

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: SISTEMAS, ESTRUTURAS E
PESSOAS**

**CONFIANÇA, CONTROLES E RISCOS PERCEBIDOS
NO ÂMBITO DE CADEIAS DE SUPRIMENTOS**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

DIEGO ANTONIO BITTENCOURT MARCONATTO

**SANTA MARIA, RS, BRASIL
2009**

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

CONFIANÇA, CONTROLES E RISCOS PERCEBIDOS NO ÂMBITO DE CADEIAS DE SUPRIMENTOS

Por

Diego Antonio Bittencourt Marconatto

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Administração, Área de Concentração em Sistemas, Estruturas e Pessoas, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM - RS), como requisito para obtenção do grau de **Mestre em Administração.**

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Vania de Fátima Barros Estivaleta

Santa Maria, 2009

**Universidade Federal de Santa Maria
Centro de Ciências Sociais e Humanas
Programa de Pós-Graduação em Administração**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada, aprova a Dissertação de
Mestrado

**CONFIANÇA, CONTROLES E RISCOS PERCEBIDOS
NO ÂMBITO DE CADEIAS DE SUPRIMENTOS**

elaborada por
Diego Antonio Bittencourt Marconatto

como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Administração

COMISSÃO EXAMINADORA:

Vania de Fátima Barros Estivaleta, Dr^a. (UFSM)
(Presidente / Orientadora)

Mauri Loedir Löbler, Dr. (UFSM)

Eugenio Avila Pedrozo, Dr. (UFRGS)

Santa Maria, 09 de julho de 2009

AGRADECIMENTOS

A Deus.

Com o coração aberto, agradeço a minha amada família: a minha irmã, ao meu irmão, ao meu pai, as minhas tias e tios, aos meus primos e primas. Agradeço especialmente a minha mãe pelo apoio absolutamente incondicional. Obrigado pela fé depositada!

Aos meus amados familiares que já se foram (*in memoriam*): minha vó Alvina, minha vó Lila, meu vô Antonio e meu querido primo Gilberto (Jijo).

Agradeço a Prof^a Vania Estivaletete! Obrigado, professora: pela amizade, pela competente orientação, pela sua paciência e compreensão para comigo nos vários momentos de mudança e incerteza que enfrentei. Agradeço muito pelo permanente e incansável apoio e pelos vários e valerosos conselhos dados. Agradeço, principalmente, pela confiança creditada a mim e por ter acreditado nos meus propósitos e na minha capacidade. Meu sincero muito obrigado, de coração!

Agradeço a todos os outros grandes professores do Mestrado em Administração da UFSM. Em especial a Prof^a Claudia, a Prof^a Kelmara, ao Prof. Mauri e ao meu grande amigo e professor, Breno Diniz!

Breno, quero agradecer-te pela confiança, pela amizade, pelos vários aconselhamentos, pela força! Valeu mesmo! Do fundo do peito!

Agradeço de coração a todos os meus colegas, especialmente, a Kathiane, a Lisiane, a Débora, a Maria Dolores, a Wanderléia, ao Ney, a Ana e ao meu grande amigo Marlon. Agradeço a todos vocês que, pacientemente, muitas vezes ajudaram-me com sua experiência e boa vontade. Levo todos no meu peito! Espero que possamos todos nos reencontrar muitas vezes mais.

Um grande obrigado a Medianeira, sempre tão disposta a ajudar.

Um caloroso abraço e agradecimentos a todos os meus ex-colegas de trabalho, especialmente aos mestres que lá encontrei. Com vocês também mudei. Mudei profundamente para melhor!

Enfim, um grande obrigado a todos aqueles que me entenderam e que acreditaram na minha força, no meu potencial, na minha loucura e na minha *vontade*! Agradeço mais ainda, aqueles que ainda acreditam.

A estrada tem um novo começo.

Che cosa misera è l'umanità se non si sa elevare oltre l'umano!
Seneca

RESUMO

Dissertação de Mestrado
Programa de Pós-Graduação em Administração
Universidade Federal de Santa Maria

Confiança, Controles e Riscos Percebidos no Âmbito de Cadeias de Suprimentos

Autor: Diego Antonio Bittencourt Marconatto
Orientador: Prof^ª. Dr^ª. Vania de Fátima Barros Estivalette
Local e Data da Defesa: Santa Maria, julho de 2009

As cadeias de suprimentos tornam-se cada vez mais relevantes no atual contexto de negócios. As mesmas integram-se através de vários dispositivos, entre os quais a confiança, um dos seus pressupostos básicos de sustentação. Vários autores estudam a confiança como constructo central, interligado a vários outros constructos, com destaque para os controles e os riscos, abordados como sendo imbricados. Assim, este estudo objetivou responder à pergunta de pesquisa: *como a confiança, os controles e os riscos percebidos influenciam-se uns aos outros em relacionamentos interorganizacionais no âmbito de uma cadeia de suprimentos?* Este objetivo foi perseguido através de um estudo de casos múltiplos, de caráter qualitativo, operacionalizado em três díades retiradas de um recorte de uma cadeia de suprimentos de amplitude nacional. A coleta e análise dos dados foi realizada com base no *framework* de Das e Teng (2001), adaptado com variáveis de Barney e Hansen (1994). A partir dos resultados, surgiram dez proposições teóricas: (1) Confiança forte/pura e risco relacional/moral sobressaem-se às outras variáveis e constructos do modelo de análise e influenciam o quadro relacional de modo determinante; (2) A confiança interpessoal gera influências relevantes sobre as outras variáveis; (3) A confiança média-forte é o tipo mais comum entre os diversos tipos de confiança; (4) A eficácia dos controles na redução dos riscos percebidos é mediada pelo nível de confiança forte/pura existente; (5) A posição das organizações em uma díade e sua assimetria de poder são determinantes na definição e implementação dos controles comuns àquelas; (6) Poder de barganha e capacidade de coação são elementos eficientes de controle; (7) As relações internas das díades podem ser influenciadas por fatores externos; (8) Relações estabelecidas entre confiança, controle e risco são contingenciais; (9) As variáveis pesquisadas exercem diferentes intensidades de influência umas sobre as outras; e (10) Os elementos formadores de uma variável podem ter diversas naturezas e funções. Adicionalmente, os resultados mostraram contradições, confirmações e novos elementos frente à teoria abordada, ensejando a constatação de que a inter-relação entre estes constructos constitui um fenômeno complexo, que escapa aos modelos lineares de análise.

Palavras-chaves: cadeia de suprimentos, confiança, controle, risco.

ABSTRACT

Master`s Dissertation
Administration Post-Graduation Program
Universidade Federal de Santa Maria, RS, Brazil

Trust, Controls and Risks Noticed in the Extent of Supply Chains

Author: Diego Antonio Bittencourt Marconatto
Coordinator: Prof^a. Dr^a. Vania de Fátima Barros Estivaleta
Santa Maria, Jul, 2009

The supply chains have become even more relevant in the current context of business. They integrate themselves through lots of devices, such as trust, one of their basic supporting assumptions. Several authors study the trust as central construct, linked the several other constructs, especially for controls and risks, approached as being intricate. Therefore, this study aimed at answering to the investigated question: how the trust, the controls and the noticed risks influence each other in interorganizational relationships in the extent of a supply chain? This objective was pursued through a multiple case study with qualitative method, operationalized in three removed dyads from a cutting of a national amplitude supply chain. The data collection and its analysis were performed based in the framework by Das and Teng (2001), adapted with variables by Barney and Hansen (1994). Ten theoretical propositions appeared from the results: (1) Pure/strong trust and relational/moral risk are pointed out to the other variables and to the analysis model constructs besides they influence the relational picture in a decisive way; (2) the interpersonal trust generates relevant influences on other variables; (3) the average-strong trust is the most common type among the several confidence sorts; (4) the efficiency of the controls in the reduction of the noticed risks is mediated by the level of a existent strong/pure trust; (5) the organizations position in a dyad and its power asymmetry are decisive in the definition and implementation of the common controls to those; (6) bargaining power and coercion capacity are efficient elements of control; (7) the internal relationships of the dyads can be influenced by external factors; (8) established relationships among trust, control and risk are contingent; (9) The studied variables exert different influence intensities on each other; and (10) The formative elements of a variable can have plenty of natures and functions. Additionally, the results showed contradictions, confirmations and new elements in the face of the approached theory, allowing the verification that the interrelation among these constructs constitutes a complex phenomenon which escapes the lineal analysis models.

Keywords: supply chain, trust, control, risk.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 01 - Modelo Conceitual de Cadeia de Suprimentos.....	23
FIGURA 02 - Modelo Conceitual de Das e Teng (2001)	45
FIGURA 03 - Impacto Mútuo dos Tipos de Confianças e Controles no Risco.....	46
FIGURA 04 - Modelo Conceitual de Pesquisa do Impacto Mútuo dos Tipos de Confiança, Controles e Riscos Percebidos em Relacionamentos no Ambiente de Cadeias de Suprimentos	50
FIGURA 05 - Cadeia de Suprimentos Escopo da Pesquisa.....	51
FIGURA 06 - Organizações e Indivíduos das Díades do Recorte da Pesquisa ...	54
FIGURA 07 - Díades do Recorte da Pesquisa	55
FIGURA 08 - Resumo das Influências Mútuas Existentes Entre Confiança, Controle e Risco na Díade EF→ET	103
FIGURA 09 - Resumo das Influências Mútuas Existentes Entre Confiança, Controle e Risco na Díade EF→ET	105
FIGURA 10 - Resumo das Influências Mútuas Existentes Entre Confiança, Controle e Risco na Díade ET, GF1/AF, GF2 →FMP1	132
FIGURA 11 - Resumo das Influências Mútuas Existentes Entre Confiança, Controle e Risco na Díade FMP1→EF	133
FIGURA 12 - Resumo das Influências Mútuas Existentes Entre Confiança, Controle e Risco na Díade EF→FMP2.	146

