003). Ajuda, ainda, na resolução de conflitos, desde que seja feita com transparência e honestidade. Por conseguinte, a efetiva troca de informações pode estar relacionada à confiança que a organização possui em determinado parceiro.

A troca de informação entre organizações também pode ser entendida a partir de três aspectos: a qualidade da comunicação, o nível/grau da troca de informação e participação. A qualidade da comunicação está relacionada à relevância e credibilidade da informação. O nível da troca de informação se refere ao conteúdo da informação trocada (operacional ou estratégica), e a participação está associada ao engajamento conjunto no planejamento e estabelecimento de metas (MOHR; SPEKMAN, 1998).

Para Bowersox, Closs e Stank (2000), quatro mudanças devem ocorrer para que a troca de informação seja possível. A primeira é relacionada ao estabelecimento da confiança e é a partir deste que o volume de informações trocado aumenta. A segunda mudança depende do entendimento por parte dos gestores que benefícios surgem não somente da venda e do fechamento de negócios, mas também da troca de informações. A confidencialidade das informações entre as partes se refere à terceira mudança e isto quer dizer que as informações trocadas devem ser mantidas nas organizações participantes, o que resulta na redução de conflitos. Finalmente, a

quarta mudança diz respeito ao processo: a troca de informações pode ser feita por meio dos sistemas que as organizações possuem, por funcionários que são compartilhados entre as partes, por prestadores de serviços, etc., em outras palavras, o processo pode ocorrer de muitas formas desde que as organizações estejam dispostas a compartilhar informações.

Este aspecto dos relacionamentos interorganizacionais pode parecer irrelevante e ser vista como fator de exposição da organização, colocando-a numa posição vulnerável, mas é um dos elementos chave para o sucesso do relacionamento e, principalmente, para resolução de conflitos. Além disto, é por meio da troca de informação que as empresas podem desenvolver a comunicação mais efetiva entre elas.

2.3.6 Mecanismos para resolução de conflitos.

Thomas (1992) define conflito como o processo que se inicia quando uma parte percebe a frustração da outra, ou está frustrada com a outra, por algum motivo. Este autor desenvolveu um modelo que relaciona as quatro variáveis ligadas ao conflito. São elas: a predisposição comportamental (vista como o 'estilo' da parte envolvida), as pressões sociais (influências da sociedade), as 'estruturas incentivantes' (o grau de interesse da parte no conflito) e as regras e procedimentos (que são o que normatizam o processo).

Aplicando este conceito aos relacionamentos interorganizacionais, pode-se dizer que o conflito pode tornar difícil a disposição de uma parte em se dedicar a outra, ou até mesmo em confiar na outra. Gaski (1984, p. 11) o conceitua como "a percepção de uma das partes de que o alcance de seus objetivos está sendo prejudicado por outra", ressaltando que é um dos fenômenos mais estudados na cadeia de suprimentos, pois tem um grande potencial de destruir a relação entre organizações.

O conflito, muitas vezes, ocorre por causa da dependência que uma organização tem de outra, ou dos recursos da outra (GASKI, 1984; KUMAR; SCHEER; STEENKAMP, 1995). A interdependência entre organizações surge sempre que um ator não controla totalmente todas as condições necessárias para a consecução de

objetivos ou obtenção de resultados desejados a partir de uma ação (PFEFFER; SALANCIK, 1978). No entanto, Bengtsson e Kock (1999) afirmam que os acordos formais ou informais, baseados nas normas sociais e na confiança, ajustam a distribuição de poder e a dependência entre organizações e, por este motivo, nestas situações, os conflitos são raros.

Ainda assim, Ring e Van de Ven (1994) afirmam que, com o tempo, a destruição da relação é inevitável. O mesmo diz Deutsch (apud MORGAN; HUNT, 1994, p. 26):

A hostilidade que surge dos conflitos não resolvidos amigavelmente pode levar a conseqüências patológicas como a dissolução do relacionamento. Entretanto, quando as disputas são resolvidas amigavelmente, estes conflitos podem ser chamados de 'conflitos funcionais', pois eles previnem estagnação, estimulam o interesse e a curiosidade provém as partes com um caminho por meio do qual os problemas podem ser sanados e as soluções podem chegar.

Neste sentido, Mohr e Spekman (1998) afirmam que quando organizações decidem solucionar o problema conjuntamente, uma solução satisfatória para as duas partes normalmente é alcançada, sendo que este tipo de tentativa é mais construtivo do que o uso da coerção ou do poder. Portanto, uma solução positiva depende exclusivamente das partes envolvidas e do tempo do relacionamento.

3 METODOLOGIA.

O objetivo deste capítulo consiste em facilitar o esclarecimento a respeito da realização da pesquisa, tendo em mente os objetivos definidos. Portanto, na primeira parte, discorreu-se sobre o contexto da pesquisa, ou seja, as empresas que constituem o setor, as relações mantidas, os critérios utilizados para seleção das empresas e dos sujeitos da pesquisa, e sobre como foram feitos os contatos. Na segunda parte, falou-se sobre a natureza, estratégia e tipos de pesquisa. Na terceira, deu-se atenção às técnicas de coleta e análise e nas formas como os dados foram trabalhados. Finalmente, as limitações da pesquisa foram expostas.

3.1 CONTEXTO DA PESQUISA – A PESQUISA NA PRÁTICA.

A presente pesquisa enfocou o setor de comércio exterior, mais especificamente, os relacionamentos entre as empresas prestadoras de serviços de importação e exportação situadas em Vitória (ES) (aqui chamadas de organizações focais) e seus prestadores de serviços (despachantes e transportadores). Atualmente, as empresas de comércio exterior ou que desenvolvem tais atividades, filiadas ao Sindicato do Comércio de Exportação e Importação do Estado do Espírito Santo – SINDIEX, totalizam 160. Destas, as organizações focais são as que mantêm atividades de comércio exterior como atividade-fim e não como atividade-meio.

A Figura 1 mostra as relações mantidas pelas empresas focais, que formam uma rede de relações com outros prestadores de serviços. Assim, no centro, destacam-se as empresas prestadoras de serviços de comércio exterior, que desempenham atividades relacionadas a importação e a exportação e que são devidamente habilitadas para isto, e em seu entorno, as empresas que se relacionam com ela, como empresas de despacho, de transporte internacional e nacional, armazéns, *trader*, assessorias e/ou consultorias, que englobam serviços de contabilidade e assessoria jurídica. Frisa-se aqui que o importador e o exportador são clientes e não prestadores de serviços das empresas de comércio exterior e por isto não foram incluídos na figura. A partir deste contexto, tomou-se como base as relações entre as empresas prestadoras de serviços de comércio exterior (exportação e

importação) do município de Vitória e os transportadores e despachantes com quem se relacionam.

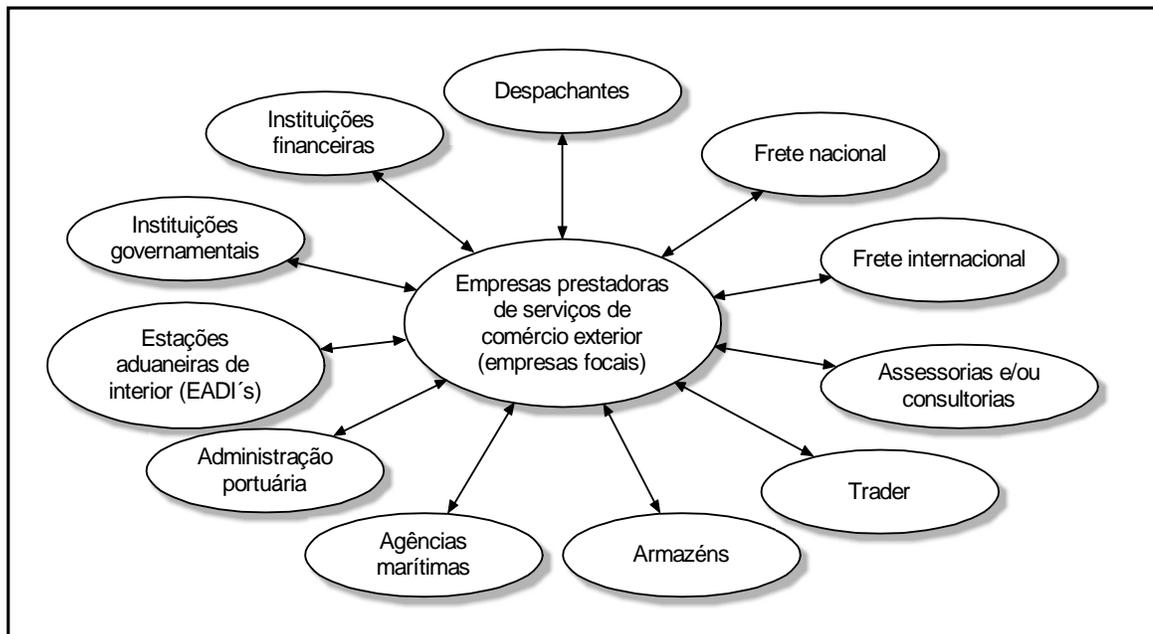


Figura 1 - Relações entre as empresas prestadoras de serviços de comércio exterior do município de Vitória e seus prestadores de serviços.

Para tanto, foram selecionadas três empresas focais. Isto porque, como foi a primeira vez que o setor foi explorado com este enfoque, tem-se o pressuposto de que os relacionamentos entre as empresas sejam similares, não importando critérios como faturamento, ciclo de vida, ou outros. Nesta seleção, as prestadoras de serviços de comércio exterior como atividade-fim foram privilegiadas, deixando-se à parte as que mantêm atividades de comércio exterior como atividade-meio. Logo, as empresas que importam insumos para beneficiamento não foram consideradas na seleção.

A Figura 2 demonstra a composição de cada caso, sendo que os casos 1 e 2 são compostos pela organização focal, uma empresa de transporte nacional e uma empresa de despacho, enquanto o caso 3 não possui o despachante, o que será melhor explicado na Seção 3.3. A opção por relacionamentos com empresas de transporte e de despacho baseou-se principalmente no fato delas estarem inseridas no mercado de serviços, desempenharem atividades fundamentais e diretamente ligadas à empresa focal, e não atividades secundárias para este tipo específico de

negócio, como as desempenhadas por assessorias e consultorias, por exemplo. Além disso, a opção por estes relacionamentos também se baseou no fato dos transportadores e despachantes estarem situados e sediados na Grande Vitória, e não em outros países ou em outros grandes centros, e serem instituições privadas, uma vez que os relacionamentos com instituições governamentais e financeiras têm uma tendência em ser mais caracterizados pela formalização e regulamentação das atividades que desempenham.

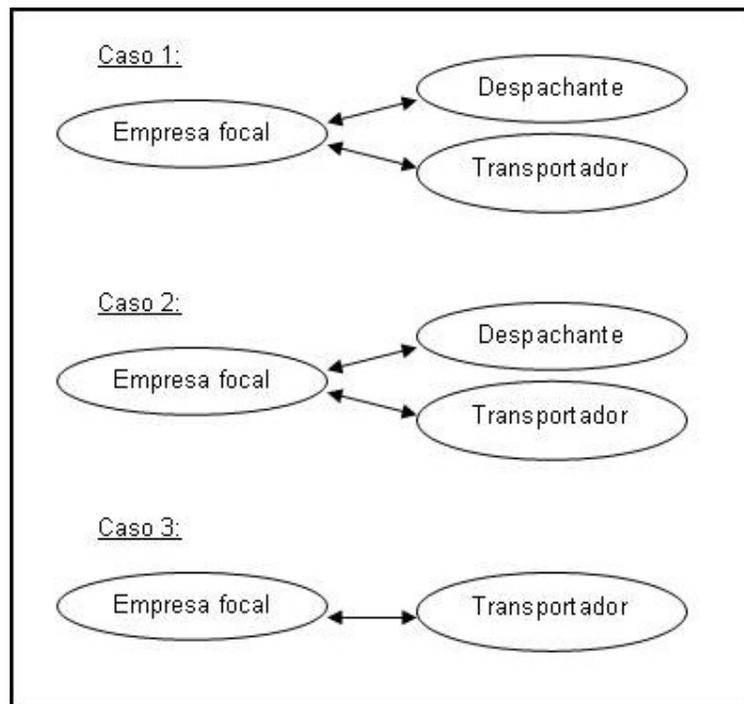


Figura 2 – Composição dos casos 1, 2 e 3.

Como complemento, outro critério utilizado foi tempo e frequência de relacionamento com a empresa focal, uma vez que se supõe que relacionamentos mais longos e frequentes entre organizações possuam características interessantes ao estudo (ANDERSON; WEITZ, 1989, DWYER; SCHURR; OH, 1987). As próprias empresas focais indicaram os prestadores que consideram de maior relevância para o funcionamento de suas empresas, sendo estes os de maior interesse para a presente pesquisa.

Outra preocupação relacionou-se com os sujeitos da pesquisa, já que os relacionamentos organizacionais se dão por meio de diferentes pessoas dentro das organizações. Os sujeitos de pesquisa foram escolhidos, portanto, levando-se em

conta as pessoas que de fato mantêm contato e trocam informações com outras pessoas de outra organização, no nível estratégico e/ou operacional. Assim, o estudo da relação exige sujeitos tanto da organização focal quanto do prestador de serviços. Esta preocupação se justifica na afirmação de Godoy (1995, p. 58), segundo a qual a pesquisa qualitativa procura “compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo”.

Tendo isto em mente, o contato com as empresas foi feito de diversas maneiras, tendo em vista o critério de seleção das empresas focais. Primeiramente, solicitou-se uma carta de apoio da Prefeitura Municipal de Vitória (PMV), instituição pela qual a autora é bolsista por meio do Fundo de Apoio à Ciência e Tecnologia do Município de Vitória (FACITEC), a fim de viabilizar uma proposta de parceria institucional entre o Mestrado em Administração da Universidade Federal do Espírito Santo (UFES) (via Departamento de Administração) e o SINDIEX. Esta proposta de parceria visava colocar à disposição de pesquisadores informações necessárias para pesquisas bem como viabilizar a continuidade destas no setor. Entretanto, por dificuldade momentânea de acesso ao SINDIEX, essa parceria não se concretizou e impossibilitou o acesso por esta via.

Num segundo momento, a autora solicitou a um contador, que mantém ligação com diversos prestadores de serviços de comércio exterior, que enviasse uma solicitação a seus clientes para participação na pesquisa. Somente duas empresas tiveram interesse em participar (Prestador 1 e Prestador 2). Cada uma delas indicou um transportador e um despachante, considerando o critério de tempo e periodicidade da relação.

Posteriormente, foi solicitada participação na pesquisa, por meio de e-mail enviado a todas as empresas filiadas ao SINDIEX, situadas em Vitória, que possuíam informações de contato no site desta instituição. Somente uma empresa respondeu à solicitação, o Prestador 3. Esta empresa indicou um transportador e opta por possuir um departamento próprio de despacho, o que a autora considerou interessante para que fosse possível conhecer os motivos pelos quais ela não terceiriza serviços de despacho.

3.2 NATUREZA, ESTRATÉGIA E TIPOS DE PESQUISA.

Tendo em mente as empresas que foram pesquisadas, o intuito desta seção é caracterizar a pesquisa. Uma vez que o presente trabalho tem como objetivo compreender os relacionamentos entre as empresas prestadoras de serviços de comércio exterior (importação e exportação) situadas em Vitória (ES) e seus prestadores de serviço, a natureza da pesquisa é qualitativa. Este tipo de pesquisa visa a compreensão ampla no fenômeno estudado, interessando-se mais pelo processo do que simplesmente pelos resultados ou produtos e não partindo de hipóteses estabelecidas *a priori* (BOGDAN; BIKLEN, 1994).

Assim, a pesquisa parte de uma questão de interesse amplo, os relacionamentos organizacionais, que vai se definindo à medida que se desenvolve por meio do contato com o objeto de pesquisa, ou seja, o aprofundamento da compreensão de aspectos intervenientes que possam vir a surgir no decorrer da pesquisa. Polit e Hungler (1995, p. 273) afirmam que “os pesquisadores qualitativos [...] precisam estar preparados para redirecionar sua pesquisa, à medida que novos *insights* emergem a partir da análise”. Na presente pesquisa, isto aconteceu uma vez que a identificação dos aspectos intervenientes que caracterizam os relacionamentos e as parcerias entre as empresas foi feita na fase inicial do trabalho, por meio da revisão de literatura. Assim, o contato com o campo realçou outro aspecto não considerado na revisão, como a competência, por exemplo, que foi fundamental para o entendimento das relações.

Dentro da abordagem qualitativa, a pesquisa se aproxima da estratégia de estudo de casos múltiplos, pois o estudo dos relacionamentos entre as organizações é um ‘fenômeno contemporâneo’, que ocorre na vida real e que exige a utilização de diversas fontes de evidência, visto que é de extrema complexidade (YIN, 2005).

Yin (2005) considera que não há nenhuma distinção muito ampla entre estudos de caso único e casos múltiplos, entretanto as evidências resultantes dos estudos de casos múltiplos são consideradas mais convincentes. Ao mesmo tempo, o fundamento lógico para projetos de caso único, em geral, não pode ser satisfeito por casos múltiplos, pois, por definição, é provável que estudos raros e incomuns envolvam apenas casos únicos.

A utilização de estudos de casos múltiplos deve seguir a lógica da replicação. Em outras palavras, cada caso deve ser cuidadosamente selecionado de forma a: “prever resultados semelhantes (uma replicação literal) ou; produzir resultados contrastantes apenas por razões previsíveis (uma replicação teórica)” (YIN, 2005, p. 69). Assim, os casos selecionados na pesquisa buscam fortalecimento da teoria, a partir destas replicações.

Uma vez que sejam feitas estas replicações, os resultados podem ser aceitos como algo que fornece forte sustentação para a teoria, mesmo que não se realizem mais replicações. Essa lógica de replicação é a mesma que subjaz a utilização de experimentos (e permite que cientistas acumulem conhecimento através de experimentos) (YIN, 2005, p. 59).

Um dos testes para julgar a qualidade dos projetos de pesquisa, segundo Yin (2005) é o teste de validade externa, que busca saber se as descobertas de um estudo são generalizáveis além do estudo de caso imediato. Esse tipo de preocupação é válido a partir do momento em que a presente pesquisa faz parte de um projeto maior, buscando contribuições teóricas que podem vir a se consolidar ao longo do tempo. Desta forma, os avanços teóricos da presente pesquisa são incrementais, mas contribuem para o desenvolvimento deste projeto de pesquisa mais abrangente.

Assim, primeiramente, o desenvolvimento do quadro teórico foi feito, a partir de uma leitura exploratória que visou uma aproximação com o tema, buscando-se maior familiaridade com o material e com a real necessidade e importância do problema. Posteriormente, foi elaborada uma revisão de literatura, tendo como foco principal os conteúdos relativos a relacionamentos interorganizacionais, procurando discorrer sobre conceitos e tópicos que venham dar sustentação teórica ao desenvolvimento da dissertação. As fontes principais da revisão de literatura são artigos científicos, dos quais foram extraídos os seis aspectos mais recorrentes: poder, confiança, comprometimento, reputação, troca de informação e mecanismos para resolução de conflitos.

Com base na revisão de literatura, um roteiro de entrevista foi formulado (Anexo 1), destacando-se os principais aspectos a serem abordados. Deve-se ressaltar que este roteiro foi aplicado no estudo de caso de uma empresa do setor de alimentos do Espírito Santo (ALIGHIERI; LIMA; ZANQUETTO-FILHO, 2006) e serviu principalmente para adequação e seleção das perguntas, assim como para o contato do pesquisador com o campo.

Assim, na Parte 1 do roteiro, buscou-se uma descrição do relacionamento. Com a pergunta 1, o intuito foi reforçar as informações coletadas inicialmente pela autora sobre a rede de relacionamento na qual a empresa está inserida. Tendo em mente as pessoas e empresas com quem a empresa entrevistada se relaciona, a autora solicitou ao entrevistado informações sobre o início e tempo do relacionamento e periodicidade das relações (perguntas 2, 3 e 4).

A Parte 2 do roteiro preocupou-se com a dinâmica do relacionamento, incentivando os entrevistados a falarem sobre os aspectos intervenientes deste. Assim, com a pergunta 1, pediu-se que o entrevistado discorresse abertamente sobre seu relacionamento com a outra empresa, o que fez com que muitas respostas fossem em direção aos aspectos encontrados na revisão de literatura.

Com as perguntas 2 e 3, pretendeu-se identificar o que leva as empresas a trabalhar juntas e optar por uma e não outra, ou seja a motivação para o relacionamento.

As perguntas 4 e 5 buscaram informações sobre assimetria de poder e mecanismos de governança, o que também fez com que vários aspectos intervenientes discutidos na revisão de literatura aparecessem nos discursos dos entrevistados.

As perguntas 6, 7 e 8 foram voltadas aos problemas existentes no relacionamento, em como e por meio de que pessoas estes problemas são resolvidos e como isto pode trazer mais estabilidade para o relacionamento.

Neste ponto da entrevista, aspectos como confiança, comprometimento e comunicação, por exemplo, já haviam sido citados pelos entrevistados e então optou-se por fazer perguntas diretas sobre conceitos. Assim, as perguntas 9, 10, 11 e 12 buscavam conceitos de confiança, reputação e comprometimento, e, inevitavelmente, estas perguntas iam ao encontro das perguntas seguintes: a pergunta 13, sobre o tempo de relacionamento; e a pergunta 14, sobre comunicação e troca de informação.

Com as perguntas 15 e 16, buscou-se perceber como cada um dos entrevistados via seu relacionamento com a outra empresa e vice-versa, fazendo-se assim um contraponto. As perguntas, neste caso, serviram somente para reforçar o que estava sendo dito, até porque as organizações focais indicaram as empresas

consideradas suas 'parceiras'.

3.3 COLETA E ANÁLISE DE DADOS.

A técnica de coleta de dados foi a entrevista, que é a técnica de coleta mais flexível de que dispõem as ciências sociais (GIL, 1999). Foram conduzidas entrevistas semi-estruturadas, que partem de um roteiro básico, porém não aplicado rigidamente e que permite que o entrevistador faça adaptações quando necessário (LUDKE; ANDRE, 1986).

Assim, com o roteiro em mãos, foram realizadas entrevistas com dez gestores dos relacionamentos dos três estudos de caso, entre outubro de 2006 e janeiro de 2007, que foram integralmente transcritas. Portanto, nos Casos 1 e 2, entrevistou-se um representante de cada Prestador, um de cada Despachante e um de cada Transportador. No caso do Prestador 3, que possui departamento de despacho próprio, o sócio-gerente e a gerente dos três departamentos (logística, despacho e de importação e exportação) foram ouvidos. Também foram entrevistadas duas pessoas do Transportado 3, visando a obtenção de dados mais consistentes deste prestador.

Para análise dos dados coletados nas entrevistas, utilizou-se a análise de conteúdo, por meio da qual pode ser feito um agrupamento detalhado de questões/documentos para cada item ou fator analisado, que será interpretado posteriormente. Segundo Bardin (1977, p. 31),

[...] um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, através de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitem inferir conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens.

A análise de conteúdo oscila entre dois pólos: o rigor da objetividade e a fecundidade da subjetividade, recusando a compreensão espontânea e a leitura simples do real, enriquecendo-a. “[...] A tentativa do analista é dupla: compreender o sentido da comunicação [...], mas também e principalmente desviar o olhar para uma outra significação, uma outra mensagem entrevista através ou ao lado da primeira mensagem” (BARDIN, 1977, p. 41).

Já houve algum debate acerca do caráter quantitativo ou qualitativo da técnica.

A abordagem quantitativa funda-se na freqüência de aparição de certos elementos da mensagem. A abordagem não quantitativa recorre a indicadores não freqüenciais suscetíveis de permitir inferências; por exemplo, a presença (ou ausência) pode constituir um índice tanto (ou mais) frutífero que a freqüência da aparição (BARDIN, 1977, p. 114).

