2
Revisão de Literatura

Este estudo tem em vista, dentro do campo da engenharia de produção, identificar e entender os aspectos mais importantes do relacionamento colaborativo entre empresa e suas terceiras, bem como identificar o nível de correlação entre esse tipo de relação ao grau de desempenho operacional esperado na parceria. Assim, este Capítulo tem por objetivo revisar a literatura existente sobre o tema que serve de base teórica para a elaboração do questionário aplicado junto à empresa foco do estudo. Nesta seção, primeiramente comentar-se-á a reestruturação industrial ocorrida na década de 70, fato esse que induziu o surgimento da idéia de colaboração entre empresas. Depois, serão abordados conceitos, vantagens, dificuldades de implantação e variáveis da colaboração, e por fim o papel da colaboração na melhoria de desempenho das partes envolvidas numa relação.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0611761/CA

2.1
As novas tendências de reestruturação industrial

O período pós-segunda guerra mundial foi marcado por uma fase de relativa estabilidade e de crescimento econômico, resultado, dentre outros, do sistema fordista de produção que propiciou um grande aumento dos ganhos de produtividade em conseqüência da redução de custos de produção, pelo desenvolvimento da produção em larga escala.

Esse sistema propunha uma estratégia de integração vertical, segundo a qual a empresa deveria reunir em uma mesma unidade produtiva o maior número de atividades possíveis (AMATO NETO, 1993).

Tal paradigma de produção, porém foi perdendo espaço no cenário mundial, e os anos 70 foram marcados por uma reversão de tendências, já que o mercado não era mais tão homogêneo e as organizações vinham passando por grandes mudanças internas como também no panorama macroeconômico,

relacionadas ao desenvolvimento de novas tecnologias e produtos, aumento da competitividade no mercado e da complexidade nas relações políticas, sociais, tecnológicas e culturais.

O padrão de competitividade instituído pela dinâmica da globalização e da financeirização da economia passou a requerer capacidade das empresas face às flutuações macroeconômicas, a diversidade e complexidade crescentes da demanda e ao acirramento da concorrência internacional (WERNECK, 2002).

Tais fatos arruinaram as bases do modelo de desenvolvimento até então instituído, o que fomentou o advento de um novo paradigma tecnológico e produtivo.

Esse novo paradigma trouxe o Japão como a nova potência industrial e impulsionou os processos de reestruturação produtiva, implicando profundas mudanças nas tradicionais formas de organização industrial. Tais mudanças, que caracterizariam as chamadas “novas tendências de reestruturação industrial”, segundo Hoffman & Kaplinsky (1988) estavam relacionadas à introdução dos equipamentos de base microeletrônica, às mudanças na organização do trabalho e nas novas formas de relação entre empresas e fornecedores.

Assim, o processo de reestruturação produtiva conforma sistemas de produção que se caracterizam, entre outros aspectos, pela externalização de tarefas visando a flexibilização, com baixos custos do trabalho e da produção (RUDUIT, 2002). Tais mudanças originam novo padrão de inter-relacionamento das empresas que agora passam a ser menos integradas, ou seja, inicia-se um fenômeno de desverticalização e surge a idéia de “alianças estratégicas” envolvendo empresa e seus parceiros.

Fronteiras nacionais quase insignificantes, o desmantele da hierarquia visando a flexibilidade, a necessidade de adaptação a esse novo ambiente e do aprimoramento contínuo da qualidade e satisfação do cliente são características desse fenômeno de desverticalização (ROBBINS, 2000).

A desverticalização, portanto, diz respeito à redução do tamanho da cadeia de atividades realizadas por uma empresa, tanto no nível administrativo quanto no

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0611761/CA

nível de produção. Ou seja, implica transferir para terceiros atividades de apoio, permitindo assim que a empresa foque-se apenas em suas atividades principais.

Neste cenário, surgem conceitos relacionados a tendência de descentralização produtiva das grandes empresas industriais, podendo-se citar os conceitos de focalização, terceirização, subcontratação, *outsourcing*, horizontalização e relacionamentos inter-organizacionais, dentre outros.

No próximo tópico tratar-se-á especificamente do conceito de terceirização, dado sua importância para o claro entendimento desta pesquisa e também dos relacionamentos inter-organizacionais advindos desse processo e de seu valor para a criação da idéia de colaboração entre as partes.

2.1.1
O Conceito de terceirização, suas vantagens e implicações

Giosa (1997) defende que terceirização é um processo de gestão pelo qual se repassam algumas atividades para terceiros – com os quais se estabelece uma relação de parceria – ficando a empresa concentrada apenas em tarefas essencialmente ligadas ao negócio em que atua. Queiroz (1998) afirma que terceirização é o processo pelo qual a empresa visando alcançar maior qualidade, produtividade e redução de custos, repassa a outra empresa um determinado serviço ou a produção de um determinado bem.

Na língua inglesa terceirização é chamada de *outsourcing* e acredita-se que o termo *outsourcing* possui um significado mais amplo que o termo terceirização representando, portanto, mais que um simples negócio resultante de critérios decisórios genuinamente operacionais sendo caracterizado como relações de parcerias estreitas e alianças estratégicas entre os participantes de uma determinada cadeia.

Muitos autores estudam este tema, suas vantagens e implicações para a empresa que opte em entregar nas mãos de outros uma atividade que anteriormente fazia parte de seu escopo. Há a necessidade de a empresa saber o que terceirizar e quais possuem melhor capacidade para realizar o serviço.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0611761/CA

A terceirização em si gera muitas vantagens para as empresas, relacionadas à economia de custo, adequação de escala de produção, padrão satisfatório da capacidade de produção, racionalização administrativa, desburocratização e qualidade na prestação de serviços. Nota-se, porém, que esse processo também possui suas desvantagens devidas à formação de empresas prestadoras de serviços com alto poder de barganha, possibilidade de ações oportunistas por parte das prestadoras de serviços e necessidade de mecanismos de controle administrativo, além do significativo grau de dependência da empresa gerado em relação à terceira ou vice-versa.

