

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

**CONSTRUÇÃO E MANUTENÇÃO DAS RELAÇÕES DE CONFIANÇA NA REDE  
DE COMÉRCIO EXTERIOR: UM ESTUDO DE CASO SOBRE AS EMPRESAS  
PRESTADORAS DE SERVIÇOS DO MUNICÍPIO DE VITÓRIA (ES)**

**JOSEANE DE FÁTIMA GERALDO ZOGHBI**

**VITÓRIA**

**2008**

**JOSEANE DE FÁTIMA GERALDO ZOGHBI**

**CONSTRUÇÃO E MANUTENÇÃO DAS RELAÇÕES DE CONFIANÇA NA REDE  
DE COMÉRCIO EXTERIOR: UM ESTUDO DE CASO SOBRE AS EMPRESAS  
PRESTADORAS DE SERVIÇOS DO MUNICÍPIO DE VITÓRIA (ES)**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas da Universidade Federal do Espírito Santo, como requisito final para a obtenção do grau de Mestre em Administração.

Prof. Dr. Hélio Zanquetto Filho –  
Orientador

**VITÓRIA**

**2008**

**CONSTRUÇÃO E MANUTENÇÃO DAS RELAÇÕES DE CONFIANÇA NA REDE  
DE COMÉRCIO EXTERIOR: UM ESTUDO DE CASO SOBRE AS EMPRESAS  
PRESTADORAS DE SERVIÇOS DO MUNICÍPIO DE VITÓRIA (ES)**

Por

**JOSEANE DE FÁTIMA GERALDO ZOGHBI**

Dissertação de Mestrado apresentada ao  
Programa de Pós-Graduação em  
Administração, pela Banca examinadora  
formada por:

---

Presidente: Prof. Hélio Zanquetto Filho, Dr. - Orientador, UFES

---

Membro: Prof<sup>a</sup>. Mônica de Fátima Bianco, Dr<sup>a</sup>., UFES

---

Membro: Prof. Marcelo Sanches Pagliarussi, Dr., UFES

Vitória, Maio de 2008

Dedico essa dissertação ao meu amado marido, João Roberto B. Zoghbi Filho, que tanto me apóia e participa ativamente das minhas conquistas, e aos meus pais, Nelson Geraldo e Isabel Machado Geraldo, que me deram a vida, me ensinaram a ser persistente, e seguir com seriedade e honestidade sempre.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a todos que colaboraram, direta e indiretamente, para a realização deste trabalho.

Ao professor Hélio Zanquetto Filho, meu agradecimento, pela orientação, pelo apoio, profissionalismo e incentivo, pelos ensinamentos fundamentais, e, pela amizade e confiança nestes anos de convivência.

Ao FACITEC pelo apoio financeiro desta pesquisa.

Ao SINDIEX, em especial à Márcia Murad, Evelini Bastos e Minelli pela disponibilidade e pelo apoio no contato com as empresas pesquisadas.

À Universidade Federal do Espírito Santo pela oportunidade e pelo apoio institucional.

Aos professores João Gualberto Moreira Vasconcellos e Mônica de Fátima Bianco pelas sugestões e críticas que contribuíram na construção deste trabalho.

À amiga e professora Dirce Nazaré de Andrade Ferreira, pela força, amizade e pelos conhecimentos compartilhados.

Aos meus familiares que tanto me incentivaram para a conclusão deste trabalho.

Ao meu amado esposo, João Roberto Basto Zoghbi Filho, que orientou e apoiou minha caminhada desde que nos conhecemos.

Aos meus colegas de turma e do PPGAdm pelas trocas construtivas, conhecimentos e experiências em todos os momentos do mestrado.

Aos demais professores do mestrado pelos ensinamentos e conhecimentos compartilhados.

Às empresas e aos entrevistados que participaram do estudo, pelo apoio, colaboração e disposição durante a realização da pesquisa.

Meu muito obrigada a todos!

“A diferença compõe o diálogo, não alimenta as relações hierárquicas nem justifica a exclusão”.

Autor desconhecido

## RESUMO

O objetivo geral da pesquisa foi analisar como a confiança é construída e mantida na rede de empresas prestadoras de serviços do setor de comércio exterior, localizadas no município de Vitória-ES. A maioria dos estudos sobre relacionamentos interorganizacionais tem como objeto de estudo empresas industriais, sendo dada pouca ênfase no âmbito do setor de serviços. Além disso, considera-se a importância crescente do setor na economia brasileira, o que justifica nosso objeto de estudo ser empresas prestadoras de serviços. O contexto de pesquisa foi o de comércio exterior e foi escolhido por sua relevância social, econômica e política. Devido à reestruturação produtiva, ocorrida nas organizações, na qual considera-se maior ênfase nos relacionamentos cooperativos e não apenas competitivos, surgiu a necessidade de se pesquisar como a confiança é construída e mantida nesses relacionamentos. Nesse sentido a pesquisa delimitou-se em torno dos fatores que podem influenciar a confiança nos relacionamentos interorganizacionais ao longo do tempo, como reputação, comprometimento, comunicação e resolução de conflitos e levando em consideração as fases como desenvolvimento e manutenção da confiança na rede. Tendo como base a revisão da literatura, foi elaborado e testado um roteiro de entrevista contemplando assuntos relacionados à confiança nos relacionamentos. A fim de obter os dados, a pesquisa empírica foi realizada a partir da escolha das empresas focais – empresas filiadas ao Sindicato de Comércio Exterior do Espírito Santo (SINDIEX). A escolha das empresas teve como restrição a necessidade de estarem sediadas em Vitória-ES. O tempo e a frequência de relacionamento com a empresa focal foram os critérios para a escolha das empresas a serem entrevistadas, uma vez que entende-se que para o desenvolvimento e a manutenção das relações de confiança na rede supõe relacionamentos mais longos e frequentes. Na pesquisa empírica foram realizadas dez entrevistas semi-estruturadas com gestores e diretores das empresas, sendo sete empresas focais – importadora/exportadora – e três prestadoras de serviços – despachantes. Os dados foram tratados por meio da análise de conteúdo e analisados em torno de temas como reputação, comprometimento, comunicação e resolução de conflitos. Os resultados empíricos comprovam que os fatores destacados no referencial teórico, como reputação, comprometimento, comunicação e resolução de conflitos são essenciais em todas as fases do relacionamento, tanto na formação quanto no

desenvolvimento e na manutenção da confiança. Frente à fase de formação da parceria, a pesquisa empírica mostrou que o primeiro contato, entre as empresas que buscam parceria, ocorre por meio da reputação que a empresa indicada tem no mercado, ou seja, o contato entre as empresas de comércio exterior se dá através da indicação. A pesquisa também refletiu o fato da confiança ser construída na vivência do dia-a-dia e do histórico de comportamento positivos ou negativos que uma empresa teve em relação as mais adversas situações. Em relação à comunicação, pois mostrou que, a comunicação transparente, de qualidade e sigilosa favorecem tanto na resolução dos conflitos quanto na manutenção da confiança. Além disso, o modo como os conflitos são resolvidos impacta na confiança despendida entre as empresas.



## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: Rede Horizontal.....	14
FIGURA 2: Rede Vertical.....	14
FIGURA 3: Exportação: Espírito Santo 2006-2007.....	19
FIGURA 4: Importação: Espírito Santo 2006-2007.....	19
FIGURA 5: Rede Horizontal e Vertical.....	24
FIGURA 6: Fatores que Podem Influencia o Desenvolvimento da Confiança no Relacionamento.....	42
FIGURA 7: Relações entre Empresas Focais e Prestadores de Serviços.....	44
FIGURA 8: Empresas Pesquisadas e seus Relacionamentos.....	54
FIGURA 9: Categorias e Subcategorias.....	78

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1: Comparação entre a Empresa Focal 1 e o Despachante 1.....	79
QUADRO 2: Comparação entre a Empresa Focal 2 e o Despachante 2.....	81
QUADRO 3: Comparação entre a Empresa Focal 3 e o Despachante 3.....	82
QUADRO 4: Comparação entre as Empresas Focais 4, 5, 6 e 7.....	85

## SUMÁRIO

<b>RESUMO.....</b>	<b>8</b>
<b>LISTA DE FIGURAS.....</b>	<b>10</b>
<b>LISTA DE QUADROS.....</b>	<b>10</b>
<b>SUMÁRIO .....</b>	<b>11</b>
<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>13</b>
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA.....	15
1.2 OBJETIVO GERAL.....	16
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	16
1.4 JUSTIFICATIVA.....	17
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO .....	21
<b>2 REVISÃO DA LITERATURA.....</b>	<b>22</b>
2.1 RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS .....	26
2.2 RELAÇÕES DE CONFIANÇA NA REDE.....	30
2.3 FATORES QUE PODEM FAVORECEM A CONSTRUÇÃO E A MANUTENÇÃO DA CONFIANÇA NOS RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS .....	37
2.3.2 REPUTAÇÃO .....	37
2.3.3 COMPROMETIMENTO .....	38
2.3.4 COMUNICAÇÃO.....	39
2.3.5 RESOLUÇÃO DE CONFLITOS.....	40
<b>3 METODOLOGIA DA PESQUISA .....</b>	<b>42</b>
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	42
3.2 COLETA E ANÁLISE DE DADOS.....	47
3.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA .....	49
<b>4 ANÁLISE DOS DADOS.....</b>	<b>51</b>
4.1 ANÁLISE DESCRITIVA DAS EMPRESAS.....	51
4.2 ANÁLISE TEMÁTICA .....	54
4.2.1 Relacionamento Empresa focal 1 e Despachante 1 .....	55
4.2.2 Relacionamento Empresa focal 2 e Despachante 2 .....	62
4.2.3 Relacionamento Empresa focal 3 e Despachante 3 .....	67
4.2.3 Empresa focal 4 .....	71

4.2.4 Empresa focal 5 .....	73
4.2.5 Empresa focal 6 .....	74
4.2.6 Empresa focal 7 .....	77
4.4 CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA .....	89
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES.....</b>	<b>90</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>94</b>
<b>APÊNDICE A – CARTA DE APRESENTAÇÃO SOBRE A PESQUISA ÀS EMPRESAS – FASE 1.....</b>	<b>101</b>
<b>APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO DE PESQUISA – FASE 1.....</b>	<b>102</b>
<b>APÊNDICE C – CARTA DE APRESENTAÇÃO SOBRE A ENTREVISTA ÀS EMPRESAS – FASE 1.....</b>	<b>104</b>
<b>APÊNDICE D – ROTEIRO DE ENTREVISTA – FASE 2.....</b>	<b>105</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O ambiente organizacional atualmente caracteriza-se pela necessidade das empresas atuarem de forma conjunta e associada, compartilhando recursos materiais, financeiros, tecnológicos, humanos e informacionais. A flexibilidade - diferentemente dos modelos de gestão anteriores – passa a ser vista como fator crítico de sucesso imerso em ambiente cada vez mais competitivo, o que favorece modelos de gestão baseados na formação em rede, associação, no compartilhamento e na complementaridade entre as organizações, e conseqüentemente dependentes de seus relacionamentos.

A partir dos anos 80 as redes interorganizacionais vêm recebendo mais atenção dos estudiosos a fim de descobrir motivos que levam as empresas a cooperarem entre si, que tipos de relacionamento e que novos formatos organizacionais são mais adequados. Com a abertura dos mercados, as empresas passaram por um processo de reestruturação produtiva devido ao grande aumento da concorrência e competitividade, favorecendo o surgimento de redes horizontais – consideradas nesta dissertação como empresas focais – e das redes verticais – consideradas como empresas prestadoras de serviços às empresas focais.

De acordo Olivares (2002) a rede horizontal consiste em um tipo de rede formada por organizações concorrentes, isto é, por aquelas que fornecem o mesmo serviço e/ou produto, no mesmo ou diferente ramo de atuação, dando origem a um formato horizontal, em que as organizações parceiras podem desenvolver atividades de pesquisa, distribuição, produção, etc.

Já a rede vertical consiste em um tipo de rede formada por organizações que atuam de forma complementar na cadeia de valor, oferecendo uma parte do serviço, operação ou produto final. Nas redes verticais, um conjunto de fornecedores e distribuidores dirige suas operações para atender a uma organização focal, a qual coordena ações das diversas organizações que formam parte da cadeia. Esta relação baseia-se na idéia de que cada membro tem suas competências especializadas, o que significa agregar valor e reduzir custos para os membros da cadeia.

Portanto as redes horizontais – são formadas por empresas independentes, coordenadas a fim de alcançarem benefícios próprios – como, por exemplo, os consórcios e as associações. Já as redes verticais – fruto de interesse dessa pesquisa – caracterizam-se pela relação comprador-fornecedor de modo que as empresas possam se concentrar na sua atividade-fim delegando às demais empresas as outras atividades. Esses tipos de redes podem ser visualizados nas figuras 1 e 2, respectivamente.

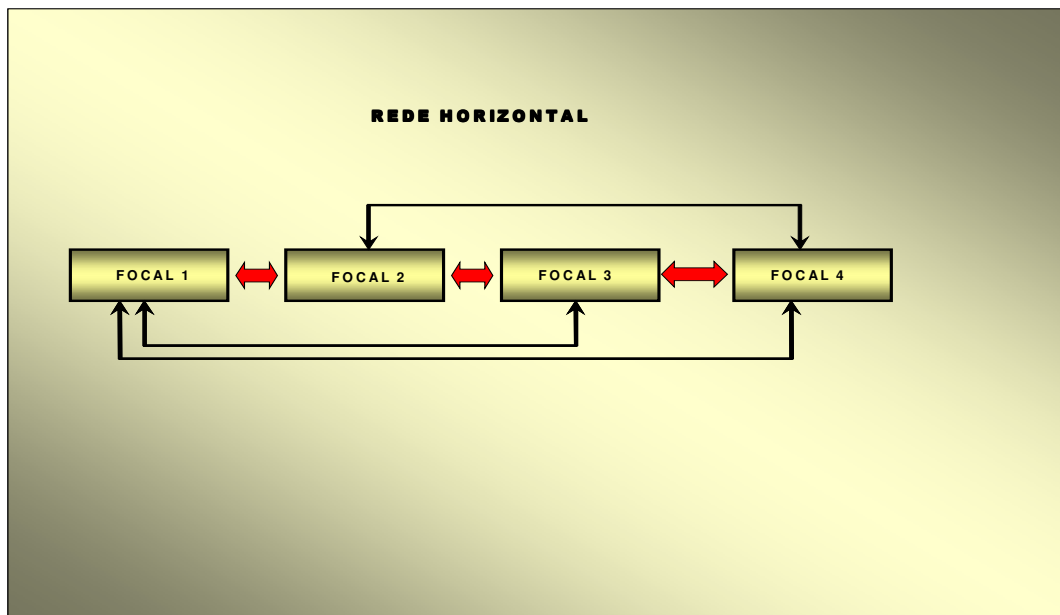


Figura 1: Redes Horizontais

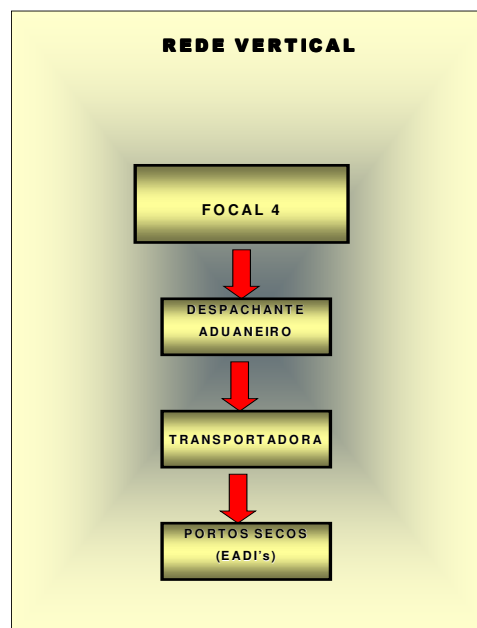


Figura 2: Rede Vertical

As redes verticais ocorrem entre empresas ao longo de uma cadeia produtiva. Este tipo de forma organizacional caracteriza a abordagem sistêmica e pode viabilizar maior coordenação entre os segmentos que compõem a cadeia produtiva. As redes horizontais de coordenação ocorrem entre empresas de um mesmo segmento. Este tipo de forma organizacional pode proporcionar a realização de atividades que, isoladamente, as empresas poderiam não conseguir realizar. Em outras palavras, esse tipo de organização pode aumentar a eficiência tanto produtiva quanto gerencial, além de facilitar as relações com os fornecedores e ampliar o acesso a mercados não ou pouco explorados (AMATO NETO, 2000). Considera-se então, que redes horizontais são aquelas formadas por organizações de setores ou segmentos similares, que se unem para alcançar objetivos comuns, possibilitando uma relação próxima com os fornecedores, não pautadas em relações assimétricas de poder, mas sim de cooperação para reduzir custos, prazos, com ganhos na qualidade das informações, qualidade dos serviços/produtos e processos e, conseqüentemente na produtividade.

### 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Segundo Castells (1999) as mudanças ambientais ocorridas nas últimas décadas vêm adquirindo novos contornos, principalmente no que se refere à velocidade e aos impactos na humanidade e no meio ambiente. Pressões advindas do meio interno, denominadas endógenas, tanto quanto as do meio externo – exógenas – trazem incertezas influenciando formas de obtenção de recursos e decisões.

Então é possível destacar que essas forças motivam as organizações a desenvolver relações interorganizacionais horizontais - concorrentes e parceiros - e verticais - fornecedores e clientes - para lidarem com essas novas situações (BACHMANN, 2001). Desse modo, temas como fusões, aquisições, alianças estratégicas, formação de redes e parcerias tem aumentado o interesse dos pesquisadores.

Um dos fatores a ser considerado na organização do tipo em rede é a confiança. Ora, tal observação é pertinente, pois a existência de relação institucional segura, na formação e manutenção da rede, pode reduzir alguns entraves. Neste aspecto, afasta-se desde logo, alguns aspectos de caráter coercitivos com grandes impactos

financeiros como custos de coordenação e necessidade de controles hierárquicos. Isto posto, acredita-se que a confiança pode aumentar a flexibilidade e a readaptação a novos cenários. Disto depreende-se que o desenvolvimento de mecanismos de confiança pode reduzir o monitoramento de contratos e incentivos materiais para cooperação, tornando a relação menos onerosa e mais participativa (CUNHA e MELO, 2004).

Então, há autores, como Cunha e Melo (2004) que julgam importante investir em confiança em seus parceiros; todavia não consideram a possibilidade de que o potencial depositário da confiança não irá se comportar de acordo com suas expectativas. Desse modo, a própria relação de confiança exerce poder de influência no comportamento do outro, subordinando-o por meio da aplicação de sanções.

## 1.2 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral da pesquisa foi analisar como a confiança é construída e mantida na rede de empresas prestadoras de serviços do setor de comércio exterior, localizadas no município de Vitória-ES.

## 1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Como objetivos específicos têm-se:

- Identificar os fatores que podem influenciar na construção da confiança entre as empresas;
- Compreender o significado dos fatores que podem influenciar a confiança nos relacionamentos, como, reputação comprometimento, comunicação e resolução de conflitos.
- Comparar os fatores (reputação comprometimento, comunicação e resolução de conflitos.) com a revisão de literatura.
- Relacionar os fatores (reputação comprometimento, comunicação e resolução de conflitos.) entre si.

#### 1.4 JUSTIFICATIVA

Devido à reestruturação produtiva, ocorrida nas organizações, dando ênfase aos relacionamentos cooperativos e não apenas competitivos, surgiu a necessidade de se pesquisar como se dão esses relacionamentos e por quais fatores estão permeados.

A maioria dos estudos sobre relacionamentos organizacionais tem como objeto de estudo, as empresas industriais. Nesse sentido, a carência de pesquisas no âmbito do setor de serviços é evidente, o que justifica o foco de estudo estar direcionado às empresas prestadoras de serviços. Vale ressaltar que para a presente pesquisa empresas prestadoras de serviços são aquelas que não tem a importação e a exportação como atividade-fim e nem aquelas que tem a importação e a exportação com atividade-meio, mas aquelas que prestam serviços para quem exerce atividade-fim de importação e exportação, como assim o são os despachantes, as transportadoras, as agências marítimas, entre outros.

O contexto de pesquisa escolhido é o de comércio exterior e se deve pela sua relevância social, econômica e política. As décadas de sessenta e setenta trouxeram nova fase para o Espírito Santo que se inseriu no processo de desenvolvimento em curso no âmbito nacional.

O Estado atrai grandes investimentos nas áreas de celulose, com a Aracruz Celulose, de minério com as usinas de pelotização da CVRD e da Samarco e de aço com a CST. O Espírito Santo utilizou-se de uma política industrial e de desenvolvimento, e de instrumentos que possibilitassem a implementação dos grandes complexos industriais, surgindo com isso alguns dos arranjos produtivos locais importantes, ampliando os vetores de desenvolvimento do Estado. Ora, isso foi possível também devido ao incentivo e consolidação das atividades de importação e exportação.

Os incentivos fiscais, e em especial o Fundo de Recuperação Econômica do Espírito Santo (FUNRES), representaram papel importante na implementação de alguns arranjos produtivos locais importantes, como a agroindústria, mármore e granito, turismo, confecção, metal-mecânico e mais recentemente o setor moveleiro. Assim também podem ser creditados ao Fundo de Desenvolvimento das Atividades



Portuárias (FUNDAP) os investimentos estratégicos em infra-estrutura de operação – os EADI's – Entrepasto Aduaneiro de Interior – e também investimentos em atividades produtivas (SEBRAE, 2003).

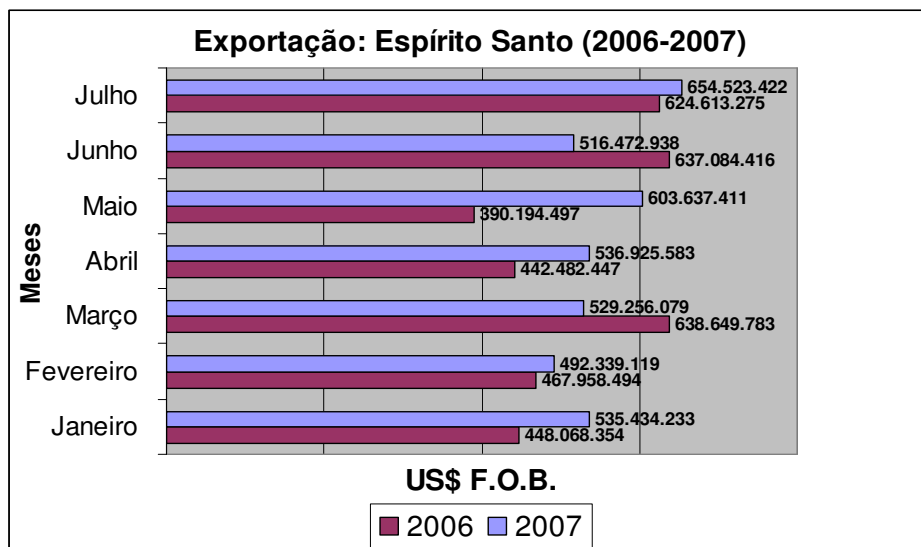
O FUNDAP consiste num financiamento que tem como objetivo apoiar empresas de comércio exterior com sede no Espírito Santo e que tenham atividades tributadas com ICMS no respectivo estado. (BANDES, 2008). De acordo com o FUNDAP (2007) o objetivo é “ampliar a renda do setor terciário do Estado, através do incremento e diversificação do intercâmbio comercial com o exterior (Art. 1º do Decreto nº 163-N/71, com redação do Art. 1º do Decreto nº 1.114-N/78)”. Atualmente existem no Espírito Santo 249 empresas fundapianas. A vantagem do FUNDAP para as empresas é a postergação do pagamento do ICMS, gerando com isso capital de giro para a empresa que efetuará o seu pagamento para o momento em que ocorrer a saída das mercadorias. Sendo assim, o recolhimento do ICMS será efetuado até o 26º dia do mês subsequente àquele em que ocorrerem as operações.