Deste modo, a crítica recorrente à análise de conteúdo muito discutida na academia e que está associada à contagem de palavras pode ser substituída por uma análise qualitativa e temática, fundando-se não na freqüência de aparição dos temas (quantas vezes apareceu determinado tema), mas na presença ou ausência da aparição (se apareceu ou não). Assim, utilizou-se aqui a análise temática, uma vez que é empregada para estudar motivações de opiniões, de atitudes, de valores, de crenças, de tendências, e consiste em descobrir os núcleos de sentido que compõem a comunicação e cuja presença ou ausência pode significar alguma coisa para o objetivo analítico escolhido (BARDIN, 1977).

A análise temática ainda pode ser justificada pois entrevistas foram utilizadas como técnica de coleta de dados: “respostas a questões abertas, a entrevistas (não diretivas ou mais estruturadas), individuais ou de grupo [...] podem ser e frequentemente são analisadas tendo o tema por base” (BARDIN, 1977, p. 106).

Tendo isto em mente, foi necessário organizar os dados coletados. Na pré-análise, foi feita a leitura flutuante das entrevistas transcritas, que foram consideradas o *corpus* da análise. Nesta fase, os principais temas, previamente selecionados, começaram a se destacar, com observância à regra da exaustividade, segundo a qual “não se pode deixar de fora qualquer um dos elementos” (BARDIN, 1977, p. 97).

A partir daí, o tratamento dos dados a partir do material transcrito foi feito de duas maneiras:

1. Abordagem descritiva (Seção 4.1) - Análise isolada dos casos, partindo da empresa focal (Prestador) para cada um de seus prestadores (Transportador e Despachante) e vice-versa. Esta análise foi descritiva, selecionando-se os temas e indicando o trecho da transcrição a que ele se referia, e teve o intuito de contextualizar o leitor para a segunda análise. Deve-se lembrar

que no Caso 3, não há relação entre Prestador e Despachante.

2. Abordagem temática (Seção 4.2) - Os temas identificados foram agrupados e organizados de forma a possibilitar comparabilidade e validação com os temas destacados e apresentados na revisão da literatura.

3.4 LIMITAÇÕES METODOLÓGICAS DA PESQUISA.

Podem ser destacadas três limitações metodológicas da pesquisa, dentre as quais duas relacionadas a abrangência dos níveis das relações estudadas e aos sujeitos entrevistados. A terceira diz respeito às limitações próprias e particulares dos estudos de caso e de técnicas de coleta.

A primeira limitação a ser levada em conta é o fato da pesquisa se dedicar somente ao primeiro nível do relacionamento, ou seja, somente às empresas que se relacionam diretamente com as empresas de comércio exterior, não sendo estendida a outros níveis da cadeia de serviços. O estudo de outros níveis (segundo, terceiro, etc.) poderia trazer uma melhor noção de como as relações do setor ocorrem, proporcionando uma visão de cadeia.

A segunda limitação está ligada aos sujeitos de pesquisa. Ainda que a definição dos sujeitos tenha como critério as pessoas que de fato mantêm contato e trocam informações com outras pessoas de outra organização, alguns relacionamentos organizacionais podem ser extremamente complexos, com as relações entre as pessoas se cruzando por meio de vários setores organizacionais, como o comercial, o financeiro, o operacional. Assim, um gestor de determinado setor pode ter opiniões totalmente diferentes sobre o relacionamento com um prestador de serviços do que o gestor de outro setor, representando uma limitação.

A terceira limitação relaciona-se com a estratégia de estudo de caso e com as técnicas utilizadas na coleta de dados. Em relação à primeira, Yin (2005) preocupa-se com a falta de rigor de alguns pesquisadores, sendo frequentemente negligentes ou preconceituosas, aceitando visões tendenciosas que podem influenciar o significado das descobertas. Mas a principal crítica ao estudo de caso é que eles

fornecem pouca base para se fazer uma generalização científica, isto porque ele não representa uma amostragem de uma população ou universo, mas tem o objetivo de expandir e generalizar determinada teoria. Já em relação às técnicas de coleta, a limitação relaciona-se com o fato dos dados coletados nos questionários e entrevistas serem condizentes somente com aquele determinado momento, podendo, muito provavelmente, haver distorções/diferenças, caso uma segunda coleta de dados seja feita posteriormente. Cabe ressaltar que essas considerações são válidas para todas pesquisas com estas mesmas características.

Um outro questionamento que pode surgir na pesquisa está ligado à consideração dos valores pessoais do sujeito que será entrevistado e a influência destes na tomada de decisão e na condução das atividades organizacionais. A pesquisa não tem este enfoque nem pretende discutir este ponto, entretanto como ressalta Ring e Van de Ven (1994, p. 95), “os relacionamentos somente emergem, se desenrolam e se desenvolvem no tempo como uma conseqüência de atividades individuais”, ou seja, reconhece-se que as organizações são compostas por pessoas que as influenciam diretamente. Tal fato, apesar de destacado, não corresponde a uma limitação.

4 ANÁLISE DE DADOS.

A análise dos dados foi feita por meio de duas abordagens, tendo como objetivo ampliar a compreensão dos casos e das contribuições que estes trouxeram. A primeira abordagem foi descritiva, onde se buscou relatar cada caso, dando maior destaque aos aspectos intervenientes pesquisados, ressaltando-se, ao final desta seção, os elementos denominados práticas gerenciais. Optou-se por este destaque por se considerar que esses elementos mereceram visibilidade não somente pela relevância dada pelos entrevistados, mas também por estarem relacionados às práticas comuns do setor de comércio exterior.

A segunda abordagem procurou, por meio da análise de conteúdo, apresentar os principais temas que emergiram dos discursos dos atores organizacionais. A análise dos temas visa, principalmente, identificá-los a fim de se criar condições de comparabilidade e validação com aqueles temas que foram destacados e apresentados na revisão da literatura. A partir daí, tem-se a oportunidade de identificar as possíveis contribuições para o desenvolvimento teórico dos estudos dos fatores intervenientes (aspectos subjetivos) das pesquisas na área de relacionamento em redes interorganizacionais.

Assim, as duas abordagens, possuem funções complementares na presente dissertação. A primeira faz a descrição dos casos, servindo assim, para sua contextualização e, a segunda para explorar, empiricamente, os aspectos intervenientes encontrados na pesquisa de campo.

4.1 ANÁLISE DOS CASOS - ABORDAGEM DESCRITIVA.

Os casos pesquisados foram descritos, preocupando-se, primeiramente, com a caracterização de cada empresa envolvida e, posteriormente, com a 'Dinâmica do Relacionamento', onde foram expostas as relações entre as partes. Após a exposição dos casos, as práticas gerenciais foram apresentadas como complemento para a compreensão das particularidades do setor.

4.1.1 Caso 1.

O **Prestador 1** é uma empresa que atua há sete anos no setor de comércio exterior, desenvolvendo atividades de importação e exportação, logística e consultoria internacional, utilizando-se dos benefícios do FUNDAP. Com sede em Vitória, possui também uma filial em Uberlândia – MG, contando com um total de aproximadamente 15 funcionários. O entrevistado representante da empresa ocupa o cargo de diretor geral há mais de cinco anos, no qual atua principalmente como comercial, sendo responsável por negociações com clientes e fornecedores.

Um dos prestadores de serviços indicados pelo Prestador 1 é o **Transportador 1**. Fundado há aproximadamente vinte anos, o Transportador 1 atendia exclusivamente o mercado interno do Espírito Santo. A partir da década de 90, a empresa implantou quatro novas unidades operacionais no país, em Guarulhos/SP, Rio de Janeiro/RJ, Contagem/MG, Salvador/BA, o que fortaleceu o processo de expansão e possibilitou a realização de serviços de transportes para todo o Brasil. Tal crescimento resultou no salto da 200ª posição para se tornar uma das 50 maiores empresas do setor do país, de acordo com pesquisa realizada pela a Revista Transporte Moderno (TRANSPORTADOR 1). O entrevistado da empresa é funcionário desde 1987, quando era gerente geral, sendo responsável por diversas áreas. Com a profissionalização desta, hoje responde pelo cargo de gerente comercial. A empresa possui aproximadamente 465 funcionários diretos e 200 indiretos.

O outro prestador indicado foi o **Despachante 1**, que é uma empresa nova no mercado, com aproximadamente três anos. Conta com uma estrutura de 20 funcionários e atua não somente com desembaraço de importação como muitos despachantes, mas desenvolve diversas atividades ligadas à exportação. A entrevistada possui cerca de doze anos de experiência no ramo e é a gerente geral desde a fundação da empresa.

Dinâmica dos relacionamentos.

O Prestador 1 opta por trabalhar com três despachantes, dentre os quais destacou o Despachante 1, com o qual mantém relacionamento mais estreito. O início desse

relacionamento se deu há aproximadamente dois anos por meio de uma rede de relacionamento.

Foi porque conheci uma pessoa que, num outro ambiente, me deu uma impressão muito boa. Pensei: "ela tem uma empresa de despacho, posso pôr ela que ela vai dar certo" (PRESTADOR 1).

Fui num almoço, e aí o diretor (do Prestador 1), que é o nosso contato, estava neste almoço. E como era todo mundo da área de comércio exterior, surgiu o assunto. E aí ele gostou muito da forma como eu me expressei, senti confiança, viu que eu era uma pessoa dinâmica, que tava atendida com as coisas que estavam acontecendo no mercado, a gente trocou cartão e depois de um tempo ele me ligou me pedindo uma proposta. Aí falou que tinha gostado muito de mim, aí eu fiz a proposta e aí a gente começou a trabalhar (DESPACHANTE 1).

O Despachante 1 tem conhecimento de outros despachantes com quem o Prestador 1 trabalha, entretanto aponta que o último passou a direcionar a maioria dos processos para o primeiro, e que o relacionamento que é mantido com um destes despachantes ocorre principalmente pela existência de laços pessoais entre os sócios das empresas.

Quando ele começou, ele trabalhava com três, aí começou a trabalhar com a gente, gostou muito, eliminou uma empresa. (...) O outro despachante dele, ele também gosta muito da pessoa, como pessoa. E este que eles tinham eliminado, que eles não iam mais trabalhar com ele, o sócio gosta muito, e trabalha há muitos anos e pediu pra fazer nem que seja um processo aqui, outro lá. Então hoje eles trabalham com três, mas a maior parte dos processos vem pra gente. Eu acredito que eles tenham uma média de 20 a 25 processos por mês, aqui faz uns 15. (...) Ele falou que a gente faz a maior parte (DESPACHANTE 1).

Já em relação ao serviço de transportes, o Prestador 1 disse que buscou o Transportador 1 no mercado e por meio de orçamentos, apesar de manter negócios com outros dois transportadores e com outros que o cliente final (importador) exige, prática comum neste ramo. Para o Transportador 1, o relacionamento teve início por indicação de uma empresa que fazia a contabilidade do Prestador 1 e que fazia parte de um grupo para o qual o Transportador 1 prestava serviços.

Foi por indicação, (o Prestador 1) não é uma empresa daqui, (...), e eu fazia o transporte do grupo (...) e aí eles indicaram e começamos a trabalhar (...) (TRANSPORTADOR 1).

As duas empresas trabalham juntas há aproximadamente sete anos e fica claro que a nossa empresa faz pelo menos a metade dos transportes do Prestador 1, pois toda semana a gente faz um, dois, três, quatro embarques dele, toda semana, pra todo canto do Brasil (...) (TRANSPORTADOR 1).

A motivação principal para os dois relacionamentos, por parte do Prestador 1, se baseia no tripé: qualidade, satisfação e preço. Uma vez que o serviço prestado é de qualidade e tem um preço acessível, o contratante tem uma tendência em ficar

satisfeito. O Prestador 1 destaca que pelo fato do mercado ser muito concorrido, o preço não tem variado muito.

Existem diferenças (no preço), mas não acredito que sejam muito grandes não. Às vezes você tem um aventureiro que quer começar e tal, mas os preços são mais ou menos iguais. O que você faz, pela quantidade que você dá de trabalho você consegue um preço melhor (PRESTADOR 1).

O Despachante 1 disse que o Prestador 1 trabalha com ele principalmente pela transparência e pela honestidade:

Porque a gente procura fazer tudo muito correto e muito transparente. Quando eu tenho um problema na Alfândega, eu tento resolver sem ter que ficar procurando outros meios de corromper alguém pra liberar, tento provar que está correto, levo algum documento. Eu sinto que isto ele gosta muito. Porque no mercado de comércio exterior, tudo é de um pra cá e de um pra lá e com a gente não tem (DESPACHANTE 1).

Já o Transportador 1, além da transparência, ainda destaca a qualidade de serviços, a resolução de problemas e a segurança.

Acho que pelo serviço prestado que a gente vem fazendo, (...), transparência que a gente passa pra eles. Eu só dou atenção pra ele, resolvo os problemas dele, o que eu tinha que dar assim, nunca dei nada de graça pra ele (TRANSPORTADOR 1).

Eu tenho muito crítica com relação ao mercado, inclusive do nosso segmento, existe um monte de aventureiro por aí fazendo muito, poucas empresas com segurança com qualidade, com ISO 9000 como nós temos. A segurança da empresa, com todo transporte, com todo o serviço, isto conta muito hoje. (...) Todas carretas são rastreadas e monitoradas, toda a frota, 200 caminhões, todo (TRANSPORTADOR 1).

Apesar de, ao se relacionar, as empresas buscarem segurança e estabilidade, o poder frequentemente se manifesta, podendo causar dependência, instabilidade e vulnerabilidade (ANDERSON; WEITZ, 1989; COX, 2004; COX; SANDERSON; WATSON, 2001). Assim, no que diz respeito ao poder, notou-se que o cliente é quem manda, até porque tem possibilidade de escolha:

Eu sou o cliente, eu posso dizer: "não quero mais você eu quero o outro" (PRESTADOR 1).

A gente sempre tenta trabalhar de forma pra se resguardar muito, porque a corda sempre arrebenta no lado mais fraco. E o despacho é a ultima ponta. Começa tudo errado, embarcou errado, chegou aqui errado, a Trading não viu, pronto, caiu aqui, é a ultima ponta (DESPACHANTE 1).

Os clientes que eu tenho são o meu patrimônio. Até porque sem cliente perco meu emprego, perco minha "boquinha" (TRANSPORTADOR 1).

Apesar da assimetria de poder entre cliente e prestador de serviços ser nítida, os contratos existem *pro forma*, para formalizar a relação. O Prestador 1 diz possuir contrato com o Despachante 1 (o que não foi confirmado pelo último), mas aponta o

fato de não existir nenhuma cláusula que responsabilize o último em caso de multas em função de erros. Entretanto, na prática, quando há erro, ele deve assumir a responsabilidade.

A gente procura fazer com que eles paguem e geralmente eles pagam. É raro, mas acontece. E aí eles vão pagar devagarzinho, coisas deste tipo, né? Mas eles pagam, os erros deles eles têm que pagar (PRESTADOR 1).

A gente sempre conversa, (...) a gente sempre tenta ver quem foi o lado que errou. Graças a Deus, em relação ao Prestador 1, eu acho que a gente teve um caso que a gente teve que pagar. (...) Porque tudo é muito dinheiro. E hoje em dia é assim, quem erra tem que pagar, não tem contrato, não tem nada, mas quem erra tem que pagar (DESPACHANTE 1).

Com o Transportador 1, não há contrato, o que existe é um pedido gerado a partir de uma negociação. Neste pedido, constam as garantias, o seguro, o prazo de entrega, entretanto ele é informal, podendo ser acertado via e-mail ou fax. E quando há erro o essencial é a maneira como o problema é resolvido. Para o Transportador 1, a parceria envolve, além de assumir as responsabilidades, um atendimento rápido e eficiente e, principalmente, retorno às reclamações.

Há uns quatro anos atrás que tive um problema, que foi uma troca de uma carga que foi pra São Paulo e foi Recife. (...) Nós tivemos que fazer esta troca de avião. A nossa Transportadora fez, assumiu. Quando detectaram em São Paulo que pegamos daqui botamos pra lá, pagamos. Foi resolvido tudo na mesma hora, sem problema nenhum (TRANSPORTADOR 1).

Assim, quanto menos conflitos ocorrem no relacionamento, mais estabilidade ele terá. Além disso, outro elemento que traz equilíbrio às relações é a comunicação entre as empresas.

A maior estabilidade é quanto melhor o relacionamento, melhor vai ser a estabilidade. Quando falo de relacionamento, falo em você dar um produto para o despachante nacionalizar num processo, quanto mais ele mantém informado sobre o que tá acontecendo, melhor vai ser o relacionamento. Quando tudo corre normal, a gente pensa pra quê do relacionamento, tá tudo normal, mas o relacionamento provoca com que aconteça alguma coisa errada, que geralmente (a culpa) não é nem do despachante nem nossa, é problema do exportador, da Alfândega (...) Então quanto maior o relacionamento, o intercâmbio entre o despachante e a prestadora de serviço, maior a estabilidade (PRESTADOR 1).

O Transportador 1 destaca a comunicação entre as empresas, ressaltando a necessidade de 'fazer-se presente'.

Toda vez que a gente fala com o cliente, a gente tá marcando nossa presença com o cliente, eu acho que isto é muito importante, eu uso muito e-mail para me comunicar com meu cliente, mas eu gosto muito de falar com meu cliente, ouvir meu cliente, aí ele sabe que eu tô aqui, que por e-mail outra pessoa pode usar seu nome e você nem fica sabendo né, é por isto que eu gosto de falar pessoalmente, (...) negociar com ele, ainda é um fator de negócios e fechamento se você vai pessoalmente com o cliente. Isto é muito importante (TRANSPORTADOR 1).

Para o Despachante 1, quando a troca de informações tem um sentido de consulta ou opinião, isto é sinal da confiança que existe entre as partes.

(...) Como que eu sei desta confiança deles? Quando alguém de uma outra empresa, às vezes de um concorrente, um advogado, diz alguma coisa, ele quer saber minha opinião. Então se minha opinião é importante, é porque ele confia no que eu falo. Em muitos casos, na hora dele tomar uma atitude, ele também liga e quer saber minha opinião. Quando ele precisa contratar alguém aqui, teve um advogado que foi eu quem indiquei e o advogado resolveu o problema pra ele na Alfândega e como foi uma boa indicação, isto também contou ponto pra ele confiar em mim (DESPACHANTE 1).

O Transportador 1 também acredita que a confiança depende da qualidade da informação trocada. Para ele, na medida em que o relacionamento mostra que o que está sendo dito é realmente a verdade, a confiança vai sendo fortalecida. A transparência entre as partes é palavra-chave para que haja confiança, que é construída com o tempo.

Confiança é transparência, você tem que ser bem transparente com seu cliente para adquirir confiança. E confiança, como vou te falar, a confiança pra você adquirir, você não pega, na prestação de serviço então é muito complicado, você só pega com muita fidelidade, você tá ali quatro, cinco, seis serviços que você vai fazer, que o cliente começa a ter um pouquinho de confiança (TRANSPORTADOR 1).

Neste sentido, utilizando-se a classificação proposta por Gulati e Singh (1998) e Barney e Hansen (1994) sobre a relação entre confiança e governança, há evidências de que os relacionamentos entre Prestadores e Despachantes devam ser classificados como de 'Confiança Forte', pois existem vulnerabilidades importantes e o oportunismo tem impacto negativo na relação, só havendo vantagem quando há reciprocidade. Isso ocorre por dois motivos: os Prestadores necessitam confiar nos Despachantes, pois disponibilizam informações das quais dependem para manutenção de seus clientes, e os Despachantes precisam confiar nos Prestadores, pois são co-responsáveis por todas as operações e processos que assumem. Ainda que alguns relacionamentos entre estes atores não possam ser classificados como de 'Confiança Forte', é primordial frisar que as empresas terão que criar possibilidades para a construção da confiança, em função do perfil destas relações, que exige a diminuição das vulnerabilidades existentes.

No Caso 1, há evidências empíricas que apontam para o exposto anteriormente, tendo as relações entre Prestador 1 e Despachante 1 e vice-versa uma tendência em ser consideradas como 'Forte'. Entretanto, ressalta-se que a confiança entre Prestador 1 e Despachante 1 é fortalecida também pela pessoa que ocupa o cargo

de despachante, podendo-se perceber que a confiança interorganizacional e a interpessoal, às vezes, misturam-se.

Ainda considerando a classificação de Gulati e Singh (1998) e Barney e Hansen (1994), no que diz respeito aos relacionamentos entre Prestadores e Transportadores, estes podem ser classificados como de 'Confiança Fraca', pois existe pouca vulnerabilidade e poucas chances para o uso do oportunismo, tornando a confiança um fator não determinante entre as partes, até pela grande oferta de serviços de transporte no mercado.

Trazendo tais considerações para o Caso 1, o relacionamento entre Transportador 1 e Prestador 1 é de 'Confiança Fraca', confirmando o exposto. No entanto, o relacionamento oposto, mantido entre Prestador 1 e Transportador 1, foi classificado como tendo uma tendência em ser de 'Confiança Forte', pois é fundamentado não somente no profissionalismo do segundo mas também em sua reputação.

Assim, confiança e reputação têm significados muito próximos. Os três entrevistados do Caso 1 falaram da reputação como visto na literatura, relacionando o conceito com a imagem da empresa no mercado.

Reputação é o que uma empresa consegue ao longo do tempo se comportando ética e corretamente. Um pouco diferente de confiança, tá certo? Você pode até nomear um despachante pela reputação dele, ninguém te indicou nada, você vai no mercado e ouve dizer o *top of mind* então este é o que eu vou nomear, aí é reputação (PRESTADOR 1).

A transparência que você faz neste processo é o que faz você ir criando no mercado e ir fazendo, como, se eu não tivesse uma boa reputação, o Prestador 1 não seria meu cliente. (...) Então se a empresa não tivesse uma boa reputação, uma boa logística, uma confiança que ela criou, fidelizou com o cliente dela, acho que ela jamais renovaria isto (contratos com grandes empresas) (TRANSPORTADOR 1).

É mais o que o mercado te enxerga, te vê. Porque aquilo que você acha de mim, um dia você comenta com alguém, você troca informação com alguém. (...) A confiança é uma coisa muito a dois. A reputação é uma coisa mais externa, você acaba fazendo um nome no mercado. É difícil uma turma achar você maravilhoso e outra turma achar você péssimo. Você pode num grupo, um ou dois não gostarem de você. Normalmente, acaba você tendo o mesmo nome, a imagem da empresa no mercado (DESPACHANTE 1).

Um outro conceito que anda ao lado do conceito de confiança é o conceito de comprometimento. No entanto, comprometimento parece estar sempre ligado a algo a ser alcançado, a uma meta, a algo tangível e objetivo. O comprometimento é o cumprimento do que foi dito, do que foi prometido. Essa idéia é corroborada tanto pelo Prestador 1 quanto pelo Transportador 1.

Comprometimento, eu entendo que você combina um *goal*, uma data, uma meta, e você não a cumpre. Comprometimento é você cumprir o que você está dizendo (PRESTADOR 1).

(...) Tudo que você prometer, você tem que cumprir, eu sempre prego pro pessoal que trabalha que você não é obrigado a prometer nada pro cliente, mas que se você prometeu, você tem que cumprir(...) (TRANSPORTADOR 1).

Foi possível perceber, portanto, que os aspectos intervenientes dos relacionamentos interorganizacionais, em sua maioria, fizeram-se presentes nos relacionamentos do Caso 1, corroborando o que foi apresentado na revisão de literatura, principalmente porque, na seleção dos casos, buscou-se empresas com quem o Prestador 1 tivesse relacionamentos duradouros, nos quais aspectos como confiança, reputação, comunicação, comprometimento, etc. estivessem presentes, o que também demonstram algumas pesquisas (ANDERSON; WEITZ, 1989, DWYER; SCHURR; OH, 1987).

Ainda que tenham relacionamentos de médio e longo prazos, nos quais conflitos ocorrem, todos os entrevistados avaliam seus relacionamentos como positivos e harmoniosos. No entanto, mais do que agilidade na resolução dos problemas e qualidade dos serviços prestados, tanto o Transportador 1 quanto o Despachante 1 demonstraram possuir ou fazer 'um algo mais' em relação ao Prestador 1, até porque a concorrência entre as empresas destes setores é muito alta.