Entretanto, mesmo diante dessas desvantagens, as empresas que terceirizam possuem mais condições de sobreviver às crises econômicas. Isso justifica o fenômeno evidenciado nos últimos anos, pelo qual uma grande quantidade de empresas caminhou para processos de terceirização na busca por maior competitividade.

Assim, imediatamente surge a necessidade de se estabelecer relacionamentos mais estreitos entre as empresas – buscando fortalecer seus objetivos comuns, sem prejudicar os objetivos individuais – o que caracteriza os relacionamentos inter-organizacionais.

Com esse propósito, as empresas estão substituindo a ênfase na otimização de uma única transação, na qual o ganho de um dos lados leva à perda do outro e torna as empresas mais adversárias do que colaboradoras, por estratégias que tem como objetivo a busca por transações repetitivas visando a obtenção de eficiência e eficácia a longo prazo (GADDE; HAKANSSON, 2001).

Tais estratégias caracterizam o relacionamento colaborativo, ou seja, relação entre agentes com foco na colaboração entre as partes, no intuito de agregar valor a parceria.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0611761/CA

2.2
Benefícios, barreiras, conceitos e fatores da colaboração

Este tópico tratará do foco da pesquisa, ou seja, da colaboração bem como de suas vantagens e obstáculos à implantação. Aqui também, serão vistos alguns conceitos sobre esse tema e será apresentado o conceito da pesquisa sobre colaboração. Posteriormente, serão mostrados os fatores que influem diretamente na colaboração à luz de pesquisas já realizadas sobre o assunto, bem como, seus entendimentos e o papel da colaboração na melhoria de desempenho das empresas.

2.2.1
Benefícios da colaboração e barreiras na implantação do comportamento colaborativo numa relação.

Muitos pesquisadores têm comprovado, com os resultados de suas pesquisas realizadas nas mais diversas áreas organizacionais, a importância de se buscar nas relações entre empresas o comportamento colaborativo.

Sriam *et al.* (1992), Lee *et al.* (1997) e Mentzer *et al.* (2000) afirmam que a colaboração gera como resultado um melhor desempenho financeiro, incluindo aumento nos lucros e redução de custos. Em seu estudo, Lee *et al.* (1997) também acrescentam que a colaboração gera vantagens no que tange à flexibilidade operacional para lidar com incertezas.

Corroborando com esses resultados McCarthy e Golicic (2001) acrescentam que altos níveis de colaboração entre partes levam à melhoria dos serviços realizados e Berry (1995) adiciona que a colaboração melhora a compreensão entre as partes.

O quadro 2.1 enumera algumas das vantagens de se investir num relacionamento entre empresas em que há comportamento de colaboração.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0611761/CA

Quadro 2.1 – Vantagens da colaboração nos níveis financeiro, operacional e interpessoal.

1. No nível financeiro	**2. No nível operacional**
Aumento nos lucros e rendimentos	Processos de previsão mais consistentes
Redução de custos	Melhoria de serviços a clientes
Custos compartilhados	Melhoria na garantia de disponibilidade do produto
Aumento de vendas	Níveis de estoques otimizados
3. No nível interpessoal	
Firmas confiantes mais umas nas outras	
Trocas de idéias e *feedbacks* mais relevantes e oportunos	
Maior facilidade na resolução de conflitos	
Maior compreensão entre as partes	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Com isso, pode-se observar que, nos mais variados campos das organizações, são notados e comprovados significativos benefícios com práticas colaborativas.

No entanto, não é fácil alcançar tais benefícios. Faz-se necessário que as empresas envolvidas na relação se empenhem num gradual e contínuo desenvolvimento de práticas colaborativas no intuito de obter o máximo possível dos melhoramentos advindos da colaboração.

Entretanto, muitas barreiras são criadas à colaboração. Anderson e Narus (1990), Morgan e Hunt (1994) e Simatupang & Sridharan (2002) consideram o sentimento de desconfiança não permite construir relacionamentos colaborativos.

Morgan e Hunt (1994), Mohr e Spekman (1994) e Crotts e Turner (1999) afirmam que baixos níveis de comprometimento das empresas e de compartilhamento de informações são empecilhos à colaboração. Simatupang, Wright e Sridharam (2004) acrescentam que a falta de garantia de retorno sobre o investimento numa relação também é um obstáculo à colaboração.

Como se vê, as barreiras à colaboração estão relacionadas aos elementos intrínsecos a esta prática (confiança, comprometimento, ações conjuntas, comunicação, flexibilidade, ativos específicos, interdependência, poder e solução de conflitos) que, dependendo de seus níveis na relação, podem ser caracterizados como obstáculos ou facilitadores à busca de um ambiente colaborativo.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0611761/CA

Frankel, Goldsby e Whipple (2002, *apud* Vieira, 2006), elencam cinco pontos críticos para o sucesso da colaboração: (1) disposição para inovação e mudança; (2) entendimento / conhecimento do negócio do outro; (3) metas e objetivos comuns; (4) medidas e incentivos apropriados; (5) compartilhamento de informação.

Tais pontos são essenciais para a colaboração, já que não existe a possibilidade de que haja colaboração entre empresas que não almejam acertar um mesmo "alvo", ou seja, que não busquem objetivos em comum sem evidentemente, deixar de lado seus objetivos individuais. Para tanto, há a necessidade de existir sinergia entre as partes com a utilização de todos os meios prováveis para o alcance desse "alvo".

Dessa forma, entende-se que o relacionamento entre empresas blindado pela colaboração representa um ativo importante e precisa ser tratado com lógica semelhante àquela aplicada a qualquer outro tipo de investimento (CLARO *et al.*, 2004).

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0611761/CA

2.2.2
Conceito de Colaboração

Esse tópico mostra os conceitos de colaboração em face de estudos realizados dentro desse campo de pesquisa nas mais variadas empresas.