No entanto, a reforma tributária proposta pelo governo federal poderá causar êxodo das empresas importadoras no Espírito Santo. Como explicado no parágrafo anterior, o FUNDAP defende que o ICMS (Imposto sobre Circulação de Mercadorias) seja arrecadado na origem, ou seja, no Espírito Santo, que tem a menor taxa (12%) de ICMS se comparada a outros estados brasileiros. Porém com as mudanças na legislação a arrecadação desse mesmo imposto será feita no destino. O principal motivo das empresas importadoras se instalarem no Espírito Santo é justamente o próprio incentivo, por isso sem ele, fica evidente a evasão dessas empresas no estado, o que não significa que as empresas deixaram de se relacionarem. Dados do jornal A Tribuna (2008) trouxeram algumas das conseqüências do êxodo dessas empresas, como o desemprego estimado em 2 mil pessoas no setor, perda estimada em R\$ 100 milhões anuais pelo não recolhimento do imposto, o que caracterizaria uma ruptura no ciclo de crescimento do estado.

Dados do SINDIEX (2003) comprovam a importância econômica e social do comércio exterior no Espírito Santo. Em 1990, a economia capixaba exportava cerca de US\$ 1,5 bilhão e importava aproximadamente US\$ 600 milhões, ainda na mesma década houve um salto de 95% sobre as exportações e de 537% sobre as importações, sendo o quinto maior exportador do país e o quarto nas importações.

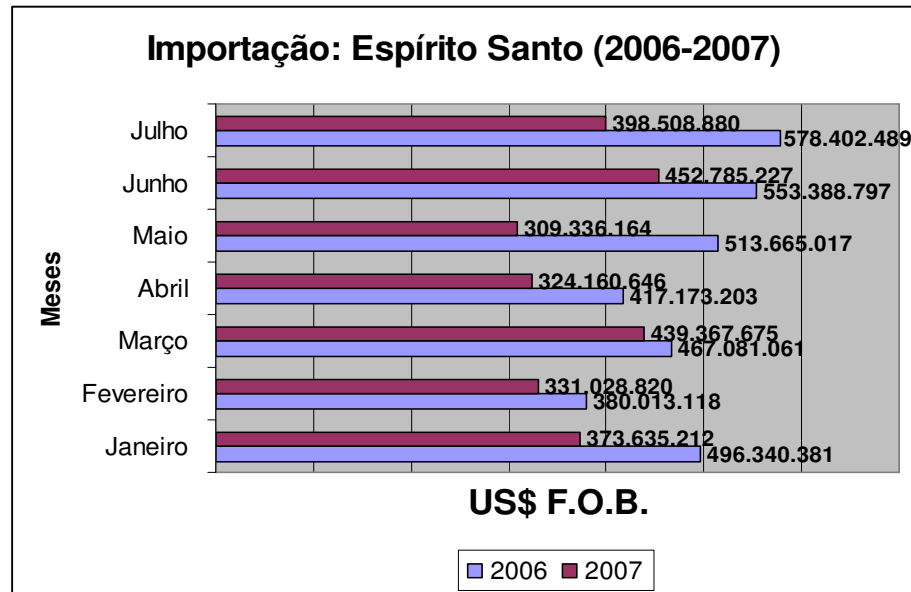
Já no ano de 2002, tanto as exportações quanto as importações capixabas sofreram uma queda de respectivamente 5,5% e 45,3%. No entanto nos períodos mencionados anteriormente nota-se que o Espírito Santo teve um crescimento de 73% nas exportações e de 240% nas importações, sendo o estado brasileiro que apresenta o mais alto grau de abertura econômica para o exterior, demonstrando a vocação e a potencialidade para as atividades relacionadas a este fim.

De acordo com o SEBRAE (2006) 45 dos 78 municípios capixabas, registram atividades de comércio exterior. Dados do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC) mostram que Vitória ficou com o melhor resultado entre as cidades do Espírito Santo, obtendo a terceira classificação entre os importadores - US\$ 2,6 bilhões e décimo primeiro entre os exportadores - US\$ 1,9 bilhão. A seguir, nas figuras 3 e 4, são mostrados dados comparativos dos anos de 2006-2007 das exportações e importações do Espírito Santo.



Fonte: Secex 2007

Figura 3: Exportação: Espírito Santo 2006-2007



Fonte: Secex 2007

Figura 4: Importação: Espírito Santo 2006-2007

Portanto torna-se relevante o estudo das empresas prestadoras de serviços do setor de comércio exterior. Para isso, o apoio do poder público e das lideranças empresariais é muito importante, uma vez que os arranjos produtivos podem proporcionar a melhoria na prestação de serviço, o desenvolvimento regional, o aumento do emprego e da competitividade dos setores envolvidos, como portos e aeroportos, grandes, médias e pequenas empresas, instituições e a sociedade.

A pesquisadora tem interesse por esse tema desde os tempos da graduação, quando realizou Iniciação Científica e estudou o assunto relacionado às redes de cooperação, mais especificamente distritos industriais. Além disso, o interesse de se efetivar pesquisa nessa área surge da necessidade de descortinar alguns paradigmas. Trata-se de tema relevante devido sua abrangência referencial e de possibilidades de análises. Ademais, conquanto se tenha dado impulso a novas formas de relação interorganizacionais, parece que há pouca literatura brasileira disponível. Nesta perspectiva, debruçar-se sobre tema multifacetado, torna-se algo ainda mais relevante para a sociedade organizacional e científica.

Daí surge a necessidade de se estudar o assunto sob diferentes vertentes – subjetiva e objetiva – dialogando com elas de forma mais imbricada; e nem poderia ser diferente, pois relações de confiança nas redes, bifurcam-se e envolvem-se em tessituras múltiplas. Então cumpre-se destacar que essa dissertação não pretendeu

optar por uma vertente ou outra, pois acredita-se que uma se relaciona com a outra. Daí a sua relevância mais destacada, área nova, parece formar um hiato, tal é a carência de estudos na área da administração.

Nesta completude, ressalte-se que a busca por novas vertentes favorece outra possibilidade de entendimento dos relacionamentos interorganizacionais, além de propiciarem novas e/ou aprimoradas discussões no campo organizacional.

#### 1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

A dissertação foi dividida em seis capítulos. O primeiro capítulo apresentou a introdução do trabalho, composta pelo problema de pesquisa, questão de pesquisa, assim como objetivos geral e específico, a justificativa do tema e da pesquisa e a estrutura do trabalho.

E para consolidar as impressões traduzidas nos tópicos apresentados anteriormente, o referencial teórico, apresentado no segundo capítulo, discursou sobre relacionamentos interorganizacionais e relações de confiança nas redes.

No intuito de esclarecer como a pesquisa foi realizada, o terceiro capítulo trouxe a metodologia de pesquisa, e apresentou a caracterização, a natureza e a estratégia de pesquisa, assim como as informações sobre coleta e análise dos dados, além das limitações encontradas.

O quarto capítulo demonstra como os dados foram tratados e analisados. Em um primeiro momento foi feita análise descritiva das empresas pesquisadas. Posteriormente, os casos estudados foram apresentados e, por fim, foi exposta a análise temática e as contribuições da pesquisa.

Após a análise dos dados, foram apresentadas as considerações finais da pesquisa, destacando-se os resultados bem como as recomendações da pesquisadora para futuros estudos no que tange ao tema relacionamento interorganizacional, no quinto capítulo.

E, por fim, no sexto capítulo, foram elencadas as referências bibliográficas utilizadas ao longo da pesquisa.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

Neste primeiro momento, considerou-se importante fazer reflexões sobre a conceituação e estruturação das redes, além de explicitar esforços frente a alguns conceitos que foram norteadores dessa pesquisa. Esta explicação se fez necessária devido às confusões conceituais referentes ao tema redes e teve como objetivo esclarecer algumas possíveis dúvidas.

Pois bem, a idéia base inicialmente considerada foi que redes sociais são compostas por empresas organizadas em sintonia, mas que não possuem, necessariamente, objetivos convergentes e recursos compartilhados. Destacando que o conceito de rede abarca um conjunto de tipologias, ressalta-se que interorganizacional, interesse dessa pesquisa, é considerada ramificação conceitual derivada daquele tronco.

Esta separação foi importante, pois entende-se que redes sociais existem, independentemente das redes interorganizacionais. Desse modo, todas as organizações fazem parte do ambiente social e se inter-relacionam, formando assim as tessituras sociais. Portanto, depreende-se que organizações perfazem-se como elementos plurais: participam de redes, enquanto agentes influenciadores, e ao mesmo tempo exercem grandes transformações naquele locus.

No entanto a diferença da rede social e da rede interorganizacional está no fato de que as interorganizacionais possuem, necessariamente, objetivos em comum, compartilhando recursos, materiais ou não, e que estão permeadas por relações de confiança. Com o objetivo de melhor delimitar o campo de trabalho, levou-se em consideração um recorte horizontal e vertical na rede, a serem apresentados a seguir.

A rede interorganizacional horizontal é formada por empresas que têm a mesma atividade fim. Já a rede interorganizacional vertical – formada nessa pesquisa por empresas focais e suas prestadoras de serviços, como pode ser visto na figura 5. Finalizada as considerações cabíveis, segue a revisão da literatura.

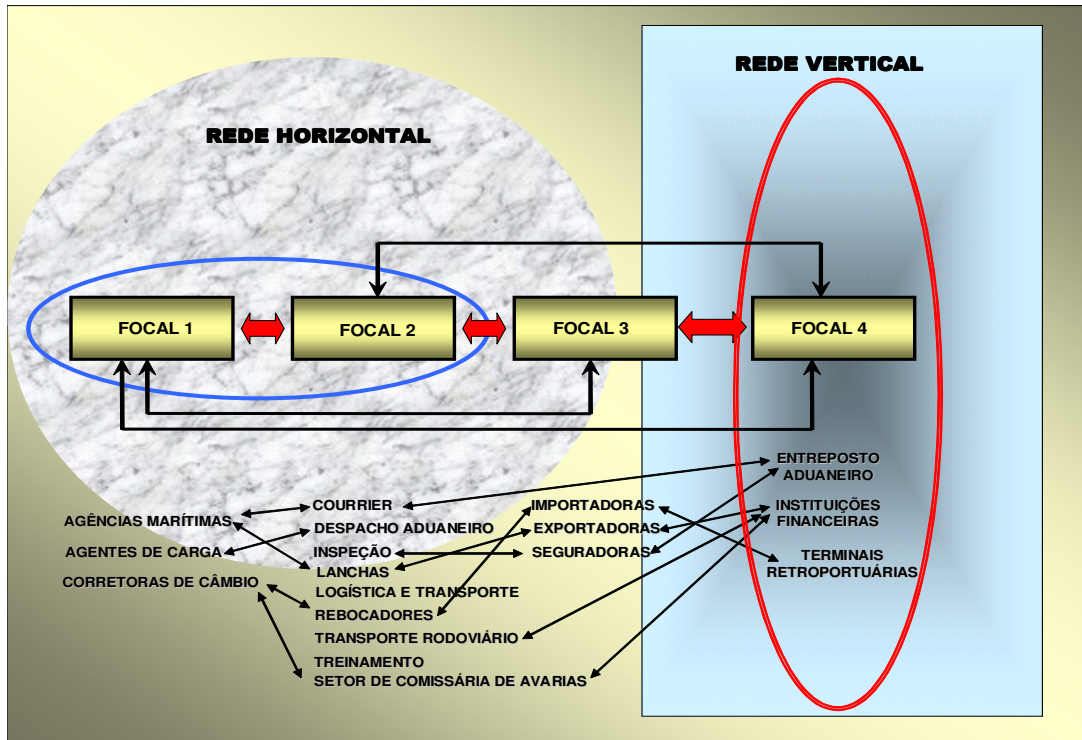


Figura 5: Rede Horizontal e Vertical

Por se configurar em um conjunto de circunstâncias voláteis, o meio ambiente exerce pressões endógenas e exógenas nas instituições exigindo delas posturas de vanguarda e proatividade. No turbilhão de mudanças, percebe-se incerteza e transformações demandando estratégias promotoras de modernização e flexibilidade. As teorias sobre desenvolvimento local vêm sofrendo grandes transformações, provocadas, por exemplo, pela crise de muitas regiões tradicionalmente industriais. Para complementar esse panorama tem-se o surgimento de novas alternativas de industrialização e de desenvolvimento regional, mas também, pelos novos paradigmas encontrados no âmbito da própria teoria macroeconômica do desenvolvimento (Joyal e Martinelli, 2003).

Sendo assim, novas formas de organização de empresas vão surgindo a fim de buscar cooperação entre empresas de setores similares ou complementares como alternativa para enfrentar a situação vigente, a exemplo dos arranjos produtivos entre empresas. Estes têm como vantagens acesso a incrementos produtivos e tecnológicos, ganho em produtividade e em flexibilidade. Uma importante maneira de se obter vantagem competitiva se refere à possibilidade de cooperação entre

empresas, ou seja, uma rede de relações entre empresas, fornecedores, clientes, e outras instituições (AMATO NETO, 1999 e 2005).

Um dos primeiros autores a estudar a aplicação dos princípios de redes na atividade econômica foi Marshall (1980), ao pesquisar os distritos industriais na Grã-Bretanha. De acordo com o autor, as empresas podem se tornar mais eficientes e competitivas, quando concentradas em pequenos negócios similares em localidades específicas

O referido autor defendeu a importância da organização industrial e da divisão do trabalho, geradores de economia de escala e a importância dos investimentos em infra-estruturas, mostrando que elas poderiam surgir de alguns fatores como: concentração de indústrias em um mesmo local, interdependência tecnológica existente entre as atividades, diminuição do custo de transporte dos insumos, troca de idéias entre os empresários, melhorias na infra-estrutura tanto por parte do Estado quanto por parte de particulares, beneficiando as empresas localizadas no mesmo espaço, e a formação de um mercado de trabalho especializado (Joyal e Martinelli, 2003).

Desde então, a organização em rede tem sido amplamente estudada pelos pesquisadores ao redor do mundo, podendo-se destacar os trabalhos de expoentes tais como: Gulati e Gargiulo, Ring e Van De Vem, Mohr e Spekman, e Bengtsson e Kock.

Os Arranjos Produtivos Locais (APLs) são aglomerados de agentes econômicos, políticos e sociais, localizados em um mesmo território, que apresentam vínculos de articulação, interação, cooperação e aprendizagem (MCT, 2006). Esses temas ganharam destaque entre pesquisadores das áreas de administração e economia. Além das diversas experiências bem sucedidas de arranjos produtivos locais, outro fator que contribuiu para a intensificação do debate acerca das vantagens competitivas das aglomerações foi o fato de que esses arranjos passaram a ser crescentemente objeto de políticas públicas voltadas à promoção do desenvolvimento e ao incremento da competitividade (GARCIA, 2001).

Outra forma de ver a rede interorganizacional e que vem ganhando adeptos tanto nacionais quanto internacionais, a partir da década de 80, é a gestão da cadeia de

suprimentos – *Supply Chain Management* (SCM). De acordo com Wood Junior e Zuffo (1998), o SCM pode ser definido como uma metodologia sistêmica, envolvendo o conceito de logística integrada, terceirização e parcerias entre fornecedores. O SCM tem como objetivos a redução de custos e o aumento do valor percebido pelo consumidor final. Vale ressaltar que assim como outras formas de organização em rede, os estudos sobre a gestão da cadeia de suprimentos também se concentram no setor industrial, carecendo, portanto de estudos no setor de serviços.

Christopher, *apud* Larsen (1999) define SCM como o gerenciamento dos relacionamentos *upstream* – fornecedores – e *downstream* – compradores com seus fornecedores e consumidores finais, gerando mais valor e menos custo para a cadeia de suprimento como um todo. Larsen mostra três perspectivas teóricas na gestão da cadeia de suprimentos, quais sejam: a abordagem de custos de transação, da rede e da gestão baseada em recursos.

A abordagem dos custos de transação – visão econômica – buscou explicar o porquê da existência das empresas, essa abordagem tem como premissa a racionalidade limitada – competência, recursos e informações limitadas – e o comportamento oportunístico – aproveitando-se das limitações do outro para satisfazer suas próprias necessidades.

A perspectiva da rede – visão sociológica – sustenta que a organização depende de recursos controlados por outra, ela tem acesso aos recursos através do relacionamento com outra organização, ou seja, ela investe no relacionamento e recebe o reconhecimento da rede. Em qualquer rede existe estrutura de poder, em que as diferentes organizações têm diferentes poderes para agir e influenciar seus parceiros.

Essa estrutura de poder também determina a posição da organização na rede, determinando a força estratégica da organização. A referida abordagem enfoca relações de confiança entre parceiros, a fim de alcançar relacionamentos cooperativos. E, por fim, a abordagem baseada em recursos que tem como foco os recursos e as capacidades das organizações frente aos mesmos (LARSEN, 1999).



## 2.1 RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS

As constantes mudanças ocorridas nos cenários que influenciam as organizações e causam o aumento dos riscos, dos custos e, portanto da instabilidade, fazem com que as empresas se relacionem e cooperem entre si, concentrando-se em suas atividades-fim no propósito de atingirem seus objetivos comuns.

A partir desse contexto dinâmico, as empresas, sob pena de se tornarem obsoletas e, portanto sem perspectiva competitiva, perceberam a necessidade de se organizarem em rede, através de parcerias, vistas como um novo diferencial competitivo, com o objetivo de aumentar sua competitividade frente ao mercado.

O fenômeno das redes interorganizacionais tem tomado o interesse de pesquisadores de variadas áreas do conhecimento como a economia, a sociologia, a ciência política e a administração mais recentemente. O aumento do número de pesquisas envolvidas com o tema de redes interorganizacionais pode ser comprovado especialmente nas publicações em periódicos como *Organizational Science* e *American Management Journal* citados por Cunha e Melo (2004) e *American Sociological Review*, *Administrative Science Quarterly*, *Academy of Management Journal* e *Organizations Studies* citados por Balestrin e Vargas (2004) que trazem diversas abordagens na compreensão do tema.

Uma das dificuldades acerca do assunto é que não existe consenso entre os autores quanto à definição e os tipos de relacionamentos interorganizacionais. No campo organizacional a literatura considera diversos tipos, como por exemplo, as alianças estratégicas, as parcerias, as joint-ventures, as associações, os arranjos produtivos locais, as terceirizações, as redes sociais, os distritos industriais e as redes de cooperação entre pequenas e médias empresas, cada um com suas especificidades, no entanto todos com o mesmo fim – obter vantagens econômicas ou não através dos relacionamentos interorganizacionais (BALESTRIN E VARGAS, 2004).

Para Castells (1999) rede é conjunto de nós, como organizações, departamentos ou pessoas interconectados. Esses nós são sistemas abertos que se inter-comunicam através de valores, objetivos ou interesses comuns. Para o autor redes são adequadas à nova sociedade capitalista globalizada, caracterizada pela flexibilidade

e adaptabilidade, que está em constante construção e reconstrução política, econômica e social.

De acordo com Oliver (1990) os relacionamentos interorganizacionais são contatos entre duas ou mais organizações, similares ou não, podendo ser tanto de natureza competitiva quanto cooperativa, permeadas por transações, fluxos e ligações, relativamente constantes que ocorrem em seus ambientes. No entanto, contrária a essa definição, para os termos dessa pesquisa, entende-se que existe diferença entre relacionamento – aquele que ocorre independente de interesses comuns – e relacionamento interorganizacional – aquele que ocorre entre duas ou mais organizações, a fim de atingirem objetivos em comum.

A literatura também discute os motivos pelos quais a formação do relacionamento é favorecida. De acordo com Oliver (1990), alguns desses motivos são a necessidade, a assimetria, a reciprocidade, a eficiência, a estabilidade, e a legitimidade. A necessidade está pautada na Teoria da Dependência de Recursos, na qual as empresas se organizam em rede a fim de obter aquilo que lhe é escasso, ou seja, trata-se de um relacionamento por conveniência. A assimetria concentra-se no assimetria de poder em que uma organização exerce o poder, influencia ou controla as demais fazendo com que essas ajam de uma maneira que sozinha não o faria – no entanto, entende-se que a assimetria na rede não está apenas relacionada ao poder, mas sim a assimetria de informação, tecnologia, competências, entre outros. A reciprocidade enfatiza a cooperação, a colaboração e a coordenação entre as organizações mais que a dominação, o poder e o controle. A eficiência busca aumentar os retornos financeiros ou reduzir os custos unitários, o desperdício e os custos de transação. Sendo assim, a eficiência seria um requisito determinante do relacionamento interorganizacional. A estabilidade caracteriza-se pela resposta de adaptação às incertezas do ambiente. E, por fim, a legitimidade está relacionada à reputação, imagem, prestígio ou congruência com normas prevaletentes no ambiente institucional.

Powell (1990) defende que algumas formas de trocas são mais sociais, baseadas em relacionamentos dependentes, interesses mútuos e reputação, e menos pautado na estrutura formal de autoridade. O autor busca comparar, a partir daquilo que chamou de características-chaves, formas de organizações econômicas, como

mercado, hierarquia e rede. Ele também mostra as circunstâncias em que as redes interorganizacionais são formadas, defendendo algumas premissas, como cooperação alcançada a longo prazo, incentivos para aprendizagem, disseminação da informação e idéias transformadas em ações rapidamente, o perfil *open-ended* das redes é mais usado quando os recursos são variáveis e o ambiente incerto. Para o autor a rede proporciona a utilização e o aumento dos ativos intangíveis como conhecimento tácito e inovação tecnológica.

Gulati e Gargiulo (1999) também discutem as abordagens sobre a formação das redes. Segundo os autores a abordagem da dependência de recursos defende que as redes são criadas por interesses, ou seja, as organizações se ligam às outras para gerir incertezas do ambiente e satisfazer suas necessidades por recursos, e, conseqüentemente se ligam às outras que possuem recursos e capacidades que podem ajudá-las a competir contra as forças externas. Já a abordagem exógena da formação das redes busca encontrar quais são os fatores que determinam com quem se ligar na rede, associados às competências, necessidade e confiabilidade do futuro parceiro.

Essas dificuldades são especificamente vividas pelas alianças estratégicas, que segundo os autores, são uma nova forma de cooperação interorganizacional de trocas voluntárias significantes, compartilhamento ou co-desenvolvimento e resultados positivos de modo a fortalecer o comprometimento entre os parceiros. No entanto, da mesma maneira que as alianças podem influenciar o gerenciamento das incertezas, informações incertas sobre o futuro parceiro favorecem o aumento dos custos e riscos de se expor ao comportamento oportunístico.

Para mitigar esses riscos, as organizações preferem relacionamentos caracterizados pela confiança e trocas de informações ricas com o parceiro. A abordagem de custos de transação – aqueles associados à negociação, monitoramento e inspeções dos contratos – também traz motivos para que as empresas se organizem em rede (CUNHA, 2004; BALESTRI e VARGAS, 2002; OLIVER, 1990).

Segundo Van de Ven (1976) um relacionamento cooperativo entre duas ou mais organizações é um sistema social formado de ação coletiva, imbuído pelas ações e interpretações simbólicas das partes envolvidas. Dessa forma apresenta as

propriedades básicas de qualquer forma organizada do comportamento coletivo, ou seja, os relacionamentos interorganizacionais são caracterizados pelos objetivos e interesses coletivos da rede.