LISTA DE QUADROS

QUADRO 01 - Conceitos para a Confiança	33
QUADRO 02 - Resumo das Díades, Empresas e Entrevistados Participantes da Pesquisa.....	56
QUADRO 03 - Instrumento de Coleta de Dados	73
QUADRO 04 - Matriz de Agrupamento Conceitual	74
Quadro 5 - Quadro-resumo das três díades pesquisadas.....	147
Quadro 6 - Diferenças e Similaridades em Relação à Confiança.....	149
Quadro 7 - Diferenças e Similaridades em Relação ao Risco.....	151
Quadro 8 - Diferenças e Similaridades em Relação ao Controle	153
Quadro 9 - Refutações Estabelecidas e os Novos Elementos Encontrados Entre os Resultados da Pesquisa e a Teoria Abordada	156

LISTA DE ANEXOS

ANEXO 01 – Resumo do Sistema de Gestão Integrado da Casa Matriz	172
---	-----

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	14
1.3. Objetivos	18
1.3.1. Objetivo Principal:	18
1.3.2 Objetivos Secundários:.....	18
1.4. Justificativa do Estudo.....	18
1.5. Estrutura do Trabalho.....	20
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	22
2.1. Gestão da Cadeia de Suprimentos: Conceituação e Evolução	22
2.1.1. Trajetórias de Pesquisa em Cadeias de Suprimentos.....	27
2.2. A Confiança em Relacionamentos Interorganizacionais	29
2.2.1. Trocas discretas e Relacionais: Definindo a Perspectiva de Análise da Confiança	30
2.2.2 Relevância e Conceituação da Confiança.....	32
2.2.3 A Confiança e suas Tipologias	34
2.2.3.1 Confiança fraca	34
2.2.3.2 Confiança média-forte	35
2.2.3.3 Confiança forte	37
2.2.3.4 Confiança pura	37
2.2.3.5 Confiança baseada em competência	38
2.3. Controles e riscos: Conceituação e Tipologias.....	39
2.4. Controle, Confiança e Risco: o Imbricamento dos Constructos	43
3. MÉTODO E PROCEDIMENTOS.....	48
3.1. Estratégias de Pesquisa e Método Adotado.....	48
3.2. Desenho Conceitual de Pesquisa	49
3.3 As Unidades de Análise e Seus Entrevistados.....	50
3.3.1. Primeira Díade: Empresa Focal (EF) → Empresa Transportadora (ET)	57
3.3.1.1. Empresa focal (EF).....	57
3.3.1.2 Empresa transportadora (ET).....	63

3.3.2. Segunda Díade: Empresa Focal (EF), Grupo Fabricante 1 (GF1) e Associação dos Fabricantes (AF), Grupo Fabricante 2 (GF2) → Fornecedora de Matérias-Primas 1 (FMP1)	66
3.3.2.1 Grupo fabricante 1 (GF1) e Associação dos fabricantes (AF)	66
3.3.2.2. Grupo fabricante 2 (GF2)	68
3.3.2.3. Fornecedora de matéria-prima 1 (FMP1)	69
3.3.3. Terceira Díade: Empresa Focal (EF) → Fornecedora de Matérias-Prima 2 (FMP2)	71
3.3.3.1. Fornecedora de matéria-prima 2 (FMP2)	71
3.4. Técnica de Coleta de Dados	72
3.5. Matriz de Agrupamento Conceitual	74
3.6. Técnica de Análise de Dados.....	75
4. RESULTADOS DA PESQUISA	76
4.1. Análise Individual das Díades	77
4.1.1. Díade Empresa Focal (EF) → Empresa Transportadora (ET): Contextualização das Empresas e da Díade	77
4.1.1.1. Confiança, controle e risco interorganizacionais: uma análise da díade EF→ET.....	81
4.1.1.1.1. Confiança	81
4.1.1.1.2. Risco	89
4.1.1.1.3. Controle.....	95
4.1.1.1.4. Imbricamento dos constructos.....	102
4.1.2. Díade Empresa Focal (EF), Grupo Fabricante 1 e Associação dos Fabricantes (GF1/AF), Grupo Fabricante 2 (GF2) → Fornecedora de Matérias-Primas 1 (FMP1): Contextualização das Empresas e da Díade.....	107
4.1.2.1. Confiança, controle e risco interorganizacionais: uma análise da díade EF, GF1/AF, GF2→FMP1	109
4.1.2.1.1. Confiança	110
4.1.2.1.2. Risco	117
4.1.2.1.3. Controle.....	125
4.1.2.1.4. Imbricamento dos constructos.....	130
4.1.3. Díade Empresa Focal (EF) → Fornecedor de Matéria-Prima 2 (FMP2): Contextualização das Empresas e da Díade.....	134
4.1.3.1. Confiança, controle e risco interorganizacionais: uma análise da díade EF→FMP2.....	136
4.1.3.1.1. Confiança	136
4.1.3.1.2. Risco	139
4.1.3.1.3. Controle.....	142
4.1.3.1.4. Imbricamento dos constructos.....	145

4.2. Análise Conjunta das Díades: Diferenças e Similaridades Relacionais Evidenciadas nas Díades Pesquisadas	147
4.2.1 Diferenças e Similaridades em Relação à Confiança.....	148
4.2.2. Diferenças e Similaridades em Relação ao Risco	150
4.2.3. Diferenças e Similaridades em Relação ao Controle	152
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	157
5.1 Considerações Finais do Estudo e Sugestões para Pesquisas Futuras	157
5.2 Limitações da Pesquisa.....	162
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	164

1. INTRODUÇÃO

Globalização agressiva, internacionalização, desregulamentação, avanço científico rápido e inovações tecnológicas são alguns dos fatores que tem levado a emergência do paradigma do relacionamento entre clientes e fornecedores (SAHAY, 2003; WU *et. al.*, 2004), o qual encerra um paradoxo: para um *player* ser um efetivo competidor (na economia global), ele precisa ao mesmo tempo ser um cooperador confiável. Isto implica a coexistência da competição e da cooperação em um mesmo relacionamento, sendo cunhado, inclusive, um termo para este fenômeno: a co-opetição (BRANDENBURGER e NALEBUFF, 1997).

Há algumas décadas atrás, os mercados organizavam-se principalmente ou através da horizontalização (mercado) ou através da verticalização (hierarquia) de suas operações. Entretanto, atualmente a dinâmica dos negócios exige uma flexibilidade e dinamismo que nenhuma das duas formas isoladamente pode oferecer (BIJLSMA-FRANKEMA, COSTA; 2005). Surgem, assim, as formas organizacionais “híbridas”, que mesclam mercado e hierarquia em uma mesma estrutura organizacional. Conseqüentemente, cada vez mais se presencia uma transformação na qual fornecedores e clientes estão intimamente ligados através de toda uma seqüência de eventos, de tal forma que a competitividade muitas vezes não é mais operacionalizada através de transações isoladas, mas sim por via de empresas inter-relacionadas, que cooperam entre si e que competem com outros conjuntos interorganizacionais.

Dentre estas várias formas “híbridas” de coordenar, a chamada cadeia de suprimentos – de orientação verticalizada – comumente sendo designada pela sua terminologia em inglês (*supply chain*), vem ganhando cada vez mais atenção, visto

que as mesmas tornaram-se fundamentais nas economias modernas, afetando profundamente muitos detalhes da vida das populações em geral. Exemplificando, New (1997) entende que o sistema internacional de criação de necessidades de consumo através da mídia propagandista de massa viabiliza-se devido às cadeias de suprimentos permitirem um fluxo cada vez mais rápido de inovações a preços viáveis.

Em termos estruturais, as cadeias de suprimentos pressupõem a integração dos processos de negócio, desde os fornecedores das matérias-primas e serviços que adicionam valor ao produto ou serviço oferecido até os consumidores finais destes mesmos produtos ou serviços. Concomitantemente, as cadeias de suprimentos não compreendem apenas recursos materiais e tecnológicos. Chu e Fang (2006) atentam para o fato de que o princípio básico de sustentação do gerenciamento de cadeia de suprimentos é o planejamento efetivo interorganizacional da cadeia, baseado no compartilhamento de informações e na confiança entre os parceiros.

Deduz-se desta forma que relacionamentos interorganizacionais requerem confiança para a colaboração de longo prazo. Morgan e Hunt (1994), por exemplo, corroboram esta posição ao sustentarem ser a confiança um pré-requisito essencial para o comprometimento entre organizações que mantêm trocas relacionais. Mais ainda, a importância essencial da confiança reside no fato da mesma viabilizar relacionamentos, que de outra forma, seriam de difícil realização, considerando-se os riscos envolvidos, quase sempre inerentes aos relacionamentos interorganizacionais.

Desta forma, vários autores (KWON, SUH, 2004; SVENSSON, 2001; SAHAY, 2003; MORGAN, HUNT, 2004; DWYER, SCHURR, 1987; DONEY, CANNON, 1997; CHU, FANG, 1996; BARNEY, HANSEN, 1994) trabalham modelos teóricos ou teóricos-empíricos que têm a confiança como constructo central em relacionamentos interorganizacionais, interligado a outros importantes constructos como, por exemplo: poder, comunicação, comprometimento, controle e risco. Estes estudos mostram que a confiança atualmente está sendo vista como um dos principais fatores no desenvolvimento e manutenção de relações de negócio frutíferas. Conforme apontam Zineldin e Johnson (2000, *apud* SAHAY, 2003), quando há confiança os fornecedores tornam-se mais interessados nas necessidades dos

consumidores finais; o alto nível de confiança permite as partes focarem nos benefícios de longo prazo do relacionamento; planejamentos futuros são facilitados devido às trocas freqüentes e transparentes de informação; a confiança induz a comportamentos desejados, reduz a extensão de contratos formais; facilita a resolução de disputas; existindo, enfim, uma maior tendência na diminuição dos custos de transação.