Colaboração é o ato ou efeito de colaborar, é o trabalho comum, é o ato de trabalhar em conjunto e de forma harmoniosa para uma finalidade comum em vista.

De maneira geral, colaboração ocorre, não só entre pessoas, mas também quando duas ou mais empresas trabalham juntas visando alcançar metas e objetivos em comum. Para esse fim, destacam-se de alguns fatores que, quanto mais significativos, ou seja, quanto mais presentes no relacionamento, mais aumentarão as chances de se alcançar altos níveis de colaboração.

Daí a dificuldade em conceituar colaboração, já que o comportamento colaborativo é alcançado por meio de fatores próprios divididos na dimensão

intangível que abrange: **confiança** (Zand, 1972; Anderson e Narus, 1990; Mohr e Spekman, 1994; Crotts e Turner, 1999; Claro *et al.*, 2004; Pigatto e Alcântara, 2007), **flexibilidade ou adaptação** (Crotts e Turner, 1999; Claro *et al.*, 2005; Pigatto e Alcantara, 2007), **interdependência e poder** (Anderson e Narus, 1990; Mohr e Spekman, 1994; Crotts e Turner, 1999; Pigatto e Alcântara, 2007), **comprometimento ou compromisso** (Mohr e Spekman, 1994; Crotts e Turner, 1999; Pigatto e Alcântara, 2007) e na dimensão tangível envolvendo: **troca de informações** (Anderson e Narus, 1990; Mohr e Spekman, 1994; Crotts e Turner, 1999; Claro *et al.*, 2005; Simatupang e Sridharam, 2005; Pigatto e Alcântara, 2007), **investimento em ativos específicos** (Crotts e Turner, 1999; Claro *et al.*, 2004; Pigatto e Alcântara, 2007), **ações conjuntas ou coordenação** (Anderson e Narus, 1990; Mohr e Spekman, 1994; Claro *et al.*, 2005, Pigatto e Alcântara, 2007), e **funcionalidade dos conflitos** (Anderson e Narus, 1990, Mohr e Spekman, 1994; Claro *et al.*, 2005; Pigatto e Alcântara, 2007).

Tais fatores são utilizados nesta pesquisa especificamente na elaboração do questionário que foi aplicado junto à empresa estudada e são medidos e avaliados pelas pontuações obtidas por cada um deles por meio da inferência realizada. Esses fatores serão discutidos com mais detalhes no tópico 2.2.3.

No quadro 2.2 são mostrados os conceitos de colaboração sob o enfoque de alguns autores. A intenção desse quadro é tornar claras as similaridades e diferenças de conceito, o que servirá de apoio para a definição de colaboração neste estudo.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0611761/CA

Quadro 2.2 – Definição de colaboração segundo alguns autores

Autores	Definição de Colaboração
Spekman (1988)	*"Colaboração é definida como um relacionamento bilateral em que os parceiros adotam uma busca por cooperação para manter as suas relações comerciais o máximo de tempo possível, através de mecanismos para resolução de conflitos, com resultados ganha - ganha e comunicação aberta"*
Anderson e Narus (1990)	*"Colaboração é definida como as situações nas quais os atores envolvidos em uma transação se esforçam para juntos alcançarem metas e objetivos mútuos ou similares"*
Ellram e Hendrick (1995)	*"Colaboração refere-se a relacionamentos formais de longo prazo entre duas ou mais firmas que unem alguns aspectos relevantes aos seus negócios, como metas em comum, compartilhamento de informações, riscos e ganhos"*
Sriam *et al.* (1992)	*"Colaboração é um relacionamento onde as partes do negócio desenvolvem esforços cooperativos no longo prazo"*
Morgan e Hunt (1994)	*"Colaboração é o resultado positivo influenciado pelo comprometimento e confiança. Esse comprometimento é fruto da vontade de se trabalhar junto"*
Frankel *et al.*(1996)	*"Colaboração pode ser definida como relacionamento de negócios em que as partes trabalham juntas na busca de objetivos específicos, redução de custos, melhoria dos níveis de serviço e compartilhando informações e criatividade no longo prazo"*
Mentzer *et al.* (2000)	*"Colaboração é um relacionamento entre organizações de longo prazo onde elas trabalham em conjunto na busca de objetivos comuns"*
Langerak (2001)	*"Colaboração é uma ação pró-ativa e reflete uma crença que num relacionamento as partes devem combinar seus esforços, ou colaborar, para obter sucesso. Essa crença é baseada no trabalho conjunto enquanto deixa de lado o comportamento oportunista que leva ao conflito"*
Barratt e Oliveira (2001)	*"Colaboração entre empresas significa duas ou mais empresas compartilhando responsabilidades de elaborar planos comuns, gerenciar, executar e medir esforços e resultados"*
Simatupang e Sridharam (2002)	*"Colaboração é quando dois ou mais membros trabalham juntos para criar vantagem competitiva através de compartilhamento de informações, tomada de decisões conjuntas e custos compartilhados contribuindo para o aumento do desempenho"*

Fonte: Vieira (2006), adaptado pelo autor.

Pode-se notar que a grande maioria dos autores em seus conceitos de colaboração menciona que a colaboração é a busca por cooperação, pelo qual as empresas desempenham esforços cooperativos, trabalhando juntas em um relacionamento bilateral.

Outra premissa levantada a partir dos conceitos é que a colaboração entre empresas acontece com o objetivo de se alcançar metas e objetivos comuns, sendo

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0611761/CA

muito mais fácil haver práticas colaborativas quando as partes envolvidas têm o interesse em manter o relacionamento no longo prazo, ou seja, no máximo de tempo possível.

Também é apontado pelos autores que o compartilhamento de informações, ou em outras palavras, a comunicação mais "aberta" é algo essencial para o desenvolvimento da colaboração numa relação, assim como a busca por tomadas de decisões e por mecanismos de resolução de conflitos de maneira conjunta referentes a um determinado serviço ou atividade a serem realizados.