Sendo assim, os relacionamentos interorganizacionais deixam de existir quando pautados em objetivos individuais e quando abalam as estruturas de confiança, comprometimento e reputação, entre outros. O autor tem como premissa que as empresas se esforçam para manter sua autonomia, que, por sua vez, significa que organizações são capazes de escolher o curso da ação que elas desejam tomar, porém, conseqüentemente, o relacionamento interorganizacional implica a perda da liberdade para agir independentemente.

Para Van de Ven (1976) os fatores que explicam o por quê e como os relacionamentos interorganizacionais se desenvolvem, são chamados de fatores situacionais. Esses fatores são a dependência de recurso em que empresas necessitam de recursos externos e, portanto de outras instituições envolvidas no ambiente. O comprometimento para resolver problemas e aproveitar oportunidades do ambiente é o segundo fator situacional para o desenvolvimento da rede. O terceiro fator é a consciência da necessidade de conhecer as necessidades, os problemas e as oportunidades do ambiente. Em seguida o autor cita o consenso entre organizações, isto é, o acordo entre empresas para solucionar necessidades e conflitos do ambiente, entre os serviços e suas metas. E, por fim, a similaridade de domínio, que é a similaridade das metas, habilidades, competências, serviços e clientes das empresas.

A imagem dos atores organizacionais competindo cresce inadequadamente, uma vez que empresas estão fixadas em rede de relacionamentos, horizontais e verticais - sejam eles entre fornecedores, clientes, competidores ou outras entidades - de trocas sociais e profissionais. Esses relacionamentos interorganizacionais são denominados por Gulati, Nohria e Zaheer (2000) de redes estratégicas, como por exemplo, as alianças, joint-ventures, parcerias de longo prazo entre compradores-fornecedores e uma variedade de ligações similares.

Para os autores redes estratégicas potencialmente provem o acesso das empresas à informação, aos recursos, ao mercado e à tecnologia com vantagens sobre o

aprendizado e a economia de escala e de escopo, permitindo o alcance dos objetivos estratégicos. No entanto, redes também podem se fechar em relacionamentos improdutivos ou impedir o relacionamento com outros parceiros potenciais, ou seja, ao mesmo tempo em que as redes criam barreiras de entradas para novos concorrentes, elas também impedem a movimentação das empresas dentro do setor, o que gera estabilização do posicionamento da empresa dentro da rede, impedindo com isso o próprio crescimento. Portanto rede pode ser vislumbrada tanto como possibilitadora (fonte de oportunidades) quanto coercitiva (fonte de restrições), nas organizações.

Outro tema que deve ser levado em consideração nos relacionamentos interorganizacionais é a governança existente nesse tipo de relacionamento. De acordo com Williamson (2005) o relacionamento interorganizacional é uma forma de facilitar as atividades operacionais como compra e venda, padronizando os produtos e/ou serviços e a definição de preços. Mas para que isso se torne possível é necessário gerenciar esta relação através da governança. Nesse sentido a governança é meio de gerenciamento da relação, intervenção para resolução de conflitos, objetivando a busca 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. Logo, os autores entendem a governança como o contrato formal que rege a parceria.

Os mecanismos de governança relacionam-se a mercados ou a hierarquias. Quanto aos mercados dependem dos preços, da competência, dos contratos para informar as partes envolvidas de seus direitos e responsabilidades. Quanto à hierarquias relacionam-se à autoridade e mantém as partes envolvidas consciente de seus direitos e responsabilidades (WILLIAMSON, 2002).

## 2.2 RELAÇÕES DE CONFIANÇA NA REDE

A presente dissertação considerou a questão da confiança nos relacionamentos interorganizacionais. A confiança no ambiente organizacional é muito falada, embora pouco discutida apesar do fato da confiança ser um requisito para a cooperação entre os parceiros (CUNHA E MELO 2004).

Nos relacionamentos interorganizacionais, a confiança passa a ser vista não apenas como mais uma variável a ser controlada, a fim de aumentar a produtividade e a competitividade da organização, mas também como maneira de melhorar relacionamentos entre parceiros envolvidos, pois acredita-se que a confiança aumenta ou diminui com o passar do tempo de relacionamento relacionado ao comprometimento, a reputação, a comunicação eficiente e a capacidade de resolução de conflitos entre os parceiros.

Para Luhmann (1979) *apud* Cunha e Melo (2004) a confiança reduz a complexidade dos relacionamentos através das expectativas positivas frente aos comportamentos dos agentes envolvidos. Para os autores a confiança pode ser processual, característica ou institucional.

Na visão dos autores a confiança processual baseia-se nos registros das relações passadas, isto é, no histórico positivo ou negativo das relações, ou seja, baseia-se na reputação e reconhecimento que as empresas adquirem frente ao mercado. Já a confiança por características surge das similaridades sociais entre os agentes, como por exemplo, similaridade de status, religião e valores. Por fim, a confiança institucional surge a partir da estrutura formal, ou seja, através de contratos de salvaguardas.

Corroborando com essas idéias Mcgrath e More *apud* Cunha e Melo (2004) mostram que a confiança faz com que as empresas se relacionem evitando contratos formais legais, mecanismos claros de coordenação e controle, enfatizando os acordos informais e a comunicação efetiva, diminuindo com isso os custos de transação e governança.

Sendo assim, a confiança consiste na avaliação de um agente em relação ao outro em determinadas circunstâncias. Nesse sentido ser confiável é uma característica inerente ao caráter do agente que o torna confiável ou não. A confiança, então, é uma avaliação subjetiva do relacionamento que reflete o comprometimento entre os agentes (SHINOYA, 2001).

Devido ao grande interesse pelo tema em diversas áreas de conhecimento, como economia, psicologia e ciência política e administração, a confiança compreende inúmeras definições. No entanto, apesar do tema ser abordado a um bom tempo,

não existe consenso sobre seu significado e o mapeamento do que já se tem produzido ainda carece de conclusão. Para Gargiulo e Ertug (2006) a confiança, na maioria das vezes, é definida como a expectativa do *trustor* – aquele que deposita confiança – em relação ao comportamento do *trustee* – aquele em que a confiança é depositada.

Para Fukuyama (1996) a confiança é a expectativa que surge a partir de um comportamento estável, no sentido de previsível, honesto e cooperativo, baseado em normas compartilhadas. Relacionamentos com essas características não necessitam de contratos de salvaguardas, pois o moral coletivo fornece a base para a confiança mútua.

Sob outro olhar, a confiança compreende tanto a noção de "relevância motivacional" como a de "previsibilidade". Esse conceito envolve expectativas de eventos que ocorrerão no futuro e a possibilidade de sofrer algum tipo de perda se a confiança não for correspondida, sendo evidente o risco presente. Nesse caso se a expectativa em relação à confiança for negativa ela passa a ter conseqüências motivacionais maiores do que se ela for positiva (DEUTSCH apud GARGIULO e ERTUG, 2006).

É importante ressaltar que no campo da administração, a confiança – na maioria das vezes – passa a ser vista como algo a ser controlado, a fim de aumentar a produtividade e, conseqüentemente a competitividade da organização, ou seja, a confiança está pautada no paradigma funcionalista e tem como objetivo mitigar o risco envolvido nas relações empresariais e garantir benefícios financeiros futuros. No entanto, esse não foi o foco de estudo dessa dissertação, mas sim abordar a confiança como um fator positivo para melhorar o relacionamento e as trocas interorganizacionais. Para tanto foram utilizados também algumas pesquisas no campo da psicologia e sociologia, por entender que, embora o foco seja o contexto organizacional, esses estudos têm grande impacto no objeto de estudo dessa dissertação.

De acordo com Bachmann (2006) nos relacionamentos organizacionais, a confiança pode ser vista como categoria derivada dos relacionamentos sociais, entendendo-a como nos relacionamentos interpessoais, partindo do pressuposto de que os

relacionamentos interorganizacionais só se tornam possíveis através dos relacionamentos interpessoais que ocorrem entre as organizações envolvidas.

Para o autor, as normas legais inerentes aos relacionamentos interpessoais, aparecem agora – nos relacionamentos interorganizacionais – como leis contratuais e leis trabalhistas – nos relacionamentos interorganizacionais. A partir do momento em que as leis existem e são respeitadas, aqueles que depositam a confiança - os *trustors* – são mais encorajados a investir confiança em seus parceiros que delinear mecanismos de coordenação como poder ou incentivos contratuais.

Dessa maneira, além dos contratos, o comportamento informal e os padrões nacionais e internacionais podem reduzir o risco e facilitar a confiança entre os parceiros, evitando que o *trustee* – aquele em que a confiança é depositada – desenvolva o comportamento oportunístico.

Independente dessas normas e padrões serem sociais, legais ou técnicos, elas têm um potencial latente para sancionar o comportamento de não-concordância e podem possibilitar redução do comportamento oportunístico por parte do *trustee*, sendo essa uma das principais importâncias de sua existência e do surgimento da confiança nos relacionamentos interorganizacionais (BACHMANN, 2006).

Gargiulo e Ertug (2006) defendem que ambientes de alta confiança favorecem o comportamento oportunístico por parte do parceiro, ou seja, o excesso de confiança nem sempre é benéfico, é preciso saber ponderar o grau de confiança depositada em cada parceiro. Os autores abordam os efeitos – positivos ou negativos - da confiança que podem afetar o bem-estar dos relacionamentos interorganizacionais.

Primeiro, se por um lado a confiança diminui a necessidade de monitoramento e vigilância e, portanto dos custos de transação (Gargiulo e Ertug (2006); Bromiley e Harris, 2006), por outro lado aumenta riscos de comportamento oportunista por parte dos parceiros. Em segundo, a confiança produz satisfação com o comprometimento no relacionamento. E, por fim, expande a comunicação e as trocas de informação. Todavia, também engessa o relacionamento pela criação de obrigações desnecessárias entre as partes. Portanto, os autores defendem que deva existir confiança moderada entre parceiros, isto é, a confiança não deve ser nem insuficiente e nem excessiva (GARGIULO E ERTUG, 2006).



Sob outro ponto de vista, confiança pressupõe a conscientização da existência de risco que pode frustrá-la ou encorajá-la. Transferindo essas idéias para o campo organizacional, entende-se que uma organização ao confiar em outra, reconhece as alternativas e calcula o risco desse relacionamento, só então engajando-se em confiança, ou seja, os parceiros assumem o risco de confiar um no outro. Nessas circunstâncias a organização assume parcialmente a responsabilidade e pode se arrepender ou não de ter depositado confiança em outra organização (LUHMANN, *apud* GIDDENS, 1991 ; BACHMANN, 2006).

No entanto em relações de baixa confiança, os agentes envolvidos acabam cooperando uns com os outros, somente em um “sistema de regras e regulamentos, que de ser negociados, acordados, litigiados, e postos em vigor muitas vezes por meios coercitivos”. A consequência desse tipo de relação é o aumento dos custos de transação, ou seja, ônus que uma relação de alta confiança não precisa desembolsar (FUKUYAMA, 1996).

Corroborando com essas idéias, Bertolin (2004) também defende que a falta de confiança, causada, por exemplo, pelo não compartilhamento adequado das informações, pela gestão não transparente e pela falta de comprometimento, tem como consequência, para a rede vertical, o aumento dos custos de transação enfraquecendo o relacionamento entre os parceiros.

Em se tratando de relacionamentos cooperativos, a confiança e a desconfiança têm um impacto – positivo ou negativo – grande, uma vez que ela é a função precípua desses tipos de relacionamentos interorganizacionais, ou seja, para que haja relacionamentos interorganizacionais é preciso existir confiança. A partir dos seus estudos, Bertolin (2004) descreve a existência de uma pseudo-confiança associada a uma relação de dependência, seja ela de recursos tangíveis e/ou intangíveis. A idéia da pseudo-confiança mostra que o ato de confiar para o parceiro se torna mais vantajoso que o prejuízo que teria caso não o fizesse.

Vale mencionar que para Zucker *apud* Parkhe (1998b) existe diferença entre confiança e desconfiança. Para o autor a confiança pode ser abalada se uma determinada expectativa não for atendida, o que não significa dizer que essa lacuna

gerou uma desconfiança. Sendo assim, a desconfiança ocorre quando o não atendimento da expectativa foi intencional e passa a ser um evento repetitivo.

A falta de confiança entre empresas resulta em vários aspectos negativos, como o surgimento dos altos custos de transação e governança das relações de baixa confiança. Nesse sentido, parcerias com alto grau de confiança possuem comunicação mais aberta, isto é, compartilham informações de qualidade, além de estarem dispostas a assumir mais riscos.

Segundo Bachmann (2006) confiança é recurso importantíssimo nos relacionamentos interorganizacionais eficientes, permitindo-se até mesmo evitar os custos de transação. O autor defende que a confiança começa com expectativas positivas do *trustor* em relação ao comportamento do *trustee*. No entanto, a confiança é mecanismo frágil, custoso e, por isso, também possui desvantagens.

Ora, a fragilidade quebrada, dificilmente se recupera ou retorna ao ponto em que se encontrava; em outras palavras, ao se romper vínculos de confiança, empresa diminui capacidade de adesão àquela que a descumpriu. Por fim, manter nível de confiança constante é difícil, pois existem alguns relacionamentos interorganizacionais instáveis, fracos e não confiáveis e, por isso, demandam muito tempo e esforço por parte dos parceiros.

Segundo Van de Ven e Ring (2006) existem na literatura duas amplas definições de confiança, explicitadas a seguir. A primeira diz respeito à confiança nas expectativas em relação ao outro, ou seja, a confiança baseada no conhecimento, nas informações incertas e no risco. A segunda define confiança como a fé na boa-vontade dos outros em não prejudicar os interesses do parceiro quando este está vulnerável.

Rousseau et al *apud* Van de Ven e Ring (2006) defendem que embora existam várias definições para confiança em diversas áreas de conhecimento, os elementos, como disposição para aceitar vulnerabilidades e expectativas positivas em relação às intenções ou ações de outros agentes, estão sempre presentes. Nesse sentido, a confiança geralmente é definida como um estado psicológico que inclui a intenção de aceitar a vulnerabilidade quanto às expectativas positivas para as intenções ou comportamentos dos outros. As atividades de construção da confiança buscam

alcançar a disposição do parceiro para cumprir as promessas feitas ao outro (Long e Stikin, 2006).

Corroborando com essas idéias, Witteloostuijn e Wegberg (2006) defendem que uma organização que pretende criar oportunidades através da parceria, terá que gerenciar o risco do comportamento não-confiável. O autor complementa que o fato de uma organização se relacionar com outra por depender de seus recursos sem que a outra não necessite de algo que lhe pertença, essa organização tende a sofrer algum tipo de comportamento oportunista – diminuindo o valor da cooperação na rede – que pode ser exercido através do poder daquele que detém o recurso solicitado.

Em relação ao tempo de relacionamento, Anderson e Weitz (1989) defendem que ele é fator de grande influência no desenvolvimento e na manutenção da confiança nos relacionamentos entre os parceiros. Os autores partem do pressuposto de que não se investe em um relacionamento se não acreditar que ele será de longo prazo.

Dessa maneira quanto maior o tempo de relacionamento entre as empresas maior deveria ser o nível de confiança depositada no parceiro. No entanto a quantidade de confiança depositada no parceiro depende principalmente do histórico positivo ou não do relacionamento entre as empresas. Esse histórico poderia compreender como a empresa se comportou nos casos de conflito, o grau de comprometimento de uma empresa com a outra e a qualidade das informações e comunicações efetuadas e mantidas.

De acordo com Dwyer, Schurr e Oh (1987) algumas empresas se relacionam com outras por um curto período de tempo e outras fazem o que os autores chamam de trocas relacionais, que são relações de longo prazo e levam à formação das parcerias. Nesse sentido uma relação de longo prazo pressupõe uma tendência em continuar (ANDERSON e WEITZ, 1989). Para os autores o relacionamento de longo prazo tem uma comunicação mais eficiente e mais confiável.

## 2.3 FATORES QUE PODEM FAVORECEM A CONSTRUÇÃO E A MANUTENÇÃO DA CONFIANÇA NOS RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS

A seguir serão apresentados alguns fatores considerados pela pesquisadora que podem influenciar a construção e a manutenção da confiança nos relacionamentos interorganizacionais. São eles: Reputação, Comprometimento, comunicação e conflitos.

Confiança é vínculo pressupostamente estabelecido entre pólos opostos, estes podem ser configurados como pessoas físicas ou jurídicas. Logo, na relação está embutida alguns elementos que dão poderoso suporte e que manterão a estrutura firme e calcificada. Ora, então é possível destacar entre esses elementos a reputação, o comprometimento, a comunicação e os conflitos, todos eles embricados em feixes de relação causal.

### 2.3.2 REPUTAÇÃO

Sahay (2003) define confiança como a crença ou reconhecimento da honestidade. É um elemento que pode ser transferido pelos parceiros a outros possíveis parceiros e é responsável pelo desenvolvimento da credibilidade da parceria. Sendo assim compreende-se que o conceito de confiança se relaciona com o de reputação, pois muitas vezes a confiança se desenvolve a partir da reputação – do reconhecimento e credibilidade – que a empresa tem perante o mercado.

Para Parkhe (1998a) a reputação é uma seqüência de comportamentos passados, acumulados ao longo do tempo e, por isso criam expectativa quanto aos futuros comportamentos do parceiro. Complementando essa idéia quanto mais experiências positivas maior será a reputação que essa empresa terá e, conseqüentemente mais credibilidade frente às demais. Quando a empresa é reconhecida pela sua reputação, entende-se que implicitamente trabalha com qualidade, ética e comprometimento, o que favorece a entrada em novos mercados e o acesso a novos relacionamentos na rede.

Dessa maneira, reforça-se a idéia de que a relação entre confiança e reputação é muito forte, uma vez que a reputação é atalho para confiança, ou seja, é fator que

favorece a confiança antes mesmo das empresas iniciarem seus relacionamentos diretos.

Nesse sentido, Zanquetto e Alighieri (2007) promovem uma diferenciação entre os conceitos de reputação e confiança e consideram que quando a confiança quando é reconhecida e transferida na rede pode favorecer a reputação da empresa. Enquanto a confiança é dinâmica e construída ao longo do tempo de relacionamento, a reputação é estática e transferida em um dado momento, favorecendo a relação de confiança entre os agentes envolvidos.

Os autores concluem 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”. Sendo assim, ao contrário da confiança que não é passada de uma empresa para outra, mas desenvolvida ao longo do tempo, a reputação pode ser transferida, pois o reconhecimento no mercado independe de um relacionamento direto.

### 2.3.3 COMPROMETIMENTO

O comprometimento pode ser definido como a disposição para desenvolver relações estáveis através de sacrifícios de curto-prazo para mantê-las e confiança na estabilidade delas. Nesse sentido o comprometimento é função da percepção que um agente tem do comprometimento do outro, das ações ou investimentos dedicados pelos agentes, do nível de comunicação despendido, e da reputação dos agentes envolvidos (ANDERSON E WEITZ, 1992).

De acordo com Morgan e Hunt (1994) o comprometimento é fator essencial no relacionamento, pois o agente comprometido acredita que o relacionamento será de longo prazo e para que isso aconteça é preciso o engajamento das partes na manutenção do comprometimento, e, conseqüentemente do relacionamento. Para os autores quando somado à confiança, o comprometimento encoraja os agentes a trabalharem de maneira cooperativa com os parceiros, resistindo às alternativas de curto prazo. Nesse sentido, para os autores o comprometimento é uma troca entre

parceiros que defendem que um bom relacionamento justifica os sacrifícios despendidos para mantê-la.

Então, pode-se dizer que, o comprometimento sustenta a confiança, uma vez que o parceiro comprometido mostra comportamentos positivos que reforçam a confiança que um parceiro pode depositar no outro.

#### 2.3.4 COMUNICAÇÃO

De acordo com Sahay (2003) a troca de informações fortalece a confiança e a parceria, assim como reduz incertezas e proporciona a obtenção de benefícios tangíveis, incluindo redução do custo de transação. Além disso, a comunicação quando pautada em princípios como honestidade e transparência auxilia na resolução de conflitos entre as empresas. No entanto a comunicação efetiva pode estar associada confiança que uma empresa deposita na outra.

Nesse sentido, a comunicação pode ser analisada a partir de três fatores: qualidade; troca; e a participação das informações entre as empresas envolvidas. Complementando essa idéia, a qualidade das informações está relacionada a sua relevância e credibilidade. A troca de informação se refere ao conteúdo (operacional ou estratégico) das informações compartilhadas e a participação está relacionada à definição e realização de metas coletivas (MOHR e SPEKMAN, 1998).

Segundo Bowersox, Closs e Stank (2000) informação é poder, por isso ela é fator essencial para a entrada em novos mercados e para a manutenção dos relacionamentos. Nesse sentido o não compartilhamento das informações, tanto operacionais quanto estratégicas, pode inibir o desenvolvimento da confiança nos relacionamentos (HANDFIELD et al., 2000).

Corroborando com essas idéias entende-se que empresas que compartilham informações completas e em tempo adequado, trazem resultados positivos para os relacionamentos, pois reduzem as incertezas dos ambientes – exógeno e endógeno – além de reduzirem os comportamentos oportunistas entre as partes envolvidas e possibilitarem o alcance das metas coletivas. Conseqüentemente, isso aumentaria a

confiança depositada no relacionamento (ANDERSON e WEITZ, 1992; MOHR e SPEKMAN, 1998; PARKHE, 1998b).

### 2.3.5 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. Nesse sentido o conflito, dependendo da sua solução, pode emperrar o desenvolvimento da confiança e a disposição de uma parte em cooperar com a outra.

Conflitos também podem ser entendidos como a percepção de uma empresa de que o alcance de seus objetivos está sendo prejudicado por outra e essa percepção negativa tem um grande potencial de destruir a relação entre organizações (GASKI, 1984).

De acordo com o autor, conflitos podem ocorrer por causa da dependência de recursos, tangíveis ou não, que uma organização tem de outra. A dependência entre organizações surge sempre que um ator não controla totalmente as condições necessárias para a consecução de objetivos ou obtenção de resultados desejados.

Sob outro ponto de vista, Bengtsson e Kock (1999) defendem que os acordos formais ou informais, baseados nas normas sociais e na confiança, distribuem o poder e a dependência entre organizações e, por este motivo, os conflitos são raros.

No entanto de acordo com a maneira que os conflitos são resolvidos ao longo do tempo, determinados comportamentos dos agentes envolvidos podem levar a quebra do relacionamento. Isso é confirmado pelas palavras de Deutsch (apud MORGAN e HUNT; 1994):

A hostilidade que surge dos conflitos não resolvidos amigavelmente pode levar a consequências 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.

Sendo assim acredita-se que os conflitos resolvidos de maneira coletiva e positiva favorecem o desenvolvimento da confiança e fortalecem o relacionamento entre as partes envolvidas.

A figura 6 mostra os fatores que podem influencia ou não o desenvolvimento e a manutenção da confiança.