Neste sentido, o Transportador 1 afirma que, por várias vezes, armazena e transporta cargas do porto ou das estações aduaneiras até seu armazém, para que outra transportadora atenda o Prestador 1, sendo que talvez esta prática nem seja financeiramente viável. Mas como exposto, a relação é construída e mantida no dia-a-dia e 'poder contar' é essencial.

Também com o Despachante 1, mais do que a qualidade do serviço prestado, o que é valorizado pelo Prestador 1 é a confiança que ele tem na pessoa do despachante. Isto porque este é fonte de consulta daquele. Mesmo tendo conhecimento de que o Prestador 1 trabalha com outros despachantes, o Despachante 1 é consultado tanto sobre assuntos específicos do próprio despacho quanto sobre outras matérias. Nesta relação, observou-se que a confiança extrapola os limites dos negócios e passa a ser também pessoal.

4.1.2 Caso 2.

Sediado em Vitória, o **Prestador 2** prioriza a atividade de importação, por meio da qual se beneficia do FUNDAP, mas tem buscado expandir seus negócios investindo também em exportação. A empresa possui cerca de 30 funcionários e o entrevistado foi o gerente comercial, ocupante do cargo há dois anos. Esse funcionário também é responsável pelo setor operacional tanto de importação quanto de exportação.

O **Transportador 2** iniciou suas atividades há oito anos por meio da fusão de duas grandes empresas, com o propósito de atender as regiões de São Paulo, Rio de Janeiro e Espírito Santo. Ele possui 62 funcionários entre a matriz (Espírito Santo) e as filiais (São Paulo e Rio de Janeiro). O setor operacional, que é responsável pela carga e descarga de mercadorias, é terceirizado e conta hoje com aproximadamente 70 funcionários. O entrevistado do Transportador 2 ocupa o cargo de gerente comercial desde a fundação da empresa, sendo responsável pelas negociações e contatos com clientes e fornecedores.

Já o **Despachante 2** atua no mercado desde maio de 2002. É uma empresa pequena, composta por somente 4 pessoas, mas que procura focar clientes que possuem contas maiores, realizando o desembaraço de importação e exportação. Segundo o Despachante 2, no início de suas atividades, a empresa focava a exportação de açúcar pelos portos do Espírito Santo, especialmente o açúcar originado dos estados de Minas Gerais e Rio de Janeiro (Campos). O entrevistado foi o sócio fundador da empresa, que responde por todas as atividades à ela relacionadas.

Dinâmica dos relacionamentos.

O Prestador 2 possui relacionamentos bastante estáveis com seus prestadores. A empresa opta por trabalhar com três despachantes, até porque não acredita ser financeiramente viável possuir uma estrutura própria de despacho.

A gente contrata porque é mais barato (PRESTADOR 2).

O início do relacionamento se deu a partir de uma visita feita pelo Despachante 2 ao Prestador 2. O primeiro soube da existência do segundo, que estava sediado perto de seu escritório, e decidiu contatá-lo a fim de viabilizar o processo de um cliente. O processo do cliente que o Despachante 2 estava prospectando não foi à frente, mas o relacionamento com o Prestador 2 foi mantido e completa 4 anos em 2007. O Despachante 2 é responsável por uma média de 10 processos por mês do Prestador 2, pois este último os divide entre seus despachantes para fins de comparação do serviço prestado.

Não é uma política que a empresa adota, não pode ter um prestador só, tem que ter três pra não fazer concentração, não é isto, não há uma imposição da empresa pra isto. Mas, na minha opinião, mesmo que a empresa não faça esta imposição, eu particularmente não acho uma boa idéia você fazer uma concentração em só um prestador, até porque assim não tem como você comparar como tá o seu prestador em relação a outros, etc. (PRESTADOR 2).

Em relação aos serviços de transporte, o Prestador 2 trabalha principalmente com dois transportadores, que são escolhidos a partir do perfil da carga a ser transportada. O Transportador 2 é indicado pelo Prestador 2 em 40% das vezes, mas o último faz experiências também com outras empresas para comparar a qualidade do serviço prestado.

Algumas vezes, no entanto, o próprio cliente do Prestador 2 indica o transportador. Em função destes casos específicos, a empresa mantém relação com mais 3 transportadores, que são exigência do cliente final.

Deste modo, o início do relacionamento entre Prestador 2 e Transportador 2 ocorreu quando o entrevistado do Prestador 2 (gerente comercial) começou a trabalhar na empresa. Como já conhecia o trabalho do Transportador 2, o gerente sugeriu o início dos serviços de transporte com a empresa e o relacionamento já dura 2 anos.

Quando entrei aqui, eles não estavam aqui, eu que praticamente escolhi, procurei trazer a melhor relação custo-benefício, acabei escolhendo estas duas aí. (...) E quando preciso de algo diferente, busco outras transportadoras. É o cliente que decide (...) (PRESTADOR 2).

A gente já trabalhava com o Prestador 2. O gerente só fortaleceu a relação quando ele foi pra lá. A gente já tinha a relação há bastante tempo e ele só veio a fortalecer a parceria lá (TRANSPORTADOR 2).

Um ponto interessante é que tanto o Prestador 2 quanto o Transportador 2 destacam a dificuldade que existe no início do relacionamento. Isto parece ser comum na prestação de serviços de transportes.

No começo, é difícil, a gente não sabe quem é ele. Na questão de jogar limpo, por exemplo, no começo, por a gente não ter muito conhecimento, a gente contratava a preços muito mais caros, e ele me enxergava como um cliente transação, fazia uma transação, chegou, acabou, vai embora. Só que hoje ele me enxerga como um cliente relação, ele tem um relacionamento comigo, ele sabe que não pode ser muito abusivo de uma hora pra outra porque ele sabe que eu trabalho com ele há muito tempo (PRESTADOR 2).

As primeiras cargas são as piores que tem, o cliente fica ligando, fica querendo saber onde está, a posição do carro, tem que ficar entrando no site pra rastrear (TRANSPORTADOR 2).

Para o Prestador 2, um dos principais motivos para trabalhar com o Despachante 2 é a influência política que ele possui. Isto inclui a abertura e o acesso do Despachante 2 aos servidores da Alfândega, até porque ele possui relacionamentos pessoais com alguns deles. Quando argumentado sobre isto, o Despachante 2 ressaltou:

Muitos acham que você só teria um bom relacionamento, ou um bom desenvolvimento, se você oferecesse alguma vantagem, mas na verdade a gente percebe que não é por aí. Existe muito folclore em cima disto. Acho que o principal é você atuar com competência e ética, e respeitar as normas. Porque a atividade de um funcionário público é uma atividade vinculada, eles só podem fazer aquilo que a lei permite, então se você está atuando dentro da lei, dentro das normas, não há porque você não ver seus processos serem resolvidos. A gente nunca teve problema com relação a isto (DESPACHANTE 2).

Outro aspecto motivacional que merece atenção na manutenção do relacionamento com o Despachante 2 é a captação de clientes.

O que me faz escolher um ao invés do outro, a primeira coisa: quando o despachante capta negócio, eu não tenho como escolher outro a não ser aquele mesmo. O outro é pela atenção, rapidez, pelo trâmite que ele tem na Receita, pela qualidade na prestação. E a qualidade na prestação é a rapidez (...) (PRESTADOR 2).

Em relação ao Transportador 2, o custo-benefício é o principal motivo para o relacionamento. O Prestador 2 resalta que procura 'tirar o melhor de cada um, do que cada um sabe fazer'. Mas a eficiência que se busca está aliada à confiança e à segurança que se tem na qualidade do serviço, e isto se aplica em todos os serviços que o Prestador 2 contrata.

Na verdade quando a gente escolhe um parceiro, um despachante, uma transportadora, você tem um cliente lá do outro lado que não quer saber quem você está escolhendo, ele quer saber que lá no final ele tá comprando (do Prestador 2) e ponto final. Ele não quer saber quem faz o serviço pra mim, muitas vezes ele nem sabe quem é o transportador, ele quer que chegue lá. Então, eu, de certa forma, eu ponho o meu nome em risco, acima do transportador ou do despachante, é o meu nome (PRESTADOR 2).

O Transportador 2 destaca como motivações principais a qualidade da comunicação, o retorno e a agilidade do serviço prestado e a competência da

empresa. Também ressalta a reputação da empresa no mercado pelo trabalho que vem sendo realizado.

A assimetria de poder entre Prestador 2 e seu Despachante e Transportador é nítida nos dois casos pela concorrência existente no mercado.

O simples fato hoje de você cotar, cotar mesmo, já deixa o pessoal feliz, porque hoje tem uma grande quantidade de prestadores. O simples fato dele saber que eu liguei pra ele para cotar os preços, aquilo ali já é suficiente. Mesmo que eu não fechasse um transporte com ele no mês, ele tá feliz porque eu tô lembrando dele na hora da cotação, eu acho que ele deve ser feliz só por causa disso, ele deveria ficar pelo menos. Tem tanta empresa que me manda e-mail pra prestar serviços, de vez em quando eu olho, (...) aí a pessoa fala: “faz a cotação aqui só pra ver o que eu tenho pra oferecer” (PRESTADOR 2).

Hoje, olha só o tanto de transportadores que existem. São muitos. (...) Eu defino o transporte como parceria. Porque o transporte, pela concorrência, várias empresas, tem que ter parceria, senão não adianta. Hoje o que acontece é o seguinte, por causa de R\$ 30,00 ou R\$ 50,00 o cliente muda de transportadora. Já cansou de acontecer aqui. Isto não é parceria, acho que R\$ 100,00 não vão fazer diferença no frete, num frete de R\$ 2.000,00, R\$ 2.500,00 (TRANSPORTADOR 2).

Porém, o Despachante 2 enfatiza que não há assimetria de poder entre as empresas porque existe confiança:

O que influencia hoje mais é o relacionamento, a confiança que se estabeleceu entre as partes é o que determina a continuidade da parceria, hoje seria isto. Já provamos nossa competência com eles, o relacionamento é bom, temos confiança mútua, então é isto que nos mantém juntos (DESPACHANTE 2).

Sobre os mecanismos de governança, o Prestador 2 afirma que normalmente possui contratos com seus despachantes, onde discrimina as responsabilidades, obrigações e penalidades em casos de multa. No entanto, especificamente com o Despachante 2, ele não soube ao certo sobre este documento, o que pode significar que este não é consultado ou utilizado. Isto pode ser justificado, pois outros mecanismos de governança podem ser utilizados. Por exemplo, para que o Despachante 2 faça o trâmite dos processos, o Prestador 2 fornece uma procuração, que o nomeia junto à Alfândega, assim como uma autorização no Sistema Integrado de Comércio Exterior (SISCOMEX), que o autoriza a registrar declarações de importações em nome do Prestador 2. Estes dois documentos possuem prazo de validade. Assim, quando a empresa não quer mais trabalhar com o despachante, só é necessário que ela não renove a autorização e a procuração, ou desabilite o despachante no SISCOMEX. Por estes motivos, o Despachante 2 entende que o contrato é desnecessário, afirmando, ao contrário do que afirmou o Prestador 2, que as empresas não possuem nenhum contrato formalizando a relação.

Já em relação ao Transportador 2, pode-se aferir que a função do contrato é substituída pela apólice de seguro.

O contrato com transportador é a apólice, porque quando a gente manda uma carga pela transportadora, eu tenho o contrato do transporte que ele tá carregando, da carga que ele tá carregando e o contrato é com a garantia de entrega daquela carga. E ali tem o seguro, tem tudo mais, eu não tenho um contrato com a transportadora especificamente, ela tem um contrato com a carga (PRESTADOR 2).

Uma vez que não há contratos formais, espera-se que, quando há conflitos e problemas com a carga, as respectivas empresas assumam os erros cometidos, o que normalmente ocorre.

A maioria dos despachantes é de inteira confiança, uma vez o despachante errou, registrou uma DI (Declaração de Importação), cobrou mais, o próprio despachante teve tranquilidade de perceber que errou (...) (PRESTADOR 2).

Agora, é sempre complicado, eu tenho mais problemas com o transporte do que com o despacho, porque às vezes a carga teve um sinistro, com o cliente, aí eu falo com o Transportador 2, ele fala com a seguradora dele, e a seguradora fala que cobre só 50% porque a seguradora vem, faz a investigação e fala que vai cobrir só 50% e os outros 50%, entendeu? Uma vez a gente tomou um prejuízo deste, outra vez o próprio Transportador 2 pagou com serviços e tudo mais, sabe que se deixar na mão a gente acaba não trabalhando mais (PRESTADOR 2).

E quando tem erro quem assume é o despachante. Uma vez ocorreu um erro, nós assumimos e o Prestador 2 não ficou nem sabendo (DESPACHANTE 2).

Além dos citados anteriormente, segundo o Prestador 2, outros problemas percebidos na relação são comuns ao dia-a-dia do negócio. Em relação ao despachante: demora em liberar carga, não ter habilidade para conversar com fiscais, não saber 'defender' a empresa, registrar declarações de importação com erros. Em relação ao transportador: atrasar no carregamento ou na entrega, sinistros, problemas com seguradora, entre outros.

A maneira como esses problemas são resolvidos, a forma como as empresas atuam nestes momentos, influencia na confiança existente na relação. Para o Prestador 2, a confiança está ligada à transparência na comunicação, honestidade, franqueza e comprometimento.

Se a pessoa tem comprometimento, a pessoa conquista esta confiança comigo e eu tenho confiança nele. Por exemplo, (...) a confiança muitas vezes a gente consegue perceber que as pessoas passam confiança na hora dos problemas. Quando tem um problema, a pessoa resolver o problema é um momento que, muitas vezes, você cria confiança em função de um problema que aconteceu e a pessoa vai e resolve (...), supera seu problema. Isto aí é o elemento chave, porque na hora que você mais precisa da pessoa e a pessoa pula, ou seja, não resolve seu problema, aí isto abala a sua confiança. E quando isto ocorre..., o prestador é bom até quando as coisas estão boas, quando tem um problema, as coisas não ficam boas

mais. Então quando você tem problema é quando você vê quem está do seu lado (PRESTADOR 2).

A pessoa conquista a minha confiança a partir do momento em que ela começa a jogar limpo e mostrar com franqueza aquilo que ela pode fazer e aquilo que ela não pode fazer. (...) Isto pra mim é o que é confiança, a pessoa entender o que é um relacionamento de ganha-ganha, é entender que os dois lados têm que ganhar. E se um lado só ganha e o outro não ganha, a confiança vai sendo abalada e tal (PRESTADOR 2).

Sobre a relação entre confiança e governança (GULATI; SINGH, 1998; BARNEY; HANSEN, 1994), de modo geral, relacionamentos entre Transportadores e Prestadores devem ser considerados como de 'Confiança Fraca', como exposto na seção 4.1.1. No entanto, há evidências de que a relação entre Prestador 2 e Transportador 2 seja de 'Confiança Forte', pois o tempo do relacionamento fez com que existisse reciprocidade de confiança, não sendo necessários contratos formais.

Já quanto ao relacionamento entre Prestador 2 e Despachante 2, nas duas direções, pode-se assumir que existe uma tendência em ser classificado como de 'Confiança Forte', pelos motivos expressos na seção 4.1.1. Especificamente no relacionamento entre Prestador 2 e Despachante 2, essa tendência se justifica pelo fato daquele utilizar-se de serviços de outros despachantes e buscar sempre novos prestadores, apesar de ter grande interesse na influência política que o Despachante 2 possui. Mesmo considerando essas questões, é certo que as duas empresas estejam buscando mecanismos para a construção da confiança.

Ainda em se tratando de confiança, é comum que o Despachante 2 tenha em mãos muitas informações sobre os processos dos clientes (Prestadores). Para ele, a confiança se estabelece entre duas empresas, ou seja, num relacionamento diático, e depende muito de sua capacidade em manter sigilo das informações dos clientes.

A gente tem que ter este cuidado de não misturar as coisas. Eu, por exemplo, sou procurador de duas empresas que são concorrentes, mas eu consigo atuar, atender aos dois clientes, sem que a confiança seja abalada porque eu respeito os interesses de cada um. (...) Você tem que saber respeitar o sigilo, as informações de cada cliente, você não pode passar informações de um pro outro porque certamente você vai perder a confiança dos dois. Isto vai refletir até nos outros que não estão envolvidos e se ficarem sabendo, perde esta confiança (DESPACHANTE 2).

A relação da confiança com comprometimento é clara e os temas que emergem dos discursos são muito similares.

Confiança e comprometimento, eu acho, que caminham lado a lado, os dois tinham que ser parceiros. Os dois estão juntos. (...) Confiança é parceria né? Eu confio em você que você vai

me pagar em dia, e você confia em mim que eu vou entregar sua carga em tempo hábil sem avaria (TRANSPORTADOR 2).

Apesar dos conceitos de confiança e comprometimento estarem sempre juntos, existe uma tendência em pensar que o segundo fortalece a existência o primeiro. Em outras palavras, quando se está comprometido com determinado negócio, a tendência é que a confiança seja fortalecida neste relacionamento. Comprometimento está relacionado, portanto, a ‘vestir a camisa’ da empresa para resolver os problemas que ocorrem.

(...) É abrir e dizer o seguinte: “olha, a minha empresa trabalha assim, eu consigo fazer isto, a este preço, eu consigo entregar assim, olha as fotos de quando eu carrego, aqui dá pra você ver que eu estou usando um caminhão todo, não to usando só meio caminhão”. Você começa a ver que as pessoas têm o comprometimento de querer mostrar pra você que tudo que elas fizeram, elas conseguem provar e evidenciar, é a atenção diferenciada que a pessoa dá, mostrando até onde chegar em termos de preços, qual o nível de entrega... E com o tempo você começa a achar que a empresa é a sua empresa, entendeu? Que você pode contar porque você sabe que aquela empresa abre pra você tudo que você consegue saber. É lógico que isto é uma coisa que você consegue com o tempo, não é uma coisa rápida nem qualquer um que vai querer fazer isto e tal (PRESTADOR 2).

É você atuar em prol desta empresa como se fosse sua. É você ter responsabilidade de manter a integridade da empresa atuando com ética, você defender os interesses desta empresa como se fosse sua, como se fosse parte dela (DESPACHANTE 2).

Comprometimento para mim é (...) estar atendendo bem os clientes do Prestador 2, porque eu não atendo o Prestador 2 diretamente, eu atendo os clientes do Prestador 2. A primeira reclamação não vai cair em cima da transportadora, vai cair em cima do Prestador 2: “oh, a transportadora que você me indicou, não me atendeu em tempo hábil”. Qual meu compromisso? Compromisso de entregar a carga em dia com preço combinado (TRANSPORTADOR 2).

Indicar outra empresa para a prestação de determinado serviço é uma situação corriqueira entre os prestadores de serviços de um mesmo segmento. Assim, algumas empresas afirmaram que o que a empresa faz para atender o cliente é o comprometimento que ela tem em relação a este cliente.

(...) A empresa estava precisando mandar uma carga pra Petrobrás. A gente não tinha este caminhão. Aí o cliente falou: “eu preciso que seja você quem faça este transporte”. Aí a gente terceirizou um caminhão de uma outra empresa, aí o seguro foi por nossa conta, a escolta foi por nossa conta (TRANSPORTADOR 2).

Indicar é muito complicado. Se a empresa que você indicou não atende a contento, você pode até perder seu cliente (DESPACHANTE 2).

Às vezes, não atender o cliente a contento e não ser comprometido pode fazer com que a imagem da empresa seja prejudicada. O Despachante 2 concilia o conceito de reputação com o de respeito.

Reputação seria que vem se firmando no mercado pela sua competência, pela ética, pela forma de atuar, pela presteza na prestação de serviços, e o bom relacionamento com as autoridades do governo, isto é muito importante, porque a gente praticamente lida com órgãos do governo, então tem que ter um bom relacionamento, tem que ser respeitado por eles e tem que respeitá-los também, então a reputação é basicamente isto (DESPACHANTE 2).

O Prestador 2 tem um ponto de vista interessante. Ele atrela a reputação da empresa à sobrevivência dela no mercado, acreditando que existe uma regularidade na qualidade do trabalho do prestador de serviços.

Acredito sinceramente que eles têm boa reputação, porque eu não acho que eles estariam sobrevivendo só fazendo um trabalho bom pra mim, acho que eles fazem um trabalho bom pra outros. É lógico que pode ser que uns gostem mais e outros gostem menos, mas de forma geral eles têm boa reputação (PRESTADOR 2).

Assim, o reflexo do trabalho de uma empresa no mercado pode ser positivo ou negativo, mas é transferido pela rede e influencia comportamentos e negócios futuros. Ainda, a rede de relacionamento das empresas tem um papel importante na escolha do parceiro que será indicado.

Geralmente transporte é parceria: transporte pra você que tem uma amiga que vou transportar pra sua amiga, que trabalha naquela empresa, que vai me indicar, que forma aquela cadeia, isto é a reputação da empresa (TRANSPORTADOR 2).

Hoje no nosso segmento, surgem muitos boatos. Quando você vê um preço muito diferenciado um do outro, você sabe que tem alguma coisa errada, ou a empresa não tá recolhendo ICMS, ou não tá gerando seguro... e o que acontece hoje é que muitas vezes os clientes, na tentativa de redução de custos, eles acabam optando por estas de menor custo. Aí o que acontece? A carga some, ou é roubada. Aí cria aquela cadeia: “olha, aquela empresa não tem uma boa reputação, não arrecada seguro”. (...) Hoje no transporte, acontece muito com o Prestador 2: “olha, queremos fazer aquela experiência com aquele cliente”. Eu falo: “olha, procura buscar uma pessoa que você conhece, a gente sabe da reputação” (TRANSPORTADOR 2).

A rede de relacionamento ajuda porque quando você tem relacionamento, em tudo quanto é aspecto, em tudo quanto é prestador, em tudo quanto é lugar, você tem alguém, é bom você ter estes relacionamentos, porque eu acho que o relacionamento tem um papel importantíssimo na decisão da escolha do parceiro, muito mesmo, mais do que preço (...) (PRESTADOR 2).

No entanto, embora o relacionamento interpessoal se faça presente, os entrevistados ressaltaram que este não influencia o profissional e que o serviço deve ser prestado com qualidade, independentemente de laços pessoais e de amizade. Apesar de haver um consenso sobre a importância dessa separação, o Prestador 2 acredita que o bom relacionamento pessoal deve ser estendido para o profissional, possibilitando que as duas empresas tenham bons resultados.

Hoje o bom atendimento está acima de relacionamento pessoal né? Não teria como você manter uma parceria se você não atendesse ao que ela necessita no desembaraço das importações (...) Então a gente tem atendido a contento então isto é o que fortalece, o que garante a continuidade da parceria (DESPACHANTE 2).

Melhora, mas o fato de conhecer, por experiência própria, não é o que garante. O que garante é bom serviço, bom atendimento. A gente pode ser amigo, mas se eu tô te atendendo mal, não é isto que vai segurar o negócio. O que acontece, não somos só nós os envolvidos, sou eu, você, o Prestador 2, o cliente do Prestador 2, o cliente final lá da ponta (TRANSPORTADOR 2).

Eu sou uma pessoa muito fácil de negociação, acho que a relação tem que ser ganha-ganha, não pode ser um ganhando e o outro não ganha, meus despachantes têm participação, tem fundapeana que não dá participação (...) (PRESTADOR 2).

Ao longo destas entrevistas, surgiram descrições do setor de serviços que a autora julgou interessantes. Estas opiniões estão relacionadas a um aspecto muito particular e muito discutido sobre a prestação de serviços: a avaliação.