Morgan e Hunt (1994) citam algo muito importante em seu conceito de colaboração. Eles afirmam que a colaboração é algo advindo de fatores como confiança e comprometimento, fundamentados em pesquisadores como Zand (1978) e Anderson e Narus (1990), que já afirmavam a importância do sentimento de confiança no desenvolvimento de práticas colaborativas, já que sem esse fator não haveria a possibilidade, segundo os autores, de existir a cooperação num relacionamento. Posteriormente, tais premissas são ratificadas pelos estudos de Crotts e Turner (1999) e Claro *et al.* (2005) além de Pigatto e Alcântara (2007).

Outros autores em suas pesquisas também citam outros fatores importantes para a obtenção plena da colaboração, podendo-se citar a flexibilidade para mudanças (Crotts e Turner, 1999; Claro *et al.*, 2005 e Pigatto e Alcântara, 2007), interdependência e poder (Anderson e Narus, 1990; Mohr e Spekman, 1994; Crotts e Turner, 1999) além de investimentos em ativos específicos no relacionamento (Crotts e Turner, 1999; Claro *et al.*, 2004; Pigatto e Alcântara, 2007).

Portanto, pode-se dizer que colaboração é: "A busca por cooperação, por esforços cooperativos, onde duas ou mais empresas trabalham juntas para alcançar metas e objetivos em comum no longo prazo, por meio de compartilhamento de informações, flexibilidade, interdependência e poder, tomada de decisões e resolução de conflitos conjuntos além de investimentos em ativos específicos no relacionamento, influenciadas pelo sentimento de confiança e de comprometimento".

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0611761/CA

No tópico a seguir, serão mostrados de maneira detalhada e à luz de pesquisas já realizadas os fatores essenciais que induzem em uma relação o desenvolvimento de práticas colaborativas. Tais fatores foram utilizados para a elaboração do instrumento de mensuração utilizado nesse estudo.

2.2.3
Fatores que influenciam no relacionamento colaborativo

Como mostrado no tópico anterior, o relacionamento colaborativo ocorre quando duas ou mais empresas apresentam um comportamento nos quais seus objetivos comuns se complementam aos seus objetivos individuais, sendo que elas trabalhando juntas terão maiores benefícios do que se estivessem trabalhando sozinhas.

Logo, para se alcançar uma relação caracterizada por altos níveis de colaboração, faz-se necessário primeiramente que as partes envolvidas tenham um considerável grau de confiança. Segundo Claro *et al.* (2004), quanto maior for o grau de confiança, maior e melhores ações serão tomadas conjuntamente e se notará menor resistência a investimentos em ativos específicos.

Esse tipo de investimento permite com que se reduzam ou se eliminem da relação práticas oportunistas e que, portanto, haja o interesse das partes em continuar a relação, o que gera comprometimento.

Comprometidas, as firmas terão maiores possibilidades de alcançar seus objetivos e passam a aceitar a ter dependência uma das outras. Assim, a flexibilidade para mudanças será um comportamento esperado e os conflitos passam a ser vistos como uma “discussão produtiva”. Quanto mais consistente for à comunicação entre as partes mais o relacionamento tenderá a se tornar flexível (CLARO *ET AL.*, 2005). Tais fatores correlacionados levam a consideráveis ganhos de desempenho na relação de parceria, já que reduz riscos (LEE *ET AL.*, 1997; MENTZER *ET AL.*, 2000; CLARO *ET AL.*, 2004; SIMATUPANG E SRIDHARAM, 2005).

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0611761/CA

Dessa forma, para se alcançar níveis elevados de colaboração num relacionamento faz-se necessário que existam significativos graus de confiança, flexibilidade, ações conjuntas, comprometimento e poder, permitindo que a relação seja marcada por níveis elevados de investimentos em ativos específicos, de interdependência entre as partes, de resolução de conflitos e de troca de informações.

Pode-se afirmar que tais fatores dizem respeito à habilidade dos gerentes das empresas em criar relacionamentos baseados e alicerçados pelo sentimento de confiança e comprometimento o que venha a reduzir ou eliminar possíveis comportamentos oportunistas e, conseqüentemente, agregar valor a relação.

A seguir, será estudado individualmente cada fator, bem como os conceitos sugeridos pelos pesquisadores face à literatura e o conceito empregado para cada um dos fatores inerentes à colaboração e presentes nesse estudo.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0611761/CA

2.2.3.1
Confiança

Em um relacionamento entre duas ou mais empresas, o comportamento de uma empresa influencia o comportamento da outra. Assim sendo, se uma das partes da relação não tem confiança na outra, a tendência é que a relação seja carregada por conflitos, que haja resistências e distorções nas trocas de informações e nas tomadas de decisões, levando ao desenvolvimento de um grande número de controles, a níveis insatisfatórios de desempenho e, conseqüentemente, ao fim da relação. Daí a importância de existir na relação o sentimento de confiança.

Dentre os benefícios da confiança na relação, podem-se citar: (1) manutenção do relacionamento no longo prazo (2) maior segurança na relação (3) eficácia na solução de conflitos e de problemas operacionais (4) trocas de informações melhores e mais consistentes (5) comprometimento entre as partes (6) maior abertura entre empregados (7) aumento da colaboração entre firmas (8) interdependência entre empresas (9) eliminação ou redução de práticas oportunistas (10) maior clareza no desenvolvimento dos objetivos (11) maior

quantidade de ações tomadas em conjunto, dentre outras (ZAND, 1972; ANDERSON e NARUS, 1990; MOHR E SPEKMAN, 1994; CLARO *ET AL*., 2004; 2005).

No Quadro 2.3 são mostrados alguns conceitos de confiança.