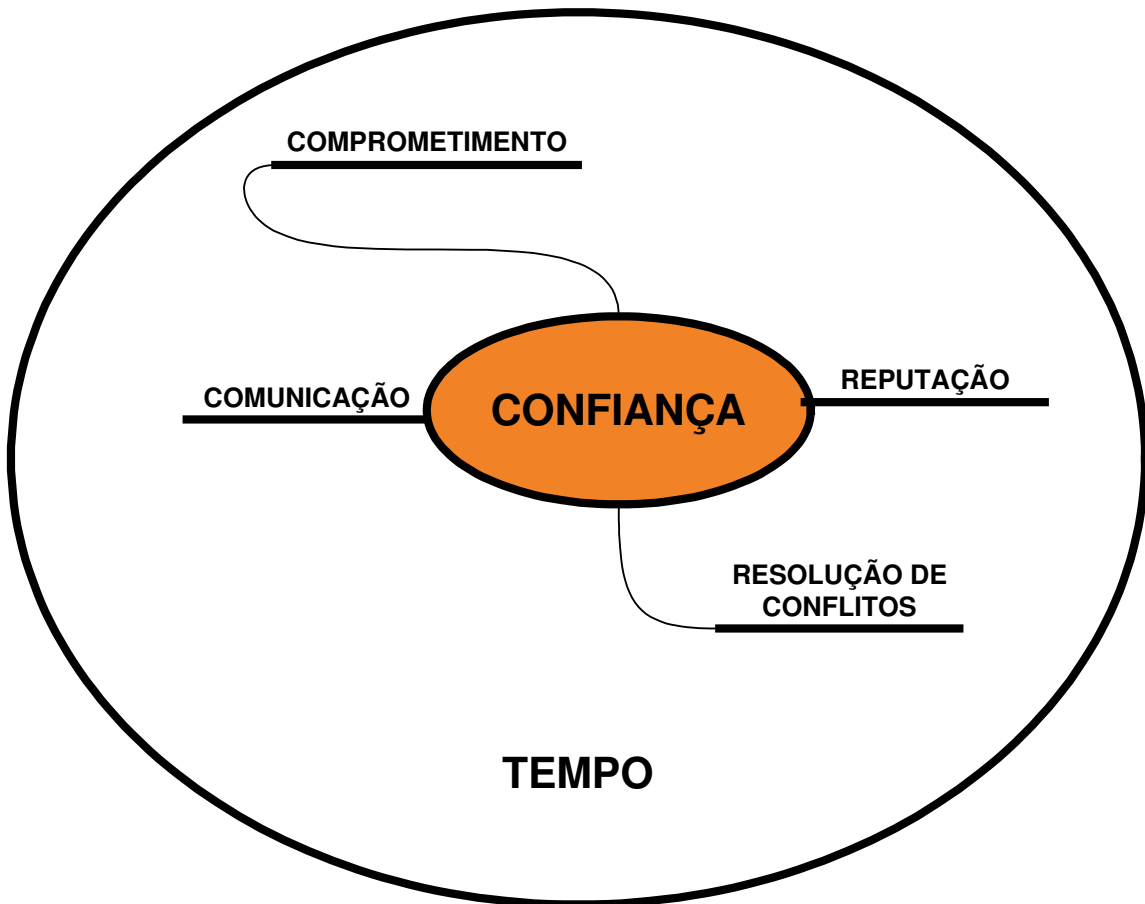


Figura 6: Fatores que podem influencia o desenvolvimento da confiança no relacionamento.



### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Este capítulo busca esclarecer como a pesquisa foi planejada e realizada a partir dos objetivos da pesquisa. Para tanto, foram abordados os seguintes assuntos: o contexto da pesquisa, os tipos de relações mantidas, os critérios utilizados para seleção das empresas e dos sujeitos da pesquisa, e sobre como foram feitos os contatos. A segunda parte procura explicar sobre a natureza, estratégia e tipo de pesquisa. Na terceira, deu-se atenção às técnicas de coleta e análise e nas formas como os dados foram trabalhados e, posteriormente, as limitações da pesquisa foram descritas.

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

O contexto escolhido para a pesquisa foi o de comércio exterior, especificamente os relacionamentos entre as empresas prestadoras de serviços de importação e exportação situadas em Vitória-ES – identificadas na pesquisa como empresa focal – e seus prestadores de serviços – identificados como despachantes. A escolha por relacionamentos com despachantes se deu pelo fato de serem empresas prestadoras de serviços e desempenharem atividades fundamentais no setor e se relacionarem diretamente com a empresa focal. A realização da pesquisa empírica teve como foco as empresas filiadas ao Sindicato do Comércio de Exportação e Importação do Estado do Espírito Santo – SINDIEX, que atualmente contam com 160 empresas filiadas. Todas as empresas filiadas ao sindicato são empresas importadoras e exportadoras (*Trading*) que têm o comércio exterior como atividade-fim.

A Figura 7 mostra as relações mantidas pelas empresas focais, que formam uma rede de relações com outras empresas prestadoras de serviços. No centro encontram-se as empresas prestadoras de serviços de comércio exterior, que desenvolvem atividades relacionadas a importação e a exportação e ao seu redor, as empresas que prestam serviços a elas e, que portanto, se relacionam. Entre as empresas estão: despachantes, transporte nacional e internacional, armazéns,

empresas comerciais, assessorias, consultorias, bancos, governo, portos e agências marítimas.

Vale ressaltar que as empresas importadoras e exportadoras do setor de comércio exterior em Vitória-ES não são as donas da carga, mas sim o cliente que se encontra no exterior. Essa característica é específica do estado, sendo, portanto essas empresas uma espécie de intermediários no tramite das mercadorias.

As empresas prestadoras de serviços em destaque, na figura 7, representam as empresas que foram citadas pelos entrevistados como principais parceiros.

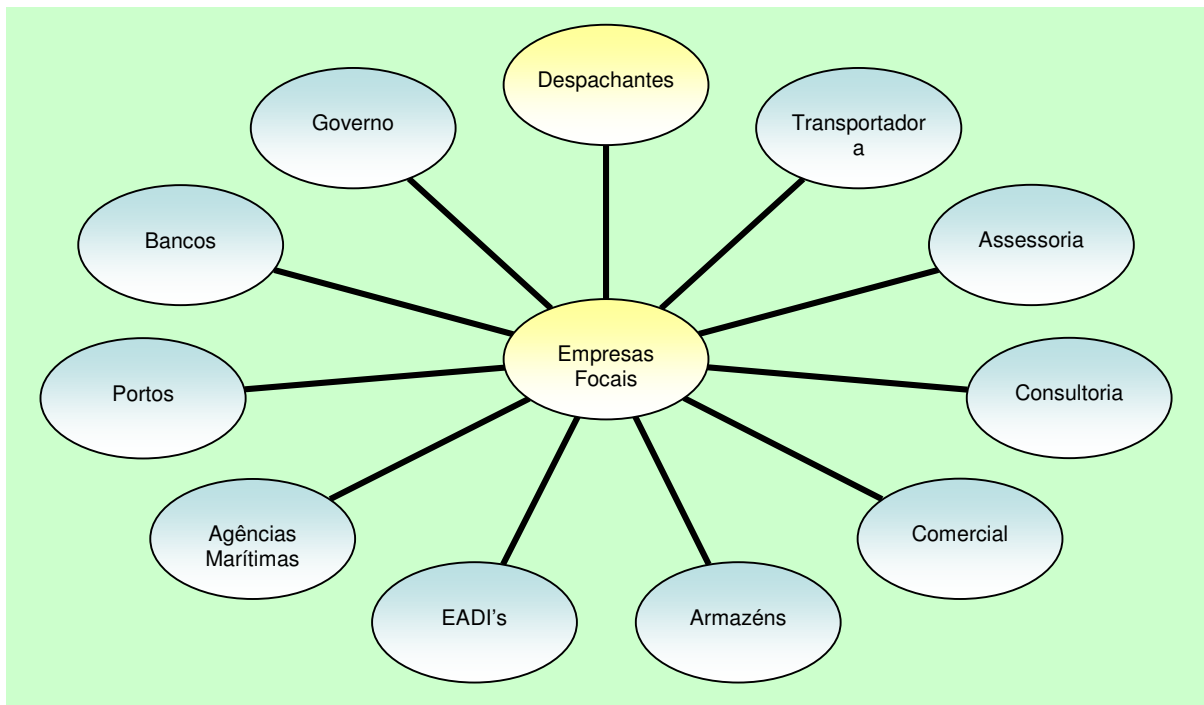


Figura 7: Relações entre as empresas focais e seus prestadores de serviços.

Das 160 empresas filiadas ao SINDIEX, foram enviados questionários on-line para 130, sendo que 17 empresas responderam o questionário e dessas foram agendadas entrevistas com 7 empresas focais. Apenas 3 dessas empresas indicaram parceiros em que foi possível entrevistá-los.

Existem, portanto, estudos de casos compostos por uma empresa focal e uma despachante. Os 7 casos seguintes são de empresas focais isoladas, nesses casos os empresários não indicaram nenhum parceiro ou não foi possível entrevista-lo.

A opção pelos relacionamentos com empresas de despacho se deu ao fato de serem empresas indicadas pelas empresas focais como sendo o principal parceiro

na rede. A necessidade das empresas entrevistadas terem sede em Vitória-ES foi uma restrição para a escolha dessas empresas. Essa restrição é uma exigência do FACITEC, órgão financiador da pesquisa. A escolha das empresas obedeceu a critérios previamente estabelecidos, como tempo e freqüência de relacionamento, uma vez que se supõe que relacionamentos mais longos e freqüentes entre organizações possuam características interessantes ao estudo (ANDERSON; WEITZ, 1989), em especial, ao que refere ao desenvolvimento e manutenção das relações de confiança na rede.

Nesse sentido a pesquisa delineou-se em torno dos fatores que podem influenciar a confiança nos relacionamentos interorganizacionais ao longo do tempo, como reputação, comprometimento, comunicação e resolução de conflitos e levando em consideração as fases como desenvolvimento e manutenção da confiança na rede. Sendo assim entende-se que os fatores estão presentes em todas as fases do relacionamento entre as empresas. No entanto a partir dos comportamentos das empresas no decorrer do tempo, os fatores poderão ser reforçados ou enfraquecidos, o que refletirá na confiança depreendida na rede.

O contato com as empresas se deu por meio de uma carta de apresentação (Apêndice A) enviada por e-mail explicando sobre a pesquisa e posteriormente os questionários foram enviados também por e-mail para as 130 empresas. Num primeiro momento, houve algumas reuniões com o SINDIEX a fim de conseguir apoio e abertura junto as empresas filiadas. Posteriormente enviou-se a carta explicando o objetivo da pesquisa e solicitando que as empresas filiadas ao SINDIEX respondessem ao questionário a ser enviado. Essa carta de apresentação contou com o apoio do Fundo de Apoio à Ciência e Tecnologia do Município de Vitória (FACITEC), do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGAdm-UFES) e do SINDIEX.

Levando em consideração que o presente trabalho tem como objetivo compreender como as relações de confiança são desenvolvidas e mantidas na rede de comércio exterior, no município de Vitória-ES, a natureza desta pesquisa é considerada qualitativa, pois busca compreender amplamente o fenômeno estudado, tendo como foco o processo e não os resultados, além disso, a pesquisa não parte de hipóteses estabelecidas *a priori* (BOGDAN e BIKLEN, 1994).

Na presente pesquisa, os fatores que motivam o desenvolvimento das relações de confiança e, conseqüentemente fortalecem os relacionamentos na rede, foram definidos *a priori*, ou seja, na fase inicial do trabalho, por meio da revisão de literatura e confirmados na pesquisa empírica, por meio das entrevistas realizadas.

A estratégia da pesquisa escolhida foi a de “estudo de casos múltiplos”. De acordo com YIN (2005) o estudo de casos múltiplos é um meio adequado para responder questões do tipo “como” e “por que”, e quando o pesquisador investiga eventos contemporâneos e tem pouco controle sobre os mesmos. Na busca pelos dados na pesquisa empírica, num primeiro momento a pesquisadora utilizou um questionário (Apêndice B) já consolidado pelo grupo de pesquisa “Relações Interorganizacionais e Redes de Cooperação” da Universidade Federal do Espírito Santo. Nesse questionário foram abordadas questões como identificação do principal parceiro e tempo de relacionamento, confiança, cooperação, governança, troca de informação, comprometimento, resolução de problemas, reputação e influências entre os parceiros e foi de grande importância para a escolha das empresas a serem entrevistadas na pesquisa qualitativa.

Num segundo momento foi realizada a revisão da literatura abordando temas no âmbito dos relacionamentos interorganizacionais, em especial as relações de confiança na rede. Com a finalidade de conseguir o acesso às empresas, foi elaborado outra carta de apresentação (Apêndice C) solicitando a participação das empresas no segundo momento da pesquisa: a entrevista. Tendo como base a revisão da literatura, foi elaborado e testado um roteiro de entrevista (Apêndice D) contemplando assuntos relacionados à confiança nos relacionamentos. De acordo com Marconi e Lakatos (1996) a entrevista semi-estruturada é um instrumento aberto, adequado à coleta mais ampla de dados subjetivos, e que não causam um engessamento ao pesquisador. A escolha desse instrumento é justificada por adequar-se ao tema subjetividade e suas conotações.

Dessa maneira, as perguntas 1, 2 e 3 do roteiro de pesquisa, buscaram informações sobre os processos da empresa, qual seria o parceiro que o relacionamento demanda mais confiança e qual era o de maior importância para a empresa.

A pergunta 4 e 5 preocuparam-se em saber quais seriam os riscos identificados pelas empresas, quais as maneiras que ela utiliza para se proteger desses riscos e o por quê.

As perguntas 6, 8, 9, 10, 11, 13 e 17 buscaram identificar a dinâmica do relacionamento, incentivando os entrevistados a falarem sobre os fatores que os motivam a se relacionar com outras empresas, abordando também as características ou comportamentos necessários para um parceiro ser considerado confiável. Esses itens proporcionaram respostas que foram ao encontro da revisão da literatura.

Com as perguntas 7 e 14, buscou-se descobrir os motivos que poderiam levar um rompimento na confiança e, conseqüentemente, do relacionamento, além de buscar o sentimento das empresas a partir do momento em que se resolve depositar confiança na outra.

A pergunta 12 permitiu buscar informações a respeito do desenvolvimento da confiança no relacionamento, ou seja, quais os fatores que favorecem essa construção.

As perguntas 15 e 16 permitiram descobrir as expectativas que uma empresa tem ao confiar em outra.

As perguntas 18, 19, 20, 21 e 24, buscaram informações a cerca dos fatores que contribuem para a construção e a manutenção da parceria.

As perguntas 22, 23 e 25, estão relacionadas ao tema resolução de conflitos e buscam descobrir como as empresas se comportam em momentos de riscos e qual o impacto desse comportamento para o desenvolvimento ou manutenção da confiança entre elas.

Antes de finalizar a entrevista, conceitos como confiança, reputação e comprometimento já haviam sido constantemente citados pelos entrevistados, por isso a entrevistadora optou por conhecer o entendimento dos entrevistados a cerca dos conceitos. Esses conceitos estão referenciados nas perguntas 26, 27 e 28 do roteiro de entrevista (Anexo 2).

As empresas pesquisadas foram escolhidas a partir de pesquisa quantitativa em todas as empresas filiadas ao SINDIEX. Nesta fase da pesquisa, os dados foram coletados através de questionários enviados por e-mail, com o apoio do SINDIEX, para cento e trinta empresas prestadoras de serviços filiadas ao sindicato referido anteriormente. Dessas cento e trinta empresas, apenas dezessete delas responderam o questionário on-line. A pesquisa qualitativa foi realizada a partir da escolha das empresas pesquisadas na pesquisa quantitativa, totalizando dez entrevistas, sendo sete entrevistas com as empresas focais (importadoras e exportadoras filiadas ao SINDIEX) e três entrevistas com parceiros (que prestam serviços para as empresas focais). Dentre os entrevistados estavam proprietários, diretores e gestores das empresas selecionadas do setor de serviços em comércio exterior situadas no município de Vitória-ES.

Posteriormente, os dados foram analisados em torno dos fatores que podem influenciar a confiança nos relacionamentos interorganizacionais. Essa análise teve como parâmetro o tempo de relacionamento entre as empresas, levando em consideração as fases como desenvolvimento e manutenção da confiança na rede.

### 3.2 COLETA E ANÁLISE DE DADOS

A coleta de dados foi feita por meio de entrevistas semi-estruturadas que de acordo com Gil (1999) é a técnica de coleta mais flexível de que dispõem as ciências sociais. O método utilizado foi de natureza qualitativa, pois de acordo com Godoy (1995) a pesquisa qualitativa não procura enumerar ou medir os eventos estudados, nem emprega instrumental estatístico na análise dos dados, mas a partir de questões ou focos de interesses amplos, que vão se definindo no decorrer do estudo. De acordo com Thiolent (1982) um estudo qualitativo é caracterizado pelo foco na subjetividade, flexibilidade e orientação para o processo.

Com base no roteiro de entrevista foram realizadas entrevistas com dez pessoas, entre elas gestores e diretores das empresas. Foram pesquisados 3 relacionamentos que possibilitaram a coleta de dados de ambos os lados do relacionamento, todos eles importadora-exportadora e despachante e quatro casos isolados, em que só foi possível entrevistar apenas um lado da parceria. A pesquisa empírica ocorreu entre setembro de 2007 e março de 2008.

Para melhor entendimento, descrição e análise das falas dos entrevistados, as entrevistas foram gravadas e transcritas. O método utilizado foi a análise de conteúdo que segundo Bardin (1977) é um conjunto de instrumentos metodológicos cada vez mais sutis em constante aperfeiçoamento que se aplicam às falas diversificadas. É caracterizado pela hermenêutica, baseada na dedução: a inferência.

De acordo com a autora a análise de conteúdo se concentra entre dois pólos: a “objetividade e a fecundidade da subjetividade”, a partir de uma leitura mais aprofundada dos fatos. Nesse sentido o entrevistador teria duas tarefas. A primeira seria a tarefa de compreender o sentido da comunicação e a segunda é buscar aquilo que está oculto, outra significação na mesma mensagem.

No sentido de se aprofundar um pouco mais na questão objetiva e subjetiva da análise de conteúdo, a autora faz uma consideração.

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).

Dessa maneira a contagem de palavras –análise quantitativa – pode ser substituída por uma análise qualitativa e temática, ou seja, preocupa-se não na freqüência de aparição dos temas, mas na presença ou ausência da aparição. Nesse sentido, para fins dessa pesquisa foi utilizada a análise temática, pois é utilizada para pesquisar 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 algo.

Para tanto os dados coletados foram digitados e organizados, posteriormente fez-se a leitura flutuante do texto e os temas escolhidos a priori foram ganhando destaque. Por fim, o tratamento dos dados foi realizado da seguinte maneira:

- Abordagem descritiva (Seção 4.1) – Primeiramente foi feita a apresentação das empresas envolvidas e posteriormente foi feita uma análise dos relacionamentos, partindo da empresa focal (importadora-exportadora) para seu prestador (despachante). Esta análise foi descritiva, selecionando-se os temas e

indicando o trecho da transcrição referente a ele. Vale ressaltar que foram coletadas informações de três relacionamentos e que quatro empresas focais foram analisadas isoladamente, ou seja, sem que o parceiro tenha sido entrevistado.

- Abordagem temática (Seção 4.2) - Os temas foram agrupados e organizados, possibilitando comparação e validação com os temas destacados na revisão da literatura.

### 3.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Podem ser destacadas algumas limitações da pesquisa, relacionadas principalmente ao referencial teórico, ao contexto estudado e aos sujeitos entrevistados.

A primeira limitação refere-se à dificuldade de encontrar material sobre o tema, pois trata-se de assunto relativamente novo e pouco explorado na literatura brasileira. Buscou-se então literatura estrangeira; todavia o tema confiança é contingencial, aplicado à realidade onde foi produzido. Ora, não há que se falar em transplante literal de literatura; daí a dificuldade, pois o que se produziu exógeno sobre confiança, parece pouco adequado à realidade brasileira. Além disso, devido à abrangência do tema, do setor e das relações estudadas foi necessário fazer um recorte no estudo, impossibilitando a pesquisadora de ter uma visão holística da cadeia de comércio exterior no Espírito Santo.

A segunda limitação está relacionada ao contexto estudo, o de comércio exterior no Espírito Santo. O setor caracteriza-se pela abrangência e especificidade que não puderam ser levadas em consideração nesta pesquisa pela questão de tempo e espaço geográfico da pesquisa.

Considerado como um setor fechado, no comércio exterior as informações são limitadas a apenas um nicho de pessoas. Além disso, a pesquisa foi em parte financiada pelo FACITEC, logo estava limitada a empresas de comércio exterior localizadas no município de Vitória-ES, deixando de lado relações interessantes de empresas situadas em outra cidade ou até mesmo em outro Estado.

A terceira limitação está relacionada aos sujeitos de pesquisa: as pessoas entrevistadas foram diretores, gestores e proprietários das empresas; então



informações de pessoas que tem outra visão sobre os relacionamentos e que na maioria das vezes se relacionam diretamente com outras empresas parceiras, deixaram de ser colidas e analisadas.

A quarta limitação está relacionada a dificuldade da pesquisadora em adentrar no setor de comércio exterior. Nesse sentido as limitações foram baixo retorno de questionários respondidos, dificuldade em marcar entrevistas – em algumas vezes as entrevistas marcadas foram adiadas pela empresa e não foi possível marcar outra data – devido à falta de agenda do possível entrevistado. As informações coletadas foram limitadas, pois os entrevistados só comentavam algo que achavam que não iria comprometê-los frente a própria empresa e ao parceiro. Nesse caso percebeu-se um comportamento de medo ou receio por parte do entrevistado em fornecer informações.

## 4 ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo procura expor a apresentação e análise dos dados de mapeamento das empresas e dos aspectos de confiança entre as empresas prestadoras de serviços de comércio exterior situadas no município de Vitória-ES.

Num primeiro momento será feita a análise descritiva dos casos, considerando a caracterização das empresas como tempo no mercado, número de funcionários, escolaridade dos funcionários e a identificação do parceiro mais importante na rede. Posteriormente será apresentada uma análise da rede de relacionamento entre as empresas, em que serão abordados alguns temas e as falas dos entrevistados relacionadas a esses temas.

Num segundo momento será apresentada a análise temática, em que alguns temas, como reputação, comprometimento, comunicação e resolução de conflitos, se mostrarão correlacionados com as falas dos entrevistados. Finalmente serão apresentados e comentados os temas por meio de quadros-resumos.

### 4.1 ANÁLISE DESCRITIVA DAS EMPRESAS

A seguir serão apresentadas as empresas pesquisadas, com a finalidade de caracterizar os casos e as relações entre as empresas.

**Empresa focal 1:** classifica-se como uma empresa de médio porte pelo faturamento e de pequeno porte pelo número de funcionários. A empresa possui atualmente nove funcionários, estando seis em São Paulo e três indiretos trabalhando no desembaraço das mercadorias. A pessoa entrevistada é gerente da empresa há seis anos, desde o início de suas atividades. A empresa tem a matriz em Vitória-ES e filial no interior de São Paulo, utiliza-se dos benefícios do FUNDAP (Fundo de Desenvolvimento das Atividades Portuárias), um incentivo voltado para o incremento comercial do Estado do Espírito Santo. A empresa é uma *trading*<sup>1</sup> e tem como objetivo gerenciar e assessorar as operações de importação e exportação do cliente e tem como valores a reputação, o comprometimento, a responsabilidade e a segurança da informação e da mercadoria.

---

<sup>1</sup> Trading é a empresa importadora e exportadora.

A empresa focal 1 indicou o **Despachante 1** e o **Transportador 1** como seus principais parceiros na rede de relacionamento em comércio exterior, mas não foi possível entrevistar o transportador 1 por ter sede em São Paulo. O Despachante 1 caracteriza-se como uma empresa de pequeno porte pelo número de funcionários. A pessoa entrevistada foi o proprietário que é acadêmico. A empresa atua há quinze anos no mercado de comércio exterior e a empresa se considera uma extensão da empresa focal 1.

**Empresa focal 2:** a empresa é uma *trading* e tem 45 anos no mercado, três sócios e três funcionários. Com sede em Vitória e filial em São Paulo, a empresa também conta com os benefícios do FUNDAP. A pessoa entrevistado foi um dos sócios e possui formação em engenharia de produção e faz parte do Conselho de Comércio Exterior.