Há de considerar-se, no entanto, que a confiança, em contrapartida, produz riscos, visto ser inevitável que um indivíduo ou organização que decida confiar em outro indivíduo ou organização extrapole o limite das suas informações disponíveis sobre o comportamento futuro deste último (BACHMANN, 1999). Em outras palavras, confiar necessariamente significa expor-se a determinado grau de risco, que pode ser de diferentes naturezas, de diferentes intensidades e que pode, portanto, gerar diferentes desdobramentos relacionais (DAS, TENG, 2001; BARNEY, HANSEN; 1994). A percepção deste risco está condicionada às características próprias das organizações que mantêm relação, a sua propensão a tomar riscos ou a evitá-los, além de outros fatores tanto internos a estas organizações como presentes no ambiente em que as mesmas estão inseridas (DAS, TENG; 2001).

Há, entretanto, a necessidade de mitigar estes riscos, levando-os para patamares minimamente gerenciáveis, o que faz emergir os controles. Confiança e controle, de acordo com uma série de autores (BIJLSMA-FRANKEMA, COSTA; 2005; DAS, TENG, 2001; DAS, TENG, 1998; BACHMANN, 1999; MÖLLERING, 2005) estão intimamente imbricados de uma forma tal que, em dados momentos, são tratados como mecanismos de coordenação substitutos entre si, considerando-se que confiança e controles têm, em conjunto, a função primeira de aumentar a previsibilidade das ações dos atores sociais e, logo, de diminuir os riscos de geração de perdas nas transações mantidas entre os mesmos. Möllering (2005), por exemplo, explicita que confiança e controle naturalmente assumem a existência um do outro, fazem referência um ao outro e criam um ao outro – visando à gestão dos riscos – através de uma relação dinâmica e mútua. E, a exemplos dos riscos, estes controles podem ser de diferentes naturezas e intensidades, sendo que sua definição e implementação nas díades também dependem de fatores externos e internos às relações interorganizacionais existentes (DAS, TENG; 2001).

Portanto, analisar a confiança e o controle de modo isolado tende a limitar o entendimento mais aprofundado destes constructos. Vários autores, como por exemplo, Larson e Rogers (1998) e Das e Teng (2001), propõem uma visão conjunta destas temáticas, sendo o risco o fator intermediário entre ambos. Das e Teng (2001), por exemplo, entendem que a confiança e o controle são constructos inseparáveis quando se trata de incerteza e de risco, de tal forma que não há para eles um terceiro determinante de importância comparável – à confiança e ao controle – no que tange, ao risco e à incerteza relacionais.

Esta constatação também sugere que vislumbrar o gerenciamento da cadeia de suprimentos como um esforço em organizar, harmonizar e ajustar um amontoado de recursos físicos e humanos, de forma a atingir uma maior eficácia e eficiência organizacional e de um conjunto de firmas interligadas entre si por transações comerciais consiste em um modelo demasiado incompleto para estudar-se o fenômeno das cadeias. New (1997), bem lembra que os modelos racionais utilizados para justificar e explicar os desenvolvimentos tecnológicos e de gestão em cadeias de suprimentos emergem de contextos sociais e econômicos específicos, argumento este fortemente corroborado por Granovetter (2005). Isto implica afirmar que os modelos puramente econômico-racionais ou aqueles sustentados apenas sobre a teoria dos custos de transação, por exemplo, não atingem o objetivo de explicar satisfatoriamente o fenômeno das cadeias de suprimentos.

Portanto, quando é considerada a conjuntura das cadeias de suprimentos – incluindo tanto seus aspectos sociais como econômicos – e sua importância para as sociedades e economias modernas e a influência da confiança, dos controles e dos riscos percebidos na dinâmica dos relacionamentos interorganizacionais, assim como as atuais lacunas observadas na literatura específica, faz-se importante progredir nos estudos que entrelacem estas realidades e as considerem sob uma perspectiva conjunta.

Neste contexto, este estudo pretende avançar nos conhecimentos teóricos e empíricos a respeito da influência causada pela confiança, pelos controles e pelos riscos percebidos, uns sob os outros, em um ambiente de cadeia de suprimentos, com foco na percepção da empresa focal da cadeia analisada, mas utilizando-se de dados coletados em ambos os lados das díades investigadas.

Para a consecução deste objetivo, o trabalho será realizado através de um estudo de casos múltiplos, em uma cadeia de suprimentos geograficamente localizada no Brasil, sendo a empresa definida neste estudo como focal uma indústria de grande porte, localizada no estado do Rio Grande do Sul.

Neste sentido, este estudo será guiado pelo seguinte problema de pesquisa:

Como a confiança, os controles e os riscos percebidos influenciam uns aos outros em relacionamentos interorganizacionais no âmbito de uma cadeia de suprimentos?

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo Principal:

Entender as influências geradas pelos diferentes tipos de confiança, controles e riscos interorganizacionais percebidos, uns sobre os outros, no âmbito de uma cadeia de suprimentos.

1.3.2 Objetivos Secundários:

1. Caracterizar as díades da cadeia de suprimentos da empresa focal deste estudo;
2. Investigar a confiança, os controles e os riscos interorganizacionais nas díades propostas para análise, com foco na perspectiva da empresa focal; e
3. Identificar diferenças e similaridades relacionais evidenciadas em relação aos diversos tipos de confiança, controles e riscos percebidos pelas empresas pesquisadas na cadeia de suprimentos da empresa focal.

1.4. Justificativa do Estudo

O gerenciamento e a integração efetiva da cadeia de suprimentos requerem conhecimento de construção de relacionamentos, haja vista que muitas iniciativas de

integração de cadeias falham não por dar relevância suficiente para esta realidade (KWON, SUH; 2004). Relacionamentos cooperativos evoluem para relacionamentos colaborativos, mais valiosos, quando existe confiança mútua entre os parceiros (SPEKMAN *et. al.*, 1998). No entanto, mesmo considerando-se as melhores intenções, os gerentes de cadeias de suprimentos não tendem a confiar gratuitamente nos parceiros de negócio dispostos ao longo da cadeia, vistos os riscos envolvidos, de forma que se torna essencial entender melhor a natureza e o papel crucial desempenhado pela confiança, pelos controles e pelos riscos nos relacionamentos de longo-prazo (SAHAY, 2003; DAS, TENG; 2001). Estas afirmativas explicam, em boa parte, o crescimento do interesse dos pesquisadores em entender com mais profundidade o fenômeno dos diferentes tipos de confiança, controles, riscos e da inter-relação entre os mesmos.

Entretanto, como Svensson (2001) coloca, embora a confiança venha sendo estudada nas mais variadas formas, ainda há muito por fazer, porque existem certos aspectos da mesma que ainda não foram explorados suficientemente. Por exemplo, o desenvolvimento de um constructo adaptado de confiança para o contexto das cadeias de suprimentos ainda é uma carência existente na literatura concernente. Isto significa que algumas dimensões da confiança e de seu relacionamento com riscos e com controles podem ser mais importantes que outras – a levar-se em consideração em um contexto de cadeia de suprimentos.

Além desta constatação, verifica-se também uma escassez de trabalhos os quais pesquisem concomitantemente, nos dois lados das díades das cadeias de suprimentos, a dinâmica dos constructos citados (SPEKMAN *et. al.*, 1998; DONEY, CANNON; 1997).

Adicionalmente, os estudos em cadeias de suprimentos parecem ser dominados por métodos quantitativos de investigação (BALESTRO, 2002). Entre os trabalhos que utilizam outros métodos, está o de Neuman e Samuels (1996), que apresenta os resultados de quase duzentas entrevistas realizadas com executivos que trabalham na “linha de fogo” das cadeias de suprimentos. Assim como Spekman *et. al.* (1998), estes autores constataam uma diferença significativa entre o que os executivos de gerenciamento de cadeias de suprimentos “falam” e o que “fazem”. Além disto, autores como Anderson e Narus (1990) e Doney e Cannon (1997) apontam como uma importante limitação do estudo de relacionamentos comprador-

vendedor a utilização de métodos *cross-section*, visto que confiança, riscos e controles não são fenômenos pontuais; ao contrário, todos os três tendem fortemente a afetar-se e modificar-se sensivelmente ao longo do tempo (INKPEN, CURRAL; 2004). Estas evidências reforçam a necessidade de maior utilização de métodos investigatórios de caráter qualitativo, que tem entre seus objetivos oferecer maior profundidade de análise e compreensão do objeto estudado (GODOY, 1995).

Ainda, evidências empíricas mostram que a existência de confiança, e sua inter-relação com os controles e riscos, surte efeitos sobre as trocas de informações de empresas participantes de uma mesma cadeia de suprimentos e sobre a coordenação dos processos estabelecidos entre as mesmas (INKPEN, CURRAL; 2004).

Por último, verifica-se a inexistência de pesquisas no Brasil que focalizem a influência mútua de confiança, controles e riscos em cadeias de suprimentos majoritariamente nacionais.

Desta forma, justifica-se a realização deste estudo, no sentido de que o mesmo propõe uma pesquisa sobre confiança, riscos e controles no âmbito de uma cadeia de suprimentos, de caráter qualitativo e em ambos os lados das díades participantes da pesquisa. Desta forma, objetivar-se-á colaborar com a diminuição da lacuna teórico-empírica existente sobre esta temática mencionada anteriormente, principalmente no Brasil.

1.5. Estrutura do Trabalho

Este projeto consiste em cinco etapas principais. No primeiro capítulo, foi brevemente contextualizado o fenômeno das cadeias de suprimentos, são apresentados os objetivos principal e secundários de pesquisa, a estrutura do projeto e a justificativa do estudo.

No segundo capítulo, aborda-se o referencial teórico sobre o tema, dividido em quatro tópicos principais: cadeia de suprimentos, confiança, controles e riscos e, por fim, a correlação teórica entre estes três constructos.

No terceiro capítulo, é exposto o método e os procedimentos utilizados para o alcance dos objetivos da pesquisa.