Quadro 2.3 – Definição do fator confiança segundo alguns autores

Autores	Definição do fator confiança
Zand (1972)	*"Confiança é definida como consistindo de ações que (a) aumentam para uns a vulnerabilidade (b) a penalidade que um sofre se abusar dessa vulnerabilidade é maior do que o que ganha caso abuse"*
Anderson e Narus (1990)	*"Confiança entre firmas é definida como o ato de uma firma acreditar nas outras e vice-versa, onde elas desempenham ações que proporcionam resultados positivos para ambas as partes, não há ações oportunistas"*
Crotts e Turner (1999)	*"Confiança é definida como o nível elevado de certeza que a empresa possui na outra parte do relacionamento acreditando que esta também busca coordenação, cumprir suas obrigações e agregar valor ao relacionamento. Há cinco níveis de confiança a confiança 'cega', a 'calculada', a 'verificada', a 'merecida' e a 'mútua', sendo que tais níveis estão diretamente relacionados ao grau de comprometimento com a relação"*
Claro *et al.* (2005)	*"Confiança é definida como o senso que uma empresa tem que a outra é honesta e sincera e que não danificará o relacionamento. A confiança cria expectativas de que as negociações são justas e que os compromissos feitos serão sustentados. Existem duas dimensões de confiança: a confiança interpessoal e a inter-organizacional"*

Fonte: Elaborado pelo autor

Como visto, o fator confiança está relacionado ao sentimento que uma empresa possui de que a outra seja sincera e honesta na relação. Confiança é obtida no decorrer do tempo de relacionamento. Pode-se dizer, em geral, que quanto maior for esse tempo, maior será o nível de confiança que norteará a relação.

Dessa maneira, confiança entre empresas "é o ato de acreditar nas boas intenções dos parceiros no que diz respeito ao cumprimento de suas obrigações, procurando realizar os serviços sempre de maneira eficiente e correta".

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0611761/CA

2.2.3.2
Flexibilidade

A Flexibilidade ou capacidade de adaptação é outro fator importantíssimo quando se busca uma relação caracterizada pela colaboração. Segundo Crotts e Turner (1999), esse fator pode desenvolver a confiança e em estado avançado ampliar e solidificar o relacionamento.

Portanto, num ambiente de colaboração altos níveis de flexibilidade são algo esperado. Tal fator induz o estabelecimento de uma atitude positiva dos parceiros na aprovação de ajustes relacionados à realização ou entrega de um determinado produto ou serviço.

O Quadro 2.4 mostra alguns conceitos de flexibilidade em face de pesquisas realizadas *a priori*.

Quadro 2.4 – Definição do fator flexibilidade segundo alguns autores

Autores	Definição do fator flexibilidade
Crotts e Turner (1999)	*"Flexibilidade é definida como a possibilidade de se alterar processos ou mudar um item objetivando a adaptação de um parceiro ao outro em prol da conservação do relacionamento"*
Claro *et al.* (2005)	*"Flexibilidade é definida como as condições para as quais as partes mostram-se adaptadas a situações de mudanças. Flexibilidade é importante para lidar com a gerência do dia-a-dia considerando a complexidade e os riscos de produção"*

Fonte: Elaborado pelo autor

Dentre os melhoramentos gerados com o desenvolvimento de comportamento flexível na relação, podem-se mencionar: (1) consolidação do relacionamento (2) melhor adaptação das partes a situações de mudanças, imprevistos e incertezas (3) maior grau de ações realizadas de maneira conjunta entre parceiros, dentre outros (CROTTS e TURNER, 1999; CLARO ET AL., 2005).

Dessa maneira, a flexibilidade entre empresas "é o grau em que os parceiros mostram-se adaptados a situações de mudanças, seja de cronograma, prazo de entrega, dentre outros, em prol da manutenção do relacionamento".

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0611761/CA

2.2.3.3
Ações Conjuntas

Ações conjuntas são práticas que necessariamente devem nortear uma relação que almeje melhor desempenho. Esse fator busca o compartilhamento na tomada de decisão, a organização dos parceiros e suas efetivas participações em assuntos relacionados a uma atividade ou serviço visando alcançar seus objetivos comuns de maneira planejada.

Claro *et al.* (2005) sugerem que ação conjunta é o ponto de partida para a mudança de uma transação de mercado para uma transação relacional ou bilateral entre parceiros. Mohr e Spekman (1994) advogam que a estabilidade num ambiente incerto pode ser conquistada por meio de maior uso de coordenação.

Além dos citados acima, dentre os benefícios gerados por meio desse fator numa relação de parceria podem-se listar: (1) maior facilidade na resolução de problemas ou conflitos (2) proteção dos investimentos realizados em ativos específicos (3) redução de tendências oportunistas (4) estabilidade na parceria, dentre outros (ANDERSON e NARUS, 1990; MOHR E SPEKMAN, 1994; CLARO *et al.*, 2005; PIGATTO e ALCÂNTARA, 2007)

O Quadro 2.5 apresenta alguns conceitos de autores referentes a variável ações conjuntas.

Quadro 2.5 – Definição do fator ação conjunta segundo alguns autores

Autores	Definição do fator ações conjuntas
Heide e John (1992); Lusch e Brown (1996); Zaheer *et al.* (1998)	*"Ações conjuntas são definidas como a união entre planejamento conjunto e solução de problemas em conjunto. Planejamento conjunto ocorre quando as atividades, bem como deveres e responsabilidades, são feitos ex ante por ambas as partes. Solução de problemas em conjunto é feito, para resolver conflitos, falhas e situações inesperadas do dia-a-dia".*
Claro *et al.* (2004)	*"Ações conjuntas são definidas como ações que integram e protegem investimentos realizados em ativos específicos. Elas são capazes de apoiar gerentes na mitigação de tendências oportunistas"*

Fonte: Elaborado pelo autor

Assim, ações conjuntas entre empresas são definidas como "a união entre resolução conjunta de problemas no que diz respeito a resolver conflitos, falhas

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0611761/CA

técnicas e situações inesperadas além de planejamento conjunto no projeto e de organização necessários para a boa execução do serviço".