O serviço, a gente sabe que ele nunca consegue ser prestado da mesma forma. Por mais padronizado que ele consiga chegar, ele nunca vai ser da mesma forma. Eu nunca consigo dar dez vezes a mesma aula, um dia um aluno faltou, não dá, as perguntas são diferentes, o professor passa mal, tem um barulho, tudo diferente. A gente tenta padronizar ao máximo, pra facilitar, pra oferecer mais serviços, mas tem hora que não dá pra padronizar, tem que customizar mesmo, tem hora que aquele cliente quer algo totalmente diferente do que é feito normalmente... até mesmo para o mesmo cliente a gente tem que fazer um serviço diferente (PRESTADOR 2).

Transporte é um negócio que você vende..., não é igual a vender um carro, que você olha, você vê, sabe que é preto, que ele faz tantos por litro. No transporte, você vende uma ilusão pro cliente, sua carga vai chegar tal horário, então o cliente só pode experimentar e testar (TRANSPORTADOR 2).

É, portanto, interessante perceber as particularidades que a prestação de serviços possui e a variedade de detalhes que pode surgir a partir de seu estudo. A distância existente entre o fornecimento de produtos e o de serviços é ainda mais estendida quando considerações como as anteriores são oferecidas nos estudos desenvolvidos. A insegurança que a contratação de um serviço traz aos contratantes não deve ser desconsiderada, sendo fundamental atentar para a importância da qualidade na prestação.

Talvez, por estes motivos, o Prestador 2 afirme que buscar outros prestadores (transportadores e despachantes) é prática habitual no desenvolvimento de suas atividades. Se, por um lado, tal prática permite a comparação dos serviços prestados, por outro, ela pode impossibilitar ou dificultar o desenvolvimento de relações estáveis e, quiçá, de serviços de qualidade.

4.1.3 Caso 3.

O Prestador 3 foi fundado em 1996 e também desenvolve atividades de importação por meio do Sistema FUNDAP. Estas atividades englobam logística, distribuição e transporte, contatos com armadores e agentes marítimos, desembarço aduaneiro pelos portos do Estado e Aeroporto de Vitória (ES), além de assessoria e consultoria em todas as áreas envolvidas no processo de importação. Atua em diversos segmentos de produtos, tais como, eletrodomésticos, eletroeletrônicos, bicicletas, bebidas, alimentos, máquinas e equipamentos, perfumes e cosméticos, equipamento hospitalar, produtos veterinários, produtos químicos e setor petrolífero.

Duas pessoas representaram esta empresa nas entrevistas. O "Prestador 3.1" é o sócio-gerente responsável pelo comercial e atua na empresa desde sua fundação. O "Prestador 3.2" é funcionário da empresa há cinco anos e é responsável pela gerência de três departamentos: o de logística, o de despacho e o de importação e exportação.

O **Transportador 3**, indicado pelo Prestador 3, é uma empresa que completa 60 anos no mercado de transporte de cargas. Fica situada em Vila Velha (ES) e possui filiais em São Paulo (SP), Rio de Janeiro (RJ), Belo Horizonte (MG), Colatina (ES), Linhares (ES), São Mateus (ES) e Cachoeiro de Itapemirim (ES). A empresa emprega cerca de 280 funcionários próprios e 140 terceirizados.

Duas pessoas foram entrevistadas do Transportador 3. A primeira foi a diretora comercial, que faz parte da empresa há mais de 10 anos. Apesar das funções de direção, é comum que ela se envolva com questões operacionais. Nas citações, essa gerente foi identificada como "Transportador 3.1". A segunda, chamada de "Transportador 3.2", é funcionária da empresa há 3 anos e é assistente comercial, tendo como função principal auxiliar a primeira.

Uma situação encontrada nos relacionamentos do Prestador 3 é um pouco distinta. Esta empresa não possui uma empresa que realiza seu despacho, mas um departamento próprio de despacho, do qual será falado após a descrição do caso entre Prestador 3 e Transportador 3.

4.1.3.1 Dinâmica dos relacionamentos.

O Prestador 3 opta por trabalhar com dois transportadores, além dos que o cliente final (importador) exige. O relacionamento com o primeiro já dura 1 ano mas ainda está na fase de iniciação, como ressaltado pelo Prestador 3.1. Este resalta que ainda não se sente seguro para indicar este transportador ao seu cliente final porque não pode garantir a qualidade do serviço prestado. Com o outro transportador, ele mantém um relacionamento que já dura 10 anos, apesar do Transportador 3 afirmar que dura em torno de 5 a 6 anos. Apesar desta divergência a respeito do tempo do relacionamento, o relacionamento pode ser considerado de longo prazo.

O início do relacionamento ocorreu por meio de uma rede de relacionamento, com a apresentação das partes num evento. O Prestador 3 indica o Transportador 3 desde o início de seu funcionamento.

Nós temos dez anos, e indicamos desde início. O dono do Transportador 3 é uma pessoa muito séria, uma empresa familiar e transferiu muita seriedade. De lá pra cá começamos a indicar e o nosso cliente normalmente acata, ele acata a indicação. A outra empresa nós não indicamos, porque está começando este ano (PRESTADOR 3.1).

O Transportador 3 destaca, assim como no Caso 2, que todo início de relacionamento, no setor de transportes, é turbulento.

Qualquer cliente que entra, no começo, a gente vai ter algum conflitos. Não é tão simples assim. A gente se adaptar com a empresa e a empresa se adaptar com a transportadora é complicado. Cada empresa é diferente então até conseguir se entender, demora (TRANSPORTADOR 3.2).

Os motivos para o relacionamento são, principalmente, o preço, a qualidade do serviço e a confiança, sendo este último motivo destacado pelos dois lados do relacionamento.

Porque até então eles têm trabalhado de uma forma séria, preço competitivo no mercado. Por maior que seja a empresa perante estas duas, há um perfil também da qualidade do trabalho, isto eles já provaram pra gente, ou através de uma experiência ou até por meio de um cliente que preferiu trabalhar com a empresa A ou B e que a gente viu que se comporta bem (PRESTADOR 3.1).

Outro critério utilizado pelo Prestador 3 é a seriedade da empresa, critério este associado à confiança.

O critério que a gente utiliza, nem toda transportadora averba o conhecimento na tua apólice, a maior receita de uma transportadora na maioria dos casos é o seguro, não significa que uma empresa grande ou uma pequena vá averbar todos conhecimentos de carga naquela apólice. E eu corro o risco de estar pagando o seguro ou estar fazendo meu cliente pagar um seguro, o qual na realidade ele não está assegurado, ela diz que está assegurada mas ela não está

vinculada à apólice. Por isto, este critério de avaliação, não só o porte da empresa, mas pela seriedade da empresa. A empresa (Transportador 3) já provou pra gente, este tipo de fato que acontece mesmo, não quero medir o que leva uma transportadora a fazer isto, mas acho que é um problema dela e eu não posso compartilhar isto com meu cliente (PRESTADOR 3.1).

Quanto às relações de poder entre os dois, existe uma divergência entre as opiniões. O Prestador 3 vê o relacionamento como interesse maior do Transportador 3, ou seja, ele acredita que existe maior dependência do último em relação a ele. Já o Transportador 3 possui uma idéia um pouco mais simétrica do relacionamento, onde as partes trabalham em conjunto.

(...) A gente tem que ver o lado do cliente mas também o lado da transportadora. Às vezes o que o cliente pede, não dá pra gente fazer aqui. Então a gente tem que ficar no meio termo. Nem pro lado do cliente nem pro lado da transportadora. A gente tem que estar trabalhando em conjunto (TRANSPORTADOR 3.2).

No relacionamento pesquisado, não existem mecanismos de governança. Desta forma, trazendo a classificação de Gulati e Singh (1998) e Barney e Hansen (1994) e tendo em mente as considerações iniciadas na Seção 4.1.1., o relacionamento entre Prestador 3 e Transportador 3 é de 'Confiança Forte', baseado principalmente na confiança interpessoal que o Prestador 3.1 deposita na pessoa do Transportador 3.2. Considerando a outra direção do relacionamento, ou seja, Transportador 3 e Prestador 3, foi classificado como de 'Confiança Fraca', pois a confiança não é determinante e não há vulnerabilidades presentes.

A falta de contratos formais não atrapalha as negociações, até porque a rotina do relacionamento torna o preço e o serviço contratados conhecidos pelas partes, sem a necessidade de consultas prévias para todos os transportes. Isto quer dizer que, apesar de não existir uma tabela de preços, as duas partes têm uma noção do acordado.

Ainda, a falta de mecanismos de governança também não prejudica a forma como as empresas resolvem seus problemas. Um dos problemas que o Prestador 3 tinha com transportadores era a falta de competência para arrumação das cargas, problema este que foi sendo 'trabalhado' junto ao transportador.

(...) Não temos tanto conflitos não, você vai moldando de acordo com suas necessidades. Antigamente, só tinha o motorista que acompanhava a carga, mas aí chega o cliente e me diz: "olha, recebi uma carga que tá mal arrumada". Aí nos exigimos da transportadora um conferente e arrumador de carga. Todo porto seco, a obrigação dele é colocar a mercadoria a critério da transportadora, porque ela é responsável pela carga, mas a maioria das empresas

não está preocupada com a arrumação da carga é uma coisa que ela tem que ter, o pessoal não sabe nem arrumar a carga, então a gente ensina, explica, faz uma arrumação pra evitar que a carga tombe, é uma coisa absurda, mas acontece aqui, e o cliente final não quer saber. Então, (...) nós exigimos a presença de um arrumador, que fica na responsabilidade. Se a carga saiu de lá, algumas cargas são fotografadas por nós, a arrumação, a carga fechada, o veículo, até pra demonstrar que se a carga saiu daquele jeito ela tem que chegar daquele jeito (PRESTADOR 3.1).

O Transportador 3 também destaca o problema de arrumação de carga, similar ao citado pelo Prestador 3, o que demonstra que nos relacionamentos cada parte tem seus motivos e suas justificativas para as situações do dia-a-dia, o que torna complicada e complexa a gestão deste processo.

Um problema maior que tivemos com ele foi o de um cliente específico que a gente tenta acondicionar a carga e a carga é muito heterogênea, é difícil o acondicionamento no caminhão quando os volumes são muito diferentes, distintos; você transportar a carga de um contêiner direto para um caminhão, sem parar efetivamente dentro de um armazém. Parar e arrumar, é uma situação. Você pegar um contêiner e colocar..., tudo que tem que sair, vai entrando. Então, é o principal problema que a gente tenta resolver, mas o próprio cliente (final) hoje tem ciência da dificuldade de ambas as partes, tanto do Prestador 3 quanto nossa (TRANSPORTADOR 3.1).

Outros problemas citados estão relacionados a atraso na barreira, problemas com veículos, com coleta, com manutenção de vias, avaria de mercadorias, alagamento de rios, veículos atolados. Todos estes, segundo o Transportador 3, os fazem ter contato com o Prestador 3. Mas o último ainda ressalta outros a seguir.

O caminhão não aparecer, é muito ruim. Porque a gente trabalha com o horário do EADI (Estação Aduaneira de Interior), aí a gente concilia o horário do EADI com o horário que o caminhão vai chegar. Aí se o caminhão não chega neste horário, fica totalmente desestabilizado porque o próprio EADI tem os horários fixos (PRESTADOR 3.1).

Os meninos que ficam lá no EADI, nossos dois funcionários, nunca chegaram e falaram: "olha, a transportadora não tá cumprindo o horário, não tá chegando com o caminhão a tempo". São problemas normais. É muito raro, o que acontece, a gente consegue sanar logo (PRESTADOR 3.2).

Os problemas citados anteriormente ocorrem no dia-a-dia, no processo do transporte. É claro que se vierem a se repetir com frequência abalam a confiança do relacionamento. No entanto, segundo o Prestador 3, o que de fato pode abalar uma relação e provocar desconfiança é uma informação falsa.

O que pode abalar minha confiança é uma informação que ele (o importador) venha nos passar que não é verdadeira e que a gente perceba que eles (importador) têm conhecimento do produto e não participam pra gente. 98% das minhas importações são por conta e ordem então ele sabe da mercadoria dele, quando ele não passa a informação (...) este tipo de perfil abala a confiança (PRESTADOR 3.1).

Importação por conta e ordem é aquela onde o cliente final (importador) é o próprio adquirente. Isto quer dizer que o prestador de serviços em Vitória gerencia a operação para o cliente final, pois este não tem as licenças necessárias para importar por este município, beneficiando-se do FUNDAP. Logo, uma vez que o cliente final é o próprio comprador, ele conhece a mercadoria que está sendo importada e possui as informações necessárias. Fornecer uma informação falsa, portanto, abala a confiança do Prestador 3.

Seriedade, profissionalismo, ética, qualidade e competência são palavras relacionadas à confiança, para o Prestador 3, cujo relacionamento com o Transportador 3 é considerado de extrema confiança, o que confirma a classificação proposta anteriormente de Gulati e Singh (1998) e Barney e Hansen.

Eu e meu cliente acontece que estou trabalhando de forma ética e profissional. (...) Não é quantidade de caminhões, é qualidade, qualidade e seriedade no trabalho para que a gente possa indicar uma empresa aqui em vitória (PRESTADOR 3.1).

Não contrato quem não tem capacidade, o máximo que posso fazer é um acompanhamento desde o porto até a saída da transportadora. Eu tenho casos que tenho um transporte muito específico, um transporte pesado, que a capacidade realmente é da empresa, é um transporte técnico, não é pegar uma carga e colocar. Aí você tem que confiar mesmo na empresa e saber escolher, mesmo assim tem um funcionário nosso acompanhando, independente da capacidade da empresa ou não (PRESTADOR 3.1).

Mais especificamente em relação ao transporte, a confiança está baseada em segurança, bons profissionais, pontualidade e comprometimento, o que é reforçado pelo Transportado 3. Este último adicionou ainda uma noção de confiança como um processo, como algo que é construído com o tempo.

Chegada do caminhão no horário do carregamento. São empresas que a gente marca e fala: "olha, o horário de carregamento é tal e tem que chegar com tantas horas de antecedência". Neste horário o caminhão tá lá. Caminhões bons, caminhões com segurança, profissionais bons, caminhoneiros mesmo. E segurança mesmo, de você saber que você tá entregando a carga para uma transportadora que tem pontualidade, tem rastreamento, segurança envolve rastreamento, apólice. E as pessoas que a gente lida, a gente liga pras pessoas responsáveis e diz: "olha, tô precisando disso, disso". É muito difícil quando eles não conseguem a tempo fornecer um caminhão, eles ligam um dia antes e falam que vão fazer de tudo pra atender a gente (...) aí eles correm atrás... (PRESTADOR 3.2).

No caso do transporte, a gente tem atenção de atender o cliente. O Prestador 3 contrata uma transportadora, ela tem que atender o cliente em determinado horário preparado pra ela, que vai estar carregando na hora que ela quer, que vai ter tudo da forma como ela planejou e qualquer problema que ocorra vai estar entrando em contato, então é isto que acontece. Então não tem esta preocupação, quando a gente carrega, eles não ficam ligando perguntando como é que tá, porque eles sabem que se a gente tiver qualquer problema, a gente vai estar entrando em contato (TRANSPORTADOR 3.2).

São atos, constantes, não tem o que dizer mais. São atitudes, é o dia-a-dia. Confiança se adquire, e se perde também com uma mentira, coisa que a gente aqui, por mais que a gente fale, melhor a verdade por pior que seja (TRANSPORTADOR 3.1).

Quando argumentado se o fato de disponibilizar um conferente junto ao Transportador 3 em todos os carregamentos refletia desconfiança, o Prestador 3 frisou que é uma questão de responsabilidade e não de desconfiança.

Vai que você carregue aqui, uma quantidade de 1000 caixas de um certo produto. Você tá com um conferente da Hiper (do EADI), um conferente do transportador e um conferente nosso. Na hora que chega no destino, se faltaram 10 caixas, digamos assim, a responsabilidade com certeza não vai ser mais nossa nem do armazém. Vai ser da transportadora e da chegada lá, porque quando chega lá este próprio conferente vai conferir tudo de novo. É conferido tanto no desembarque como na hora da entrega. Então quando conferir na hora da entrega, vão perceber que houve um problema no meio do caminho. Não é responsabilidade mais nossa, nos estávamos com um conferente nosso, um conferente da própria EADI, e do transportador que atestou que a carga saiu integral, houve algum problema no caminho. É uma questão mais de responsabilidade mesmo, não de desconfiança (PRESTADOR 3.2).

Este tipo de procedimento (manter um funcionário/conferente nos carregamentos) também é útil quando há um problema. Quando uma carga está avariada, por exemplo, o funcionário pode entrar imediatamente em contato com a empresa para solucioná-lo, o que foi destacado pelo Prestador 3.2.

Tais procedimentos usados pelas empresas para garantir uma boa prestação de serviços servem para construir e manter sua reputação. Para os entrevistados, este é um conceito muito próximo da confiança, no entanto, a consideram uma referência do mercado com base na história do seu trabalho.

Reputação você constrói, você cria. Tô te dizendo da minha empresa, seu comportamento, suas atitudes com relação ao mercado (...) e a seriedade que você produz no mercado lá fora, isto gera pra mim, reputação (PRESTADOR 3.1).

No transporte, a gente recebe muitos clientes aqui, por problemas com outras. Uma fica tentando passar por cima da outra. Então neste caso, ter uma boa reputação é muito importante (TRANSPORTADOR 3.2).

O histórico do relacionamento só será positivo se houver cumprimento do prometido. O conceito de comprometimento aparece, muitas vezes, relacionado à confiança, a êxito, a compromisso. É nítido que ele está associado a alcance de um objetivo ou meta.

Se o cliente te dá a abertura para que você possa orientá-lo, há um comprometimento tanto meu quanto dele e que o objetivo final que aquela importação tenha êxito, mas que tem que ter comprometimento das duas partes, não só da minha parte (PRESTADOR 3.1).

Responsabilidade, confiança, atitudes, prometer quando tem condição de cumprir, quando não tem, falar a verdade por pior também que seja, porque nenhum cliente gosta do outro lado de

ouvir: “ó, talvez eu não consiga entregar amanhã”, mas é o que eu tenho dito hoje, talvez eu não consiga entregar amanhã. Mas: “ah, eu preciso da carga pra amanhã”. Eu digo: “ó, isto aqui não é avião é caminhão”. Então é melhor você dizer a verdade do que prometer uma coisa e não conseguir cumprir (TRANSPORTADOR 3.1).

Por estes motivos, a comunicação entre as empresas é aberta, apesar deles não terem um software de acesso on-line. O contato é basicamente operacional e mais freqüente quando há problemas. Já a comunicação entre o Prestador 3, Transportador 3 e o cliente final é gerenciada normalmente por um departamento logístico do primeiro e serve principalmente para evitar conflitos.

Um assunto que foi muito destacado pelo Prestador 3 foi a competência. Ele enfatizou que muitos prestadores de serviços em Vitória, não só transportadores apesar de citá-los como exemplo, não têm competência para executar o serviço. Ressalta ainda que quando há competência, há mais eficiência.

(...) Nós precisamos ensinar como se amarra, como se arruma uma carga dentro do veículo, o motorista, ele tem que ser responsável por aquilo que está carregando, não simplesmente ir tomar café. O porto seco diz que carregou 600 caixas, ele não confere a carga, então nós exigimos conferência da transportadora, presença do motorista pra apontar qualquer avaria na carga, isto tudo pra preservar não só a transportadora, a gente, mas principalmente o cliente (PRESTADOR 3.1).

(...) Quando você tem um cliente, você não tem que ele te informar, ele te mostrar como faz, você tem que estar apto pra fazer o trabalho. (...) Você reduz custo em *demurrage*, evitando mais período de armazenagem, (...) e este gerenciamento é feito por nós, você tem que ser apto pra fazer, ele não está te contratando pra te ensinar a proceder com a mercadoria dele. (...) Você tem um gerenciamento logístico, jurídico até das importações que você efetuou pra aquele cliente, com certeza os custos diminuem. Nós praticamente não geramos *demurrage*, justamente pelo gerenciamento deste processo e pela abertura que o cliente nos dá, obviamente isto reduz custos (PRESTADOR 3.1).

Sobre a prestação de serviços de transporte, o Transportador 3 destacou, assim como foi destacado pelos transportadores nos outros casos, que o mercado é muito concorrido, com empresas que não estão preparadas para operar e, que por este motivo, é necessário desenvolver relacionamentos sérios e de longo prazo.

Hoje tem muita transportadora que troca de nome com muita facilidade. São mais de cem, muito mais, mas tem transportadoras e transportadoras. A gente até recomenda, devem ser umas cinco. O que acontece, abre, a transportadora aí, dá um problema, a seguradora não cobre, fala que tem seguro mas não tem, acontece um roubo, aí eles abrem falência, fecham aquela ali. E abrem com outro nome, cobram mais baixo, mas não tem rastreamento nem monitoramento da carga (TRANSPORTADOR 3.2).

É por esse e outros motivos que o Transportador 3 reafirma a necessidade de confiança, principalmente no transporte. Isto é justificado quando ele afirma que

prestar serviços é complicado, pois 'se vende o que ninguém enxerga', idéia esta corroborada com as descritas no Caso 2.

Eu vendo o que ninguém vê. O que eu vendo ninguém enxerga, ninguém pega, só acredita. Ou não. Serviço é você acreditar ou não, por isto que eu falo que o fator confiança no transporte é indispensável porque eu vendo promessa. Agora se eu cumpro ou não... O produto que você compra tá na sua frente, você enxerga, você pega, já o serviço não. É uma promessa (TRANSPORTADOR 3.1).

O Transportador 3 enfatizou, assim como ressaltado nos Casos 1 e 2, que o conhecimento pessoal não garante a manutenção do relacionamento entre as empresas; o que mantém é a competência na prestação de serviços.

4.1.3.2 Departamento de Despacho.

Como dito anteriormente, o Prestador 3 não possui um despachante, mas um departamento de despacho próprio. Inicialmente, ele tinha um despachante e, em função das dificuldades do próprio serviço, o Prestador 3 criou um departamento para assessorar ao despachante. Esse departamento foi implantado para que não houvesse falhas ou divergências nas informações fornecidas pela empresa, com intuito de diminuir os erros nos registros das declarações de importação e, conseqüentemente, dar mais agilidade e gerar menos multas.

Assim, com o tempo, optou-se por ter uma estrutura de despacho própria, pois foi observado que, na maioria dos casos, os despachantes não detêm o conhecimento que deveriam ter, segundo o Prestador 3. No entanto, quando argumentado sobre o transporte e o fato dele próprio ter destacado que muitas vezes teve que 'adequar' o transportador ao seu jeito de trabalhar, o Prestador 3 destacou que os transportadores têm conhecimento do seu negócio e é uma questão de ajuste. Já em relação aos despachantes, a questão é mais complexa, até porque, nesta relação, há mais vulnerabilidades.

Numa grande maioria dos casos, os despachantes não detêm o conhecimento que deveriam ter (...) Já o despachante, vou dar um exemplo, você pega uma pessoa que se formou em engenharia mecânica, tira a carteirinha dele de despachante e depois de dois ou três meses, ele tira a carteirinha sem nunca ter visto um documento (PRESTADOR 3.1).

O Prestador 3 enfatiza que esta situação foi intensificada pela criação do SISCOMEX, que facilitou o trabalho dos despachantes. Se antes da criação do

Sistema, muito treinamento e competência eram exigidos dos despachantes, após sua criação, eles pararam de investir em sua própria capacitação.

Antes do SISCOMEX, ali realmente valia a capacidade do despachante. Depois que foi criado o SISCOMEX, ele parou de investir nele, é o que a gente vê no mercado, manteve a mentalidade do passado, ao invés de criar não um escritório de despacho aduaneiro, mas um escritório de assessoria na área de comércio exterior, onde ele pudesse fazer despacho, dar assessoria onde pudesse fazer 'n' coisas além do despacho, porque hoje o sistema permite que qualquer um, qualquer empresa faça seu despacho, você não precisa de um despachante (PRESTADOR 3.1).

Apesar dos problemas relatados sobre a competência dos despachantes e a qualidade do serviço prestado, o motivo que mais pesou para que a empresa implantasse um departamento próprio de despacho foi que a própria empresa é quem detém as informações necessárias para a melhor execução do serviço, e por isso é mais fácil gerenciá-las.