A empresa focal 2 indicou como principais parceiros o **Despachante 2** e o **Transportador 1**, no entanto não foi possível entrevistar o transportador 1, devido ao perímetro da pesquisa estar limitado à cidade de Vitória e a transportadora 1 estar localizada em São Paulo. O Despachante 2 localiza-se em Vitória e a pessoa entrevistada foi o proprietário que tem formação em direito, a empresa foi fundada em 1982 com sede no Rio de Janeiro e em Itajaí-SC. Em 2001 a empresa mudou sua sede para Vitória e em 2004 fundiu as filiais do Rio de Janeiro e de Itajaí. Atualmente a empresa conta com nove funcionários em Vitória entre tecnólogos e nível superior.

**Empresa focal 3:** a empresa é uma *trading*, está há cinco anos no mercado e se auto-classifica como uma empresa minúscula. O quadro funcional é composto pelo proprietário que tem formação superior incompleta em administração e por uma funcionária que está cursando Comércio Exterior. A entrevista ocorreu com a participação dos dois simultaneamente.

A empresa indicou como principal parceiro o **Despachante 3** que está no mercado há cinco anos.

**Empresa focal 4:** a empresa é uma *trading* e possui vinte e oito funcionários e um aprendiz, sendo que 90% desse efetivo possui ensino superior. A empresa está há doze anos operando no mercado de importação e exportação. Essa empresa **não quis indicar nenhum parceiro**, pois não acredita que tenha algum.

**Empresa focal 5:** a empresa é uma *trading* e foi fundada em 1995 com a finalidade de prestar assessoria aduaneira, serviços de despacho aduaneiro e agenciamento de cargas e transportes. Recentemente criou uma transportadora com a finalidade de agilizar as entregas de importação e exportação. A empresa possui a matriz em Vitória-ES e sete filiais no sudeste e duas no sul do Brasil. A empresa considera a **transportadora 2** a parceira mais importante, no entanto a entrevista não foi possível, pois o entrevistada solicitou entrar em contato com a parceira para saber “a priori” se havia interesse da mesma em participar da pesquisa e isso não ocorreu por motivos diversos, como por exemplo, a falta de disponibilidade de horário.

**Empresa focal 6:** a empresa é uma *trading*, fundapiana, possui seis funcionários, sendo quatro operacionais, um administrativo (por causa do FUNDAP) e uma recepcionista. A empresa possui matriz em Vitória-ES e filial em São Paulo. Algumas das atividades da empresa são: emissão de licença de importação, supervisão de embarques, remoções, pagamento de tributos, desembaraço aduaneiro, logística de armazenamento e entrega das mercadorias. A empresa não indicou nenhum parceiro, embora considere o **Despachante 4** como seu principal parceiro.

**Empres focal 7:** a empresa é uma *trading*, fundapiana. A empresa tem como valores a transparências no tratamento com seus clientes e funcionários, comprometimento, coerência, ética e profissionalismo. A empresa atua em logística e assessoria no setor de comércio e exterior. Iniciou-se suas atividades no Rio de Janeiro, transferindo-se para Vitória há doze anos atrás. Atualmente a empresa conta com quatorze funcionários diretos e diversos indiretos direcionados para os setores de *hardware*, telefonia e despacho. O grau de escolaridade dos funcionários varia de ensino médio completo a pós-graduação.

A figura 8 representa as empresas entrevistadas e seus relacionamentos.

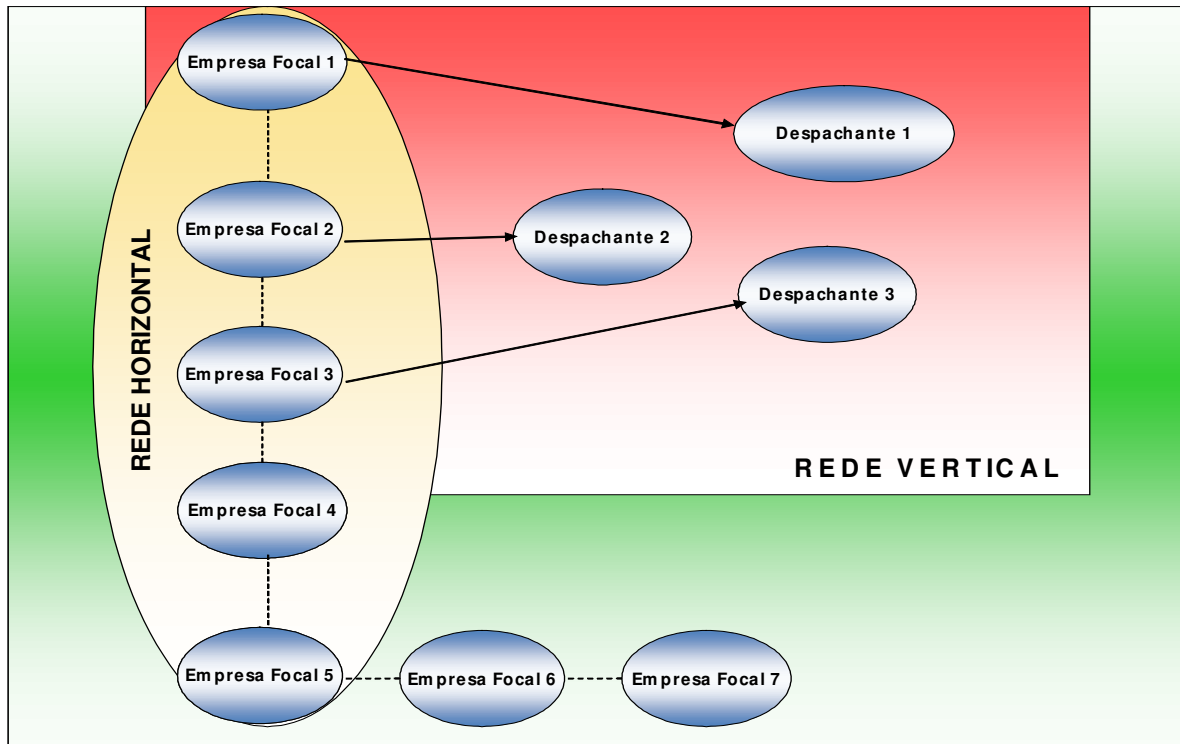


Figura 8: Empresas pesquisadas e seus relacionamentos

#### 4.2 ANÁLISE TEMÁTICA

A abordagem temática baseou-se nos temas encontrados nas entrevistas e apoiados na revisão da literatura que são: reputação, comprometimento, comunicação e resolução de conflitos.

A partir da pesquisa empírica, os dados coletados foram divididos em três categorias que dizem respeito à formação dos relacionamentos, ao desenvolvimento e à manutenção da confiança, observadas na figura 9.

A categoria “Formação” está relacionada aos fatores que motivaram o início dos relacionamentos. As categorias “Desenvolvimento” e “Manutenção” estão relacionadas aos fatores que podem influenciar o desenvolvimento e o fortalecimento da confiança nos relacionamentos. Nessas três categorias estão incluídas as seguintes subcategorias, que podem influenciar a confiança entre os relacionamentos e até mesmo a continuação do relacionamento, que são: a reputação, o comprometimento, a comunicação e a resolução de conflitos.

A figura 9 representa as categorias e subcategorias e tem a finalidade de facilitar a organização e compreensão da análise temática.

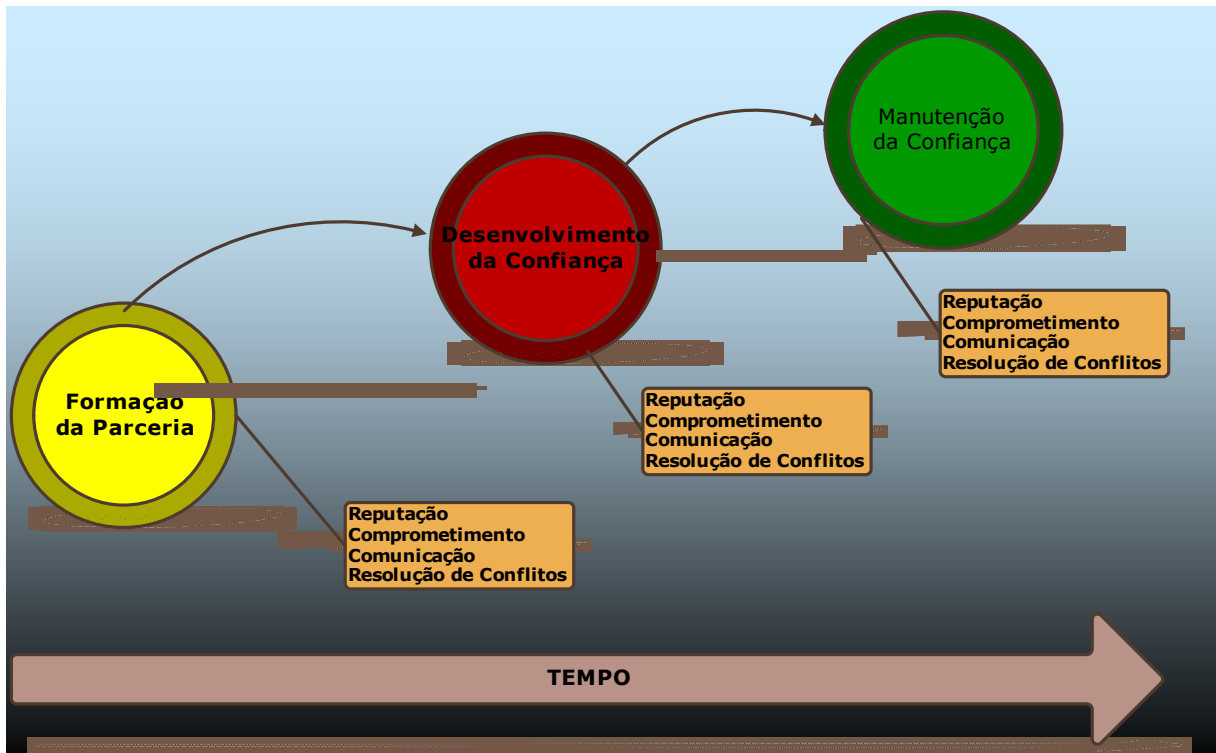


Figura 9: Categorias e subcategorias

A figura 9 demonstra que com o passar do tempo alguns fatores podem ser mais ou menos desenvolvidos. Além disso, os comportamentos das empresas ao longo do relacionamento podem influenciar o desenvolvimento e a manutenção da confiança.

A seguir serão apresentados e analisados os relacionamentos entre as empresas focais e seus despachantes. Vale ressaltar que em alguns casos não foi possível entrevistar o outro parceiro, por motivos como falta de agenda, localizado em outra cidade ou outro Estado e dificuldade em contatá-los.

#### 4.2.1 Relacionamento Empresa focal 1 e Despachante 1

A empresa focal 1 trabalha com vários despachantes no Brasil, mas 95 % dos serviços prestados de despacho estão em Vitória-ES na responsabilidade de um único despachante. Por exigência da Receita Federal todos os processos da empresa são formalizados através de contratos formais ou *invoice* (rascunho,

minuta). A comunicação se dá formalmente através de fax e e-mail a fim de evitar a distorção das informações e o contrabando de mercadorias.

A empresa focal 1 fala da importância do Despachante 1:

O despachante é o parceiro mais importante, pois fica na linha de frente, é ele quem libera os documentos. Esse serviço é terceirizado, mas existem empresas que possuem seus próprios despachantes internamente.

O despachante 1 foi criado para atender a empresa focal 1, e se considera uma extensão do parceiro e está há 5 anos no mercado. Atualmente a empresa tem a empresa focal 1 como principal cliente, mas atende outros, garantindo o sigilo das informações. O despachante 1 focaliza que:

A comunicação com a empresa focal 1 se dá formalmente através de e-mail e backup. Tudo o que acontece na empresa parceira eu sei. No entanto existem assuntos que são tratados pelo telefone, na informalidade, mas a palavra vale muito.

De acordo com 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 (da exigência de contratos formais).

Sobre o surgimento do relacionamento, a empresa focal 1 destaca que a confiança foi emprestada de uma outra importadora:

O meu despachante é muito amigo do nosso ex-diretor e foi indicação dele. A confiança surgiu dessa maneira: o ex-diretor transmitiu a confiança para o mim que acabei depositando confiança no despachante também pelo simples fato de ser amigo do ex-diretor, mas eu testei o despachante entregando um ou outro processo, à medida que a tramitação dava certo o nível de confiança ia aumentando e mais processos eu entregava nas mãos dele.

Na parceria existe um período inicial de conhecimento entre as partes, até que aconteça algum problema imprevisto, resolvido de forma insatisfatória ou satisfatória para uma das partes. Nesse caso, a incerteza e a imprevisibilidade das situações podem provocar interferências na confiança entre as organizações envolvidas nas redes (PARKHE, 1998b).

Já o despachante 1 fala da criação da empresa de despacho aduaneiro e da exclusividade inicial na prestação do serviço com requisito para o início do relacionamento, então ressalta:

Nós trabalhamos juntos no mesmo ramo tempos atrás, a empresa focal 1 ajudou na criação da minha empresa – era o meu único cliente – fez o primeiro trabalho juntos, já faz 5 anos de

parceria. Eu valorizo muito isso e sou muito grato a eles, por isso procuro fazer o desembaraço aduaneiro para a empresa focal 1 como um diferencial, embora hoje eu tenha vários clientes.

Um fator que chamou a atenção é que o despachante 1 tem uma visão geral do ramo de comércio exterior e pensa nos dois lados: no importador que quer pagar menos impostos e na alfândega que quer receber os impostos devidos. Nesse meio busca-se trabalhar de maneira correta, a fim de não gerar multa, desconfiança e, conseqüentemente, aumento dos custos, e continua sua fala:

Eu fico entre o Importador e a Alfândega. O importador quer pagar menos impostos e vender a preço mais alto para se obter uma alíquota menor. A alfândega quer que a empresa pague o tributo exato pela mercadoria. O despachante tem que mediar essa situação.

A partir das falas dos entrevistados percebeu-se algumas características inerentes ao setor de comércio exterior. Dessa maneira entendeu-se que o setor de comércio exterior caracteriza-se como um setor estritamente fechado e inseguro, repleto de regras informais lideradas por agências oficiais.

Isso favorece o desenvolvimento do comportamento oportunista por parte dos envolvidos no setor, uma vez que o mercado carece de profissionais competentes e confiáveis. Sendo assim as chances do profissional receber suborno é muito grande. Para assegurar boas tramitações, as informações devem ser estritamente seguras e sigilosas, as mercadorias devem ser entregues no prazo e na qualidade adequada, pois, caso contrário, os custos serão muito elevados.

Sobre esse assunto o despachante 1 faz algumas observações relevantes:

Existe uma regra informal da alfândega. Existem três espécies de filtros das empresas na Receita Federal e todos sabem disso, só que isso não é explícito. O canal verde onde as mercadorias passam direto pela alfândega. O canal amarelo onde o fiscal confere apenas alguns documentos. O canal vermelho onde o fiscal verifica todos os documentos e a carga física. Existem empresas que nunca e outras que sempre passam pelo canal verde. O fiscal pode proteger a empresa.

Para se ter um bom relacionamento nesse setor é preciso se atentar a alguns aspectos mais relevantes no setor de comércio exterior, como por exemplo, a confiança no prazo, comprometimento, informação (conhecimento e atualizações em relação às leis), qualidade da informação e informações recentes.

Sobre esse assunto a empresa focal 1 relata que o relacionamento na rede é limitado, pois apresenta algumas restrições:



O relacionamento com os parceiros é restrito, ou seja, ele pode ter outros clientes, mas não pode passar informações de um para o outro que na maioria das vezes é o seu concorrente. As informações devem ser sigilosas, não pode passar vantagens em relação ao concorrente. Existe um contrato de sigilo das informações. No caso da concorrência existem informações que poderiam e deveriam ser compartilhadas como conhecimentos das leis e das alfândegas, compras, mas isso não acontece no dia-a-dia, tem empresas que nem se falam por medo de passar alguma informação que privilegie o concorrente. Eu acho que não deveria ser assim.

A comunicação entre os parceiros é a chave para abrir portas do relacionamento. Mas a maioria das empresas não compartilha informações, tendo como consequência o não desenvolvimento da confiança (HANDFIELD et al., 2000). Compartilhar informações acuradas, completas e em tempo necessário com o parceiro pode reduzir a incerteza e a vulnerabilidade das partes envolvidas, tendo consequências positivas como alcance das metas da parceria (ANDERSON e WEITZ, 1992; LANIADO e BAIARDI, 2003; PARKHE, 1998b). Muitas empresas ainda defendem que quem detém a informação detém o poder e por essa crença acabam não compartilhando informações dentro da rede (BOWERSOX, CLOSS E STANK, 2000).

Ao abordar o tema sobre os riscos no relacionamento, o entrevistado da Empresa Focal 1 faz algumas observações que coadunam com a opinião dos outros entrevistados. Para ele o transportador, mais que o despachante é o parceiro que tem mais chances de traição, e destaca:

O transportador é o parceiro que tem maior risco de confiança, devido às trapaças e atividades do mercado extremamente competitivo. Teve um caso que o transportador mostrava as notas fiscais de compra de um cliente para o outro, assim ele tinha acesso às informações sigilosas, como por exemplo, preço e quantidade da mercadoria, onde comprou, quais benefícios conseguiu, se vai ou repassar os benefícios para o cliente, etc. Nesse caso a transportadora perdeu o cliente.

As empresas se protegem desse tipo de situação quebrando o relacionamento, o entrevistado acredita que não exista outra maneira, uma vez que esse tipo de transição depende de uma confiança prévia. A concorrência entre os transportadores é muito grande. A empresa trabalha com 3 a 5 transportadores, dentre esses no mínimo 1 não tem disponibilidade para cargas grandes (não tem armazém), além disso, um orçamento é muito diferente do outro, quanto maior a tecnologia (GPS, computadores integrados, sistemas de informações, etc), maior o preço do transportador.

A empresa focal 1 descreveu alguns fatores que faz com que um parceiro se torne confiável, senão vejamos:

O comportamento do parceiro ideal seria: conhecimento, experiência, caráter e ter uma boa estrutura física (maquinário, salas, armazéns). Em comércio exterior é melhor pagar a mais para o despachante que correr risco. Se o parceiro fizer leilão de serviço ele quebra a cara, perde-se a confiança. Leilão de serviço é ficar oferecendo o serviço por preço menor que o concorrente, vai pedindo vários orçamentos até conseguir um preço muito pequeno, mas o serviço prestado com certeza não será o mesmo e quebra a cara.

Quando a empresa focal 1 passa o processo para seu parceiro, ele transfere também a responsabilidade para o despachante ou transportador e confia que ele vai agir corretamente, de acordo com o combinado. Em caso de multa por erro do despachante, ele (o despachante) é quem paga a multa. Em caso de multa por erro da empresa focal 1, ela divide os custos com o despachante 1, pois o último é o responsável pelos erros e acertos do processo, é ele quem deve que conferir tudo.

Esse comportamento é intrínseco, não precisa ser comentado, todos os despachantes sabem, se não pagar o relacionamento se quebra, já era. Eles são a ponta fraca da corda. No ano passado de 4000 processos somente 2 casos deram problemas. O parceiro tem interesse em manter o cliente.

A fala do despachante 1 corrobora com o que foi expressado no parágrafo anterior pela empresa focal 1:

Exemplo de problema: erro de digitação de código de taxas. Fui eu que paguei a multa. Discuti com o importador, mas ele é o mais forte, e é sempre o mais fraco que paga a conta, às vezes, mesmo certo, eu pago para não perder o cliente, mas diluo o que paguei no decorrer dos anos, tiro a diferença, então na verdade quem paga é o importador, mas ele nem se dá conta. É vantagem pagar para não perder o cliente e continuar a parceria. Ninguém gosta de errar, mas as multas são muito altas, melhor arcar para não perder o cliente.

O tema administração de conflitos veio à tona e a empresa focal 1 faz algumas considerações, sobre como dissolve esses entraves:

Primeiramente investiga (**sic**) o tipo de problema e se o parceiro é culpado. Às vezes a briga é desgastante, até aciona a justiça comum e o código do consumidor, mas normalmente os conflitos são resolvidos para se evitar fofocas e a empresa fechar as portas, pois se isso vazar para o mercado ninguém mais confiará nela.

As idéias de Mohr e Spekman (1998) confirmam a pesquisa empírica, pois defendem que quando os problemas são solucionados entre ambas as partes, com um esforço coletivo é mais provável que se alcance uma solução favorável para todos, o que seria mais positivo e construtivo que o uso da coerção ou do poder que um parceiro pode exercer sobre o outro.

A empresa focal 1 falou ainda de outros fatores importantes no setor de comércio exterior como a reputação, a indicação, bom relacionamento e saber lidar com o ego de alguns envolvidos no processo. E destaca a sintonia entre esses elementos:

A reputação e a indicação são fundamentais no comércio exterior, as pessoas se conhecem pelo apelido. Às vezes o prestador de serviço é bom na Ásia e ruim na Europa. Normalmente o próprio prestador de serviço fala onde é bom. O comércio não é ciência exata, pois tem muito relacionamento, dialeto, prestadores de serviços e fornecedores, muita gente envolvida. Ter que ter paciência, pois tem muito da vontade do fiscal, se o fiscal diz que não atende, significa que ele não atenderá, não adianta insistir.

A reputação diz respeito a uma seqüência de comportamentos passados, que foram acumulados e geram certa expectativa para os futuros comportamentos do parceiro. Dessa maneira quanto mais positivo for o sentimento dos comportamentos passados maior será a reputação da empresa (PARKHE, 1998a).

O despachante 1 fala um pouco sobre a importância de se manter um bom relacionamento na cadeia de comércio exterior, dando ênfase que:

[...] 90% das opiniões, sugestões e decisões que são passadas para a empresa focal 1 são acatadas. Nós discutimos com o fiscal da alfândega sobre as interpretações das leis, pois cada um interpreta de um jeito, os fiscais também mudam a interpretação. Com o passar do tempo o fiscal se torna seu amigo, ele conhece seu caráter e te dá liberdade para conversar e tirar dúvidas, te ajuda, tem liberdade na alfândega. É importante ter um bom relacionamento com todos.

Sobre parceria e concorrência, duas faces de uma mesma moeda, a empresa focal 1 faz alguns comentários contrários de todos os demais entrevistados:

As empresas são parceiras e não concorrentes. Não existe isso de um querer furar o olho do outro, as informações precisam fluir e para isso eles fazem uma confraternização entre os parceiros, saem juntos para os bares, participam de feiras, falam pelo telefone e por e-mail. Existe a concorrência leal, preço maior, mas estrutura física melhor. Tem empresas que ainda usam a concorrência desleal, elas não pagam impostos. Essa prática infelizmente é de conveniência dos fiscais da receita e de algumas pessoas do porto. Honestidade e lealdade são importantíssimas no comércio exterior. Os dois lados têm que ganhar. Às vezes eu até envio funcionários para ajudar o parceiro e vice-versa, tudo é uma troca. É preciso definir metas conjuntas e informações corretas um para o outro. Os dois só ganham quando o processo está liberado e entregue para o cliente final. Um indica cliente para o outro.

De acordo com Mohr e Spekman (1998) a qualidade da comunicação diz respeito à relevância e credibilidade da informação. O nível da troca de informação diz respeito ao conteúdo da informação podendo ser tanto operacional quanto estratégica, e a participação diz respeito ao esforço coletivo no planejamento e definição de metas (MOHR; SPEKMAN, 1998).