2.2.3.4
Comprometimento

Comprometimento ou compromisso é algo que se origina a partir do aumento dos níveis de confiança dos parceiros com a relação. Quanto maior for o nível de confiança entre parceiros subentende-se que mais comprometidos eles serão com o relacionamento. Portanto, pode-se dizer que a confiança leva ao comprometimento.

Dentre as vantagens de se ter parceiros comprometidos com a relação podem-se mencionar: (1) maior possibilidade de se manter a relação no tempo (2) maior interesse das partes com a relação (3) maior possibilidade de se alcançar os objetivos mútuos e individuais das empresas (4) redução de problemas e conflitos (5) aumento da satisfação das empresas com a relação (6) eliminação de possíveis comportamentos oportunistas (7) maior interdependência entre partes, dentre outros (MOHR E SPEKMAN, 1994; MORGAN E HUNT, 1994; CROTTS E TURNER, 1999; PIGATTO E ALCÂNTARA, 2007).

O Quadro 2.6 mostra os conceitos de alguns autores sobre o fator comprometimento.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0611761/CA

Quadro 2.6 – Definição do fator comprometimento segundo alguns autores

Autores	Definição do fator comprometimento
Crotts e Turner (1999)	*"Comprometimento é definido como o desejo dos parceiros em continuar o relacionamento e de se empenhar para assegurar essa continuação".*
Porter *et al.* (1974) *apud* Mohr e Spekman (1994)	*"Comprometimento é a disposição dos parceiros em empenhar esforços a favor do relacionamento".*
Hardwick e Ford (1986) *apud* Crotts e Turner (1999)	*"Comprometimento ou compromisso é a importância que as partes dão ao relacionamento assumindo que tal fator pode trazer benefícios ou valores futuros para a relação de parceria"*

Fonte: Elaborado pelo autor

Nesta pesquisa o conceito utilizado para este fator é semelhante ao enunciado por Crotts e Turner (1999), ou seja, comprometimento “é o desejo dos parceiros de continuar o relacionamento e de se empenhar para assegurar essa continuação, por meio do atendimento de exigências contratuais e do esforço do parceiro em buscar a renovação de contrato”.

Assim sendo, pode-se afirmar que quanto mais comprometidos com o relacionamento estiverem os parceiros, mais eles exercerão esforços na relação e buscarão a solução de problemas no curto prazo com o intuito de alcançar seus objetivos.

2.2.3.5
Investimento em ativos específicos

Em uma relação só são realizados investimentos em ativos específicos quando nela já existe sentimento de confiança e comprometimento entre parceiros, pois para que sejam realizados esses tipos de investimentos faz-se necessário que as empresas tenham o sentimento que nenhum dos agentes participantes da relação usar-se-á de condutas oportunistas para tirar mais vantagens com o negócio.

Dessa maneira, antes de se realizar esses investimentos faz-se necessário que a empresa investidora conheça as intenções da outra parte, de forma a reduzir sua vulnerabilidade quanto a comportamentos oportunistas, que pode levar a prejuízos. Claro *et al.* (2005) dividem este fator em dois grupos, um é chamado de investimento em ativo humano e o outro de investimento em ativo físico.

O Quadro 2.7 apresenta alguns conceitos mais relevantes de alguns autores sobre este fator.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0611761/CA

Quadro 2.7 – Definição do fator investimento em ativos específicos segundo alguns autores

Autores	Definição do fator investimento em ativo específico
Crotts e Turner (1999)	*"Investimento em ativo específico é definido como compromissos específicos do relacionamento onde parceiros investem na relação e esses investimentos não podem ser recuperados com o término da parceria".*
Williamson (1996 *apud* Claro *et al.* 2005)	*"Investimento em ativo específico refere-se ao grau no qual um bem não pode ser reutilizado sem sacrifício de seu valor"*

Fonte: Elaborado pelo autor

Em meio aos benefícios de se investir em ativos específicos, pode-se fazer referência a: (1) maior resistência das empresas em terminar o relacionamento (2) eliminação de pressões competitivas (3) maior envolvimento das partes em ações conjuntas (4) melhores trocas de informações, dentre outros (CROTTS e TURNER, 1999; CLARO *et al.*, 2004; 2005).

O conceito de investimento em ativos específicos utilizado no presente estudo também é semelhante ao da pesquisa de Williamson (1996), uma vez que se entende que o conceito dado por esses pesquisadores é o mais completo em comparação aos outros. Dessa maneira, investimento em ativos específicos numa relação entre empresas "refere-se ao grau no qual um bem não pode ser reutilizado (para outra função que não a original) sem o sacrifício de seu valor". Tais investimentos também foram divididos na presente pesquisa em dois grupos. O primeiro formado por investimentos em ativos humanos (programas de treinamentos de operários, investimento em segurança e ações sociais) e o segundo pelos investimentos em ativos físicos (investimento em materiais, equipamentos e maquinários).

2.2.3.6
Comunicação

O ato de se comunicar, trocando informações relevantes para o desenvolvimento de uma tarefa é algo imprescindível num relacionamento de parceria. Sem esse fator a tendência é que a relação seja caracterizada por

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0611761/CA

excessos de distorções nas informações, o que causa ineficiência no planejamento, nas tomadas de decisões e conseqüentemente a redução do sentimento de confiança entre as partes envolvidas.

Daí a importância de se criar canais de comunicações na relação de forma a se obter informações de qualidade, isto é, informações acuradas, adequadas e oportunas.

Mohr e Spekman (1994) discutem três aspectos da comunicação: (1) qualidade da informação (2) extensão da informação compartilhada e (3) participação das partes na busca por informações. Eles ainda afirmam que a troca de informações é essencial para a obtenção dos objetivos comuns da parceria.