Quem conhece o produto somos nós, quem sabe características físicas, dimensões... Quando uma Trading entrega uma fatura ao despachante, ele faz da forma que está vendo no papel. Às vezes faltam informações, e como ele tem a mentalidade antiga, ele não busca estas informações. Hoje a Alfândega deixa bem claro, o produto tem que vir muito discriminado mesmo: rádio AM, FM, portátil (...) para que o fiscal leia na DI (declaração de importação) e enxergue o produto, a Alfândega exige a mercadoria toda especificada. Mas tem despachante que não especifica, aí prejudica o trabalho do fiscal, demora a liberação da mercadoria, mas isto não é só aqui em Vitória não, isto acontece em outros estados também (PRESTADOR 3.1).

Assim, hoje, o Prestador 3 trabalha com a integração dos setores: o departamento de importação (que faz principalmente o contato com o cliente final), o departamento de logística (que é responsável pelo contato com transportador) e o departamento de despacho (que, além do despacho, responde pelo trânsito, movimentação, carregamento e remoção de cargas, etc.). Vale lembrar que estas operações se combinam, tendo os três departamentos atuando em conjunto e trocando informações com grande frequência.

4.1.4 Práticas gerenciais destacadas.

Alguns pontos encontrados na pesquisa de campo, relacionados principalmente a situações de mercado, foram destacados. Portanto, buscou-se discriminar o que teve mais visibilidade durante as análises, por meio do agrupamento de discursos convergentes e/ou divergentes. Ressalta-se que questões teóricas e conceituais não foram contempladas nesta seção.

Rede de relacionamento/indicação/reputação – A rede de relacionamento firmou-se como de suma importância para o desenvolvimento e incremento dos negócios. Dos 5 relacionamentos pesquisados, 3 foram iniciados por indicação/reputação de algum outro agente da rede. No entanto, ‘indicar’, como foi dito pelos entrevistados, é arriscado, pois quem recomenda tem seu nome vinculado à empresa indicada, e, por isto, torna-se indiretamente responsável pela qualidade do serviço prestado.

Contratos formais – O uso de contratos entre prestadores de serviços do setor é *pro forma*, não sendo tomados como base na resolução de problemas assim como não são renovados, apesar da continuidade da relação. Em outras palavras, os dois relacionamentos que formalmente são regidos por contratos não adotam suas cláusulas no dia-a-dia. Apesar disso, Prestadores, Transportadores e Despachantes não deixam de se resguardar. Em relação aos Transportadores, o contrato formal é substituído pela apólice de seguros. Em relação aos Despachantes, a autorização para registrar no SISCOMEX e a procuração dada aos Despachantes podem ser canceladas a qualquer momento, o que garante a não execução de atividades futuras, mas não assegura o Prestador do serviço provido anteriormente. Em se tratando dessas atividades já ocorridas, que podem ter gerado erros e multas, parece haver um acordo mútuo, fundamentado no histórico do relacionamento, onde é prática reconhecer o erro e assumir as conseqüências.

Separação entre profissional e pessoal – O dia-a-dia dos relacionamentos interorganizacionais provoca a aproximação das pessoas, o que conseqüentemente, pode fazer com que estes sujeitos misturem e confundam o profissional e o pessoal. Tal situação foi encontrada em todos os casos pesquisados e, sem exceção, os entrevistados frisaram a importância do conhecimento dos limites nestas circunstâncias. Assim, é possível apreender que a linha que separa os dois lados, o profissional e o pessoal, é muito perceptível. Em outras palavras, apesar da existência do relacionamento pessoal entre os entrevistados, o fator preponderante para a manutenção do relacionamento entre as empresas é o profissionalismo e a qualidade do serviço prestado.

Mercado – concorrência, insegurança e poder – Notou-se a influência negativa da grande oferta de serviços de transporte e despacho para a construção de relacionamentos duradouros. Entretanto, o fato de haver muitas empresas

oferecendo os mesmos serviços, gerando um mercado de forte concorrência, não garante a qualidade na prestação. Todos Transportadores ressaltaram as dificuldades que enfrentam na fase inicial do relacionamento, pois existe uma grande insegurança por parte dos Prestadores, que, desde o primeiro processo, têm uma expectativa negativa em relação à qualidade do serviço. Isso se deve principalmente a experiências anteriores frustradas. Assim, apesar de grande oferta de serviços, a prestação parece ser carente em diversos sentidos.

Ainda, a grande oferta de serviços de transporte e despacho no mercado fortalece a assimetria de poder nos relacionamentos, porque há sempre a ameaça e a possibilidade de troca de transportador e despachante. No entanto, embora exista a percepção da existência do poder pelos Prestadores, ele nem sempre é exercido. Normalmente, quando um serviço é mal prestado, os Prestadores optam por manter e 'adequar' o relacionamento ao invés de trocar de prestador, até porque iniciar um novo relacionamento é um processo complexo. Em outras palavras, não foi encontrado exercício de poder nos relacionamentos pesquisados embora o poder seja percebido, mas observou-se que em relacionamentos anteriores das empresas pesquisadas, o poder, além de percebido, foi exercido em função da quantidade de oferta no mercado.

Qualidade da prestação de serviços em Vitória – O Prestador 3 foi bastante enfático em criticar a qualidade da prestação de serviços, não somente de comércio exterior mas de quaisquer serviços, no município. Esse foi um dos motivos pelo qual ele optou por estruturar um departamento próprio de despacho. O Prestador 3 ainda frisou que o processo de adequação do serviço junto ao Transportador 3 foi longo e cansativo, mas que não seria possível estruturar-se em termos de transporte. Apesar dessas considerações, talvez tal opinião seja um sinal para que as empresas, de modo geral, busquem profissionalização e uma comunicação mais aberta.

4.2 ANÁLISE DOS CASOS - ABORDAGEM TEMÁTICA.

A abordagem temática baseou-se nos temas buscados nas entrevistas, organizados em torno dos aspectos intervenientes da revisão de literatura, que são: o poder, a

confiança, o comprometimento, a reputação, a comunicação e os mecanismos para resolução de conflitos. Após a leitura flutuante, novos temas surgiram e as categorias foram reorganizadas.

Deste modo, nesta seção, uma figura foi construída, buscando organizar tais temas de forma a viabilizar a compreensão destes e de suas relações, ressaltando-se que a categorização proposta não tem a intenção de ‘enquadrar’ os aspectos. Apesar desta propor uma lógica estática aos aspectos destacados, deve-se lembrar que os relacionamentos são processuais e, por isso, esses aspectos misturam-se e confundem-se o tempo todo, não possuindo nem início nem fim determinados.

Assim, a pesquisa de campo permitiu que os dados fossem divididos em duas grandes categorias que dizem respeito ao tempo e ao processo do relacionamento. A primeira contemplou aspectos ligados à “Formação” e a segunda à “Manutenção e Desenvolvimento” do relacionamento, como pode ser observado na Figura 3. Ressalta-se que o presente trabalho abordou principalmente a última, pois prioriza relacionamentos estáveis e de médio e longo prazos.

Deste modo, a categoria “Formação” está relacionada aos aspectos motivacionais dos relacionamentos, não estando diretamente ligada aos aspectos intervenientes, cujas características são mais perceptíveis na manutenção e no desenvolvimento das relações interorganizacionais. No entanto, essa categoria é o ‘ponto de partida’ para o entendimento destas, pois aborda o “Início” e a “Motivação” para os relacionamentos.

Assim, a categoria “Início” se refere à forma como o relacionamento começou, destacando-se aqui duas possibilidades: reputação/indicação/rede de relacionamento e mercado/orçamento. Quando a empresa foi indicada à outra por algum ator de sua rede de relacionamento, ela contemplou a primeira categoria, destacando-se aqui a influência da reputação; já quando o relacionamento foi iniciado por meio de orçamentos e buscas ao mercado, sem a recomendação de outro ator, este foi condizente com a segunda categoria.

O Prestador 1 trabalha comigo através de outra empresa que me indicou (TRANSPORTADOR 1)

Transportador por, no início, procurar, fazer orçamento, etc. mercado, mesmo (PRESTADOR 1)

Foi primeiro pelo conhecimento de um diretor nosso que foi apresentado ao sócio-diretor em algum evento (...) (PRESTADOR 3.2).

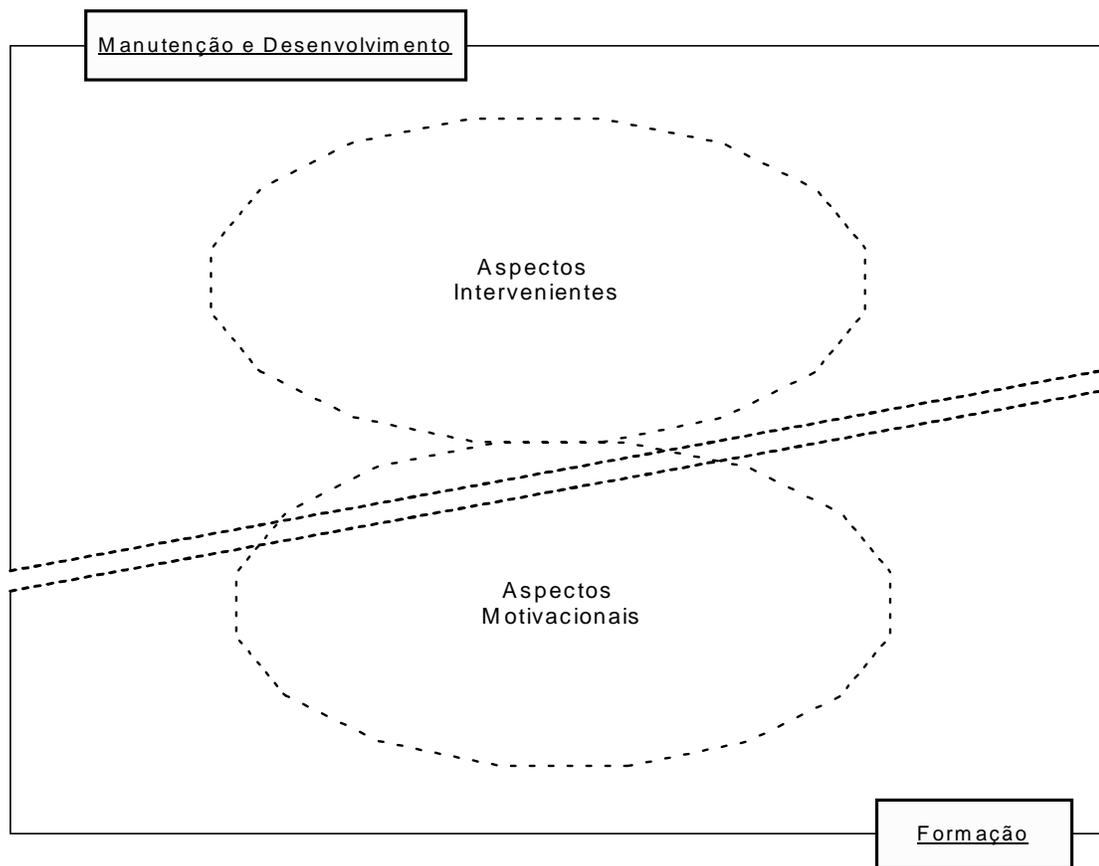


Figura 3 – Construção do arcabouço das relações entre aspectos motivacionais e intervenientes dos relacionamentos interorganizacionais, com base na pesquisa de campo – 1.

A “Motivação” contempla os condicionantes para o relacionamento e foi dividida entre “Benefícios e Resultados” e “Competência”.

Benefícios e Resultados – O primeiro tema ligado à “Motivação” é o que contempla os “Benefícios e Resultados” de uma empresa se envolver em relacionamentos interorganizacionais. Nesta categoria, foram incluídos temas tais como eficiência, nível de erro, resolução de problemas, qualidade, custo-benefício e preço, que estão de acordo com o que Oliver (1990) destaca como aspectos motivacionais para o relacionamento ligados a eficiência. Já a segurança, estabilidade e sigilo vão ao encontro do que Oliver (1990) denomina estabilidade, ou seja, empresas que buscam relacionar-se para minimizar as incertezas e suas vulnerabilidades. Outro motivo citado nas entrevistas foi a captação de negócios, relacionado à reciprocidade (OLIVER, 1990), segundo o qual se busca a cooperação entre as

empresas, além do alcance de objetivos comuns. Outros aspectos citados nas entrevistas como motivacionais foram a exigência da outra empresa para profissionalização do serviço prestado, item este relacionado ao que Cox (2004) diz sobre desenvolvimento de fornecedores, e satisfação com o serviço, tema ligado à avaliação de desempenho, assunto que não foi abordado na presente pesquisa.

Competência - O segundo tema ligado à “Motivação” é a “Competência”, incluído tanto na “Formação” quanto na “Manutenção e Desenvolvimento” dos relacionamentos, pois a pesquisa de campo demonstrou que este tema é essencial em todo o processo (Figura 4). O tema foi considerado novo na pesquisa pois não foi abordado de forma sistemática na revisão de literatura. Apesar disso, a competência fez-se presente indiretamente quando se falou de conceitos relacionados a poder, quais sejam recursos dominados por uma ou outra empresa (COX, 2004; COX, SANDERSON, WATSON, 2001) ou em habilidade em provocar mudanças no comportamento do outro (ANDERSON; WEITZ, 1989; DAHL *apud* HATCH, 1997; GASKI, 1984), que não deixam de ser competências da empresa. À parte dessas ressalvas, o conceito de “Competência” da empresa utilizado no presente trabalho engloba as características operacionais (tecnologias de gestão) e as características relacionais (subjetividades) da empresa, subdividindo o tema em outras duas categorias.

Assim, as “Características Operacionais” dizem respeito às habilidades técnicas da empresa, à capacidade de prestação do serviço com qualidade, à agilidade, bom atendimento, pontualidade, atenção, retorno, segurança.

Acho que o retorno que a gente dá, a comunicação, nosso setor de comunicação é muito bom, todas nossas cargas são rastreadas, dá a posição de 15 em 15 minutos. Quando a gente entrega, a gente tem um setor pra estar informando: “olha chegou tal horário” (TRANSPORTADOR 2).

Ainda, outro ponto ressaltado na pesquisa de campo que merece destaque foi que as empresas procuram parceiros em crescimento e que buscam profissionalização. Essas características somam-se ao tema “Características Operacionais”.

Uma empresa que sempre busca a motivação, sempre busca o crescimento, agora mudou até o nome, uma nova logomarca, tem pretensões de se profissionalizar cada vez mais inclusive buscando certificações, então é um cliente que pra nós é interessante porque nos traz também um aprendizado e nos força também a se aperfeiçoar pra poder acompanhar o ritmo deles (DESPACHANTE 2).

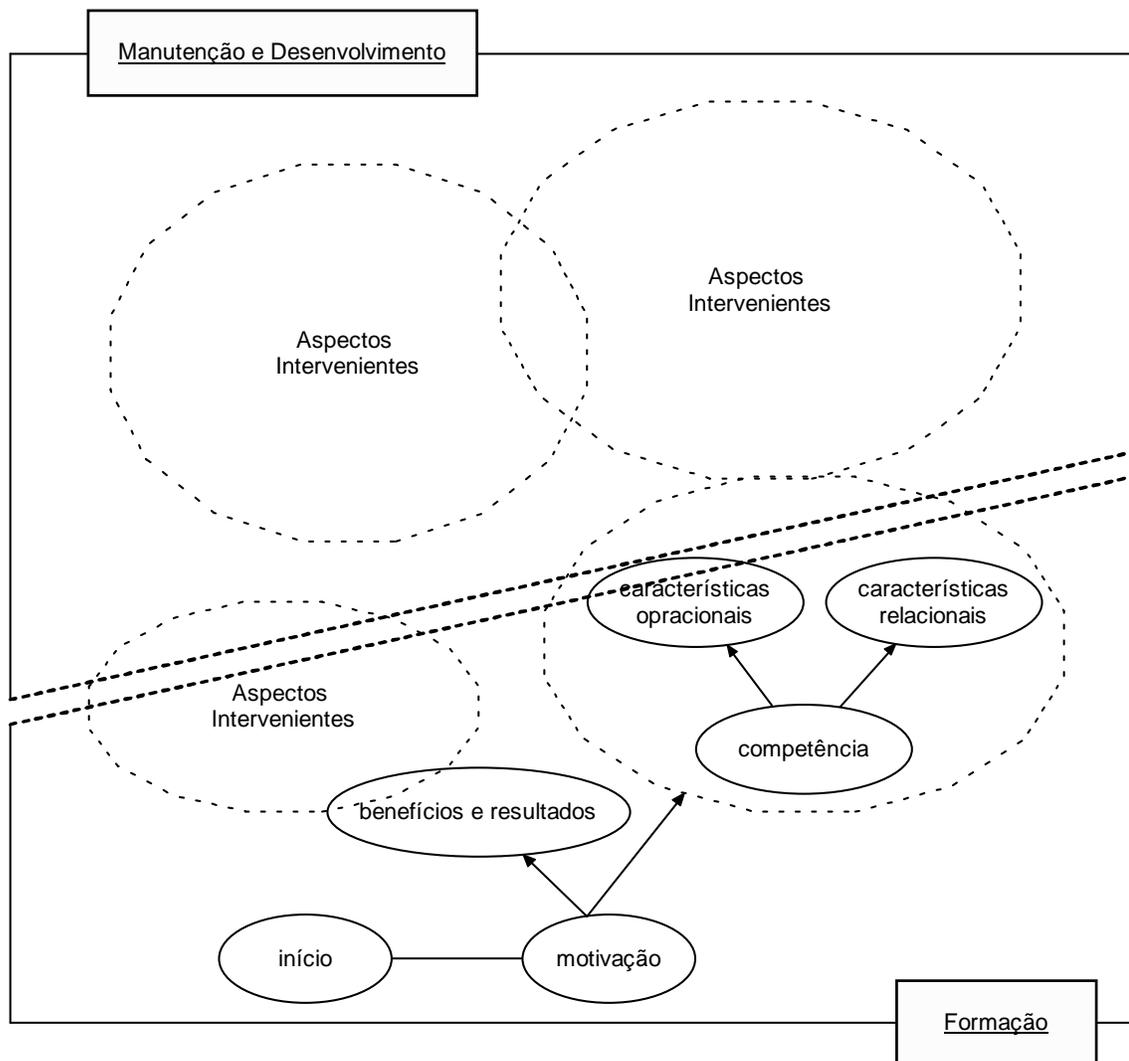


Figura 4 - Construção do arcabouço das relações entre aspectos motivacionais e intervenientes dos relacionamentos interorganizacionais, com base na pesquisa de campo – 2.

A segunda categoria foi denominada “Características Relacionais” e refere-se às atitudes e comportamentos que fundamentam as ações da empresa e possibilitam que ela se relacione. Assim, as evidências empíricas apontam que, quando empresas buscam parceiros, vão ao encontro daqueles que reflitam honestidade, transparência, seriedade, envolvimento, ética, confiabilidade, características inerentes à empresa e que permitem a formação de relações.

Porque confiam no nosso trabalho, é uma empresa séria, quando eles precisam de um veículo, nós enviamos na hora, e tal então eles confiam mesmo na empresa (TRANSPORTADOR 3.2).

Apesar desta separação entre “operacionais” e “relacionais” ser necessária para melhor conceituação do tema, tais características, na prática, estão imbricadas, não

sendo fácil distingui-las ou isolá-las, o que demonstra a dificuldade em se fazer a separação do que é objetivo (operacional) e do que é subjetivo (relacional).

Em resumo, da forma como conceituado anteriormente, o tema “Competência” não se fez presente na revisão de literatura. As características operacionais e relacionais nada mais são do que, respectivamente, as qualidades técnicas e a capacidade de relacionamento que uma empresa possui, que, juntas, fundamentam as ações das organizações. Por estes motivos, a partir da análise dos casos, acredita-se que a “Competência” torna-se um aspecto antecedente à confiança.

Confiança – O aspecto interveniente que possui relação direta com a “Competência” é a “Confiança”, como proposto na Figura 5. O trabalho de campo demonstrou que as características que a empresa possui e a qualidade do serviço prestado (aqui entendidas como competência da empresa) são o que alimentam e fortalecem a confiabilidade entre as empresas.

Confiança é jogar limpo, começa pelo aspecto da pessoa chegar e falar: “olha, meu preço é este, o preço mais baixo que eu consigo é este, a carga pode chegar em tal horário”. A pessoa conquista a minha confiança a partir do momento em que a pessoa começa a jogar limpo e mostrar com franqueza aquilo que ela pode fazer e aquilo que ela não pode fazer (...). Isto pra mim é o que é confiança, a pessoa entender o que é um relacionamento de ganha-ganha, é entender que os dois lados tem que ganhar. E se um lado só ganha e o outro não ganha, a confiança vai sendo abalada e tal (PRESTADOR 2).

O conceito de Sahay (2003), similar ao de Clegg e Hardy (2001), destaca que a confiança é uma expectativa de resultados positivos (ou não negativos) que uma parte pode ter com base nas ações esperadas da outra parte, numa interação caracterizada pela incerteza, o que vai ao encontro do exposto sobre qualidade. Tal expectativa direciona-se à qualidade do serviço e tem relação especialmente com setor de serviços, que se caracteriza pela ‘compra de um produto’ sem o efetivo conhecimento deste ‘produto’. Então, no setor, quando se contrata, há a ‘expectativa’ de que o serviço seja bem prestado e, por isto, a incerteza é ainda mais evidente do que no setor industrial. Dir-se-ia, portanto, que a confiança é suportada pela qualidade do serviço prestado anteriormente e pelas competências do parceiro e, por ser baseada em eventos ocorridos em diferentes ocasiões, ela é obtida e fortalecida com o tempo.

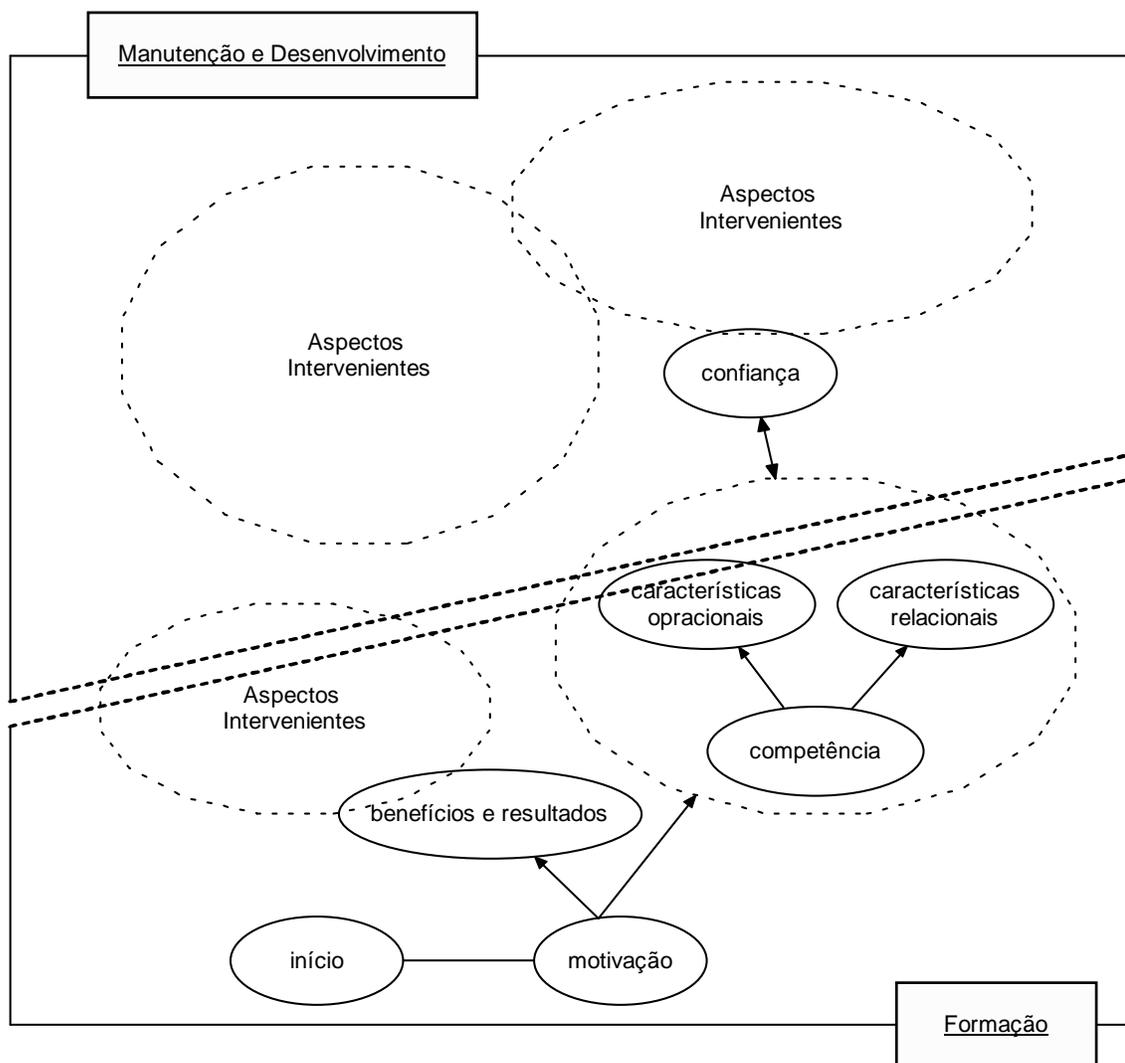


Figura 5 - Construção do arcabouço das relações entre aspectos motivacionais e intervenientes dos relacionamentos interorganizacionais, com base na pesquisa de campo – 3.