O quarto capítulo apresenta os resultados da pesquisa, agrupando as evidências coletadas e cabíveis aos objetivos propostos com as análises referentes às mesmas na busca das respostas aos objetivos de pesquisa. Após, prossegue-se com as considerações finais, que resumem a pesquisa como um todo, incluindo suas limitações, e apresentam, de forma mais concisa, a resposta à questão-problema de pesquisa.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. Gestão da Cadeia de Suprimentos: Conceituação e Evolução

Mudanças rápidas no ambiente competitivo estão forçando as empresas a procurarem meios mais criativos e flexíveis de enfrentar a competição. Muitas empresas têm respondido a este desafio através da construção de relacionamentos colaborativos com clientes e fornecedores (DONEY, CANNON; 1997). As cadeias de suprimentos materializam uma destas formas de construção.

A idéia de cadeia de suprimentos emerge a partir da década de 1950, baseada sobre a teoria dos sistemas e associada à noção de holismo (NEW, 1997). Os estudos a respeito do tema começaram a crescer nos anos 80 e atingem drásticas taxas de crescimento (em termos de número de publicações), a partir de década de 90 (HUAN *et. al.*, 2004).

Para Wu *et. al.* (2004), cadeia de suprimentos é um composto que compreende todas atividades de valor adicionado, desde a extração de matéria-prima, passando pelo processo de transformação e encerrando-se na entrega aos clientes finais. Para o mesmo autor, a cadeia de suprimentos se difere das perspectivas tradicionais de canais de duas maneiras: 1) o gerenciamento da cadeia de suprimentos tem um objetivo mais abrangente, gerindo relacionamentos para, desta forma, alcançar um nível mais alto de serviço ao cliente; ou seja, não objetiva apenas o atingimento de objetivos específicos de marketing; 2) a abordagem de

gerenciamento da cadeia de suprimentos esforça-se para gerir as atividades anteriores e posteriores da cadeia, de forma sincronizada, enquanto os canais de marketing tendem a focalizar apenas as atividades posteriores da cadeia. De forma semelhante, o conselho Americano de Cadeias de Suprimentos (*Supply Chain Council*), através do seu Modelo Referencial de Operações de Cadeia de Suprimentos, entende o gerenciamento da cadeia de suprimentos como um conjunto de esforços envolvidos em produzir e entregar um produto final, a partir do fornecedor do fornecedor até o cliente do cliente (SCC, 2008). Estes esforços são divididos em cinco atividades principais: planejar, suprir, fazer, entregar e retorno – como se visualiza na figura 1, a seguir:

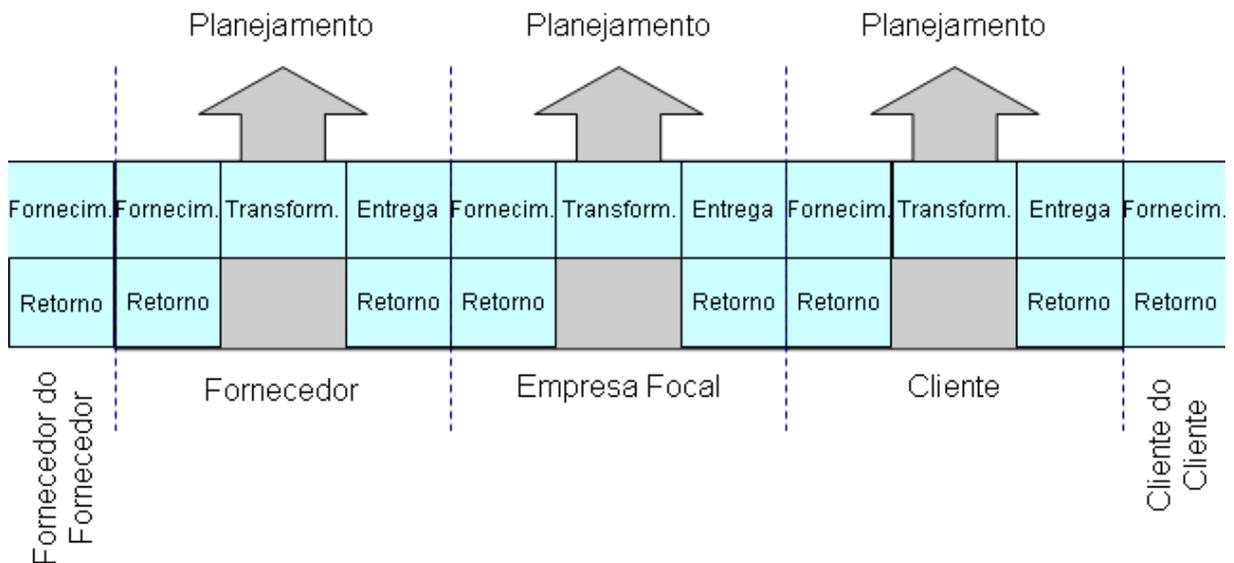


Figura 1 – Modelo conceitual de cadeia de suprimentos
 Fonte: adaptado de *Supply Chain Operations Reference Model* (2008)

Nesta mesma linha de pensamento, a definição de Quinn (1997, p.14) focaliza as atividades de gerenciamento da cadeia de suprimentos, quando afirma que “a cadeia de suprimentos abarca todas as atividades associadas com movimentação de bens, desde o estágio das matérias-primas até o usuário final”. Estas atividades incluem: compras, agendamento de produção, processamento de pedidos, gerenciamento de estoques, transporte, estocagem e serviço ao consumidor.

Nota-se que está presente nos conceitos de cadeia de suprimentos a interligação entre firmas, que em certo momento cumprem o papel de clientes e em outro o de fornecedor – seja de matérias-primas ou serviços – até chegar-se ao final

da cadeia, que é a empresa ou consumidor final. Apenas os elos inicial e final da cadeia (um elo da cadeia é representado pelo relacionamento do tipo fornecedor-comprador estabelecido entre duas empresas, ou seja, uma díade relacional) cumprem um papel único: o de fornecedor e cliente, respectivamente.

Já Johnson e Wood (1996) sugerem uma expansão conceitual de cadeia de suprimentos, entendendo que “o gerenciamento da cadeia de suprimentos é algo mais amplo do que logística”. Esta concepção é corroborada por Gibson *et. al.* (2005), quando estes sustentam que as definições de cadeia de suprimentos normalmente compõem-se de uma perspectiva limitada e de base apenas funcional. Logo, enquanto a logística essencialmente supõe a necessidade de cooperação entre compradores e fornecedores, a cadeia de suprimentos e seu gerenciamento consideram a existência de outras dimensões comportamentais entre os atores da cadeia, como conflito, dependência e poder, por exemplo. A logística focaliza a diminuição do custo total da operação de atendimento ao consumidor, já o gerenciamento da cadeia de suprimentos focaliza a lucratividade do serviço ao consumidor. A logística pode centrar seus esforços na esfera intra-organizacional, enquanto o gerenciamento de cadeia de suprimentos é um fenômeno essencialmente interorganizacional (LARSON, ROGERS; 1998).

Entretanto, o conceito de gerenciamento de cadeia de suprimentos vem evoluindo ao longo dos anos, adaptando-se a um mundo cada vez mais dinâmico e complexo. Segundo Spekman *et. al.* (1998), a visão tradicional de gerenciamento de cadeia de suprimentos visava levar a cadeia a atingir o menor valor inicial de compra possível, concomitantemente assegurando o fornecimento. São suas características típicas: múltiplos parceiros; avaliação dos parceiros com base no preço de compra; bases de informação baseadas em custo; contratos formais de curto-prazo; e compra centralizada. Denota-se que a operação sob estas condições tende em encorajar a competição acirrada entre os fornecedores, ocorrendo seguidamente inclusive, o confronto de fornecedores a partir dos estímulos dos clientes. A suposição fundamental neste tipo de ambiente é a de que parceiros de negócios são intercambiáveis e que eles ganharão vantagem se eles se tornarem muito importantes, aumento o impacto potencial nos negócios de seus parceiros. Ao mesmo tempo, neste caso, existe a crença de que a máxima competição, sob a disciplina de um mercado livre, promove uma saudável e vigorosa base de

fornecedores, que por sua vez está assentada na máxima “sobrevivência do mais forte” (SPEKMAN *et. al.*, 1998).

Já a nova perspectiva de gerenciamento de cadeia de suprimentos a define como um processo para o *design*, o desenvolvimento, a otimização e o gerenciamento dos componentes internos e externos do sistema de suprimentos, incluindo o suprimento de material, a transformação deste material e a distribuição dos produtos acabados ou dos serviços aos clientes, de forma consistente com os objetivos e estratégias da cadeia (SPEKMAN *et. al.*, 1998). A essência do novo gerenciamento da cadeia de suprimentos é torná-lo um meio de desenvolvimento de uma vantagem competitiva sustentável através da redução de investimentos sem sacrificar a satisfação do consumidor (LEE, BILLINGTON, 1992). Ainda, nessa nova visão, os parceiros da cadeia de suprimentos compartilham abertamente informações que facilitam a viabilização de suas habilidades em atender as necessidades dos clientes finais. Enquanto a redução de custos é tipicamente um resultado, o gerenciamento da cadeia de suprimentos enfatiza o aumento das habilidades, *expertises* e capacidades das firmas que compreendem sua rede competitiva (SPEKMAN *et. al.*, 1998).

Desta forma, o planejamento efetivo das modernas cadeias de suprimentos baseado em troca de informações e confiança entre os parceiros é um requisito essencial para o seu sucesso e evolução (KWON, SU; 2005). Estudos mostram, por exemplo, que em torno de um terço das alianças estratégicas falham devido à falta de confiança entre os parceiros de negócios (SHERMAN, 1992). Isto significa que, embora a cooperação seja o ponto inicial para o gerenciamento da cadeia de suprimentos, a mesma não é suficiente para tal. O próximo passo é a coordenação de processos e de troca de informação de modo a permitir a existência de mecanismos que tendam a aproximar as partes envolvidas em trocas – haja vista que as partes negociais podem cooperar e coordenar no que tange a certas atividades, mas, dependendo do caso, podem não comportarem-se como parceiros verdadeiros (colaborativos).