O despachante 1 também comenta sobre concorrência, parceria e a ética no setor, demonstrando que,

[...] em vitória tem muitas comissárias de despachos (SINDAES), eu não frequento mais as reuniões do sindicato, pois não existe ética entre alguns despachantes. Todos os despachantes sabem quem é o cliente de quem e mesmo assim passam propostas indecorosas para ganhar o cliente do outro colega, inventam algumas taxas chamadas de taxas administrativas, é o

chamado leilão de serviços, e o pior é que tem importadoras que buscam isso, elas querem pagar menos. Não existe ética entre as empresas na prática.

Mas segundo o despachante 1 a parceria entre o ramo também exige a troca de informações entre os parceiros:

Têm despachantes que são parceiros, trocam informação, experiência e conhecimento. Tem um despachante em São Paulo que até me consulta quando tem alguma dúvida e eu ajudo, trocamos idéias, até a alfândega consulta me consulta. É um mercado competitivo, mas não precisa prender as informações e nem ser desleal.

Existem algumas vantagens referentes à troca de informações, pois ela fortalece a confiança e a parceria, reduz incertezas e proporciona obtenção de benefícios tangíveis, como por exemplo, a redução do custo de transação uma vez que diminui a necessidade de mecanismos formais de controle (SAHAY, 2003).

Em relação à confiança, empresa focal 1 também expressa sua opinião:

A confiança é um casamento, é acreditar realmente na pessoa, pode durar muito ou pouco, depende do relacionamento. Com o passar do tempo você vai amadurando a confiança. Para mim confiança é o parceiro fazer o combinado, aí eu passo a confiar ou desconfiar dele.

De acordo com Anderson e Weitz (1989). O tempo é um fator que possui grande influência na continuidade do relacionamento entre empresas, pois uma empresa não investe num relacionamento a não ser que acredite que ele durará. Isso vem confirmar a pesquisa empírica, pois segundo os autores ao longo do tempo, as parcerias parecem produzir segurança inercial (uma tendência em continuar), além disso relacionamentos mais antigos possuem comunicação mais eficiente, assim como são mais confiáveis. Essa tendência em continuar depende de como as relações de confiança são desenvolvidas e mantidas.

O despachante 1 fala da importância da confiança para o setor e da consequência da desconfiança, enfatizando suas características:

As informações são extremamente sigilosas, pela ética não se passa nada para o concorrente, tem que ser imparcial. Se fizer isso, perde a confiança, pois o despachante recebe uma procuração dando plenos poderes para tramitar com a mercadoria do outro. Se a confiança for quebrada nesse setor não tem como recuperar a confiança. Nesse caso gera desconfiança e para mim esse sentimento não tem volta, você fica sempre com o pé atrás. Além disso, pode responder a vários crimes como superfaturamento ou subfaturamento e falsificação de documentos, entre outros. Em caso de erro, mas que o parceiro não teve a intenção de cometer é outra história, aí o relacionamento continua na boa, mas tem que assumir o erro.

Isso é confirmado pelas palavras de Zucker *apud* Parkhe (1998b), que defendem a existência de diferença marcante 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 (ZUCKER *apud* PARKHE, 1998b, p. 222).

Sobre outro ponto de vista, a distinção entre confiança e desconfiança é a habilidade das partes de “fazer um voto de fé”, ou seja, as ações levarão em consideração o impacto de uma empresa na outra. (KUMAR, 1996).

#### 4.2.2 Relacionamento Empresa focal 2 e Despachante 2

A empresa focal já opera no mercado há aproximadamente 5 anos e os sócios tem mais de 10 anos de experiência no ramo, opera com todos os seus processos formalizados. O entrevistado está desenvolvendo uma pesquisa sobre os gargalos do comércio exterior no Espírito Santo e observa que existem no estado dois Conselho de Comércio Exterior, um do Espírito Santo em Ação e o outro do Findes. Ele observou que os dois Conselhos não se comunicam e que na maioria das vezes brigam separadamente por uma causa comum.

Ele observa ainda que não há uniformização dos processos nas alfândegas brasileiras, cada uma opera de uma maneira e fica difícil lidar com tanta diversidade:

Às vezes uma quer a escrita na frente da folha e a outra quer no verso, assim dificulta. Cada alfândega tem sua própria regra, a própria estrutura da receita demanda profissionais não qualificados.

Enquanto as demais empresas ficam nas mãos do despachante e o consideram a figura dele a mais importante para desembaraçar seus processos, a empresa focal 2 acha o contrário, para ele a função despachante, tal qual como existe hoje, tende a ser extinguida.

Não cabe mais no mercado de hoje a figura do despachante, ela é irrelevante no processo. Na Europa não existe nem alfândega!

Segundo o empresário, existem dois tipos de empresas importadoras. O primeiro tipo entrega o *invoice* para o despachante, que digitará tudo no sistema da Receita - o SISCOMEX – Sistema Integrado de Comércio Exterior. A empresa focal 2 utiliza um sistema próprio chamado Blaise, que se comunica com o SISCOMEX. A importadora monta a Declaração de Importação (DI) e entrega a responsabilidade ao

despachante, confia e fica totalmente dependente do dele. O segundo tipo avoca para si o controle da tramitação toda. A empresa focal 1 se auto-classifica no segundo tipo.

Ainda sobre a função despachante, a importadora 2 observa a falta de conhecimento e capacitação:

A função atual do despachante justifica-se apenas pelo conhecimento da alfândega, do fiscal, de como cada fiscal age, adquirido ao longo do tempo na profissão e que isso só acontece porque não existe padronização nas alfândegas.

Os despachantes não têm formação técnica, ou seja, é como se fossem um mensageiro, a própria alfândega não exige pessoal qualificado e se eu exigir essa formação estará indo contra a demanda da Receita e ir contra é perder energia. Se as alfândegas padronizam-se os processos precisaríamos de pessoal técnico, que conheçam realmente o comércio exterior, conhecer na prática, hoje a legislação não é clara.

A empresa focal 2 trabalha com uma despachante de pequeno porte e já entrega todo o processo pronto, é centralizador, ele quer que o despachante faça apenas um trabalho de ponta e não o trabalho mais importante, não confia em entregar o processo para o despachante. A própria empresa gerencia os processos para os clientes e considera isso um diferencial estratégico, acrescenta ainda que muitas grandes empresas fazem a DI em São Paulo, pois encontram dificuldade em encontrar mão-de-obra qualificada e lidar com os prestadores de serviço em Vitória. A empresa tem toda a operação e grande parte da mão-de-obra na cidade de São Paulo. Neste aspecto, o entrevistado explica:

Nós centralizamos todo o conhecimento dentro da nossa empresa para não ficar dependente de ninguém. Não delegamos muito para o despachante e conferimos tudo o que ele faz.

O despachante 2 comenta que seus processos são informais, mas com peso de processos formais, pois a formalidade se encontra implícita no setor de comércio exterior:

Com algumas empresas que são Sociedade Anônimas, nós fazemos contrato por exigência das empresas. A maioria dos nossos contratos são informais, ou seja, a aceitação é tácita, tem-se o compromisso de sigilo como aceitação de proposta formal e junto com os compromissos. Quando a empresa passa a proposta de prestação de serviço, ela já passa tudo. Existem empresas que terceirizam o trabalho e o cliente nem sabe. O setor de comércio exterior exige muita especialização, com administração temporária, consumo, *drawback*<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Drawback é a isenção de tributos, criada pelo governo, com caráter de exportação, com o objetivo de gerar mão-de-obra.

Sobre o surgimento do relacionamento e da base da confiança, o despachante 2 ressalta com propriedade que há vínculos informais geradores de confiança entre os atores sociais (empresas e despachantes), e observa que isto é tão verdade uma vez que foi indicado à empresa focal 2 por outra importadora.

A empresa focal 2 se tornou meu cliente através de indicação. Eu sou despachante de outra importadora desde que ela começou, então a empresa focal 2 pediu indicação para essa importadora que me indicou. Nesse momento fizeram entrevistas com vários despachantes, verificaram o jurídico da empresa (se estavam com o nome limpo, se tinha débitos no INSS, se tinha processos (sinistros) na justiça, etc) e então escolheram a gente. Muitas vezes o despachante é indicado pelo cliente do importador ou por sua especialização (como mencionado acima). Nós estamos em constante adaptação daquilo que o cliente quer e mantém um relacionamento prazeroso com nossos clientes.

Assim como o despachante 1, a empresa focal 2 também comenta as regras informais lideradas por agências oficiais, como por exemplo, os tipos de canais:

No ano passado a empresa teve 100% dos processos no canal verde em todas as alfândegas, menos no Espírito Santo, pois aqui querem ser diferentes, mostrar serviço. Nós só continuamos em Vitória por causa do incentivo do FUNDAP. Se não existir mais isso iremos para São Paulo, pois a maioria das entregas são lá.

E continua:

Além desse sistema informal, a alfândega, dentro de quatro meses vai implementar o sistema Harpia, em que vão conferir 200 parâmetros de riscos, como por exemplo, preço médio, número de contêiner, isso não é verificado hoje. A receita atira aleatoriamente, mas agora quer atirar certo.

O despachante 2 observa a variedade de interpretação da legislação brasileira, ressaltando que isto permite dubiedade e que os fiscais se utilizam disso (na alfândega) para multar as empresas.

No Brasil a legislação é casa da mãe Joana, cada um interpreta do seu jeito (sic). Em caso de conflito, paga a multa quem a gerou, ou seja, quem cometeu o erro. Nós já pagamos R\$ 30.000,00 em multa para não perder o cliente. Demora 3 anos o processo de restituição de multa. Tem despachante que não assume o erro. Tem quem cobra R\$ 200,00 e outros que cobram R\$ 2000,00 o mesmo processo, a diferença é a responsabilidade frente a um processo, por exemplo, tem o despachante que apenas dá conselho e outro que dá assessoria e é co-responsável pelo processo. A nossa empresa dá assessoria e é co-responsável no processo. O despachante trabalha num valor mínimo e máximo e estipula um valor para cada tipo de serviço.

Quando o assunto é parceria, a empresa focal 2 tem opinião formada. Ela considera o despachante o parceiro mais importante, pois detém toda a informação da empresa, todavia, não mantém com ele relação de dependência; assim como quaisquer outros parceiros qualquer falha é motivo para troca:

Eu deixo o mínimo de carga possível no porto do Terminal de Vila Velha, pois não confio nada nele. Em relação a transportadora sou fiel a ela, mas se pisar na bola mudo de parceiro sem problemas. Para mudar de transportadora eu analiso o custo, a disponibilidade de caminhão, se o seguro é fraco, por exemplo, se não tem gerenciamento de risco, se não tem o seguro é fraco.

O despachante 2 também comenta o conhecimento que tem e que tem que ter de seus clientes:

Eu trabalho com a empresa focal 2, sei a vida inteira da empresa, o saldo, os fornecedores, os benefícios que ele consegue, o tipo, a quantidade, o preço e os tributos, as multas e a destinação da carga. Por isso o sigilo das informações é crucial para manter o cliente e a confiança da base legal que o despachante trabalha. Devido ao fuso-horário, o cliente não tem tempo para conferir a informação, um passa informação ao outro até chegar diretamente ao cliente final, tudo gera multa, por isso a bagagem legal do despachante deve ser ampla e confiável. Tem que estar constantemente estudando e se atualizando.

O volume de informações trocado depende do nível de confiança desenvolvido entre as partes, os benefícios dependem não somente dos lucros operacionais, mas dependem também de troca de informações. A credibilidade e confidencialidade das informações entre os parceiros rezam que as informações trocadas devem ser mantidas nas organizações participantes, reduzindo os conflitos que o repasse não autorizado de informações pode ocasionar entre as partes envolvidas. A troca de informações pode ser feita por meio dos sistemas, funcionários compartilhados e fornecedores (BOWERSOX, CLOSS E STANK, 2000).

Entre as principais falhas apontadas pelo prestador 2 estão o não cumprimento do gerenciamento de risco, transitar no horário e local proibidos, escolha ou digitação do código da mercadoria errado, não cumprimento daquilo que foi combinado e repasse de informações para a concorrência:

Para mim a principal falha é passar informações sigilosas para outros, não cumprir o tratado e não cumprir o gerenciamento de risco, como por exemplo, não pode transitar no norte em tal horário, a transportadora transitou e sofreu roubo da carga. Nesse caso como infringiu as regras do seguro a seguradora não paga, por isso quem deve arcar com as consequências é a transportadora. A transportadora assina um termo dizendo que conhece o seguro do cliente, em caso de erro a importadora acaba pagando, pois a transportadora é mais forte e a responsável pela mercadoria do cliente é a importadora. Nós temos um relacionamento bom com a seguradora, só trabalhamos com uma e nunca trocamos. Existem casos de dividirem os custos.

E enfatiza:

Quando tem um problema eu tento mudar o parceiro. Sempre pensa no que é melhor para a carga, para o cliente e não para o meu parceiro.

Para a empresa focal 2 a confiança no setor de comércio exterior é um dos principais fatores, pois para ele sem confiança não se sobrevive nesse mercado:



Para definir confiança eu considero cinco itens. 1. Não mentir, por exemplo, quando o despachante fala que foi falar com o fiscal e não foi. 2. Relação de demandar o serviço e ele ser cumprido sem ficar muito em cima do despachante cobrando. Eu centralizo, mas delego. 3. Não ter surpresas com custos extras, por exemplo, taxa de administração que não existia antes. 4. É poder contar com o parceiro sempre. 5. Ter palavra, pois a palavra conta muito.

As idéias de Sahay (2003); Clegg e Hardy (2001) vem confirmar a pesquisa empírica, pois os autores defendem 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 despachante 2 acredita que conquistou a confiança da empresa focal 1 quando conseguiu economizar altas cifras num processo:

Nós conquistamos a confiança da empresa focal 1 quando acertamos um processo que tinha uma multa de R\$ 200.000,00 para uma mercadoria de R\$ 3 milhões, na verdade nós economizamos R\$ 200.000,00 para o cliente e a partir disso a empresa focal 1 passou todos os processos para fazermos aqui.

Confiança é ter base técnica, o cliente pega uma informação sua e trata como se fosse dele sem ter acompanhamento para verificar a veracidade dos fatos e, além disso, as informações são sigilosas, não abre para ninguém.

O despachante 2 comenta a dinâmica do comércio exterior e a troca de parceiros nesse setor:

No comércio exterior tudo é para ontem. Isso é muito difícil, porque tem processo que você conhece na teoria, mas na prática não. O bom é que os despachantes se comunicam, há muita troca de informações, nunca teve caso de boicote (passar informações erradas para outro despachante). O dinamismo do comércio exterior é muito grande e a troca de parceiro não é traição, pode trocar de despachante, pois geralmente é o cliente final quem indica o despachante que quer que o importador trabalhe, por isso o importador troca sempre, a escolha não é dele, ele só opta quando o cliente final não indicou ninguém, quem dá as regras é o cliente final.

E ainda destaca as dificuldades em prestar serviços no setor de comércio exterior no Espírito Santo, as limitações e medos das empresas:

No Espírito Santo as empresas importadoras são fundapianas (sic). Para ser uma empresa fundapiana a matriz tem que estar no Espírito Santo, onde o ICMS é diferido, ou seja, ele é pago pela empresa depois de 26 dias sem contar o mês atual, gerando capital de giro para as empresas. O FUNDAP incentiva as empresas terem sede no Espírito Santo, mas a alfândega do Espírito Santo é complicada, tem diversas interpretações. Em São Paulo as empresas pagam 18% de ICMS e 12% no Espírito Santo depois de 50 dias, ou seja, melhora o fluxo de caixa. No resto do Brasil o importador é o dono da mercadoria, no Espírito Santo o importador é um atravessador, ou seja, não é o dono da mercadoria. No Espírito Santo as empresas são familiares. As empresas que trabalham no setor de comércio exterior são amadoras, não conhecem comércio exterior, o estado trata as empresas como de fundo de quintal, talvez por isso o setor seja tão fechado, pois tem medo de expor seus enganos, erros, falhas e a falta de conhecimento. Existe muito conflito de informação correta e de conhecimento entre as pessoas. Existem clientes que combinam uma coisa com uma pessoa dentro da empresa e quando vai executar com outra pessoa não consegue, ou seja, as informações não fluem dentro da

empresa, são pessoais, se a pessoa sair da empresa ela leva o conhecimento consigo e não passa para ninguém. Se você tirar a pessoa que não quer fazer do circuito gera um conflito maior dentro da empresa e aí sim pode gerar boicote.

E conclui:

Existem despachantes políticos e despachantes técnicos. Nós somos um despachante técnico, detemos conhecimento. Se existe um problema no Rio de Janeiro, nós falamos direto com quem manda: a hierarquia seria: fiscal, supervisor, chefe do SEDAD, inspetor, chefe da DIANA (Divisão aduaneira - região fiscal), COANA (Brasília) SEANA (alfândega – setor de análise), nesse caso, como nós conhecemos o diretor, nós falamos direto com quem resolve, a COANA.

#### 4.2.3 Relacionamento Empresa focal 3 e Despachante 3

A empresa focal 3 conta que era despachante e explica como tratava os processos dos clientes:

Eu era despachante, entendo muito bem esse ramo. Considero que seus parceiros são: despachante e banco. Hoje tem o SISCOMEX, mas na minha época tudo era muito rudimentar, manual, as chances de erro eram enormes, atualmente as coisas são mais fáceis.

Todos os processos (tomada de preço, pesquisa, planejamento) de comércio exterior com erro passa para frente, com exceção do despacho aduaneiro, chegou no despacho o erro é filtrado e não passa para a frente (sic) até o erro ser corrigido, ou seja, com erro não passa para a próxima etapa. Mas os despachantes já estão preparados, os erros são os mesmos (sic). Existem 600 empresas de comércio exterior no Espírito Santo, mas ainda existe muito amadorismo.

A despachante 3 conta que seus processos são informais e que a base é a confiança:

Os processos são informais, os clientes passam os processo para a gente e fazemos os trâmites, essa relação é informal com confiança, a empresa não trabalha com contratos. O relacionamento é a base de confiança, temos contatos com pessoas importantes da alfândega, no lugar de resolvermos os trâmites em 3 dias resolvemos em 1, devido a essa influência na alfândega.

E destaca a responsabilidade pelo erro:

Depende do erro, se o erro não tiver como ser concertado, se for de digitação tem como ser concertado. Se for erro de codificação, não tem jeito, gera multa e quem for o responsável paga. Sempre acontece assim, nunca teve caso do erro ser dos fiscais e eles pagarem. Às vezes os parceiros já decidiram pagar para não pagar aluguel.

Sobre o surgimento do relacionamento com a despachante 3, a empresa focal 3 observa que já conhecia os trabalhos da despachante antes de passar todos os seus processos para ela:

Atualmente trabalhamos com uma única despachante. Eu trabalhava com uma comissária antiga, de renome no Espírito Santo e ela tinha um excelente funcionário no despacho. Essa despachante abriu uma empresa de despacho aduaneiro e desde então ela desembaraça todos os meus processos. Mas não foi do nada, eu já conhecia o trabalho dela antes, ela é muito competente.

A despachante 3 se declara parceira da empresa focal 3, considera o relacionamento como parte de uma família:

Se ela não fosse parceira é como se estivesse lutando contra o cliente, eles conversam sobre multas, dão sugestões, críticas, o cliente é quem escolhe o caminho a ser seguido, eles apenas seguem esse caminho delineado pelo cliente. O relacionamento entre os parceiros é como se fosse uma família, caso contrário se perde tempo e dinheiro e isso não é bom para nenhuma parte.

A empresa focal 3 fala sobre o que acontece em situações de conflito e motivos que levam a quebra do relacionamento e, conseqüentemente, da confiança.

Nós somos uma empresa fundapiana, que tem que criar vínculo entre importadora e cliente, nas operações contratuais os parceiros são responsáveis solidários. Em caso de conflitos com o despachante, nós tentamos resolver pacificamente ou judicialmente, mas quando chega no último caso, se perde a confiança e o relacionamento é quebrado então é difícil retornar ao que era antes, não é como num relacionamento pessoal que você pode perdoar, mesmo assim já é difícil quando existe um player pilantra. Por exemplo, a China nunca perde, as empresas pilantreiam com um contrato seu. É negócio da China só para eles. Os players do Comércio Exterior não são bobos e se tiver serão jantados.

A hostilidade que surge dos conflitos não resolvidos amigavelmente pode levar a conseqüências patológicas como a quebra do relacionamento, ao contrário, quando as disputas são resolvidas amigavelmente. Nesse último caso o autor chama esses conflitos de “funcionais”, pois eles previnem a estagnação, estimulam o interesse e a curiosidade, além de propiciar um caminho para possíveis soluções, o que fortalece o relacionamento (DEUTSCH *apud* MORGAN e HUNT, 1994).

A empresa focal 3 disse que existem vários riscos inerentes a operação de comércio exterior e comenta o que faz para se proteger desses riscos. Segundo o entrevistado uma das maneiras de se proteger é:

[...] pegar carona na confiança da matriz ou da filial (sic).

E destaca:

Existe um vínculo sólido com o cliente final. Por exemplo, a Volkswagen alemã e brasileira (matriz e filial), compra mercadoria do exterior e é protegido pelo interesse legítimo das duas empresas. Essa é uma forma da empresa se proteger dos riscos inerentes à exportação/importação. Eu adquiro a confiança através da proteção de uma matriz e filial e acredito que se alguma o trair estará traindo uma delas e a conseqüência será maior para elas que para mim. Então esse risco é diminuído.

Existem vários riscos inerentes à atividade de comércio exterior inclusive à resistência do governo, muitas empresas fecham devido às exigências do governo. Alguns exemplos de riscos são: risco na Exportação: não receber a sua fatura e ter problemas internacionais, embora a nossa empresa não faça muito exportação, mas fazemos exportação temporária, por exemplo, um material vem com defeito e tem que fazer manutenção, então faz-se um contrato de exportação temporária para a Letônia para fazer manutenção, esse caso aconteceu, porque o cliente não respeitou duas instruções que a nós demos; risco na Importação: compra melancia e chega abacaxi, não tem com quem reclamar. O exportador não te conhece. Existe (sic) duas opções, ou você paga adiantado (então esse tipo de risco aumenta) ou você faz uma carta de crédito no banco (isso é custoso, pois se paga honorários crédito documentário, ninguém manda uma mercadoria para o exterior sem pagar nada. Por isso a melhor coisa a fazer é pegar uma carona na confiança da matriz e da filial. Existem também os riscos na alfândega: as multas. É difícil responsabilizar alguém. Vai dar coisa errada, as pessoas não assumem, no comércio exterior as pessoas não têm palavra. Ninguém fala eu erre, o que posso fazer para diminuir o erro? A menos que se tenha um histórico de crédito aberto no exterior, o que é muito difícil, o exportador não confia. As empresas italianas emprestam confiança para empresas italianas, a confiança é emprestada.

### O importador 3 comenta as multas efetuadas pela Receita Federal no Espírito Santo:

Se algum problema acontecer você tem que pagar multa, pois o importador é o culpado mesmo sendo inocente. As multas podem ser: Por falsa declaração (DI – Declaração de importação); por superfaturamento; pela falta; pelo excesso. Essas multas são aplicadas para inibir a prática de fraude, pois o fiscal parte do princípio de que o importador, o despachante tem uma intenção fraudulenta.