O conceito de Ring e Van de Ven (1994) coloca a confiança como produzida por meio da interação interpessoal fundamentada em normas mútuas, sentimentos e amizade. Apesar dos relacionamentos pesquisados muitas vezes evidenciarem o relacionamento pessoal que existe entre as partes, a linha que separa o profissional do pessoal foi desenhada com muita evidência pelos entrevistados, o que vai contra ao exposto por aqueles autores. No entanto, não se pode negar a influência e a força que o personalismo possui nos relacionamentos interorganizacionais.

Uma coisa é aquela empatia pessoal, e outra coisa é o profissional, e isto, hoje em dia é muito separado. Às vezes você gosta muito da pessoa, mas se ela começa a não te atender a tempo e a hora, você deixa de ser parceiro (DESPACHANTE 1).

Ainda, o que Zucker (*apud* PARKHE, 1998b) destaca como violação da confiança está de acordo com o campo. Em outras palavras, quando as expectativas esperadas não são concretizadas, não há o sentimento de desconfiança, mas um enfraquecimento do nível de confiança entre as partes. A desconfiança ocorre, portanto, quando a expectativa é frustrada intencionalmente, quando informações não são dadas corretamente ou não há vontade mútua em se resolver problemas.

Em resumo, a pesquisa de campo aponta para o apresentado por Ring e Van de Ven (1994) sobre a produção da confiança por meio da interação interpessoal, embora separe o profissionalismo do personalismo. O campo também está de acordo com os trabalhos de Sahay (2003), Clegg e Hardy (2001), Parkhe (1998a) e Zucker (*apud* PARKHE, 1998b), apesar da influência da competência na confiança não ter sido explicitamente exposta nestes estudos. Mas, uma vez que a confiança é suportada por ‘uma expectativa com base em comportamentos passados’, e esta expectativa pode ser fundamentada na qualidade e na competência dos serviços, há indícios de que o verificado no campo comprove que a confiança num relacionamento pode ser baseada na competência da empresa.

Comprometimento - Kumar (1996) distingue a confiança da desconfiança como a habilidade das partes de ‘fazer um voto de fé’, referindo-se ao comprometimento recíproco. Da mesma forma, Morgan e Hunt (1994) e Anderson e Weitz (1992) relacionam comprometimento com o máximo de suporte na manutenção e na estabilidade dos relacionamentos, solidificando assim as bases para que haja confiança mútua, o que foi confirmado no campo.

Eu olho muito assim. Se a pessoa tem comprometimento, a pessoa conquista esta confiança comigo e eu tenho confiança nele (PRESTADOR 2).

Eu vejo assim, a gente estar fazendo de tudo realmente pra atender. Isto tem a ver com a confiança mesmo que a gente tem (TRANSPORTADOR 3.2).

A construção da Figura 6 demonstra que a confiança se dá, portanto, por meio do comprometimento, que está relacionado ao ‘cumprimento do combinado’, ‘alcance do êxito’, metas, resolução de problemas, ‘ter os parceiros e seus negócios como seus próprios’, ou seja, sempre relacionado a algo concreto, a algo que deve ser conquistado. Essas atitudes, com o passar do tempo, influenciam a “Confiança”, tornando o “Comprometimento” um aspecto fortalecedor daquela e vice-versa, num ciclo que se consolida a todo momento.

É, você fidelizar com seu cliente, você tem que se comprometer, se envolver, tem que tudo que você prometer, você tem que cumprir (TRANSPORTADOR 1).

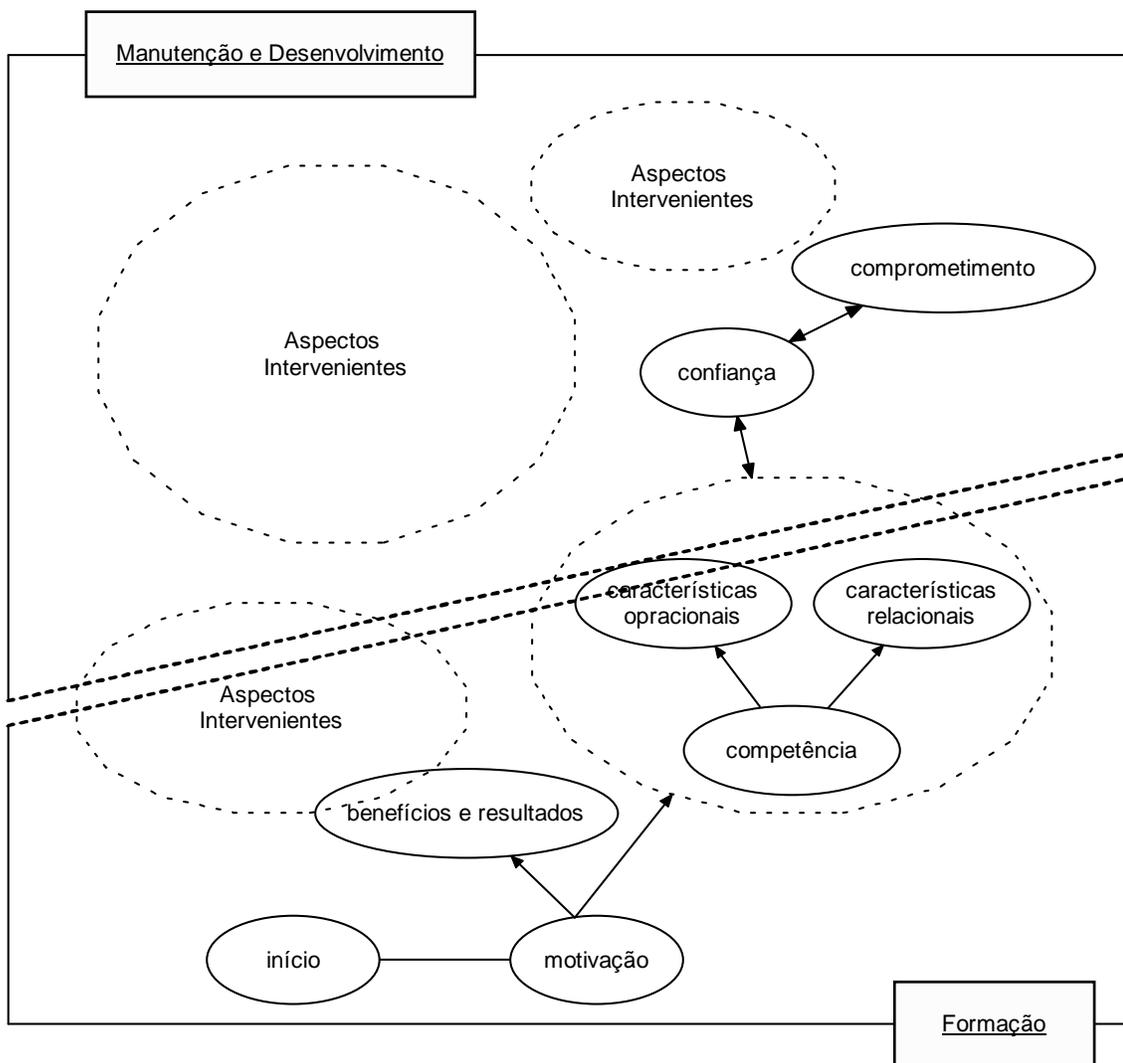


Figura 6 - Construção do arcabouço das relações entre aspectos motivacionais e intervenientes dos relacionamentos interorganizacionais, com base na pesquisa de campo – 4.

Em resumo, a pesquisa de campo está de acordo com o que Kumar (1996), Anderson e Weitz (1992) e Morgan e Hunt (1994) teorizaram, principalmente por aproximar os conceitos de comprometimento e confiança, sem contudo demarcar uma situação de precedência daquele com aquela, diferentemente do que ocorre com a “Competência”.

Conflitos - Outra sub-categoria da “Confiança” é a relacionada aos “Conflitos” (Figura 7). Isto se dá porque a capacidade das empresas em resolver os problemas que ocorrem influencia positiva ou negativamente a confiança. Desse modo, a

pesquisa de campo confirma o que Deutsch (*apud* MORGAN, HUNT; 1994) chama de 'conflitos funcionais', segundo os quais quando os conflitos são resolvidos de forma amigável e quando há vontade em se chegar numa solução satisfatória, existe uma pré-disposição maior das partes em confiar. Tal situação é bastante coerente, pois a expectativa da parte prejudicada foi confirmada por um comportamento que a satisfaz, nesse caso específico, a satisfação foi admitida por meio da resolução do problema, fortalecendo assim a confiança.

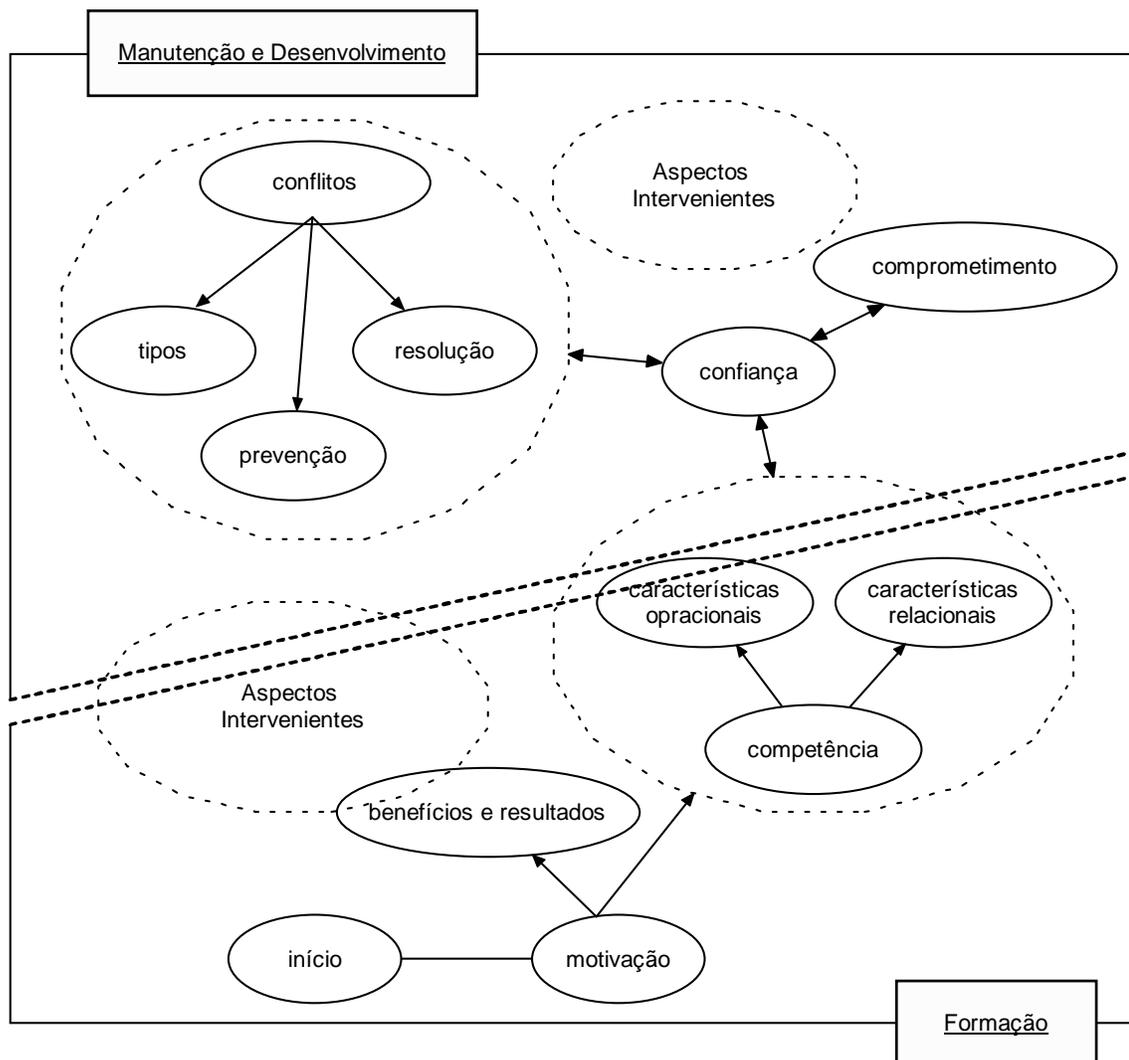


Figura 7 - Construção do arcabouço das relações entre aspectos motivacionais e intervenientes dos relacionamentos interorganizacionais, com base na pesquisa de campo – 5.

Gaski (1984) e Kumar, Scheer e Steenkamp (1995) apontam também que o conflito, muitas vezes, ocorre por causa da dependência que uma organização tem de outra, ou dos recursos da outra, o que vai de encontro ao que foi visto no campo, pois,

especificamente no setor de comércio exterior de Vitória, existe pouca dependência entre as empresas em função da oferta de serviços. Assim, quando os conflitos não são resolvidos de forma satisfatória, o caminho mais curto para sanar a situação é mudar de prestador. Esse tipo de comportamento foi percebido no setor quando empresas procuram adaptar a forma como seus Despachantes e Transportadores trabalham às suas. Quando não têm êxito e para evitar conflitos, buscam outras empresas, que possam vir a atendê-las melhor.

Não temos tanto conflitos não, você vai moldando de acordo com suas necessidades (PRESTADOR 3.1).

Desse modo, quando optam por não trocar de prestador, a pesquisa de campo mostrou que os conflitos no setor estão mais relacionados ao que Thomas (1992) denominou de conflitos ligados a regras e procedimentos, que são o que normatizam o processo. Também se deve acrescentar que os conflitos nos casos pesquisados são raros, pois, como as relações são de médio e longo prazos, os acordos formais ou informais ajustam as diferenças entre as partes, o que vai ao encontro do que Bengtsson e Kock (1999) afirmam.

Durante a análise dos dados, também foi perceptível o agrupamento de outros temas relacionados ao tema “Conflitos”, possibilitando sua organização em torno de três categorias: “Tipos de Problemas”, “Resolução” e “Prevenção”.

Na sub-categoria “Tipos de Problemas”, foram identificados problemas mais comuns ao negócio tais como o não cumprimento do combinado (ou seja, faltar com o comprometimento), falha na comunicação, informação errada, prejuízo, insegurança; como também foram descritos problemas ligados aos processos e ao trâmite das mercadorias como atraso na entrega ou no carregamento, roubo de carga, falta de documentos, demora na liberação de cargas, registros de declaração de importação errados, condição das rodovias, dentre outros.

Por exemplo, hoje nós estamos com um problema seríssimo, o problema da ponte de Campos, que é um problema sério. Então nós temos que comunicar a todos os clientes que o percurso aumentou em praticamente 8 horas a mais. São 100 quilômetros de desvio, mas o problema não é este, o problema é com o alagamento também dos rios, nós estamos tendo carros atolados, então ta um terror (TRANSPORTADOR 3.1)

Atraso em barreira, problema de veículo, de quebrar, de manutenção, problema na coleta, geralmente no armazém demora de liberar a carga, pode acontecer de na hora da saída da mercadoria ter falta, ter avaria, na entrega, chegar com avaria (...) (TRANSPORTADOR 3.2).

Problemas com transportador é o cara ir pra lá carregar no porto, aí não consegue carregar... aí chega atrasado no cliente, o cliente fica me ligando, às vezes pequenos sinistros, dependendo do tipo de carga ocorre com frequência (PRESTADOR 3.2).

Na sub-categoria “Resolução”, foi nítida a visibilidade que os aspectos ligados à comunicação e à troca de informação tiveram. Praticamente tudo que foi dito a respeito da maneira como os problemas dos relacionamentos são resolvidos estava relacionado à comunicação, diálogo, conversa, troca de informação, retorno às reclamações. No entanto, o principal item foi a responsabilidade, ressaltada pelos entrevistados como a capacidade do ator organizacional assumir o erro.

E quando tem erro quem assume é o Despachante. Uma vez ocorreu um erro, nós assumimos e o Prestador 2 não ficou nem sabendo (DESPACHANTE 2).

Como soluções para a “Prevenção” de problemas, os entrevistados destacaram que deve haver maior controle dos processos e maior transparência, referindo-se novamente a comunicação entre as empresas. Outro ponto citado e exposto anteriormente é a tentativa de ‘moldar’ os parceiros. Deve-se destacar aqui que isto não foi dito no sentido de dominância, ou no sentido de fazer com que o outro faça o que o cliente quer, mas com o significado de trabalhar em conjunto para que as partes se conheçam, beneficiem-se e resolvam os problemas juntas.

(...) o carro quebra, tem buraco na estrada; o primeiro passo é ligar direto pro cliente. Assim que acontecer o problema, informar ó, sua carga vai atrasar 4 horas, devido a um problema, sempre estar a frente do problema, informando antes. Não esperar o cliente cobrar da gente. A carga está prevista pra chegar às quatro horas da tarde, a gente sabe que atrasou, houve um acidente na estrada, o que acontece, a gente tem um comunicador via satélite que passa a informação, acidente na estrada, veículo parado para manutenção, ele já dá a previsão, quatro horas de atraso, cinco horas de atraso, não chega hoje, só chega amanhã. Tudo on-line, quinze, vinte minutos de tolerância pra chegar a informação (TRANSPORTADOR 2).

Importante perceber o papel que a comunicação desempenha tanto na prevenção quanto na resolução de conflitos. Alguns entrevistados salientaram que a troca de informações é mais comum quando há problemas, o que é de se esperar já que as empresas que trabalham há algum tempo juntas já conhecem a rotina e os procedimentos uma das outras, diminuindo a necessidade de comunicação sobre processos do dia-a-dia.

Em resumo, os conflitos no setor podem ser chamados de ‘conflitos funcionais’, confirmando a classificação de Deutsch (*apud* MORGAN, HUNT; 1994), e estão relacionados a regras e procedimentos, corroborando Thomas (1992). Destaca-se que os tipos de conflitos ocorridos e a forma como os conflitos são resolvidos levam

a relações estáveis e influenciam no desenvolvimento da confiança mútua, sendo de grande relevância o papel da comunicação em todo processo.

Troca de informação – Segundo Handfield *et al.* (2000), a inibição da confiança pode ser consequência da restrição do compartilhamento de informações entre as empresas, afirmação com a qual a pesquisa de campo concorda. O campo também confirma o que afirmam Anderson e Weitz (1992), Mohr e Spekman (1998), Laniado e Baiardi (2003) e Parkhe (1998b), conforme os quais a qualidade da troca de informações reduz as incertezas e a vulnerabilidade das partes, criando possibilidades para a formação da parceria. A Figura 8 preenche mais uma lacuna na construção do arcabouço, procurando demonstrar a relação existente entre comunicação e confiança.

Mohr e Spekman (1998) afirmam que a qualidade da comunicação é fundamental, o que também foi observado no setor estudado, já que a credibilidade das informações trocadas possui grande influência na prevenção de erros em registros de declarações de importação, que podem gerar multas e atrasos na liberação da mercadoria. Assim, apesar dos Prestadores, Despachantes e Transportadores terem reforçado a necessidade da comunicação ser eficiente e essencial, principalmente para se resguardar no que diz respeito a informações sobre os processos, os resultados do campo evidenciaram que tal prática não é cumprida pelos atores pesquisados. Ainda, mesmo possuindo sistemas de informações que facilitem uma comunicação mais aberta, estes são subutilizados.

Às vezes o cliente passa tudo pela metade, mas aí a gente faz aquele *check-up*, passa um e-mail, tá faltando isto, isto é passível de multa, isto é passível de questionamento, então a gente se resguarda muito desta forma, e tudo por escrito. Porque o que tá de boca, e eu sempre falo também, quando a gente tem uma relação com um cliente de muito tempo, a gente tem que tomar cuidado, porque você se torna amiga de uma pessoa do outro lado, uma pessoa do meu operacional com outra pessoa do operacional deles. Isto é normal, porque o dia inteiro tá falando, acaba contando alguma coisa pessoal, e troca foto, diz que é aniversário e aí pronto, acaba tendo uma relação (DESPACHANTE 1).

Eles têm um conferente no porto e eu também tenho um conferente no porto pra que toda vez que tenha liberação de carga, os dois estejam juntos. Isto é pra se resguardar de contagem, como a carga chega, estado da carga, e lógico da contagem efetiva do número de volumes (TRANSPORTADOR 3.1).

O que Mohr e Spekman (1998) dizem sobre nível de troca de informação e participação não foi verificado na pesquisa de campo, pois não há diálogo em torno da estratégia que as empresas tomarão. Somente no Caso 2 foi percebido que

existe uma tendência das empresas em participar conjuntamente no planejamento e estabelecimento de metas, sentido este buscado na conceituação proposta pelos autores. Isso foi refletido quando empresas expuseram sobre a captação de negócios. Quando isso acontece, o Prestador e o Despachante organizam-se e planejam-se para o atendimento daquele cliente específico.

(...) Nossos Despachantes são geradores de negócio, eles geram negócio, eles trazem coisas pra gente, então quando eles trazem não posso passar pra outro que não seja ele, óbvio, né? (PRESTADOR 2).