A evolução das cadeias de suprimentos ocorre através de um *continuum* (SPEKMAN *et. al.*, 1998). Inicialmente, as empresas realizam transações esporádicas ou não contratuais entre si (compras *spot*), centradas em preço. Neste momento, normalmente são vários os fornecedores, a concorrência entre eles é

instigada e o nível de confiança interorganizacional é baixo. Prosseguindo, adentra-se na fase de cooperação, que seguidamente inicia-se através da redução da base de fornecedores, o que facilita a cooperação e tende ao aumento da qualidade dos relacionamentos. Neste estágio, começa a haver uma maior demanda de confiança para o estabelecimento e manutenção dos relacionamentos, de prazos mais longos que os observados nas negociações *spot*. O compartilhamento de informações mais críticas inicia-se na fase de coordenação, o que aumenta a exposição de vulnerabilidades dos participantes da cadeia. O estágio de coordenação motiva o compartilhamento de informações entre as firmas da cadeia através de sistemas informatizados, como EDI (*eletronic data interchange*) ou outros baseados em tecnologia de informação. A última fase de integração é a colaboração, que exige alta confiança entre os atores da cadeia, visto que neste ponto as vulnerabilidades geradas pelas trocas de informações estratégicas e pelo compartilhamento de ativos – tangíveis e intangíveis, costumam ser bastante altas. Segundo Spekman *et. al.* (1998) a transição de coordenação para colaboração só ocorrerá quando os níveis de confiança, de comprometimento e de compartilhamento de informações forem suficientemente altos.

Por conseguinte, faz-se mais nítido que a falta de confiança entre os parceiros de negócios é um grande impeditivo nos processos integrativos na cadeia de suprimentos, pois cria uma percepção de alto risco onde toda a troca deve ser verificada, fazendo com que as partes passem mais tempo analisando a credibilidade do outro e criando e aprimorando controles do que otimizando suas operações individuais e colaborativas (KWON, SU, 2005; BECCERRA E GUPTA, 1999). Isto acarreta aumento dos custos de transação a níveis proibitivamente altos. Nestes casos, tende-se na perda de produtividade e eficiência e eficácia, importantes objetivos do gerenciamento da cadeia de suprimentos, são comprometidas. A criação de valor, neste contexto, torna-se substancialmente mais difícil e a utilização de recursos tecnológicos para aumentar a integração cliente-fornecedor (sem a existência da confiança como pano de fundo na transação) tenderá altamente à inefetividade.

Com o objetivo de diminuir os indesejáveis efeitos da falta ou da pouca confiança e de aumentar a qualidade dos relacionamentos interorganizacionais em cadeias de suprimentos e, conseqüentemente, dos resultados de toda a cadeia

vários centros de estudo e autores abriram novas trajetórias de pesquisa, conforme se observa no próximo tópico.

2.1.1. Trajetórias de Pesquisa em Cadeias de Suprimentos

No que tange as linhas de pesquisa a respeito de cadeia de suprimentos, Huan *et. al* (2004) apresentam 3 direcionamentos principais:

- a) Operacional: esta área diz respeito às operações diárias de fábricas ou unidades de negócio interconectadas, como plantas ou centros de distribuição e têm o objetivo de criar políticas ou ferramentas que garantam o meio mais lucrativo possível de preencher as necessidades dos clientes. São exemplos: gerenciamento de estoques, planejamento e controle da produção, gerenciamento da capacidade produtiva e de carregamento e gerenciamento da distribuição.
- b) *Design*: busca entender qual o melhor formato possível para a cadeia de suprimentos, de forma a maximizar os ganhos de toda a cadeia e não das firmas individualmente. O estudo do compartilhamento de informações é vital neste contexto de integração.
- c) Estratégico: busca entender a dinâmica das cadeias de suprimentos e o desenvolvimento de objetivos para as cadeias. Esta tarefa inclui avaliação crítica de configuração das parcerias e determinação de oportunidades, que possam aumentar a competitividade da cadeia como um todo.

Entretanto, Huan *et. al* (2004) também sugerem – ao mencionarem que arquétipos conceituais consagrados de cadeias não são suficientes para contemplar toda a complexidade das mesmas, como o Modelo Referencial de Operações de Cadeia de Suprimentos, desenvolvido pela *Supply Chain Council* – que as novas linhas de pesquisa devem esforçar-se mais em desenvolver uma plataforma de trabalho para a geração e manutenção de relacionamentos interorganizacionais.

Esta natureza de constatação amplia o espaço para outros eixos de pesquisa em cadeia de suprimentos, os quais focalizem aspectos dinâmicos sociais e humanos na criação, desenvolvimento, evolução e sobrevivência das cadeias. Ainda antes do que Huan *et. al* (2004), Dwyer *et. al.* (1987) já observavam que a despeito

da importância normalmente creditada a idéia de trocas interorganizacionais, as pesquisas têm negligenciado largamente os aspectos comportamentais dos relacionamentos comprador-vendedor, tendendo em estudá-los como eventos de caráter discretos e não relacionais (estes conceitos serão tratados em tópico específico, apresentado mais a seguir).

Desta forma, nos últimos anos uma série de autores começou a mesclar diferentes concepções teóricas na busca de melhores resultados no que tange à investigação das cadeias de suprimentos.

Wu *et. al.* (2004) utilizam-se da teoria dos custos de transação (dependência, investimentos específicos e atratividade do produto) e das teorias comportamentais (comunicação, poder, confiança e continuidade) na construção de uma estrutura de pesquisa utilizada para mensurar as influências de constructos racionais e comportamentais nos processos de integração de negócios em cadeias de suprimentos.

De maneira semelhante, Kwon e Suh (2005) trabalham um modelo conceitual para explicar o comprometimento interorganizacional em cadeias de suprimentos baseado, ao mesmo tempo, na teoria das trocas sociais (satisfação percebida, reputação do parceiro e conflito percebido) e na teoria dos custos de transação (especificidade dos investimentos, incerteza comportamental e compartilhamento de informações).

Barney e Hansen (1994) estudam a confiança interorganizacional como fator estratégico, através da teoria dos custos de transação sob o enfoque da competitividade estratégica.

Svensson (2001), que analisa o nível de percepção de confiança das companhias automotivas suecas para com seus fornecedores e clientes, também se utiliza de constructos de diferentes teorias como, por exemplo: confiabilidade (fé, consistência, lealdade, previsibilidade, respeito e segurança), honestidade (senso de justiça, motivação para mentir e abertura do gerenciamento), competência (habilidade, características, nível de expertise e integridade), orientação do comprador/vendedor (altruísmo, senso de negócio e de julgamento, congruência, intenções e motivos, e amizade (aceitabilidade, benevolência e identificação).

Morgan e Hunt (1994), no seu modelo KMV (*key mediating variables*), agregam, além das teorias mencionadas, a teoria organizacional e institucional, ao abordar o constructo de “valores compartilhados” como predecessor ao mesmo tempo da confiança e do comprometimento relacional.

Dwyer *et. al.* (1987), quando utiliza conceitos como desenvolvimento de normas e valores compartilhados, também inclui no seu modelo de desenvolvimento de relacionamentos comprador-vendedor o impacto gerado pelo meio que circunda os participantes do relacionamento.

Ainda, uma série de autores (VÉLEZ *et. al.*, 2008; SENGÜN, WASTI, 2008; WALKER *et. al.*, 2007; WALKER, 2007; OLIVERO, LUNT, 2004; YAN, CHILD, 2004; GALLIVAN, DEPLEDGE, 2003; FRYXELL *et. al.*, 2002; YAN, CHILD, 1999), entre outros, analisam os relacionamentos interorganizacionais e sua evolução através do estudo da inter-relação entre confiança, controles e riscos percebidos.

Estas concepções vão ao encontro ao ideário de Granovetter (1985), na medida em que este autor entende existirem componentes sociais significativos nos relacionamentos de trocas que normalmente são omitidos nas explicações puramente econômicas; fato que remete à necessidade dos gestores envolvidos em ambientes de cadeias de suprimentos observarem tanto fatores econômicos e de processos quanto humanos e comportamentais, quando tratam de integração de negócios em cadeias.

Com base no exposto, a confiança é um constructo muito importante em cadeias de suprimentos. Para vários autores, conforme pode ser observado no decorrer deste trabalho, a confiança ganha o *status quo* de elemento fundamental dos relacionamentos interorganizacionais em cadeias de suprimentos. Assim sendo, se faz necessária uma análise mais aprofundada deste constructo.

2.2. A Confiança em Relacionamentos Interorganizacionais

Devido à abrangência observada na temática da confiança, a mesma é abordada nesta pesquisa em três momentos distintos. Primeiramente, define-se a perspectiva de análise da confiança, através do estabelecimento de uma dicotomia

entre as trocas relacionais e as discretas. Em segundo lugar, expõem-se a conceituação e a relevância da confiança para, em terceiro lugar, abordar-se os diferentes tipos de confiança.

2.2.1. Trocas discretas e Relacionais: Definindo a Perspectiva de Análise da Confiança

Antes de tratar do fenômeno da confiança, é importante distinguir claramente os diferentes enfoques que os pesquisadores normalmente dão às transações mercadológicas na compreensão tanto das cadeias de suprimentos quanto da confiança – seja entre firmas ou indivíduos, visto que ambas as abordagens, segundo Dwyer *et. al.* (1987) trazem desdobramentos profundamente diversos quanto à natureza dos relacionamentos interorganizacionais e interpessoais. Dwyer *et. al.* (1987) apresentam as diferenças entre as duas abordagens, sendo a primeira a das transações ou relacionamentos discretos: esta ótica assume a lógica “dinheiro de um lado e produto do outro”. Este tipo de relação é caracterizado por uma comunicação bastante limitada e de pouco conteúdo, excluindo os elementos relacionais do ato de comprar ou vender. Isto significa que as transações discretas ocorrem de forma destacada dos elementos contextuais históricos, presentes e futuros do momento da transação. Na realidade, a transação discreta representa um ideal teórico que não encontra correspondente exato no mundo real. A ação de abastecer o tanque de gasolina em uma cidade distante, em um posto de combustível independente, apenas uma vez, efetuando-se o pagamento em dinheiro vivo representa uma amostra que se aproxima de uma transação discreta. Neste caso, o relacionamento é pontual; não há negociações prolongadas; não há dependência mútua e, caso haja, ocorre em um espaço de tempo bastante curto; a troca de valores por produtos é imediata; e a qualidade dos produtos transacionados pode ser facilmente verificada (*commodities*, por exemplo). Assim sendo, visto o alto grau de previsibilidade que este tipo de relação – em verdade, virtualmente impossível em seu “modo puro” – oferece, é natural que os diversos tipos de riscos (conforme detalhados mais a seguir) tendam a mostrar-se relativamente mais baixos que aqueles constados nas trocas realizadas em um plano empírico.