Portanto, muitos benefícios são gerados quando se possui altos níveis de comunicação e excelentes canais para trocas de informações. Dentre eles, podem-se citar: (1) os objetivos comuns da parceria são mais fáceis de serem alcançados; (2) há o aumento do nível de confiança entre empresas; (3) melhora o desempenho na parceria; (4) a durabilidade da relação é assegurada; (5) há o cultivo da flexibilidade; (6) as tarefas são realizadas eficientemente; (7) há o aumento nos níveis de satisfação; (8) há redução de assimetrias de informações; (9) colaboração é mais eficiente; (10) há o aumento da possibilidade de investimentos em ativos específicos, dentre outros (ANDERSON e NARUS, 1990; MOHR E SPEKMAN, 1994; CROTTS e TURNER, 1999; CLARO *et al.*, 2005).

O Quadro 2.8 apresenta os conceitos de alguns autores relativos ao fator comunicação.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0611761/CA

Quadro 2.8 – Definição do fator comunicação segundo alguns autores

Autores	Definição do fator comunicação entre empresas
Anderson e Narus (1984)	*"Comunicação entre empresas são trocas formais e informais de informações representativas e acuradas entre firmas"*
Anderson e Narus (1990)	*"Comunicação é definida como o compartilhamento de informações significantes e no momento certo".*
Simatupang e Sridharam (2004)	*"Comunicação refere-se a ações de captura e disseminação de informações relevantes e necessárias para a tomada de decisões no que diz respeito a planejamento e controle de operações"*

Fonte: Elaborado pelo autor

Nesta pesquisa, será utilizado o conceito de Simatupang e Sridharam (2004), ou seja, comunicação é definida como: "ações de captura e disseminação de informações relevantes e necessárias para a tomada de decisões no que se refere ao planejamento e controle de operações".

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0611761/CA

2.2.3.7
Interdependência e poder

Interdependência e poder são duas variáveis que também possuem sua importância na relação. A interdependência está relacionada a dependência que se institui entre duas ou mais empresas num relacionamento, o que acaba por criar resistência das empresas em por um fim à relação. Já o fator poder está associado com a autoridade que um dos agentes tem em relação às outras empresas do relacionamento.

Anderson e Narus (1990), Heide e John (1992), Ganesan (1994) e Crotts e Turner (1999) afirmam que a conseqüência da dependência relativa entre empresas é a influência ou poder. Ou seja, a variável "poder" está intimamente ligada à "interdependência".

De modo geral, pode-se dizer que a firma que possuir maior dependência terá menor poder ou vice – versa. A luz dos estudos já realizados nota-se que as empresas que possuem menor poder são mais flexíveis a situações de mudanças e buscam com maior afinco a manutenção da relação, já as de maior poder utilizam-

se desse meio para alcançar melhores resultados sejam estes individuais ou coletivos.

Os benefícios oriundos da interdependência para as empresas são os que seguem: (1) resistência em terminar a relação (2) aumento da flexibilidade (3) aumento das ações conjuntas (4) maior possibilidade de se alcançar seus objetivos, dentre outros (ANDERSON e NARUS, 1990; MOHR e SPEKMAN, 1994; CROTTS E TURNER, 1999).

No que diz respeito aos benefícios de uma empresa possuir poder ou influência na relação, podem-se citar: (1) maior facilidade em requerer mudanças aos parceiros (2) melhoria dos resultados esperados com a relação (3) menor intensidade de conflitos, dentre outros (ANDERSON E NARUS, 1990; MOHR E SPEKMAN, 1994).

O Quadro 2.9 mostra uma definição de dependência e outra de poder de acordo com dois autores de grande importância neste campo de pesquisa.

Quadro 2.9 – Definição dos fatores interdependência e poder segundo alguns autores

Autores	Definição dos fatores interdependência e poder
Anderson e Narus (1990)	*"Interdependência é o grau no qual uma firma está sujeita a sua parceira"*
Crotts e Turner (1999)	*"Poder é a habilidade de um parceiro obter dos outro, coisas que normalmente eles não fariam".*

Fonte: Elaborado pelo autor

Neste estudo serão utilizados os conceitos de Anderson e Narus (1990) e de Crotts e Turner (1999) para se definir interdependência e poder respectivamente, dado que tais pesquisadores são os que mais discorrem em seus estudos sobre esses dois fatores e suas importâncias para a relação de parceria entre duas ou mais empresas.

Assim, interdependência é "o grau no qual uma ou mais empresas estão sujeitas a outra". Ou seja, há a presença de vínculos entre elas o que leva dentre outros, à manutenção da relação e à diminuição na autonomia para a realização de

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0611761/CA

um determinado serviço. Poder é “a habilidade do parceiro em obter do outro, coisas que normalmente este não faria”.

2.2.3.8
Solução de conflitos

Numa relação de parceria, conflitos também estão presentes. A diferença é que, nessas relações, os conflitos são resolvidos de maneira totalmente diferente da habitualmente realizada pela maioria das organizações. Atualmente, o que se vê são empresas tentando camuflar ou dar soluções paliativas a seus conflitos ou discordâncias ou desacordos, o que gera uma grande quantidade de problemas repetitivos, o desenvolvimento de um clima organizacional totalmente “pesado”, e elevados níveis de desconfiança entre as partes, o que no longo prazo, leva ao fracasso da parceria.

Daí a necessidade de se saber como tratar possíveis conflitos, já que o impacto da resolução de um conflito pode ser destrutivo ou construtivo e nenhuma empresa encontra-se imune a eles. Os conflitos surgem para serem resolvidos de maneira clara, sensata e de forma que não voltem a ocorrer.

Entre os grandes benefícios em se resolver conflitos de maneira correta, pode-se mencionar: (1) possibilidade de se manter o relacionamento de parceria (2) aumento da satisfação e de desempenho das partes (ANDERSON e NARUS, 1990; CLARO et al. 2005).

Mohr e Spekman (1994) afirmam que quando as partes engajam-se para resolver os conflitos de maneira conjunta, a solução mutuamente satisfatória tem maior chance de ser alcançada e eles advogam que técnicas de resolução de conflitos severas ou a “fuga” dos problemas são práticas que resultam na piora do desempenho da parceria e na geração de problemas ou discordâncias mais difíceis de resolver.