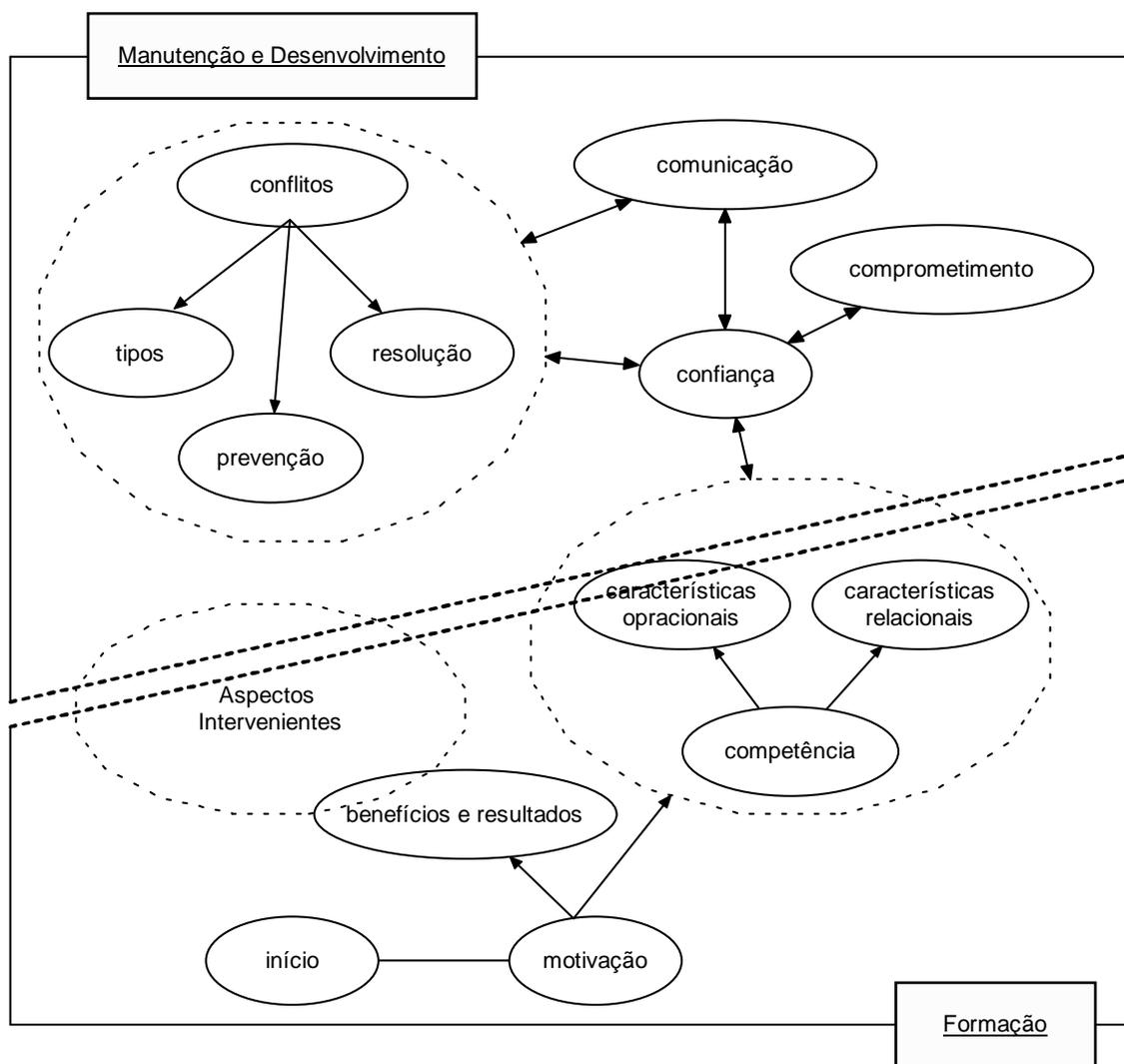


Figura 8 - Construção do arcabouço das relações entre aspectos motivacionais e intervenientes dos relacionamentos interorganizacionais, com base na pesquisa de campo – 6.

A confidencialidade das informações compartilhadas entre as organizações, destacada por Bowersox, Closs e Stank (2000) significa o mesmo que foi dito sobre

sigilo pelos Despachantes. Num setor com grande atividade, como o de comércio exterior, informações sobre clientes são valiosas. Principalmente no que diz respeito aos Despachantes, o sigilo das informações, suportado pela ética das empresas, foi destacado como de suma importância para a manutenção do relacionamento. O fato é que os Despachantes possuem, em virtude da própria atividade que desempenham, informações de diversos clientes (importadores e exportadores), que poderiam ser utilizadas para benefício próprio caso ele optasse por levar a operação a outro prestador. Em outras palavras, o Despachante pode 'tirar' a operação de um cliente e levar a outro, com a condição de levar algo em troca. É importante lembrar que existe um histórico entre o cliente (importador e exportador) e o prestador inicial e que talvez o primeiro não queira mudar de prestador, mas sempre existe a chance disso acontecer quando as condições financeiras são mais favoráveis. Por estes motivos, a capacidade (e também a vontade) de manter sigilo é importantíssima.

Sigilo nas operações dele, realmente tentar fazer o melhor trabalho com menor custo, com maior agilidade, e a gente tem outros concorrentes aqui dentro, concorrentes dele, né? Então eu sei todos os clientes dele, sei trader, sei fornecedor, sei tudo, acho que este sigilo, a ética, é tudo (DESPACHANTE 1).

(...) É, você tem que saber respeitar o sigilo, as informações de cada cliente, você não pode passar informações de um pro outro porque certamente você vai perder a confiança dos dois. Isto vai refletir até nos outros que não estão envolvidos e se ficarem sabendo, perde esta confiança (DESPACHANTE 2).

Em resumo, percebeu-se que quando as empresas restringem o compartilhamento das informações, isto pode acarretar na inibição da confiança, o que vai ao encontro do que Handfield *et al.* (2000) dizem, além de causar erros e problemas que poderiam ser evitados. O campo também corrobora Anderson e Weitz (1992), Mohr e Spekman (1998), Laniado e Baiardi (2003) e Parkhe (1998b), no que diz respeito à influência da qualidade da comunicação na formação de parcerias e Bowersox, Closs e Stank (2000), sobre a importância do sigilo/confidencialidade. No entanto, há poucas evidências de que o planejamento e o estabelecimento de metas seja prática no setor pesquisado, aspecto citado como importante por Mohr e Spekman (1998).

Reputação - No exemplo citado anteriormente, é muito provável que o Despachante não aja desta maneira ('levar a operação de um cliente a outro para beneficiar-se'), principalmente por querer preservar sua reputação. Os temas que tiveram

visibilidade na categoria “Reputação” são muito similares aos que apareceram na categoria “Confiança”, relação esta exposta na Figura 9. Falou-se de transparência, confiança criada junto ao cliente, imagem, nome, honestidade, comportamento ao longo do tempo.

(...) Sua reputação pode ser boa ou ruim, é de acordo com a forma como você lida com as coisas. Você pode até estar fazendo uma coisa errada, mas você ta avisando, então você tem uma reputação boa. Por quê? Porque você está sendo honesta, transparente. De repente, você pinta uma de toda boazinha, toda moçinha, mas não é isto aí. E no dia que acabam sabendo, que descobrem que você não é isto tudo, sua reputação não é tão boa (DESPACHANTE 1).

Já a reputação depende de meios externos, você tem reputação quando as pessoas começam a comentar sobre seu trabalho, passam a te respeitar pelo bom trabalho que você desenvolve, acreditam no seu trabalho, indicam você para outros clientes. (...) Eu, por exemplo aqui, fui indicado aqui pra cliente até por fiscal da Alfândega, sem interesse nenhum por trás, simplesmente porque o fiscal vem acompanhando o trabalho da gente. (...) Eu credito isto a reputação que você vai adquirindo ao longo dos anos, e pela prestação de serviço que você faz (DESPACHANTE 2).

Acho que é um histórico, são atos constantes, uma história, são pequenas coisas que fazem com que o nosso nome esteja sempre em alta. Porque as vezes com uma pequena falha, você destrói todo seu passado, é todo dia, todo dia, todo dia (TRANSPORTADOR 3.1).

Verificou-se na revisão de literatura que muitas vezes a confiança existente entre parceiros é baseada na reputação das partes ou de uma delas. Isto é verdade se as empresas, antes de se relacionarem, não se conhecessem e houvesse uma indicação para que uma parte optasse por trabalhar com a outra. Por outro lado, quando essa indicação não ocorre, a confiança presente na parceria foi desenvolvida sem a participação da reputação. Por esse motivo, nem sempre numa relação diática, houve influência da reputação.

Na pesquisa de campo, a reputação foi relacionada a temas que mencionavam reconhecimento e atitudes com relação ao mercado, construção, história, processo, comportamento, indicação, imagem externa e outras. São termos muito próximos dos apresentados na categoria “Confiança”. Da mesma forma, existem dois conceitos apresentados na revisão de literatura que, apesar de definidos de forma diversa pelos autores, guardam grande semelhança.

- Parkhe (1998a) apresenta o conceito de reputação como uma seqüência de comportamentos passados, que foram acumulados e geram certa expectativa para os futuros comportamentos do parceiro;

- Sahay (2003, p. 556) apresenta o conceito de confiança como “uma expectativa de resultados positivos (ou não negativos) que uma parte pode ter com base nas ações esperadas da outra parte numa interação caracterizada pela incerteza”.

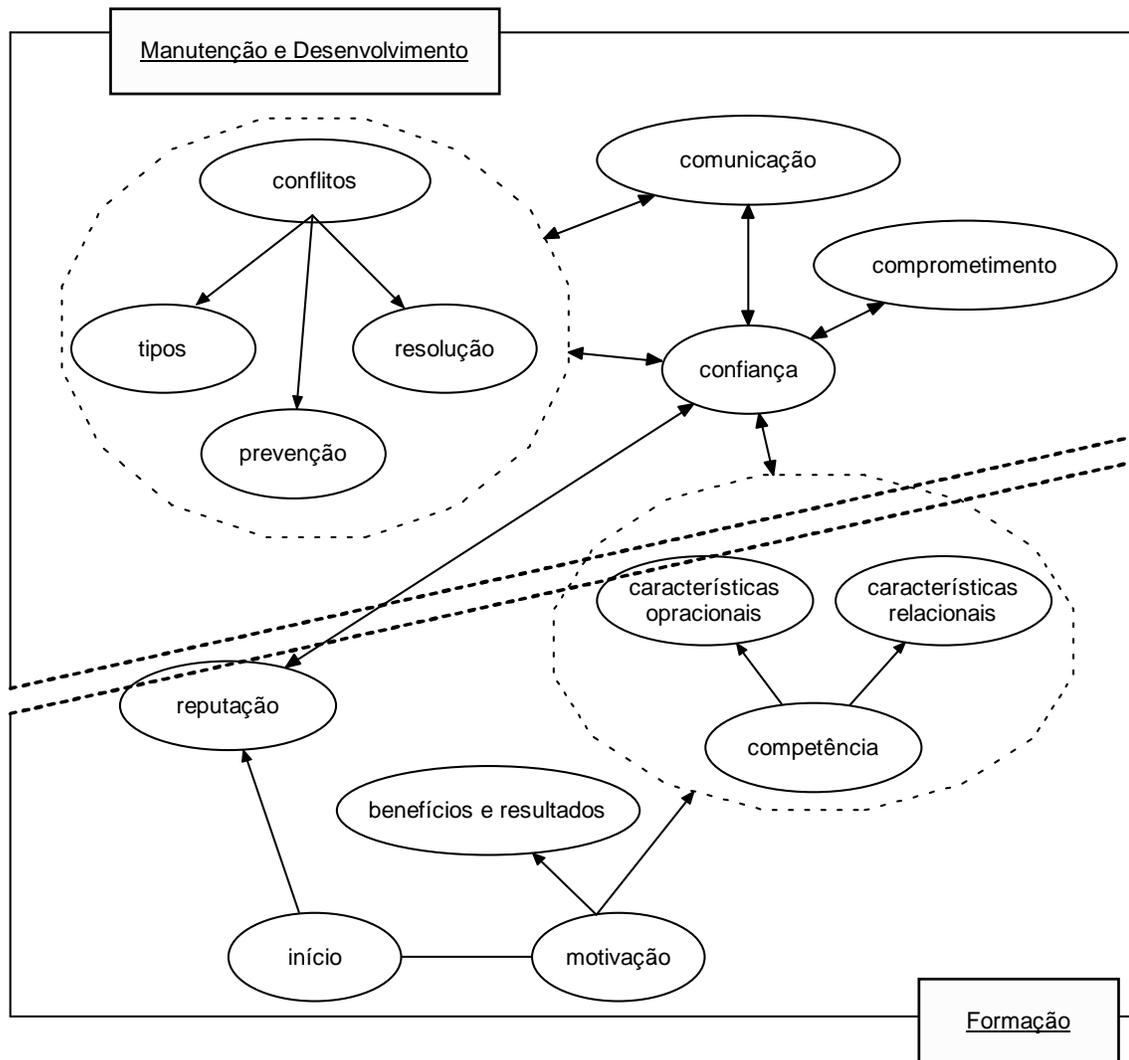


Figura 9 - Construção do arcabouço das relações entre aspectos motivacionais e intervenientes dos relacionamentos interorganizacionais, com base na pesquisa de campo – 7.

O primeiro ponto que merece ser discutido diz respeito ao momento em que o evento ocorreu. O conceito de Parkhe (1998a) refere-se a uma expectativa em relação a eventos passados e o conceito de Sahay (2003) não deixa explícito se é uma expectativa com base nas ações ‘passadas’. No entanto, ela destacou que é uma ‘expectativa (...) com base em ações esperadas’. Logo, se são ações esperadas, elas têm base em algum evento passado. Assim, tais indícios convergem

para o fato de que não há uma diferença clara entre os dois conceitos apresentados, sendo que estes não especificam completamente a diferença entre os conceitos de confiança e reputação.

Deste modo, a partir de discussões teóricas durante o desenvolvimento da dissertação e da análise dos dados, apresenta-se aqui uma contribuição para explicitar a diferença entre eles. Considerando-se dois parceiros que se relacionam diretamente (A e B) e um terceiro (C) que se relaciona diretamente com (B), mas não possui relacionamento direto com A, propõe-se a seguinte conceituação: “a reputação é o reconhecimento de comportamentos passados do terceiro (C) pelo parceiro (A), transmitidos do parceiro (B) ao parceiro (A), que foram acumulados, ao longo do tempo, por meio do relacionamento do terceiro (C) com o parceiro (B)”

Assim, a reputação é o reconhecimento pelo parceiro do comportamento de um terceiro, observando-se que em várias situações pode haver mais de um parceiro (B), sendo este denominado ‘mercado’. O ‘mercado’, na realidade, é composto por organizações com as quais as empresas se relacionam e são consideradas parceiras. Ou seja, para que o terceiro tenha reputação, é necessário que a empresa parceira tenha relação de confiança com o ‘mercado’.

Em resumo, considera-se recomendável a diferenciação entre os conceitos de ‘reputação’ e ‘confiança’, ressaltando que a confiança quando é reconhecida e transferida na rede pode gerar a reputação da empresa. Desta forma, a confiança é dinâmica e construída ao longo do relacionamento enquanto a reputação é estática e transferida em um determinado momento, podendo assim, a partir deste momento, ser construída a relação de confiança entre os pares. Desse modo, é importante frisar que, quando uma empresa afirma que confia em outra com quem não se relaciona diretamente, ela o faz com base na reputação transmitida pelo parceiro com o qual se relaciona.

Poder - A categoria “Poder” apareceu isolada na análise (Figura 10), não sendo possível estabelecer relações entre este e outros aspectos intervenientes. Assim, quando argumentados sobre o exercício do poder entre as organizações, muitos entrevistados disseram que ‘o cliente é quem manda’, ‘a corda sempre arrebenta para o lado mais fraco’ e que normalmente o cliente tem liberdade e possibilidade de

escolha. Estas opiniões foram emitidas tanto por parte dos Prestadores quanto dos Despachantes e Transportadores, demonstrando que a percepção da existência de 'um lado mais forte' é presente, o que reforça o que dizem Cox (1999), Grandori (1995), Gulati, Nohria e Zaheer (2000), sobre o posicionamento que a organização ocupa no relacionamento.

Quem manda mais é o cliente com certeza. Pelo número de transportadores que tem né. Porque não existe um contrato de transporte, vou fechar um contrato de transporte, o que existe são parcerias (TRANSPORTADOR 2).

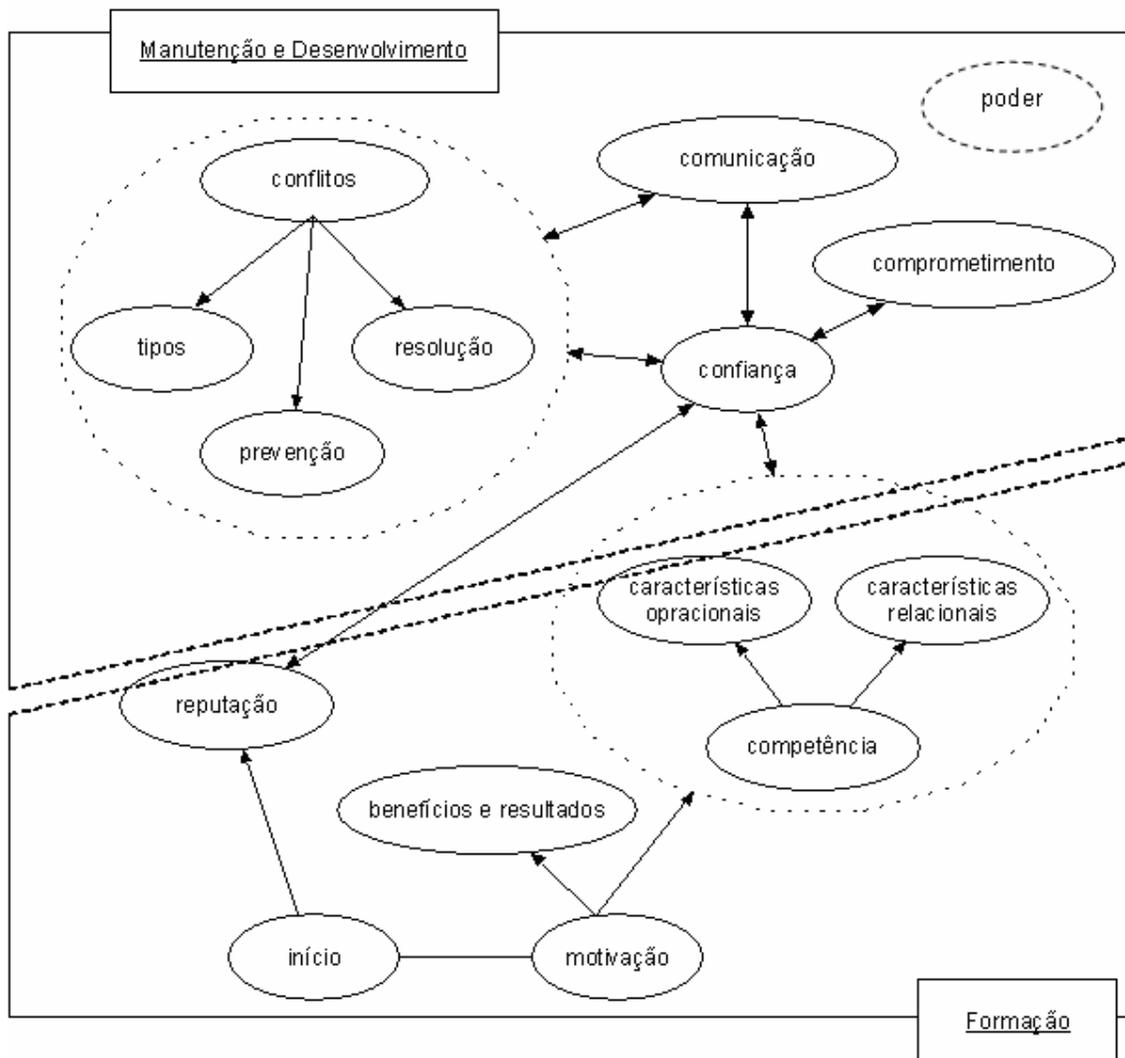


Figura 10 - Arcabouço das relações entre aspectos motivacionais e intervenientes dos relacionamentos interorganizacionais, com base na pesquisa de campo – 8.

Entretanto, apesar do que foi dito pelos entrevistados, na prática, no setor estudado, não se falou muito em exercício de poder ou dominância de um sobre outro.

Acredita-se que isto se deve ao fato do mercado possuir grande oferta de serviços de despacho e transporte, ou seja, os recursos que estas empresas detêm não são escassos, logo não há vulnerabilidade.

Outro ponto que reforça esta idéia é o fato das empresas praticamente não possuírem mecanismos de governança, conforme destacado na seção 4.1.4. O contrato formal que serve para resguardar as empresas, no caso dos transportadores, é parcialmente substituído pelas apólices de seguro. Isto não foi visto na revisão de literatura. Ainda, a inexistência desses contratos também é justificada, pois as empresas pesquisadas já mantêm relacionamentos de médio e longo prazos umas com as outras e, assim, outros elementos surgiram neste processo para que cada uma reconheça seus erros e suas responsabilidades.

O que foi dito anteriormente vai ao encontro do que dizem Anderson e Weitz (1989) e Kumar (1996). Para estes autores, o uso do poder torna o relacionamento instável e, por isto, defendem o desenvolvimento de relações de confiança e o trabalho em conjunto.

Com relação ao que manda mais, eu acho que o que influencia hoje mais é o relacionamento, a confiança que se estabeleceu entre as partes é o que determina a continuidade da parceria hoje seria isto. Já provamos nossa competência com eles, o relacionamento é bom, temos confiança mútua, então é isto que nos mantém juntos (DESPACHANTE 2)

Nem sempre, a gente tem que ver o lado do cliente mas também o lado da transportadora. Às vezes o que o cliente pede, não dá pra gente fazer aqui. Então a gente tem que ficar no meio termo. Nem pro lado do cliente nem pro lado da transportadora. A gente tem que ta trabalhando em conjunto (TRANSPORTADOR 3.2).

Ainda, o desconforto existente pelo fato do poder invariavelmente ser pensado como algo ruim, pejorativo, foi diminuído. A idéia de Cox (2004), segundo a qual o desenvolvimento de fornecedores tem uma tendência em funcionar melhor quando compradores (no caso, contratantes) possuem dominância de poder sobre fornecedores (no caso, transportadores e/ou despachantes) é corroborada no Caso 2, especificamente quando o Despachante 2 afirma que é estimulado a se profissionalizar em função do Prestador 2, que é o cliente do relacionamento.

A pesquisa de campo também verificou a existência de uma necessidade simbólica de determinada empresa ocupar no relacionamento uma posição que cumpre a função de demarcar as relações de poder, o que está de acordo com Cox (1999), Grandori (1995), Gulati, Nohria e Zaheer (2000). Muitas considerações sobre poder

recaem sobre o exercício e a percepção deste, o que não foi verificado na revisão de literatura, pois os autores pesquisados referem-se somente ao exercício do poder. O fato dos clientes (aqui, no caso, os Prestadores) terem a possibilidade de escolha entre Despachantes e Transportadores os torna menos vulnerável, o que é perceptível por outras empresas, não havendo, porém, o exercício de poder. Tais elementos, somados a inexistência e/ou inutilidade dos contratos, não evidenciam a relação do aspecto interveniente 'poder' com quaisquer outro. A relação assimétrica entre 'poder' e 'confiança' é suportada pelas pesquisas de Anderson e Weitz (1989) e Kumar (1996), mas a pesquisa de campo não proveu indícios para que tal consideração fosse assumida na presente dissertação.

Em resumo, entende-se que é necessário um maior aprofundamento do tema 'poder', dado sua complexidade. A revisão de literatura abordada no presente trabalho não foi suficiente para suprir as análises de dados com informações satisfatórias. No entanto, à primeira vista, pode-se inferir que as relações de poder são o pano de fundo das relações interorganizacionais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.

Neste capítulo, as considerações feitas a partir dos estudos de caso pesquisados são apresentadas, buscando demonstrar, de forma resumida, no que a pesquisa de campo contribuiu para o entendimento da realidade organizacional estudada. A última seção contempla algumas sugestões para o desenvolvimento de futuras pesquisas.

5.1 CONSIDERAÇÕES TEÓRICAS.

Tendo como objetivo principal analisar os aspectos intervenientes dos relacionamentos interorganizacionais entre empresas prestadoras de serviços de comércio exterior do município de Vitória (ES) e seus prestadores de serviços (despachantes e transportadores), busca-se aqui uma explanação direta que venha sintetizar as considerações feitas no capítulo anterior.

Assim, os resultados da pesquisa de campo comprovam que os aspectos intervenientes destacados na revisão de literatura estão presentes nos relacionamentos interorganizacionais do setor, sendo ainda acrescentado a estes aspectos o que foi denominado de “Competência”. Entretanto, nem sempre a importância que os entrevistados reconhecem nos aspectos intervenientes pesquisados é refletida nas práticas organizacionais.

Deste modo, na fase de formação dos relacionamentos, a pesquisa de campo concluiu que é comum que as empresas iniciem suas relações por meio da indicação de um terceiro pelo parceiro, o que faz sobressair a reputação no processo de formação dessas redes.