Assim, como se pode esperar, Dwyer *et. al.* (1987) sustentam que as transações relacionais – que compreendem a segunda abordagem – têm natureza bastante diversa daquelas ditas discretas: sua característica mais importante está na sua duração ao longo de tempo, que é sempre maior, em relação às transações discretas; cada relacionamento deve ser visto em termos de sua história e de seu futuro antecipado. As bases para o relacionamento futuro devem ser apoiadas por suposições implícitas e explícitas, em confiança e em planejamento. Pode-se esperar dos participantes deste tipo de troca a busca por satisfações complexas, pessoais e de cunho não-econômico. Ao contrário das transações discretas, as trocas relacionais estão imbricadas em contextos sociais específicos e apresentam performance menos óbvia dos parceiros, o que traz a necessidade de uma comunicação mais profunda e contínua. Neste tipo de troca, começam a surgir rudimentos de planos cooperativos e antecipações de conflitos, além das expectativas de confiabilidade serem indicadas pelas características pessoais dos personagens envolvidos nos relacionamentos. Resumidamente, este tipo de transação é multifacetado e, conseqüentemente, muito mais complexo do que o relacionamento discreto, aproximando-se bem mais do observado nas relações reais ocorridas entre firmas e pessoas (DWYER *et. al.*, 1987). Portanto, é natural que toda essa complexidade gere um menor nível de previsibilidade e, por conseqüência, maior possibilidade de ocorrência de eventos indesejáveis, danos e perdas sofridos pelos atores participantes deste tipo de troca.

Enfim, devido à maior semelhança das trocas relacionais com o observado no plano negocial real, conforme sustentado por Dwyer *et. al.* (1987), sempre que o presente estudo mencionar quaisquer eventos interorganizacionais ou interpessoais, ter-se-á como pano de fundo a realidade das transações relacionais. Essa observação é importante na medida em que coloca e define a perspectiva de análise desta pesquisa. De outra forma, poder-se-ia mais facilmente incorrer-se em análises mais restritivas e menos abrangentes, o que pode prejudicar o atingimento dos objetivos deste estudo.

2.2.2 Relevância e Conceituação da Confiança

Por muitos anos, o constructo da confiança tem captado interesse de várias áreas de estudo. Nos anos 50 e 60, os pesquisadores descobriram a importância da confiança nos relacionamentos pessoais (estudos que continuaram durante a década de 70). Nos anos 80 e 90 foram publicados muitos estudos sobre o tema nas mais diversas disciplinas (SVENSSON, 2001).

Ainda segundo Svensson (2001), a confiança é um conceito multidimensional. Este fato é comprovado pelo largo espectro de publicações nas últimas cinco décadas, que propõe diferentes dimensões para a confiança, sendo que vários autores convergem suas constatações quanto à importância da confiança para o sucesso dos relacionamentos interorganizacionais.

Spekman *et. al.* (1998) credita importância à confiança ao ponto de interpretá-la como a pedra fundamental na parceria estratégica. Morgan e Hunt (1994) chamaram a confiança de principal determinante no comprometimento de um relacionamento.

Estes dois últimos autores consideram a confiança um elemento-chave porque encoraja os negociadores a: trabalharem na preservação dos investimentos de relacionamento através da cooperação com os parceiros de negócio; aumentarem a aquiescência mútua e a diminuírem da propensão em abandonar o relacionamento; aumentarem os conflitos funcionais e diminuírem os conflitos deletérios; diminuírem a incerteza na tomada de decisão e a resistirem às alternativas atrativas de curto-prazo (oportunismo) em prol dos benefícios de longo-prazo; visualizarem as ações de alto-risco como sendo prudentes, devido à crença de que seus parceiros não agirão de modo oportunista.

Diante desta perspectiva entende-se que, quando a confiança existe, produzem-se frutos que promovem eficiência, produtividade e efetividade. Em resumo, confiança tende a levar as partes que estão em transação a adotarem e manterem comportamentos cooperativos, que são os condutores para os relacionamentos de mercado de sucesso.

Para Svensson (2001), a existência de confiança certamente afetará o relacionamento de negócios em cadeias de suprimentos, de modo que o produto de

um relacionamento de negócios é, até certo ponto, resultado da confiança existente entre as partes negociadoras. Ou seja, parceiros que confiam um nos outros em um relacionamento de negócios estão em situação muito diferente daqueles que não apresentam confiança mútua.

Doney e Cannon (1997) afirmam que altos níveis de confiança permitem aos parceiros de uma transação aumentar sua capacidade competitiva e reduzir seus custos de transação mutuamente. Sahay (2003), afirma que a confiança desempenha um papel-chave nos relacionamentos das cadeias de suprimentos. O mesmo autor apresenta uma série de conceitos sobre confiança, que foram compilados segundo a perspectiva de diversos autores, como se pode visualizar no quadro 1:

Autores	Definição
Giffin (1967), Bialaszewski e Giallourakis (1985)	Confiança é uma atitude mostrada em situações onde uma pessoa está tendo fé em outra pessoa, uma pessoa está arriscando algo de valor.
Schurr e Ozanne (1985)	Confiança é a crença de que a palavra ou promessa de uma parte é segura e que a parte cumprirá suas obrigações na relacionamento de troca.
Baier (1986)	Confiança é a vulnerabilidade aceita perante a possibilidade, mas não a crença, de má fé (ou falta de boa fé) da outra parte.
Anderson et. al. (1987)	Confiança é o grau através do qual o membro de canal está aberto a aceitar deslocamentos de curto-prazo, porque ele está confiante que este deslocamento será nivelado no longo-prazo.
Anderson e Weitz (1989)	Confiança é a crença de uma parte de que suas necessidades serão preenchidas no futuro pelas ações tomadas pela outra parte.
Anderson e Narus (1990)	Confiança é a crença de uma firma de que a outra companhia tomará ações que irão trazer retornos positivos para si e que esta não tomará ações inesperadas que trará retornos negativos para si.
Moorman et. al. (1992)	Confiança é a predisposição para se ter fé em um parceiro de troca.
Barney, Hansen, (1994)	Confiança é a mútua confiança de que nenhuma das partes explorará as vulnerabilidades da outra. Um parceiro de negócios que mereça confiança é aquele que não explorará as fraquezas da outra parte. Já o oportunismo é o oposto de confiança
Govier (1994)	Confiança envolve a expectativa, não apenas a inexistência de má fé, mas um elemento de boa fé da pessoa na qual se confia.
Morgan e Hunt (1994)	Confiança existe quando uma parte tem fé na integridade e confiabilidade de um parceiro de troca.
Doney e Cannon (1997)	Confiança é a credibilidade percebida e a benevolência de um alvo de confiança.
Blois (1999)	Confiança ocorre quando uma parte faz-se vulnerável ao comportamento da outra parte.
Handfield e Bechtel (2002)	Confiança é a característica central de um relacionamento comprador-fornecedor.

Quadro 1 – Conceitos para a Confiança

Fonte: adaptado de Sahay (2003)

Nestes conceitos verifica-se explícita ou implicitamente, a noção de incerteza e risco existentes nas relações sustentadas nas relações sociais, geradas pela

racionalidade limitada (WILLIAMSON, 1985). Como uma parte não tem certeza de como a outra parte se comportará em relação à determinada situação, há a necessidade de que aquela se submeta a determinado grau e natureza de risco para que haja o estabelecimento da relação. A aceitação deste risco se dará mediante a existência de confiança, de mecanismos de controle (que serão tratados mais a seguir) ou de ambos, combinados de diversas formas.

Entretanto, embora a confiança tenha até o momento sido citada sempre da mesma forma, isto não significa que exista apenas um tipo único de confiança. Pelo contrário, são várias as formas de expressão e materialização da confiança

2.2.3 A Confiança e suas Tipologias

Barney e Hansen (1994) apresentam a confiança como um elemento potencializador de capacidade competitiva sob a ótica da teoria dos custos de transação. Neste enfoque, são três os tipos de confiança apresentados pelos mesmos:

2.2.3.1 Confiança fraca

Este tipo de confiança baseia-se no pressuposto de que uma parte não explorará as vulnerabilidades da outra porque simplesmente não existem vulnerabilidades significativas a explorar na troca específica. Assim sendo, a confiança emerge por que não há como as partes envolvidas agirem de modo oportunista, uma em relação à outra. Este tipo de confiança normalmente ocorre em transações nas quais a avaliação do valor e a qualidade dos objetivos trocados podem ser avaliados facilmente.

2.2.3.2 Confiança média-forte

Este tipo de confiança existe quando uma troca entre as partes envolve vulnerabilidades unilaterais ou mútuas (devido aos diversos tipos de riscos existentes) e a confiança emerge apenas quando sustentada por vários dispositivos de coordenação, que nada mais são do que controles formais configurados de diferentes maneiras. Vê-se, desta forma, que tal modelo de confiança enfatiza o papel da racionalidade e da confiança calculada na tomada de decisão.