### E comenta ainda que:

Quando acontece um erro na alfândega, nós provamos que estávamos certos por uma questão moral, mas financeiramente falando não tem negócio com a alfândega. Você pode até recorrer, mas enquanto respondem o recurso tem que pagar o aluguel de armazenagem da carga, é um valor diário e alto. Eu já paguei multas que não devia para tirar a mercadoria e ir embora. Se perder, o que é certo, você perde tempo (mais ou menos 60 dias e uma quantia de dinheiro muito alta, não compensa discutir, tem que aceitar e depois ver o que faz. Às vezes o fiscal quer saber por que a empresa escolheu tal caminho, pois o fiscal parte do princípio de que as pessoas são fraudadoras, pois existem várias maneiras de fraudar atualmente, como por exemplo, registrar uma DI e depois mudar a cidade de origem e entregava para a alfândega com 40% a menos e embolsava 60% dos impostos, a empresa que agia assim faliu, mas existem outras que estão atuando assim depois dessa. Existem países que pagam menos impostos que outros.

### E conclui:

Para mim, o ideal é que a alfândega acabe, os fiscais sabem que o trabalho deles vai se extinguir. Na Europa eles aboliram as fronteiras e as alfândegas. Alguns fiscais fazem vistas grossas, mas o fiscal é uma categoria que não cabe mais no mundo moderno.

### A despachante 3 também ressalta a dificuldade de se trabalhar no setor de comércio exterior no Espírito Santo:

O Espírito Santo é o Estado mais difícil de se trabalhar, se tiver uma letrinha errada tem que fazer uma retificação, não existe correção de erro pelo telefone. A empresa segue as regras gerais da alfândega (receita), mas tudo é complicado lá.

Sobre a existência e a administração dos conflitos no setor, a empresa focal 3 acredita que quando o conflito passa a ser resolvido pela justiça e não pelos parceiros, significa que o relacionamento foi quebrado e que não existe mais confiança:

Quando ocorre litígio significa que o relacionamento se quebrou, a confiança uma vez quebrada não se volta mais atrás, você pode até juntar os caquinhos, você pode até ter confiança por conveniência, mas irá construir outro parceiro/fornecedor. No relacionamento pessoal, você pode retornar, mas no empresarial não pode juntar os caquinhos.

E destaca o zelo no procedimento:

Todos os cuidados que você tomar é para se certificar/garantir que o indesejável não aconteça. Uma vez que você fecha as brechas (sic) garante para você mesmo que o risco seja mínimo, mas assim mesmo acontece. Por exemplo, nós montamos todo o processo para a despachante, pois eu conheço todo o processo, já fui despachante, e peço para ela montar o processo dela. Faz-se os cálculos, se bater tudo bem (sic) caso contrário paramos tudo e procuramos o erro. Quando há tentativas de acertar eu já passo a confiar mais, pois eu vejo que a pessoa parceira se esforça para fazer tudo certinho.

O conflito pode ser definido como a percepção por parte de um agente envolvido de que o alcance de seus objetivos está sendo prejudicado pelo outro, isso pode prejudicar o relacionamento, o comprometimento entre as partes e o nível de confiança a ser dedicado no relacionamento (GASKI, 1984).

Sobre confiança, a empresa focal 3 acredita que no Brasil todo mundo quer tirar vantagem:

No Brasil, existe um problema, a desonestidade intrínseca do brasileiro. A putaria (sic) no Brasil começa de cima e vai descendo. Todos gostam de levar vantagem. Para mim, a confiança é a sensação de segurança que você tem em relação à atitude do seu parceiro. É sentir que a conduta do outro é compatível para ser seu parceiro. Sentir que pode estar certo ou errado é muito subjetivo, você é a mesma pessoa, mas para um você é certo e para outro você pode ser errado.

Para Luhmann (1979) apud Cunha e Melo (2004) a confiança reduz a complexidade dos relacionamentos através das expectativas positivas frente aos comportamentos dos agentes envolvidos.

A despachante 3 acredita que a confiança interorganizacional está relacionada à reputação e à confiança interpessoal:

A confiança se adquire com o passar do tempo, por exemplo, o importador não vai colocar um processo na sua mão sem ter pelo menos a origem da empresa, uma indicação, pois é muito dinheiro envolvido, tem que mostrar que o importador vai economizar o máximo possível. Eu só aceito trabalhar com quem é reconhecido no mercado. No setor de comércio exterior é muito assim, você precisa conhecer quem é quem.

Já trabalhamos com outros importadores, a relação depende muito de como o funcionário trata o cliente, nem sabe quem o funcionário é, e é ele quem é o confiável ou não, quem cria essa confiança é mais o funcionário, não adianta ter renome se o funcionário trata mal o cliente.

As palavras da entrevistada vêm se confirmam nas idéias de Bachmann (2006) que defende que nos relacionamentos organizacionais, a confiança pode ser vista como uma subcategoria dos relacionamentos sociais, entendendo-a como nos relacionamentos interpessoais, partindo do pressuposto de que os relacionamentos interorganizacionais só se tornam possíveis através dos relacionamentos interpessoais que ocorrem entre as organizações envolvidas.

Sahay (2003) defende que a reputação é a crença de que o parceiro é honesto e por isso merece credibilidade no mercado. Acredita-se que a reputação pode ser transferida de um parceiro para outro. Nesse sentido, a credibilidade de uma organização no mercado é também resultado da sua reputação junto aos principais parceiros (ANDERSON e WEITZ, 1992).

#### 4.2.3 Empresa focal 4

A empresa está há doze anos no mercado. O entrevistado é de São Paulo e disse estar no Espírito Santo apenas por causa do FUNDAP:

Sem o FUNDAP não tem o que fazer aqui (no Espírito Santo). A cadeia é muito ruim, eu acredito que isso seja um hábito regional, pois falta qualidade no serviço, *feedback*, os empresários têm um pensamento pequeno, as pessoas não são empreendedoras. 25% das empresas prestam, o resto é aventureiro, não está preparado profissionalmente.

Em relação à dependência no relacionamento, a empresa focal 4 declara que não depende de nenhum parceiro, em especial do despachante:

Nós não dependemos de despachante, possuímos uma estrutura de despacho dentro da empresa. A empresa tem formação no segmento todo, departamento de despacho, trânsito aduaneiro e logística (acompanhamento externo, chegada de contêiner e chegada de mercadoria), criamos um sistema informatizado para suprir a falta na cadeia. Atualmente eu tenho um follow up completo em dois turnos (às 13h e às 17h) dando uma informação do processo, relatório semanal que dá informação completa do agente de cargo. O objetivo da empresa é manter o cliente informado na área de despacho e agenciamento de cargas. Nós utilizamos um despachante externo para formalizar o despacho, pois sendo uma trading não podemos ser despachante ao mesmo tempo, mas montamos todo o processo internamente para não levar multa, pois não confio no despachante. Para mim despachante é profissão antiga e não profissional, qualquer um pode ser, não exige qualificação para isso.

De acordo com o entrevistado não existe no Espírito Santo empresas suficientemente capacitadas para promover uma competição saudável. Além disso ele destaca o “perfil regional” das empresas no estado:

Nós não confiamos em nenhum parceiro, pois no estado inteiro só se fala em apenas duas ou três empresas, mas elas têm um perfil regional, por isso eu não indico e gerencio o parceiro o tempo todo e dou diploma de incompetente para as empresas. É a mesma coisa com os EADIs (portos secos) que considero um parceiro entre aspas, só tem dois mais confiáveis, mas tenho dois funcionários controlando tudo o que acontece nos EADIs (carga e despacho), não confio em ninguém.

E continua:

Criamos uma central chamada Controle e essa central controla toda e qualquer conversa com o fornecedor/parceiro e é copiado por e-mail mesmo a conversa dentro da empresa entre os funcionários. Em relação aos funcionários a filosofia é: pagar bem (20% acima do valor de mercado) e exigir muito.

Para se proteger do risco de traição a empresa se apóia nos órgãos como Receita Federal e SINDIEX (Sindicato de Comércio Exterior):

Os EADIs Hiper e Silotec não possuem risco de traição, os demais sim, pois os dois são fiéis depositários. Se ocorrer traição comercial eu comunico o fato à alfândega que dá a advertência. Também posso fazer a denúncia ao SINDIEX e publicar o fato no jornal local, se chegar nesse caso o relacionamento passa a ser zero, não existe segunda chance no comércio exterior, é um setor que não permite erro. Os EADIs têm a responsabilidade criminal perante órgão federais, alfândega, ministério público, da agricultura, qualquer prejuízo para um cliente dele, eu aciona os órgãos.

A empresa focal 4 cita algumas características que acreditam ser necessárias para se ter um relacionamento confiável, como a qualidade no serviço prestado e profissionalismo.

Existem algumas características que eu acho necessárias para ser confiável, como por exemplo, parceria, comum acordo com o cliente; qualidade do serviço prestado; procedimentos que atendem a trading, como por exemplo, compromisso. Se diz que faz tem que fazer, tem que cumprir a palavra e profissionalismo. Eu acredito que na cadeia não existe confiança, não existe o sigilo comercial/operacional do serviço prestado. Acontece muito, se uma empresa aprende, acerta não fala que foi comigo, mas se erra fala aos quatro ventos que foi comigo. Não existe parceria quando se tem concorrência, o que se tem é respeito. É necessário ter curso para as *tradings* e terem o mesmo vocabulário.

A empresa focal 4 ainda aborda o relacionamento pela necessidade e só se relaciona se houver uma indicação.

Atualmente eu me relaciono com outras empresas pela necessidade, porque preciso delas. No caso do despachante eu só me relaciono com ele, pois por ser uma *trading*, apesar de eu ter um setor de despacho próprio, esse setor não pode assinar os processo, então eu tenho que recorrer ao despachante, só por isso. O relacionamento surgiu por conhecer o dono e fiel depositário, pessoa competente, mas não significa que o restante da empresa dele é

competente, eu acredito que não. Nós nos relacionamos há mais 10 anos e possui qualidade em evolução de acordo com a evolução do mercado.

Segundo Oliver (1990) a necessidade é uma das contingências determinantes dos relacionamentos interorganizacionais. Dessa maneira “as organizações freqüentemente estabelecem ligações ou trocas com outras organizações a fim de atender às necessidades legais ou regulatórias” (OLIVER, 1990, p. 243). No caso relatado na pesquisa, a empresa focal 4 se relaciona com o despachante pela necessidade legal do processo, ou seja, como *trading* está proibida de assinar como despachante.

A empresa focal 4 não quis indicar parceiro, pois disse que não confia em ninguém para indicar.

#### 4.2.4 Empresa focal 5

A empresa focal 5 tem sua própria estrutura de despacho, mas considera que, na cadeia de Comércio exterior, o despachante é um dos parceiros mais importantes. Por ter seu despachante interno, o entrevistado indicou a transportadora 2 como sua principal parceira: No entanto não foi possível entrevistá-la, por falta de agenda disponível.

A parceria com a transportadora 2 é muito forte, quase uma amizade. Nós nacionalizamos a carga e operacionalizamos com o EADI e com o transportador. O fornecedor tem que ter conhecimento do setor de transporte, pois a responsabilidade é do transportador, tem que saber da apólice do seguro do transportador para tratar com ele. Nós acompanhamos o carregamento da carga no EADI, temos um cliente que exige que fotografe todos os processos da carga (desde a chegada no contêiner até o transporte e entrega no local fim). Para mim parceria é o acordo com o fornecedor e que tem que agregar valor para o cliente final e para os parceiros. O foco da nossa empresa é sempre seu cliente e não o seu parceiro, a prioridade é o cliente final. Se o fornecedor atende as necessidades do meu cliente eu centralizo o trabalho nesse fornecedor, é o que eu chamo de fidelidade do serviço, então eu acabo ficando apenas com esse fornecedor, só mudo se o cliente final solicitar.

O entrevistado conta que o relacionamento com a transportadora 2 surgiu como recomendação de terceiros:

O relacionamento surgiu através da indicação de um amigo, nenhum relacionamento é no escuro, pois esse ramo facilita coisas erradas e nele muitas empresas trabalham de maneira errada.

A empresa focal 5 observa que a transportadora 2 detém todas as informações do seu negócio e que mantém o sigilo das informações.



O transportador sabe quem são seus clientes e o valor da mercadoria, são informações que poderiam estar passando para os concorrentes, mas não passam. Para manter o sigilo das informações por parte do transportador, nós pagamos o preço de mercado, mas em troca do sigilo e do bom serviço prestado centralizamos todos os processos nesse transportador.

O entrevistado faz uma analogia entre a resolução de conflitos e o comprometimento do parceiro.

Em caso de conflitos que não possam ser gerenciados (não rotineiros) nós trocamos de parceiro a contento do cliente, pois utilizamos a política de qualidade total para o cliente, por isso trocamos facilmente, mas eu acredito que se a empresa não tem parceiros fortes ela não será forte. Para mim não existe relação perfeita. Se o fornecedor errou, ele tem que corrigir, chamar para si a responsabilidade do problema mostra o comprometimento que o parceiro tem e isso é positivo. Apesar de eu manter a fidelidade nesse parceiro, não deixo de receber propostas de outras transportadoras, mas eu acredito que chegamos num nível de excelência, por isso não mudo de transportador, mas se precisar eu mudo.

Segundo Anderson e Weitz (1992), o comprometimento num relacionamento liga-se ao desejo de desenvolver e confiar em relações estáveis e a disposição em fazer sacrifícios de curto-prazo para mantê-las.

A empresa focal 5 comenta que entre as características do parceiro ideal estão o comportamento previsível, a transparência e o comprometimento.

Eu me sinto tranqüilo em confiar em alguém quando o parceiro age justamente como eu esperava que ele agisse e também pelo histórico de como ele se comportou em outras situações. As características de um parceiro confiável são a transparência, o comprometimento com o objetivo da minha empresa, a honestidade e saber qual é o meu objetivo. Pra mim a confiança se adquire com base no que você vivenciou com o seu parceiro. Se ele pisou na bola, não tem mais confiança. Ele tem que ser cooperativo, ou seja, ambas as partes estarem satisfeitas com a parceria e receber bem pelo que forneceu. Todos têm que estar satisfeitos.

Morgan e Hunt (1994) defendem que o comprometimento 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.

#### 4.2.5 Empresa focal 6

A empresa focal 6 declara a parceria do despachante como procedimento chave: aquele profissional necessita atualizar seus conhecimentos técnicos:

O despachante é o nosso principal parceiro, é o que mais exige confiança. 70% das informações vêm do despachante, por isso ele tem que ficar boa parte do seu tempo ligado em decretos, leis, mudanças na Receita Federal.

A empresa focal 6 comenta que o relacionamento com o despachante surgiu pela recomendação e que não visualiza nenhuma outra maneira de iniciar um relacionamento no setor de comércio exterior que não seja essa:

O relacionamento com o despachante surgiu pela indicação, jamais faria de outro modo. Em comércio exterior todo e qualquer relacionamento é muito delicado e às vezes até perigoso. Trabalhar com fornecedores nesse setor só por indicação.

Sobre a Receita Federal, a empresa focal 6 fala das mudanças repentinas e dos sistemas de controle utilizados:

Todas as empresas que trabalham com comércio exterior têm que ter um radar, é tipo um RX financeiro que a receita federal tem acesso a esse sistema. Se dever algo ao fisco não tem como operar no setor. A Receita muda muito as coisas na calada da noite como muitas vezes acontece para gerar multa mesmo – o despachante tem que ficar ligado, pois tem multas pesadas, perda de clientes, etc. Hoje a concorrência no comércio exterior é muito grande. A empresa utiliza duas ferramentas a Tecwin e a NCM (Nomenclatura Comum do Mercosul). A falta ou cadastro da Li (licença de importação) errada pode gerar multas de R\$ 250,00 a R\$ 2500,00. O despachante tem que orientar em qualquer ponta (antes de embarcar no exterior até desembarcar aqui no Espírito Santo).

O entrevistado observa a existência de formalizações na relação:

Existe contrato formal com o despachante, normalmente as multas são atribuídas ao despachante e em algumas vezes são divididas fifty-fifty. O despachante tem que saber do serviço dele, essas coisas estão no contrato, ele tem suas obrigações. Nós trabalhamos com mais de um despachante credenciado, pois cada região (porto) tem que ter um registrado lá. No Espírito Santo nós trabalhamos com dois despachantes, mas um deles detém 99% dos serviços e o outro apenas 1% para qualquer eventualidade. Na área de comércio exterior tudo tem que ser por contrato, pois o risco é altíssimo, exige uma certa fidelidade com o despachante, trabalhamos a 10 anos com o mesmo despachante.

A empresa focal 6 comenta o bom relacionamento com outras tradings e com os despachantes.

Eu troco informações com outras *tradings* mais experientes e sempre tenho retorno delas. Existe um patamar das *tradings* (pequena, média e grande), nós procuramos as grandes para tirar dúvidas. Existe hoje 15% das *tradings* que se prostituem, mas acredito que o tempo de vida delas é curto. Antigamente tinham muitas “prostituições operacionais”, um despachante tentava o tempo todo ganhar o cliente do outro. O despachante em muitos casos favorecia esse tipo de comportamento anti-ético, pois passavam informações de um cliente para o outro. Na verdade até hoje ele pode passar informações de uma *trading* para outra, mas isso não é ético. Nesse caso a única coisa a ser feita é o rompimento do contrato. Atualmente o despachante passou a ser amigo, o relacionamento pessoal é muito importante, mas com a internet e a globalização parece que o relacionamento pessoal tal como era se esfriou. Eu acredito que o cartão de visitas físico é fundamental para manter o relacionamento. Eu busco me relacionar mais pessoalmente com o despachante e não muito pela web, por isso eu escolhi fixar a empresa no mesmo prédio do despachante, pois isso facilita o trabalho das *tradings*.

A troca mútua de informação por parte dos parceiros, desde que seja feita com transparência e honestidade, colabora para a resolução de conflitos entre as partes, um fator muito positivo para a manutenção do relacionamento. Acredita-se que a efetiva troca de informações relaciona-se com a confiança depositada no relacionamento (SAHAY, 2003).

O entrevistado comenta também a força do Sindicato do Comércio Exterior para o setor:

Outra coisa importante é a relação que o SINDIEX consegue impor, exigem presença nas reuniões entre as tradings. Nessas reuniões nós trocamos informações, experiências profissionais e conhecimentos: fofocas (sic), qualificação, cursos, etc.

A confiança é descrita como fidelidade e a amizade se torna essencial para os relacionamentos interorganizacionais no setor:

Para mim confiança é sinônimo de fidelidade. Numa relação comercial, a amizade deve estar acima de qualquer coisa, conhecimento do que está fazendo e mostrar disposição para não decepcionar e fazer o que tem que ser feito. É fundamental desenvolver a amizade e aparar as arestas e fazer uma relação confiável. O objetivo de todos é ganhar dinheiro e o profissionalismo faz parte da vida da gente. Se eu não tiver condições de atender as necessidades do cliente, passo o pedido para outra empresa concorrente, com isso corro o risco de perder o cliente, mas se você trabalha certinho, com ética, isso não ocorre, isso é também estar comprometido com o cliente, eu não posso falar que faço se não fazer.

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. De acordo com Parkhe (1998a) existem dois tipos de incerteza, aquela relacionada a eventos futuros, (que não controlamos) e a outra que se refere às reações dos outros frente a esses eventos.

Sendo assim, Sahay (2003) confirma que a confiança é uma expectativa baseada nas ações futuras e no comportamento do parceiro frente às incertezas futuras, isto é a medida que a organização se relaciona com outra, ela também se expõe cada vez mais ao risco.

#### 4.2.6 Empresa focal 7

A empresa focal destaca dispor de uma dupla de empresas profissionais bem atualizadas, e comenta ainda, que já conhecia o trabalho das duas empresas antes de iniciar o relacionamento:

Eu trabalho com dois despachantes. Um no segmento de produtos de saúde e automotivos e o outro com produtos químicos. O relacionamento surgiu pela referência no mercado, um deles era funcionário de uma grande empresa de despacho, saiu e montou uma empresa. eles trabalhavam numa empresa com mais de 20 anos no mercado. Como ele trabalhava direito e eu confiava totalmente nele, segui com ele, pois tinha confiança na pessoa e não na empresa que ele trabalhava. No entanto ainda tenho um relacionamento formal com as empresas, através de contrato.

A entrevistada comenta que o despachante é um ramo muito forte no Espírito Santo e que detém muita informação das empresas, o que dá certo poder a eles frente as empresas importadoras:

Existe um risco de traição muito forte das empresas no setor, pois o despachante no Espírito Santo é muito forte, mas burocraticamente as comissionarias de despacho são muito complicadas. Por exemplo, o despachante detém as informações das trading e tentam se fixar no mercado de qualquer maneira. Hoje com a alfândega existe um filtro e controle, o que inibe o comportamento desleal do despachante que se tornou mais forte por parte da aduana. Não é que qualquer um pode ser despachante, é que em todas as profissões existem aventureiros. Os profissionais hoje estão melhores formados, antes tinha que ir para Belo Horizonte, Rio de Janeiro e São Paulo à procura de profissionais e para se formar em comércio exterior. Hoje existe o trabalho como logística e marketing em comércio exterior. Eu acredito que o risco existe, porque o estado do Espírito Santo é pequeno e as pessoas se conhecem, é inevitável não falar sobre as outras empresas, uma comenta sobre a outra o tempo todo.

A pesquisa empírica se confirma com as palavras de Parkhe (1998b). Para o autor a confiança é a convicção mútua de que a outra parte não explorará as vulnerabilidades e não usará de oportunismo da outra parte, isto é, as empresas não “tirarão vantagens” uma da outra num momento de vulnerabilidade. A confiança se torna menos necessária em ambientes menos vulneráveis, mas essencial em ambientes de risco considerável.

A empresa focal 7 corroborando com o autor destaca:

Utilizamos a política de cooperativismo, administração enxuta, treinamento, somos investidores e prezamos pela estabilidade do funcionário. Temos um índice de rotatividade de no mínimo 3 anos, a maioria tem de 5 a 7 anos de casa, acredito que isso traga um conforto maior para a empresa e para o funcionário.

Segundo a entrevistada, o relacionamento deve ser pautado em relação solidificada:

As características de um parceiro confiável são: comportamento ético e profissional. Eu até aceito novas propostas de outros despachantes, mas a proposta é avaliada pela experiência com rigor. Avalio preço e qualidade fifty-fifty. O nível de confiança é tão alto que não tem motivos para alterar o contrato com os dois despachantes já existentes. Poderia repactuar os preços com os despachantes atuais de acordo com novas propostas, mas acho que isso seria leilão de preço e isso eu não acho correto fazer com eles.

De acordo Barney e Hansen (1994) existem três níveis de confiança. A confiança fraca, a semi-forte e a forte. A confiança forte corresponde ao relacionamento de parceria, ou seja, quando há confiabilidade independente de vulnerabilidades ou governança. Nesse caso a confiança emerge 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.

Em situações de conflito com os despachantes, a empresa focal 7 comenta que costuma ver e rever os pontos críticos juntamente com os parceiros:

Em caso de conflito fazemos uma entrevista pessoal, ver e rever os pontos críticos, nervosos e em situações críticas, caso não se consiga uma solução para o problema, recorre-se às cláusulas dos contratos e aplica as penalidades.

A Confiança para a entrevistada é consequência de se trabalhar com ética no setor de comércio exterior:

Confiança para mim significa que quando eu entrego um processo/operação para os despachantes tenho um sentimento de confiança, busco informações no mercado com as empresas que trabalharam antes e referência no mercado. Vitória é uma praça pequena, consultamos também a aduana, verifico se a empresa tem registro na Receita Federal, pois a receita exige duas páginas de requisitos, isso já é um filtro, tem também o sindicato dos despachantes, que sempre pesquisamos. Se o parceiro trabalha com ética e isso rapidamente a gente fica sabendo pelas fofocas no setor, então eu passo a confiar cada vez mais nessa empresa. Para ser e permanecer habilitado na alfândega precisa estar bem certinho. As informações têm validade, tudo é muito exigente, isso dá uma sensação de conforto, o que vale nesse setor é o boca-a-boca. A fiscalização do governo e da sociedade, faz parte do mercado de importação e exportação. O radar da Receita funciona muito bem, controla tudo. O mercado está mais exigente, o Brasil mudou muito, a Receita Federal está muito atuante, a pessoa pode até perder o direito de exercer a atividade de despachante se agir errado.