Os conflitos estão associados a muitos fatores do relacionamento, entretanto, os fatores mais citados na literatura que podem causar conflitos são a interdependência entre partes e poder, principalmente quando não há um desnível

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0611761/CA

acentuado de influência de uma das partes (ANDERSON e NARUS, 1990; MOHR e SPEKMAN, 1994).

O conceito de conflito utilizado nesta pesquisa é o mesmo da pesquisa de Anderson e Narus (1990). Assim, conflito "é todo nível de desacordo ou discordância presente no relacionamento. Cada conflito é determinado por sua freqüência, intensidade e duração".

2.3
O papel da colaboração na melhoria de desempenho

Este tópico visa mostrar face às pesquisas já realizadas a relação direta entre níveis elevados de colaboração e a obtenção de vantagens competitivas por parte das empresas, especificamente no que se refere aos altos graus de desempenho financeiro, operacional e interpessoal.

É senso comum, que altos níveis de colaboração nas parcerias geram ganhos de desempenho para as partes envolvidas na relação. A Figura 2.1 esquematiza uma relação caracterizada pela presença do comportamento colaborativo e mostra algumas de suas vantagens.

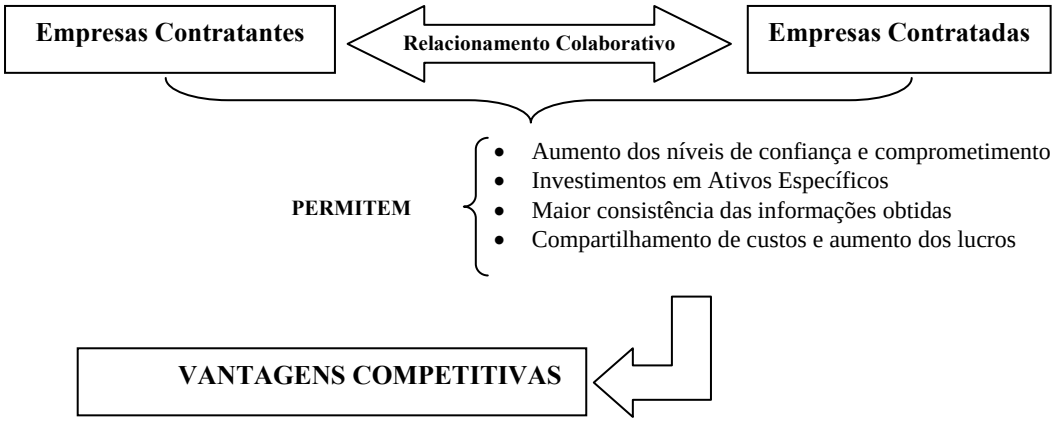

Figura 2.1 – O relacionamento colaborativo e seus benefícios relacionados a desempenho
Fonte: Elaborado pelo autor

Dessa forma, relacionamentos colaborativos têm um importante papel na obtenção de melhor desempenho pelas empresas. Em face da literatura consultada

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0611761/CA

podem-se destacar os que seguem: (1) melhoria da compreensão entre as partes (2) melhoria nas trocas de *feedbacks* (3) compartilhamento de custos (4) aumento dos lucros (5) melhoria nas previsões (6) redução de conflitos ou discordâncias (7) maior número de ações conjuntas (8) aumento dos níveis de confiança e de comprometimento com a relação (9) canais mais eficientes de trocas de informações (10) redução ou eliminação de práticas oportunistas (11) redução da necessidade de instrumentos sofisticados de monitoramento da relação (12) desejo de manutenção do relacionamento no longo prazo (13) maior adaptação das empresas a mudanças de cronograma, projetos etc. (14) maiores investimentos em ativos específicos (15) admissão de interdependência entre as partes (16) alcance das metas e objetivos mútuos. (ZAND, 1978; ANDERSON e NARUS, 1990; MOHR e SPEKMAN, 1994; CROTTS e TURNER, 1999; McCARTHY e GOLICIC, 2001; CLARO *et al.*, 2004; 2005; SIMATUPANG e SRIDRARAM, 2005; PIGATTO e ALCANTARA, 2007, VIEIRA, 2006).

Claro *et al.*(2005) indicam dois meios para medir desempenho, por meio de medidas financeiras e de medidas subjetivas. Nesta pesquisa, se medirá a função da colaboração no que tange aos níveis de desempenho por meio da comparação entre o instrumento de mensuração aplicado junto a empresa foco desse estudo, especificamente para o pessoal (gerentes e supervisores de campo) que mantêm contato direto com as terceiras da Companhia que realizam operações em campo com os Indicadores de Qualidade dos Fornecedores (IQF) já existentes e medidos anualmente pela empresa. O IQF avalia o nível de desempenho operacional das empresas contratadas e será visto com mais detalhes no Capítulo 5 (análise e discussão dos resultados).

2.4
Conclusão do Capítulo

Como notado, a revisão de literatura focou-se no objetivo desta pesquisa que busca identificar e entender os aspectos mais importantes para um relacionamento colaborativo entre empresa e seus parceiros e responder se realmente quando existe esse tipo de relação os níveis de desempenho são mais significativos. Para tanto, procurou-se relacionar o arcabouço teórico com o

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0611761/CA

problema de pesquisa – relacionamento colaborativo e seus benefícios para os agentes envolvidos na relação.

Logo, foi feita uma revisão que partiu do paradigma de produção que teve seu apogeu na década de 70 do século passado, o que gerou o conceito de terceirização e a idéia de relacionamentos baseados na colaboração. Também foram mostradas as barreiras e vantagens da colaboração, os fatores intrínsecos ao relacionamento colaborativo e a importância da colaboração para a elevação dos níveis de desempenho operacional, financeiro e interpessoal.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0611761/CA