Normalmente, os economistas focalizam dois grandes grupos de mecanismos de coordenação: os baseados no mercado e os baseados em contratos. O primeiro grupo remete a questão da reputação e diz que as partes que agem de forma oportunista serão excluídas de futuras trocas econômicas devido a serem identificadas pelo mercado como não confiáveis. Já a coordenação contratual explícita, ao mesmo tempo, o que significa a ação oportunista e quais são as sanções legais-econômicas para tal tipo de atitude.

Granovetter (1985) critica ambos os mecanismos acima citados como sendo incompletos em termos sociais, visto que as punições podem ocorrer de outras formas que não puramente econômicas, como, por exemplo, perda de legitimidade social – como um dano à reputação, por exemplo. Logo, a imposição deste custo social, minimiza a ameaça de comportamento oportunista.

Doney e Cannon (1997), de modo inverso citam uma série de estratégias “calculativas” para o desenvolvimento da confiança. A primeira destas estratégias chama-se exatamente processo calculativo. Segundo eles, este processo é baseado na literatura econômica e ocorre quando a primeira parte calcula o custo ou benefício da segunda parte traí-la ou então manter-se na relação. O processo calculista é de natureza lógica, que é a essência da confiança média-forte. A racionalidade do processo está no “cálculo”, que é a ponderação da relação entre o benefício da traição ou, em outros termos, da incorrência em comportamentos oportunistas, e o custo imposto ao “traidor” ao ser pego em delito, ou seja, agindo contrariamente às expectativas daquele que confia. Desta forma, aquele que confia, utilizando-se do processo calculista, considera que como não é vantajoso para a outra parte (o alvo da confiança) incorrer em atos oportunistas (haja vista os

mecanismos inibitórios) – afinal, agindo desta maneira a mesma jogaria contra os próprios interesses – a mesma é meritória de confiança. Este processo está fortemente baseado sobre a lógica da teoria dos custos de transação.

O segundo processo lógico citado por Doney e Cannon (1997) como sendo um gerador de confiança ocorre através da avaliação da capacidade da outra parte cumprir com suas promessas – conceito bastante parecido com a confiança baseada em competência, de Das e Teng (2001) – que é a percepção de uma parte de que a outra parte efetivamente tem as condições necessárias para preencher as necessidades para com as quais a mesma comprometeu-se.

O processo preditivo, terceira estratégia mencionada por Doney e Cannon (1997), refere-se à habilidade de uma parte prever o comportamento da outra parte, diminuindo desta forma a incerteza da relação. Este tipo de confiança requer uma avaliação da credibilidade e benevolência da outra parte, através da obtenção de informações sobre o comportamento e promessas passadas da mesma. Interações repetidas permitem a um parceiro uma melhor interpretação das ações do outro parceiro, oferecendo assim uma base para a previsão do comportamento futuro deste. Empresas de uma cadeia de suprimentos que repetidamente “dizem o que fazem” e “fazem o que dizem” são mais prováveis de gerar confiança, visto que as mesmas são avaliadas como agindo de maneira previsível.

Por último, Doney e Cannon (1997), mencionam o processo de transferência, que ocorre quando aquele que confia (A) passa a confiar em uma firma ou pessoa alvo (B), devido a uma terceira parte (C), a qual já possui a confiança de A e, então é considerada uma “fonte segura” de informações sobre B.

Considerando-se a ótica da teoria dos custos de transação (WILLIAMSON; 1985), é importante observar que um contexto de confiança média-forte, algumas trocas não podem ser realizadas, visto que o custo da estrutura de coordenação/controles necessária para gerar o nível média-forte de confiança é maior do que o ganho esperado na efetivação da troca, o que sugere que importantes oportunidades negociais podem ser perdidas quando o nível de confiança existente é apenas média-forte.

2.2.3.3 Confiança forte

Na forma forte de confiança, a confiança sustenta-se não sobre mecanismos sociais ou econômicos de coordenação, como ocorre no tipo média-forte de confiança, mas sobre valores, princípios e padrões de comportamentos internalizados pelas partes envolvidas na troca. Ou seja, ambas as partes compartilham mutuamente uma série de vulnerabilidades – de todas magnitudes e naturezas – mas independentemente da existência de mecanismos de coordenação, confiam em si, devido ao que e quem elas são, intrinsecamente.

Ao contrário das duas formas de confiança anteriormente descritas, esta forma é claramente exógena a uma estrutura particular de troca, pois a forma forte de confiança emerge dos princípios, valores e padrões que os parceiros então trazem para uma determinada troca. Estes elementos (princípios, valores e padrões) refletem a história e cultura da empresa ou então das pessoas-chaves associadas a ela. Ambos os fatores, cultura e história, logicamente são afetados pela própria cultura e história do local onde estas empresas nascem e estabelecem-se. Importantes pesquisadores como Robert Putnam (1993) e Francis Fukuyama (1996), imbricam estas questões no chamado capital social, termo surgido em 1961, nos EUA (LOPOLITO, SISTO; 2007).

Há de considerar-se ainda que os pesquisadores Das e Teng (2001) adicionam aos tipos de confiança de Barney e Hansen (1994) outros dois tipos: a confiança dita pura e a confiança baseada em competências.

2.2.3.4 Confiança pura

Diz respeito às boas intenções, à fé e à integridade. Dito de outra forma, a confiança pura diz respeito à crença de que a outra parte não agirá de modo oportunista devido as suas características morais próprias e não devido ao fato de existirem mecanismos formais de controle e punição. Desta forma, este conceito distancia-se do conceito de confiança de Coleman (1990), de base puramente

econômica e calculativa, o que gera grande semelhança com a confiança forte sustentada por Barney e Hansen (1994). Dada esta similaridade conceitual, ambos os tipos de confiança são tratados da mesma forma na presente pesquisa.

2.2.3.5 Confiança baseada em competência

Como a própria nomenclatura faz entender, este tipo de confiança está estruturado sobre a capacidade percebida da outra parte em cumprir com suas obrigações relacionais. Handfield e Nichols (1999) corroboram a essência da idéia de confiança baseada em competência de Das e Teng (2001) e a subdividem em três competências-chaves: a) Competência específica: existe quando uma parte confia em uma área funcional específica da outra área (exemplo: a confiabilidade em relação à qualidade de um *Rolls-Royce* é certamente muito alta, visto que esta marca é um símbolo de luxo e status); b) Competência interpessoal: é a habilidade de uma pessoa trabalhar com outras pessoas, em geral. Este tipo de competência é muito importante, visto que os primeiros estágios de integração no gerenciamento da cadeia de suprimentos ocorrem em encontros face-a-face; c) Competência de sentido de negócio: se refere a uma experiência individual, sabedoria e senso comum.

É importante constar que não é correto correlacionar este tipo de confiança à confiança média-forte de Barney e Hansen (1994), visto que a primeira sustenta-se sobre uma percepção de capacidade operacional técnica enquanto que esta última reside sobre mecanismos explícitos de coordenação/controles, o que traz maior semelhança com o conceito de confiança calculativa de Coleman (1990).

De qualquer forma, é relevante enfatizar que, conforme citado anteriormente, seja quais forem os tipos de confiança, normalmente há relação desta com os controles e riscos negociais, o que ressalta a necessidade de aprofundar os conhecimentos também sobre estes dois constructos.

2.3. Controles e riscos: Conceituação e Tipologias

Leifer e Mills (1996, p. 177), conceituam controle como “um processo regulatório pelo qual os elementos dos sistemas tornam-se mais previsíveis através do estabelecimento de padrões na busca de objetivos ou situações desejados”. Para Tannenbaum e Yan e Gray, (1968, 1994, *apud* INKPEN, CURRAL; 2004) controle organizacional é o processo que alinha subunidades e indivíduos com os objetivos da organização. Já para Das e Teng (1998, p. 493), mecanismos de controle são “arranjos organizacionais projetados para determinar e influenciar o que os membros organizacionais farão, enquanto que nível de controle é o grau em que determinado comportamento (aquele desejado pelos mecanismos de controle) é garantido”. Green e Welsh (1988, p. 291) conceituam controle como “um processo cibernético e regulatório que direciona ou restringe uma atividade interativa para alguns padrões ou propósitos”.

Em suma, controles são utilizados para tornarem o atingimento das metas organizacionais mais previsíveis e assim diminuir os riscos inerentes às diversas operações empresariais. Para Merchand (1984, p. 10; *apud* DAS, TENG; 1998), “bons mecanismos de controle significam que uma pessoa informada pode ficar razoavelmente confiante que não ocorrerão grandes e desagradáveis surpresas”, que normalmente são a conversão dos riscos negativos em realidade. Isto coloca em evidência a relevância dos riscos no âmbito da confiança e dos controles.

Risco normalmente é conceituado como a possibilidade de obtenção de resultados (*outputs*) negativos (BACHMANN; 1999). Os riscos são muito importantes no entendimento da relação controle-confiança, pois tanto o controle quanto à confiança têm entre suas principais metas a mitigação, cada um a seu modo, da percepção da possibilidade de ocorrência de resultados negativos, que nada mais é do que risco (DAS, TENG; 2001). O risco também é vital na relação confiança-controles porque os indivíduos e empresas que estabelecem transações têm cada qual uma percepção do nível máximo de risco que podem submeter-se, além do qual a relação torna-se demasiada perigosa para os mesmos (BACHMANN, 1999). Assim, é natural supor que diferentes percepções de risco demandam diferentes

níveis e tipos de controles e confiança: quanto maior a sensibilidade ao risco, maior tende a ser a demanda por confiança e controles, sendo o inverso igualmente lógico (DAS, TENG; 2001).