Quanto aos aspectos motivacionais para a formação das relações entre as empresas, além dos benefícios buscados por estas, como eficiência, estabilidade, segurança e qualidade, um novo tema teve destaque, a “Competência”, que representa as características operacionais (capacidade técnica) e relacionais (capacidade de se relacionar) das empresas, que, juntas, dão suporte às ações das organizações. Em outras palavras, ao buscarem um prestador de serviços, as

empresas optam por prestadores que reflitam honestidade, ética, agilidade, profissionalismo, entre outros. Assim, a competência consolidou-se como antecedente da confiança.

Na fase de desenvolvimento e manutenção do relacionamento, prioridade da presente pesquisa, a “Competência” manteve-se presente, pois suas influências, dentre outros elementos, são o que tornam possível a confiabilidade entre as empresas. Ou seja, na pesquisa de campo, foi percebido que a construção da confiança depende principalmente da competência das empresas que se relacionam, o que não foi visto na revisão de literatura.

Os resultados do campo também permitem concluir que a confiança existente entre as empresas é, às vezes, fundamentada na confiança interpessoal desenvolvida ao longo do tempo, em função do próprio relacionamento interorganizacional, idéia que corrobora o apresentado pela literatura. Apesar disso, os entrevistados frisam que o profissionalismo está acima do relacionamento entre as pessoas, fazendo questão de destacar que não é o relacionamento pessoal que garante a continuidade das relações interorganizacionais.

O comprometimento teve destaque por estar sempre relacionado a uma meta ou a algo a ser alcançado para que as expectativas do parceiro sejam satisfeitas. Este aspecto interveniente foi definido como uma empresa ‘vestindo a camisa’ da outra e como ‘uma empresa tendo a outra como sua própria’, relacionando-o, assim como na revisão de literatura, com a busca da estabilidade. Tais comportamentos são esperados entre parceiros que buscam o fortalecimento da confiança, apesar de sua presença não ser determinante para que esta comece a ser construída, diferentemente do que ocorre com a competência.

Já a percepção dos conflitos é mais comum quando existem muitas vulnerabilidades e instabilidade no relacionamento, o que não foi observado no setor de comércio exterior, pois a grande oferta de serviços faz com que estes sejam raros, além de mais relacionados a regras e procedimentos. Entretanto, quando ocorrem, podem ser chamados de ‘conflitos funcionais’, pois, convergindo com a literatura, a pesquisa empírica revelou que existe uma tendência em resolvê-los de forma amigável, buscando-se uma solução satisfatória para ambas as partes.

Pelos motivos apresentados, há evidências de que é necessário se criar condições para que as empresas mantenham uma comunicação aberta, o que facilita tanto a prevenção quanto a resolução de conflitos, o que também foi salientado na literatura. Esta noção é consenso entre os entrevistados, porém a prática não é condizente com seus discursos, não havendo reuniões periódicas, planejamento e estabelecimento de metas em conjunto ou uso adequado dos sistemas de troca de informações disponíveis a estes atores. O empírico observou, reafirmando a revisão de literatura, a importância da troca de informações críveis e da capacidade em se manter sigilo entre as empresas. A soma dessas atitudes (ou até mesmo a disposição em tê-las) cria possibilidades para o desenvolvimento de relacionamentos mais estáveis, o que pode refletir na maturidade da confiança.

Ainda, a reputação pode ter influência na formação como também no desenvolvimento e na manutenção dos relacionamentos. No primeiro caso, ela faz-se presente na decisão pelo início da relação quando há uma indicação, o que é muito comum no setor pesquisado. Sugere-se, portanto, uma adaptação ao conceito da revisão de literatura, por meio da qual a reputação é o reconhecimento pelo parceiro do comportamento do terceiro com o qual o parceiro se relaciona, criando-se expectativas sobre estes comportamentos. No segundo caso (no desenvolvimento e manutenção), é comum que os relacionamentos tornem-se menos instáveis quando as expectativas fornecidas pelo parceiro sobre um terceiro se confirmam ao longo do tempo, com a reputação dando, portanto, lugar à confiança, possibilitando não somente que a reputação do parceiro (anteriormente, o terceiro) seja repassada e transferida a outros terceiros, mas também a construção da confiança.

O último aspecto a ser discutido é o poder. Há indícios no setor de que o exercício do poder não seja habitual, apesar da percepção deste ser notada nos discursos dos entrevistados, quando estes fazem uma clara referência ao posicionamento que a empresa ocupa. Ainda, a inexistência e/ou inutilidade dos contratos demonstram que é prática que estes mecanismos de governança sejam substituídos por apólices de seguros (no caso de transportadores) e procurações e autorizações (no caso de despachantes), ou até mesmo por acordos informais e verbais, não permitindo que tais instrumentos legais exerçam suas funções por completo. Deste modo, apesar de alguns estudos indicarem a relação assimétrica existente entre 'poder' e

'confiança', não há evidências empíricas que suportem essa afirmação, nem que sugiram uma possível relação do 'poder' com outros aspectos intervenientes. No entanto, a partir do material pesquisado, pode-se inferir que as relações de poder são o pano de fundo dos relacionamentos interorganizacionais, mas não há elementos empíricos que permitam esta análise.

Por fim, as organizações buscam, por meio da gestão de seus relacionamentos, alcançar o equilíbrio junto a outros atores das redes nas quais estão inseridas, para que possam satisfazer seus próprios interesses. Este não é um trabalho simples, já que estabilidade envolve harmonia. Como observado, os relacionamentos organizacionais são complexos, possuindo ramificações e nuances distintas, cada uma resultante de determinadas interações, que são constantemente construídas e reconstruídas, sofrendo influências de diversos aspectos. Como pensar em estabilidade e harmonia, se tudo muda o tempo todo? Ou será que o tempo dos relacionamentos é o que possibilita o amadurecimento destes, trazendo assim um 'equilíbrio instável'?

5.2 SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS.

Como todo trabalho científico, além de considerações que podem trazer avanços para a pesquisa, é comum os pesquisadores perceberem a necessidade do desenvolvimento de outros estudos que possam fortalecer o conhecimento na área.

Um futuro trabalho a ser desenvolvido pode ser a replicação da presente pesquisa, buscando confirmar as relações entre os aspectos aqui destacados, além de outros que venham a emergir. Assim, os resultados do presente trabalho podem ser reforçados por outros, os quais serão úteis para o mapeamento da realidade organizacional atual do setor de comércio exterior.

A presente dissertação foi desenvolvida em torno de relacionamentos já consolidados, por meio da indicação de empresas parceiras pelos prestadores de serviços de comércio exterior, sendo, portanto, priorizados relacionamentos em fase de desenvolvimento e manutenção. Um estudo poderá ser feito com intuito de verificar se os aspectos intervenientes aqui apresentados e aprofundados revelam-

se em relacionamentos na fase inicial. Ou se não são presentes, tal estudo poderá investigar que outros aspectos emergem e o que as organizações priorizam nesta fase. Assim, a lacuna hoje presente para o entendimento dos relacionamentos interorganizacionais do setor poderá ser (parcialmente) preenchida.

Uma outra possível pesquisa diz respeito a uma abordagem que contemple outros níveis (segundo, terceiro, etc.) de análise do setor de comércio exterior de Vitória (ES), indagando, por exemplo, sobre as relações entre despachantes e seus fornecedores. Tal pesquisa poderá trazer uma melhor noção de como as relações do setor ocorrem, proporcionando uma visão de cadeia.

Pode-se também explorar a rede horizontal que as prestadoras de serviços de comércio exterior de Vitória (ES) compõem. Como a maioria dessas empresas é filiada ao SINDIEX, um trabalho que considere os motivos e benefícios para tal filiação pode trazer resultados interessantes. As estratégias utilizadas por tais empresas nas negociações junto a órgãos públicos, assim como junto a outras empresas da rede vertical (fornecedores e prestadores de serviços), também podem ser investigadas. Ou seja, sugere-se aqui a o desenvolvimento de um estudo que abranja a forma como as prestadoras de serviços de comércio exterior lidam conjuntamente com outros atores da rede.

No que diz respeito aos aspectos intervenientes, a principal lacuna encontrada na presente dissertação foi em relação ao 'poder'. Por isso, futuras pesquisas podem explorar esse aspecto interveniente a partir de outras abordagens e autores, enfatizando as 'relações de poder'. Outras pesquisas podem também aprofundar o estudo das relações entre dois aspectos apresentadas, como, por exemplo, a comunicação e os mecanismos para resolução de conflitos, relação que se mostrou bastante forte na pesquisa de campo.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALIGHIERI, J. S.; LIMA, E. L. N.; ZANQUETTO-FILHO, H. Relacionamentos Interorganizacionais na Cadeia de Suprimentos: a análise de uma empresa do setor de alimentos. In: ENANPAD, 2006, Salvador. **Anais...**, 2006.

AMATO-NETO, J (org.). **Redes entre organizações**. São Paulo: Atlas, 2005.

ANDERSON, E.; WEITZ, B. Determinants of Continuity in Conventional Industrial Channel Dyads. **Marketing Science**, v. 8, n. 4, p. 310-323, 1989.

_____; _____. The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels. **Journal of Marketing Research**, v. 29, n. 1, p. 18-34, 1992.

ANUÁRIO de Comércio Exterior 2006. **Análise** (Distribuição Dirigida), Brasil, p. 1-346, 2006.

BALESTRI, A.; VARGAS, L. M. Evidências teóricas para a compreensão das redes interorganizacionais. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2, 2002, Recife. **Anais...** Recife: Observatório da Realidade Organizacional: PROPAD/UFPE: ANPAD, 2002. 1 CD-ROM. 46_Evidencias_Teóricas.doc.

BANDES - Banco de Desenvolvimento do Espírito Santo S/A. Disponível em: http://www.bandesonline.com.br/?Pag_Nome=menuCinza/incentivos/fundap.asp. Acesso em: 21 jan. 2007.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Portugal: Edições 70, 1977.

BARNEY, J. B.; HANSEN, M. H. Trustworthiness as a Source of Competitive advantage. **Strategic Management Journal**, v. 15, p. 175-190, 1994.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. Economia das organizações: entendendo a relação entre organizações e a análise econômica. In: CLEGG, S.R.; HARDY, C; NORD, W. R. (Org.) **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2004. v. 3, p.131-179.

BEAMON, B. M.; WARE, T. M. A process quality model for the analysis, improvement and control of supply chain systems. **International Journal of Physical Distribution & Logistics**, v. 28, n. 9/10, p. 704-715, 1998.

BENGTSSON, M.; KOCK, S. Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 14, n. 3, p. 178-191, 1999.

BODDY, D.; MACBETH, D.; WAGNER, B. Implementing collaboration between organizations: an empirical study fo supply chain partnering. **Journal of Management Studies**, v. 37, n. 7, p. 1003-1017, 2000.

BOGDAN, R. C.; BIKLEN, S. K. **Investigação Qualitativa em Educação**. Portugal: Porto Editora Ltda. 1994.

- BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J.; STANK, T. P. Ten mega-trends that will revolutionize supply chain logistic. **Journal of Business Logistics**, v. 21, n. 2, 2000.
- CAMPOS-NETO, C. A. da S. **Portos Brasileiros**: área de influência, ranking, porte e os principais produtos movimentados. Brasília: IPEA, 2006. Disponível em: <http://getinternet.ipea.gov.br/Livraria/td.php?ano=2006>. Acesso em: 21 jan. 2007.
- CARONA, N. F. M. **Gestão de Relacionamentos em Rede de Suprimentos**: um estudo de caso na rede de soja do Brasil. 182 f. Dissertação (Mestrado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2004.
- CASTELLS, M. **A Era da Informação**: Economia, Sociedade e Cultura. Volume I – A Sociedade em Rede. 5. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2001.
- CASTRO, G. M.; SÁEZ, P. L.; LÓPEZ, J. E. N. The role of corporate reputation in developing relational capital. **Journal of Intellectual Capital**, v. 5, n. 4. p. 575-585, 2004.
- CHANDRA, C.; KUMAR, S. Supply chain management in theory and practice: a passing fad or a fundamental change? **Industrial Management & Data Systems**, v. 100, n. 3, p. 100-113, 2000.
- CLEGG, S. R.; HARDY, C. Conclusão: Representação. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Org.) **Handbook de Estudos Organizacionais**. São Paulo: Atlas, v. 2, 2001.
- _____. Introdução. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Org.). **Handbook de Estudos Organizacionais**. São Paulo: Atlas, v. 1, 1999.
- COASE, R. H. The institutional structure of production. **The American Economic Review**, v. 82, n. 4, p. 713-719, 1992.
- COOPER, M. C. et al. Meshing Multiple Alliances. **Journal of Business Logistics**, v. 18, n. 1, p. 67-88, 1997.
- COX, A. Power, value and supply chain management. **Supply Chain Management: an International Journal**, v. 4, n. 4, p.167-175, 1999.
- _____. The art of the possible: relationship management in power regimes and supply chain. **International Journal of Supply Chain Management**, v. 9, n. 5, p. 346-356, 2004.
- _____; SANDERSON, J.; WATSON, G. Supply Chains and Power Regimes: Toward an Analytic Framework for Managing Extended Networks of Buyer and Supplier Relationships. **The Journal of Supply Chain Management**, v. 37, n. 2, p. 28-35, 2001.
- CSCMP** - Council of Supply Chain Management Professionals. Disponível em:<<http://www.cscmp.org/Website/AboutCSCMP/Definitions/Definitions.asp>>. Acesso em: 22 nov. 2005.

CUNHA, C. R. **A confiança nas relações interorganizacionais cooperativas:** estudo múltiplo de casos em empresas de Biotecnologia no Brasil. 2004. 281 f. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2004.

_____. Perspectivas Teóricas de Análise das Relações Interorganizacionais. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2, 2002, Recife. **Anais...** Observatório da Realidade Organizacional: PROPAD/UFPE: ANPAD, 2002. 1 CD-ROM.

DWYER, F. R; SCHURR, P. H.; OH, S. Developing Buyer-Seller Relationships. **Journal of Marketing**, v. 51, n. 2, p. 11-27, 1987.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. A arquitetura das redes empresariais como função do domínio de conhecimentos. In: AMATO-NETO, J (org.). **Redes entre organizações**. São Paulo: Atlas, 2005, p. 7-16.

FUKUYAMA, F. **Confiança:** as virtudes sociais e a criação da prosperidade. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.

GASKI, J. F. The theory of power and conflict in channels of distribution. **Journal of Marketing**, v. 48, n. 3, p. 9-29, 1984.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de administração de empresas**, São Paulo: EAESP/FGV, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995b.

GOLICIC, S. L.; FOGGIN, J. H.; MENTZER, J. T. Relationship magnitude and its role in interorganizational relationship structure. **Journal of Business Logistics**, v. 24, n. 1, p. 57-76, 2003.

GRANDORI, A. Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms. **Organization Studies**, v.16, n.2, 1995.

GRONHAUG, K.; HENJESAND, I. J.; KOVELAND, A. Fading relationships in business markets: na exploratory study. **Journal of Strategic Marketing**, n. 7, p. 175-190, 1999.

GULATI, R.; NOHRIA, N.; ZAHEER, A. Strategic Networks. **Strategic Management Journal**, v. 21, p. 203-215, 2000.

_____.; SINGH, H. The architecture of cooperation: managing coordination costs and appropriation concerns in strategic alliances. **Administrative Science Quarterly**, v. 43, n. 4, p. 781-814, 1998.

HANFIELD, R. B. et al. Avoid the Pitfalls in Supplier Development. **Sloan Management Review**, v. 41, n. 2, 2000.

HALL, R.; ANDRIANI, P. Analysing Intangible Resources and Managing Knowledge in a Supply Chain Context. **European Management Journal**, v. 16, n. 6, p. 685-697, 1998.

- HATCH, M. J. **Organization Theory**: modern, symbolic and postmodern perspectives. Oxford: Oxford University Press, 1997.
- HO, C. Exchange-based Value Creation System for Network Relationships Management. **Journal of American Academy of Business**, Cambridge, v. 9, n. 1, p. 202-209, 2006.
- HOUSTON, M. B. Alliance partner reputation as a signal to the market: evidence from bank loan alliances. **Corporate Reputation Review**, v. 3, n. 4, p. 330-342, 2003.
- KUMAR, N. The power of trust in manufacturer-retailer relationship. **Harvard Business Review**, Nov-Dez, p.92-106,1996.
- _____; SCHEER, L. K.; STEENKAMP, J. E. M. The effects of Perceived Interdependence on Dealer Attitudes. **Journal of Marketing Research**, v. 32, p. 348-356, 1995.
- KWON, I. G.; SUH, T. Factors affecting the level of trust and commitment in supply chain relationships. **Journal of Supply Chain Management**, v. 40, n. 2, p. 4-14, 2004.
- LAMBERT, D. M.; COOPER, M. C. Issues in Supply Chain Management. **Industrial Marketing Management**, v. 29, p. 65-83, 2000.
- LANIADO, R. N.; BAIARDI, A. A contribuição das redes na formação da cooperação empresarial - um estudo de caso. **Organizações e Sociedade**, v. 10, n. 27, p. 61-74, 2003.
- LARSEN, T. S. Supply Chain Management: a new challenge for researchers and managers in logistics. **International Journal of Logistics Management**, v. 10, n. 2, p. 41-53, 1999.
- LUDKE, M.; ANDRÉ, M.E. D. A. **Pesquisa em Educação: Abordagens Qualitativas**. São Paulo. EPU, 1986.
- MCAFEE, R. B.; GLASSMAN, M.; HONEYCUTT JR., E. D. The Effects of Culture and Human Resource Management Policies on Supply Chain Management Strategy. **Journal of Business Logistics**, v. 23, n. 1, p. 1-19, 2002.
- MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. In: POWELL, W. W.; DIMAGGIO, P. J. (eds.). **The New Institutionalism in Organizational Analysis**. Chicago: University of Chicago Press, 1991, p. 41-62.
- MOHR, J.; SPEKMAN, R. Characteristics of partnership success: partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques. **Strategic Management Journal**, v. 15, n. 2, p. 135-152, 1994.
- MORGAN, R. M.; HUNT, S. D. The commitment-trust theory of relationship marketing. **Journal of Marketing**, v. 58, p. 20-38, 1994.

NEW, S. The scope of supply chain management. **Supply Chain Management**, v. 2, n. 2, p. 15-22, 1997.

NIELSEN, L. D.; NYGAARD, E. A Sociological perspective on supply chains - an interview analysis. **World Transport Policy & Practice**, v. 10, n. 3, p. 42-47, 2004.

NOHRIA, N. Introduction: Is a network perspective a useful way of studying organizations? In: NOHRIA, N.; ECCLES, R. G. (Eds.). **Networks and Organizations: Structure, Form, and Action**. Boston: Harvard Business School Press, 1992, p. 1-22.

OLAVE, M. E. L.; AMATO N. J. Redes de cooperação produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas. **Gestão & Produção**, v. 8, n. 3, p. 289-318, dez. 2001.

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

ORSSATTO, Carlos Henrique. **A formulação das estratégias da empresa em um ambiente de aglomeração industrial**. Florianópolis, 2002. 253 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção), Programa de Pós-graduação em Engenharia de produção, UFSC, 2002.

PARKHE, A. Building Trust in International Alliances. **Journal of World Business**, v. 33, n. 4, p. 417-437, 1998a.

_____. Understanding Trust in International Alliances. **Journal of World Business**, v. 33, n. 3, p. 219-240, 1998b.

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

POLIT, D. F.; HUNGLER, B. P. **Fundamentos de pesquisa em enfermagem**. 3ª ed: Porto Alegre (RS): Artes Médicas; 1995.

POTENCIALIDADES ES 2007. **A Gazeta**, Vitória, p. 1-104, 2007.

RING, P. S.; VAN DE VEN, A. H. Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships. **The Academy of Management Review**, v. 19, n. 1, p. 90-118, 1994.

SAHAY, B. S. Understanding trust in supply chain relationships. **Industrial Management & Data Systems**, v. 103, n. 8, p. 553-563, 2003.

SEBRAE – Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Espírito Santo. Disponível em: http://www.sebraees.com.br/municipios/tel_mos_mun_eco.asp?codigo=845&codigo_categoria=. Acesso em: 31 mai. 2006.

SIMON, H. A. **Comportamento Administrativo: estudo dos processos decisório nas organizações administrativas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Ed. da Fundação Getúlio Vargas, 1979.

SINDIEX - Sindicato do Comércio de Exportação e Importação do Estado do Espírito Santo. Disponível em: http://www.sindiex.org.br/site2006/site/mostra_arvore.asp?action=texto&cd_conteudo=49110&cd_menus=76&cd_menus_01=&cd_menus_02=&cd_menus_03=&cd_menus_04=&cd_menus_05=&letra=fundap. Acesso em: 21 jan. 2007.

SULLIVAN, J. et al. The Relationship between Conflict Resolution Approaches and Trust - a Cross Cultural Study. **Academy of Management Journal**, v. 24, n. 4, p. 803-815, 1981.

THOMAS, K. W. Conflict and conflict management: reflections and update. **Journal of Organizational Behavior**, v. 13, n. 3, p. 265-274, 1992.

VAN DE VEN, A. On the nature, formation, and maintenance of relations among organizations. **The Academy of Management Review**, v. 1, n. 4, p. 24-36, 1976.

VELUDO, M. L.; MACBETH, D. K.; PURCHASE, S. Partnering and relationships within an international network context. **International Marketing Review**, v. 21, n. 2, p. 142-151, 2004.

VILLELA, L. E. Estratégias de cooperação e competição de organizações em rede - uma realidade pós-fordista? In: ENCONTRO DA ANPAD, 24, 2005, Brasília. **Anais...** Rio de Janeiro: Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 2005.1 CD-ROM. EOR-C1969.pdf.

WILLIAMSON, O. E The Theory of the Firm as Governance Structure: From Choice to Contract. **Journal of Economic Perspectives**, v. 16, n. 3, p. 171-195, 2002.

_____. The Economics of Governance. **The American Economic Review**, v. 95, Iss. 2, p. 1-18, 2005.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

7 ANEXO

Anexo 1 - Roteiro de Entrevista

PARTE 1 - Descrição do relacionamento.

- 1) Com que empresas você se relaciona? (rede de relacionamento)
- 2) Como começou a parceria com a empresa (indicação, mercado, a empresa tem reputação)?
- 3) Qual o tempo do relacionamento?
- 4) Qual a periodicidade das transações?

PARTE 2 – Dinâmica do Relacionamento.

- 1) Como é o seu relacionamento com a outra empresa?
- 2) Qual a motivação principal para o relacionamento? Por que a parceria? Por que determinado prestador de serviços?
- 3) Caso apareça outra empresa que preste o mesmo serviço que XXX, o que faria a sua empresa optar por permanecer com a XXX? (vantagens e desvantagens).
- 4) Existe um lado mais forte na parceria?
- 5) Existem mecanismos de controle (contrato formal)? Quais?
- 6) Quais os tipos de problemas percebidos no relacionamento?
- 7) Como os problemas são resolvidos/qual o canal de solução (estratégico ou operacional)?
- 8) O que você acha que pode trazer mais estabilidade para o relacionamento?
- 9) Como você define confiança entre duas organizações? O que leva sua organização a confiar na outra? O que pode abalar sua confiança no prestador de serviços?

- 10) Você pode confiar numa empresa com quem não se relaciona? Se sim, com base em quê?
- 11) O que você entende por reputação?
- 12) O que você entende por comprometimento?
- 13) Você acredita que o tempo do relacionamento o influencia? Como?
- 14) As empresas compartilham informações? Em que nível (estratégico e operacional)?
- 15) Como você classifica/caracteriza/vê seu relacionamento com o prestador de serviços (Harmonioso ou conflituoso? Competitivo ou cooperativo?)
- 16) Como você acha que a outra empresa classifica/caracteriza/vê seu relacionamento com ela?

This document was created with Win2PDF available at <http://www.win2pdf.com>.
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.
This page will not be added after purchasing Win2PDF.