A seguir, para melhor organização, serão apresentados quadros-resumos dos conceitos definidos pelos entrevistados referentes aos fatores que podem influenciar a construção e a manutenção da confiança nos relacionamentos.

A fim de facilitar a apresentação e compreensão dos resultados, a análise foi estruturada da seguinte forma: os quadros 1, 2 e 3 apresentam uma síntese do relacionamento das empresas focais com os despachantes e o quadro 4 apresenta a

síntese daquelas empresas focais (EF) que nas quais não foi possível entrevistas com os despachantes. Na seqüência os resultados encontrados são analisados tendo como base o referencial teórico. Fez a opção com a apresentação dos dados tanto do tomador do serviço quanto do prestador do serviço por considerar que desta forma pode-se criar a comparabilidade e verificar a simetria/assimetria em cada um dos temas pesquisados.

	<b>EMPRESA FOCAL 1</b>	<b>DESPACHANTE 1</b>
<b>COMPROMETIMENTO</b>	Ser comprometido é agir com transparência e estar engajado com as necessidades do outro.	O comprometimento é definido como trabalhar com qualidade em todas as fases do processo.
<b>REPUTAÇÃO</b>	A reputação e a indicação são fundamentais no comércio exterior, as pessoas se conhecem pelo apelido.	Quando se trabalha corretamente se alcança a reputação perante o mercado e ser indicado por ele.
<b>COMUNICAÇÃO</b>	Existe um contrato de sigilo das informações. Defende que algumas informações deveriam ser compartilhadas como conhecimentos das leis e das alfândegas, compras, mas que isso não é um procedimento de rotina entre as empresas.	A comunicação é a troca de informações, conhecimentos e experiências.
<b>RESOLUÇÃO DE CONFLITOS</b>	Investiga-se o tipo de problema e se o parceiro é culpado. Às vezes a briga é desgastante, até aciona a justiça comum e o código do consumidor, mas normalmente os conflitos são resolvidos para se evitar fofocas.	Em caso de conflitos, a ponta fraca sempre paga, estando certa ou não. Caso contrário o relacionamento se quebra da confiança, do relacionamento.

Quadro 1: Comparativo dos conceitos da Empresa Focal 1 e do Despachante 1.

Analisando o Quadro 1, percebe-se que para a empresa focal o comprometimento está relacionado ao comportamento transparente que uma empresa tem com a outra. De outra maneira para o seu parceiro o comprometimento de uma empresa está relacionado à qualidade do serviço prestado. No que diz respeito à reputação os dois parceiros comungam de definições semelhantes, pois abordam a reputação no mercado como requisito para ser indicado por outras empresas do setor.

Sahay (2003) define confiança como a crença de que o parceiro é honesto, ou seja, é o reconhecimento da honestidade. É um elemento que pode ser transferido pelos parceiros a outros possíveis parceiros e é responsável pelo desenvolvimento da credibilidade da parceria. Sendo assim compreende-se que o conceito de confiança

se relaciona com o de reputação, pois muitas vezes a confiança se desenvolve a partir da reputação que a empresa tem perante o mercado.

Sobre a comunicação a Empresa Focal 1 defende o compartilhamento das informações entre as empresas e o sigilo das informações. Nesse caso nota-se que o entrevistado entende que a comunicação consiste apenas na troca de informações entre as empresas. Já o Despachante 1 amplia mais o conceito, pois entende que a comunicação abrange a troca de informações, de conhecimentos e de experiências.

Nesse sentido, a comunicação pode ser analisada a partir de três fatores, como a qualidade, a troca e a participação das informações entre as empresas envolvidas. Complementando essa idéia, a qualidade das informações está relacionada a sua relevância e credibilidade. A troca de informação se refere também ao conhecimento e ao conteúdo (operacional ou estratégico) das informações compartilhadas e a participação está relacionada à definição e realização de metas coletivas (MOHR; SPEKMAN, 1998).

Em relação à resolução de conflitos ambos comentam que são resolvidos amigavelmente a fim de se evitar o enfraquecimento ou quebra da confiança e, conseqüentemente, do relacionamento. No entanto de acordo com a maneira que os conflitos são resolvidos ao longo do tempo, determinados comportamentos, dos agentes envolvidos, podem levar a quebra do relacionamento. Isso é confirmado pelas palavras de DEUTSCH *apud* MORGAN e HUNT (1994).

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.

Sendo assim acredita-se que os conflitos resolvidos de maneira coletiva e positiva favorecem o desenvolvimento da confiança e fortalece o relacionamento entre as partes envolvidas.

	<b>EMPRESA FOCAL 2</b>	<b>DESPACHANTE 3</b>
<b>COMPROMETIMENTO</b>	Comprometimento é poder contar com o parceiro sempre, em todas as situações.	Relaciona o comprometimento ao comportamento positivo do parceiro em situações difíceis.
<b>REPUTAÇÃO</b>	A reputação das empresas é fundamental para o setor, se não tiver está falido, pois ninguém te indicará.	As empresas procuram a parceria através da indicação.
<b>COMUNICAÇÃO</b>	O repasse de informações para a concorrência é motivo de quebra da confiança e do relacionamento. Muitas empresas não se comunicam e brigam separadamente por causas comuns. Falta confiança.	O sigilo e a qualidade das informações é crucial para se manter o cliente e se construir confiança no parceiro e vice-versa.
<b>RESOLUÇÃO DE CONFLITOS</b>	Entre os principais problemas que podem levar a quebra do relacionamento estão o não cumprimento do gerenciamento de risco, transitar em horário e local proibidos, escolha ou digitação do código da mercadoria errado, não cumprimento daquilo que foi combinado e repasse de informações para a concorrência. Na ocorrência de um desses fatores a empresa troca de parceiro.	Em caso de conflito, paga pelo erro quem o cometeu e às vezes até sem tê-lo cometido. Um conflito mal resolvido pode gerar boicote e propaganda negativa da empresa dentro do setor.

Quadro 2: Comparativo dos conceitos da empresa focal 2 e do seu parceiro.

No Quadro 2, nota-se que para os conceitos da Empresa Focal 2 e do Despachante 2 têm o mesmo entendimento sobre o comprometimento e o engajamento dos parceiros nos momentos mais difíceis do relacionamento e esse comprometimento pode ser verificado nos comportamentos positivos do parceiro nas situações mais adversas.

De acordo com Morgan e Hunt (1994) o comprometimento é um fator essencial no relacionamento, pois o agente comprometido acredita que o relacionamento será de longo prazo e para que isso aconteça é preciso o engajamento das partes na manutenção do comprometimento, e, conseqüentemente do relacionamento.

Quanto à reputação os dois parceiros também estão com os conceitos alinhados uma vez que defendem que a indicação das empresas no mercado está atrelada à reputação que a empresa tem frente às outras e vêem a indicação como fundamental para a manutenção no setor de comércio exterior.



Dessa maneira, reforça-se a idéia de que a relação entre confiança e reputação é muito forte. Dessa maneira entende-se que a reputação é um atalho para a confiança, ou seja, é um fator que favorece a confiança antes mesmo das empresas iniciarem um relacionamento (PARKHE, 1998a).

Para a Empresa Focal 2, a confiança é um requisito para a boa comunicação. No entanto para seu parceiro, o sigilo e a qualidade da informação são elementos que favorecem a construção da confiança, mas ambos acreditam que a quebra do sigilo das informações é motivo suficiente para se quebrar o relacionamento.

Para Bertolin (2004) a falta de confiança, causada, por exemplo, pelo não compartilhamento adequado das informações, pela gestão não transparente e pela falta de comprometimento, tem como consequência o aumento dos custos de transação enfraquecendo o relacionamento entre os parceiros.

Dependendo do tipo de conflito, a Empresa Focal 2 opta pela troca imediata do parceiro e o Despachante 2 comenta que para se evitar propaganda negativa da empresa no setor, decide-se por resolver o conflito, mesmo que para isso uma das partes saia perdendo.

O conflito pode ser entendido como a percepção de uma empresa de que o alcance de seus objetivos está sendo prejudicado por outra e essa percepção negativa tem um grande potencial de destruir a relação entre organizações (GASKI, 1984).

	<b>EMPRESA FOCAL 3</b>	<b>DESPACHANTE 3</b>
<b>COMPROMETIMENTO</b>	Para a empresa não existe relação perfeita. Se o fornecedor errou, tem que corrigir, chamar para si a responsabilidade do problema mostra o comprometimento que o parceiro tem e isso é positivo.	Para estar comprometido, o relacionamento deve ser similar ao de uma família, não pode haver traição.
<b>REPUTAÇÃO</b>	Reputação é ter renome no mercado. Ser conhecido e reconhecido com práticas gerenciais de qualidade e ética. Associa confiança e reputação, pois confia apenas em empresas com renome no mercado.	A reputação favorece o desenvolvimento da confiança.
<b>COMUNICAÇÃO</b>	A boa comunicação é fundamental no setor, pois a sua falha acarreta em diversas multas para a empresa.	As informações não precisam ser sigilosas, para isso existe legislação. As empresas conversam abertamente sobre multas, sugestões, críticas, as melhores

		sugestões, críticas, as melhores práticas, etc.
<b>RESOLUÇÃO DE CONFLITOS</b>	Relaciona a maneira com que os problemas são resolvidos com o comprometimento que a empresa tem com a outra. Se a resolução do conflito for positiva significa que o comprometimento da empresa com a outra é grande. Uma resolução de conflito positiva é a busca por uma solução amigável e não litigiosa.	A base para a resolução de conflitos são os contratos formais.

Quadro 3: Comparativo dos conceitos da empresa focal 3 e do seu parceiro.

No Quadro 3, é possível verificar que a Empresa Focal 3, considera que assumir um erro pode demonstrar o comprometimento que uma empresa tem pela outra. A partir da fala do Despachante 3 entende-se que o bom relacionamento entre as partes, sem traição, favorece o comprometimento entre as empresas. Ele compara esse tipo de relacionamento como uma relação familiar.

No que diz respeito à reputação, ambos parceiros entendem que esta favorece o desenvolvimento da confiança. A Empresa Focal 3 acrescenta que a reputação está atrelada à prestação de serviço de qualidade e ética. Para Parkhe (1998a) a reputação é uma seqüência de comportamentos passados, acumulados ao longo do tempo e, por isso criam expectativa quanto aos futuros comportamentos do parceiro. Complementando essa idéia quanto mais experiências positivas mais reputação essa empresa terá e, conseqüentemente mais credibilidade frente às outras empresas. Quando a empresa é reconhecida pela sua reputação, entende-se que implicitamente ela trabalha com qualidade, ética e comprometimento, o que favorece a entrada em novos mercados e o acesso a novos relacionamentos na rede.

Sobre a comunicação a Empresa Focal 3 define que a transparência e a qualidade na comunicação são fundamentais para a manutenção do relacionamento, pois ela acaba evitando ônus para as empresas envolvidas nesse processo. Ao contrário do que comungam os demais entrevistados, o despachante 3 acredita que o sigilo das informações não é importante para as empresas.

Corroborando com essas idéias entende-se que empresas que compartilham informações completas e em tempo adequado, trazem resultados positivos para os relacionamentos, pois reduzem as incertezas dos ambientes – exógeno e endógeno – além de reduzirem os comportamentos oportunistas entre as partes envolvidas e possibilitarem o alcance das metas coletivas. Conseqüentemente, isso aumentaria a confiança depositada no relacionamento (ANDERSON e WEITZ, 1992; MOHR e SPEKMAN, 1998; PARKHE, 1998b).

Enquanto a Empresa Focal 3 relaciona a maneira como os conflitos são resolvidos com o grau de comprometimento que uma empresa tem com outra. Nesse sentido uma resolução de conflito amigável, positiva reflete em um grau de comprometimento grande com o parceiro.

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. Nesse sentido o conflito, dependendo da sua solução, pode emperrar o desenvolvimento da confiança e a disposição de uma parte em cooperar com a outra.

No entanto, o Despachante 3 esclarece que as cláusulas do contrato formal são a base para a resolução dos conflitos entre as empresas.

Cunha e Melo (2004) explicam que a confiança institucional surge a partir da estrutura formal, ou seja, através de contratos de salvaguardas.

	<i>EF-4</i>	<i>EF-5</i>	<i>EF-6</i>	<i>EF-7</i>
<b>COMPROMETIMENTO</b>	Trabalhar corretamente é estar comprometido com o parceiro.	Relaciona confiança ao comprometimento que o parceiro tem. Ele tem que ser cooperativo, ou seja, abrir mão de certas coisas e ambas as partes estarem satisfeitas com a parceria e receber bem pelo que forneceu.	O comprometimento também se dá através de sacrifícios, como por exemplo, se não tiver condições de atender as necessidades do cliente, tem que passar o pedido para o concorrente, mesmo correndo o risco de perder o cliente, mas se você trabalha	Comprometimento é quando a pessoa está disposta a alcançar os objetivos comuns mesmo que isso aumente os custos da empresa.

			certinho, com ética, isso não ocorre. A empresa não posso falar que faz se não sabe fazer.	
<b>REPUTAÇÃO</b>	O relacionamento surgiu através da reputação que a empresa "parceira" tem. Só se relaciona com empresas que já conhece.	A confiança surge com base na reputação e na transparência, ou seja, primeiro a partir da indicação e depois daquilo que se vivenciou com o parceiro.	O relacionamento com o despachante surgiu pela indicação e não visualiza outra maneira de iniciar um relacionamento no setor de comércio exterior que não seja essa.	A reputação se relaciona com a referência da empresa no mercado.
<b>COMUNICAÇÃO</b>	Associa confiança com o sigilo das informações. Acredita que na cadeia não existe confiança, pois não existe o sigilo comercial/operacional do serviço prestado.	A comunicação transparente e de qualidade depende do nível de confiança que se tem do parceiro. Quanto maior a confiança melhor a comunicação.	A maioria das informações vem do despachante, por isso ele tem que ficar boa parte do seu tempo atualizado em decretos, leis e mudanças na Receita Federal. As informações da empresa devem ser sigilosas.	O risco de traição é muito grande, pois algumas empresas vendem informações para empresas concorrentes.
<b>RESOLUÇÃO DE CONFLITOS</b>	Utiliza o contrato formal para solucionar os conflitos. Não acredita em maneira amigável para solucionar problemas.	Em caso de conflitos que não possam ser gerenciados, ocorre a troca do parceiro a contento do cliente.	Na maioria das vezes os conflitos são resolvidos tendo como base o contrato com as obrigações legais do parceiro. Em alguns casos as multas são divididas.	Em caso de conflito a empresa procura rever os pontos críticos junto com o parceiro. Caso uma solução amigável para o problema, recorre-se às cláusulas dos contratos e aplica-se as penalidades pertinentes.

Quadro 4: Comparativo dos conceitos das empresas focais 4, 5, 6 e 7.

O Quadro 4 é composto por conceitos de quatro empresas focais. Em sua análise percebe-se que para a empresa focal 4 trabalhar corretamente, com ética, significa a empresa está comprometimento com a outra. De outra maneira a empresa focal 5 faz uma relação entre a confiança e o comprometimento que uma empresa tem por outra, ou seja, a confiança aumenta à medida que uma empresa se comporta de maneira comprometida com os objetivos comuns.

Para as empresas focais 6 e 7 o comprometimento está relacionado à disposição em fazer sacrifícios para manter o relacionamento. O comprometimento pode ser definido como a disposição para se desenvolver relações estáveis através de sacrifícios de curto-prazo para mantê-las e confiança na estabilidade delas. Nesse sentido o comprometimento é função da percepção que um agente tem do comprometimento do outro, das ações ou investimentos dedicados pelos agentes, do nível de comunicação despendido, e da reputação dos agentes envolvidos (ANDERSON E WEITZ, 1992).

Morgan e Hunt (1994) defendem que o comprometimento somado à confiança encoraja os agentes a trabalharem de maneira cooperativa com os parceiros, resistindo às alternativas de curto prazo. Nesse sentido, o comprometimento é uma troca entre parceiros que defendem que um bom relacionamento justifica os sacrifícios despendidos para mantê-la. Então, pode-se dizer que, o comprometimento sustenta a confiança, uma vez que o parceiro comprometido mostra comportamentos positivos que reforçam a confiança que um parceiro pode depositar no outro.

No que diz respeito à reputação as quatro empresas focais comungam de definições semelhantes, pois abordam a reputação no mercado como requisito para ser indicado por outras empresas do setor.

De acordo com Cunha e Melo (2004) ao contrário da confiança que não é passada de uma empresa para outra, mas desenvolvida ao longo do tempo, a reputação pode ser transferida, pois o reconhecimento no mercado independe de um relacionamento direto. Esses autores chamam de confiança processual, que é aquela baseada nos registros das relações e comportamentos passados, isto é, no histórico positivo ou negativo das relações. Nesse sentido, as empresas se baseiam na reputação e no reconhecimento que as empresas adquirem frente ao mercado.

Sobre a comunicação a Empresa Focal 4 associa confiança ao sigilo das informações, mas acredita que por não existir sigilo no setor, não existe confiança. Já para a Empresa Focal 5 quanto maior a confiança melhor a comunicação entre os parceiros. De acordo com Sahay (2003) a troca de informações fortalece a confiança e a parceria, reduz as incertezas e proporciona a obtenção de benefícios tangíveis,

incluindo redução do custo de transação. Além disso, a comunicação quando pautada em princípios como honestidade e transparência e auxilia na resolução de conflitos entre as empresas. No entanto a comunicação efetiva pode estar associada a confiança que uma empresa deposita na outra.

Sobre a comunicação a Empresa Focal 6 acredita que a boa comunicação depende do conhecimento, das atualizações e do sigilo das informações. A Empresa Focal 7 nota que a comunicação corre risco de traição, pois existe um mercado de compra e venda de informações no setor. Segundo Bowersox, Closs e Stank (2000) informação é poder, por isso ela é um fator essencial para a entrada em novos mercados e para a manutenção dos relacionamentos. Nesse sentido o não compartilhamento das informações, tanto operacionais quanto estratégicas, pode inibir o desenvolvimento da confiança nos relacionamentos (HANDFIELD et al., 2000).

Em relação à resolução de conflitos as empresas focais afirmam que os problemas são resolvidos via contrato formal e existem casos de troca do parceiro. De acordo com Thomas (1992) o conflito pode ocorrer por causa da dependência de recursos, tangíveis ou não, que uma organização tem de outra. A dependência entre organizações surge sempre que um ator não controla totalmente todas as condições necessárias para a consecução de objetivos ou obtenção de resultados desejados.

Sob outro ponto de vista, Bengtsson e Kock (1999) defendem que os acordos formais ou informais, baseados nas normas sociais e na confiança, distribuem o poder e a dependência entre organizações e, por este motivo, os conflitos são raros.

Para finalizar, segue o quadro-resumo das empresas entrevistadas acerca do conceito de confiança e suas interfaces com os quatro temas abordados até o momento, e a sua relação com o tempo.

<b>CONFIANÇA</b>	<b>EMPRESA FOCAL 1</b>	<b>DESPACHANTE 1</b>
	A confiança está relacionada à reputação da empresa que indicou o parceiro, mas só com o passar do tempo e dos comportamentos se descobre se o parceiro é confiável ou não.	A confiança surge quando o parceiro faz aquilo que foi combinado todo o momento.
	<b>EMPRESA FOCAL 2</b>	<b>DESPACHANTE 3</b>
	Confiança é não mentir, não ter surpresas desagradáveis, é cumprir com a palavra e cumprir o serviço tal qual ele foi demandado.	Confiança é ter base técnica, conhecimento e está relacionada à qualidade, ao sigilo das informações, e o decorrer do tempo, caso contrário a confiança é quebrada.
	<b>EMPRESA FOCAL 3</b>	<b>DESPACHANTE 3</b>
	A confiança é a sensação de segurança que você tem em relação à atitude do seu parceiro. É sentir que a conduta do outro é compatível para ser seu parceiro e isso só se consegue aos poucos.	A confiança interorganizacional está relacionada à reputação e à confiança interpessoal. A confiança se adquire com o passar do tempo.
	<b>EMPRESA FOCAL 4</b>	<b>EMPRESA FOCAL 5</b>
A confiança está relacionada à reputação da empresa que indicou o parceiro. De acordo com o entrevistado a confiança foi emprestada da outra empresa.	A confiança surge quando o parceiro age justamente como se esperava e é desenvolvida pelo histórico de comportamentos em situações adversas. A confiança está relacionada à transparência, ao comprometimento e à honestidade.	
<b>EMPRESA FOCAL 6</b>	<b>EMPRESA FOCAL 7</b>	
Confiança é sinônimo de fidelidade. É fundamental desenvolver a amizade e “aparar as arestas” e desenvolver uma relação confiável ao longo do tempo.	As características de um parceiro confiável são comportamento ético e profissional. A confiança é na pessoa e não na empresa e vem com o passar do tempo.	

A partir da análise do quadro 5, nota-se que o tempo de relacionamento entre as empresas funciona como um balizador para as empresas decidirem depositar ou não confiança no parceiro. O histórico dos comportamentos positivos e negativos dos parceiros, em situações adversas faz com que a confiança seja desenvolvida e/ou mantida, ou quebrada.

Além disso, percebe-se que a confiança pode nascer da reputação tanto da empresa que indicou quanto da empresa indicada. Entretanto, a confiança só é desenvolvida e/ou fortalecida a partir do relacionamento que a empresa diretamente tem com ela. Em outras palavras, a confiança se mantém ou não a partir do histórico de comportamentos positivos ou negativos que uma empresa tem com a outra. Os comportamentos positivos são aqueles que correspondem às expectativas das partes envolvidas, como por exemplo, o comprometimento, a comunicação clara, de

qualidade e sigilosa, e as resoluções amigáveis dos conflitos existentes entre as partes.

Para Luhmann (1979) *apud* Cunha e Melo (2004) a confiança reduz a complexidade dos relacionamentos através das expectativas positivas frente aos comportamentos dos agentes envolvidos. Sendo assim, a confiança consiste na avaliação de um agente em relação ao outro em determinadas circunstâncias. Nesse sentido ser confiável é uma característica inerente ao caráter do agente que o torna confiável ou não. A confiança, então, é uma avaliação subjetiva do relacionamento que reflete o comprometimento entre os agentes (SHINOYA, 2001).

Para Fukuyama (1996) a confiança é a expectativa que surge a partir de um comportamento estável, no sentido de previsível, honesto e cooperativo, baseado em normas compartilhadas. Relacionamentos com essas características não necessitam de contratos de salvaguardas, pois o moral coletivo fornece a base para a confiança mútua.

#### 4.4 CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA

- **Pesquisadora:** através da pesquisa científica, pelo estudo e pela prática, **buscou** compreender a organização em rede, através dos relacionamentos interorganizacionais e do desenvolvimento e manutenção das relações de confiança nos mesmos.
- **Prefeitura Municipal de Vitória-ES e SINDIEX:** **cooperou**, a partir de informações coletadas na pesquisa, com a Secretaria Municipal de Planejamento e com o referido sindicato, a fim de auxiliar a Prefeitura Municipal a traçar políticas públicas de apoio às empresas prestadoras de serviços de comércio exterior.
- **As empresas:** **compreenderam** como as relações de confiança são desenvolvidas ou mantidas entre as empresas e quais os fatores que contribuem para isso. Além de divulgar os resultados por meio de publicação de artigos em congressos de pesquisa científica, jornais da cidade, e outras mídias de alcance dessas empresas.