Nesta linha de raciocínio, estes dois últimos autores mostram duas tipologias básicas de risco no que tange a relacionamentos interorganizacionais. Primeiro, há o risco relacional, que é aquele baseado na probabilidade de incursão de uma das partes em comportamentos oportunistas, que pode gerar perdas assimétricas entre os parceiros. O comportamento oportunista pode ser identificado em uma série de atitudes específicas como, por exemplo, iludir a outra parte, esquivar-se das responsabilidades acordadas entre ambas as partes e distorcer informações negociais relevantes (SENGÜN, WASTI; 2007). Em segundo, há o risco de performance, mais relacionado aos resultados cooperativos da parceria. Em outras palavras, o risco de performance concerne à possibilidade de ineficácia da parceria por questões estruturais externas, como por exemplo, rivalidade intensa, novos entrantes, flutuações de demanda, mudanças nas políticas governamentais ou ainda por incompetência das partes em cumprir com suas respectivas partes na aliança (SENGÜN, WASTI; 2007). Barney e Hansen (1994), por sua vez, entendem os principais tipos de vulnerabilidades ou riscos existentes como sendo os seguintes:

(a) Vulnerabilidade de seleção adversa: ocorre quando uma parte percebe como excessivamente custoso aferir adequadamente o valor do objeto oferecido pela outra parte, existindo o risco de supervalorizar o objeto a ser recebido, incorrendo-se em uma troca desproporcional e/ou desvantajosa;

(b) Vulnerabilidade de risco moral – que se assemelha ao risco relacional, do modelo de Das e Teng (2001): ocorre quando uma das partes percebe como excessivamente custoso medir adequadamente a qualidade do objeto a ser recebido da outra parte. Posto de outra forma, significa a possibilidade da outra parte agir de modo oportunista, utilizando-se de informações assimétricas e/ou lacunas nos sistemas de monitoramento e controle;

(c) Vulnerabilidade de dependência de investimentos específicos (*hold-up*); ocorre quando uma das partes efetua investimentos de grande porte, assimétricos, e específicos (logo, de difícil mobilidade para outros clientes) para atendimento à outra

parte. Ou seja, esta vulnerabilidade existe quando se configura uma relação de dependência de uma organização em relação à outra(s).

Há de considerar-se que os tipos de risco mencionados têm duas dimensões: a real e a percebida (DAS, TENG; 2001). A dimensão real explicita o tamanho, o tipo factível do risco e seu real potencial de dano – mostra o risco “exatamente calculado”, o que muitas vezes é inviável de ser conseguido no plano real, devido ao custo de seu detalhamento e mensuração, seja em termos de tempo ou recursos financeiros. Já a dimensão percebida está condicionada à percepção de cada parte. É fácil e correto supor que os riscos reais podem diferir muito dos percebidos, sendo que é isto de fato o que seguidamente ocorre. Isto torna a definição mútua e a institucionalização dos controles interorganizacionais mais difícil e menos simples do que se pode normalmente cogitar, pois os parceiros não raras vezes discordam com veemência do que controlar e como controlar devido exatamente a suas percepções dissonantes – além de possíveis interesses não-declarados e conflitantes. Inkpen e Curral (2004, p. 590) corroboram este ponto de vista quando afirmam que:

(...) devido aos controles de mecanismos serem associados a custos e devido aos parceiros poderem ter objetivos colaborativos assimétricos – devido a sua percepção de risco e valor, desentendimentos entre os parceiros a respeito da natureza e extensão dos controles (...) são comuns.

Mesmo perante tais dificuldades, controles são comuns e são institucionalizados através de estruturas de coordenação, especificações contratuais, arranjos gerenciais, e outros mecanismos mais informais (DAS, TENG, 2001), conforme observa-se no cotidiano empresarial.

Segundo os mesmos autores, existem dois tipos básicos de controles: controles externos baseados em medidas e controles internos baseados em valores. A primeira abordagem enfatiza o estabelecimento e utilização de regras formais, procedimentos e políticas para monitorar e recompensar performances desejadas. Este conjunto de controles também é chamado de formal ou objetivo. A segunda abordagem baseia-se no estabelecimento de normas, valores, cultura e na internalização de objetivos para encorajar comportamentos e resultados desejáveis. Este tipo de controle é também chamado de controle normativo, social ou informal.

Ouchi e Maguire (1975) subdividem os controles formais em duas tipologias principais: controles comportamentais e controles dos resultados destes comportamentos. A mensuração dos comportamentos (ou controle dos comportamentos) serve para garantir que um processo é apropriado. Este tipo de controle, que também é chamado de controle de processo, focaliza os processos os quais devem transformar comportamentos apropriados em resultados pré-definidos. Neste caso, a mensuração se dá sobre os comportamentos em si e não sobre os *outputs* finais – normalmente devido ao fato de que nestes casos a mensuração dos *outputs* ou não é possível ou é demasiada imprecisa e dispendiosa. A mensuração dos comportamentos também ocorre quando os gestores exigem o conhecimento detalhado dos comportamentos realizados. Já a mensuração de seus resultados (ou controle de resultados, ou ainda de *outputs*) serve para avaliar de modo seguro e acurado o desempenho dos membros submetidos ao regime de controle.

Os controles formais tendem a ser mais previsíveis, regulares e envolvem a transferência de informações explícitas, sendo codificadas em regras e procedimentos. Segundo Bijlsma-Frankema e Costa (2005, p. 259), “os controles formais objetivam o estabelecimento de tarefas previsíveis através do *design* de um conjunto de regras que especificam o trabalho dos indivíduos e garantem a observância destes indivíduos através destas regras prescritas”.

Já os controles sociais são mais incertos, ambíguos e imbricados organizacionalmente (DEAKIN *et. al.*, 1997), e utilizam valores, normas e culturas para encorajarem comportamentos desejáveis (DAS, TENG; 1998) e têm como objetivo reduzir a incongruência de objetivos entre os membros da organização ou entre os parceiros de um relacionamento interorganizacional. Morgan e Hunt (1994) corroboram esta percepção, sugerindo que fortes valores compartilhados tendem a gerar maior convergência de objetivos e, conseqüentemente, maior comprometimento organizacional.

Segundo Das e Teng (2001), a diferença chave entre os controles sociais e formais reside no fato de que nos controles sociais nem os comportamentos nem os resultados destes são especificados no início de sua instauração – *ex ante*; não são definidos limites para a escolha de atividades (quais são permitidas e quais não são) e para a extensão das mesmas; o processo de definição de objetivos é descentralizado e evolui com maior naturalidade, o que explica por que os controles

sociais são particularmente apropriados para utilização em circunstâncias ambíguas. Através do processo de socialização e geração de consenso, os indivíduos tornam-se mais comprometidos com a organização, e as visões compartilhadas servem para influenciar fortemente o comportamento dos membros.

Apresentados os conceitos e tipos de confiança, controles e riscos, torna-se necessário também conhecer o que a teoria aborda sobre o relacionamento destes três constructos – sobre como ocorre a influência de um sobre os outros – pois, conforme já citado, analisá-los apenas individualmente tende a limitar a compreensão sobre os mesmos e sobre seus reflexos nos contextos nos quais os mesmos operam, como, por exemplo, no contexto interorganizacional de uma cadeia de suprimentos.

2.4. Controle, Confiança e Risco: o Imbricamento dos Constructos

Para Inkpen e Curral (2004), a seleção dos controles interorganizacionais traz implicações para a avaliação de um parceiro no que tange a confiabilidade do outro parceiro. Sitkin e Roth (1993) argumentam que a implantação de mecanismos formais de controle tende a diminuir a confiança do parceiro que é submetido aos mesmos por que tais controles fornecem explicações alternativas, seja para a confiança pura ou para a confiança baseada em competência. Assim, a formalização não irá necessariamente minar o desenvolvimento da confiança, mas reduzirá sua velocidade, pois as ações confiáveis serão “descontadas” – pelo parceiro alvo destas ações – como sendo produto não da boa-fé daquele que age, mas como sendo motivadas pelos controles e punições previstas para as ações desviantes (INKPEN, CURRAL; 2004).

Das e Teng (2001) ainda sugerem que controles formais (de *outputs*, em específico) tendem a focalizar os esforços dos parceiros no curto-prazo, o que dificulta e limita a busca de objetivos de longo prazo, os quais para serem auferidos por vezes devem sacrificar ganhos possíveis de serem obtidos mais imediatamente. Como agravante, controles formais podem ser percebidos como um sinal de que os parceiros não são suficientemente competentes para executar os processos

livremente e a seu próprio modo, de forma que a confiança baseada em competência também é prejudicada por este tipo de controle.

Há, no entanto, a possibilidade dos controles, mesmo sendo formais, ensejarem maior nível de confiança entre os parceiros quando do início de seu relacionamento. Isto ocorre se: (a) ambos estiverem imbricados em um mesmo ambiente institucional forte e; (b) ambos estiverem sujeitos aos mesmos controles institucionais externos à relação (BACHMANN; 1999), o que remete à importância do capital social. Segundo o mesmo autor, quando isto ocorre, os parceiros creditam uma confiança inicial maior na relação por terem a convicção de que se os seus parceiros incorrerem em comportamentos desviantes, os mesmos serão punidos por um sistema legal-institucional eficiente, externo à relação de ambos e comum aos dois.

Inkpen e Curral (2004) consideram o poder de barganha como um outro elemento crítico da relação confiança-controle. A utilização do poder de barganha, ao contrário de reduzir o risco de comportamentos oportunistas, como se pode cogitar, pode gerar resultados inversos, pois o controle assimétrico exercido por um parceiro restringirá a autoridade de tomada de decisão do outro parceiro e também restringirá sua habilidade em atingir seus objetivos com a aliança, podendo esta firma, portanto, procurar compensar sua falta de controle e influência incorrendo em comportamentos oportunistas em áreas sobre as quais seu parceiro não exerce controle (DAS e TENG, 2001; INKPEN e CURRAL, 2004). O resultado mais provável desta soma de elementos é a diminuição não apenas da confiança pura, mas também da confiança baseada em competência, visto que desconfiança alimenta desconfiança, na forma de uma espiral negativa (INKPEN e CURRAL, 2004).

Os controles sociais, ao contrário dos controles formais, não definem comportamentos e metas *a priori*, permitindo assim, a existência de um espaço de interação entre os parceiros e ensejando maior liberdade de ação, o que facilita o aumento da confiança pura e da confiança baseada em competência (DAS e TENG, 2001).

No momento inicial de uma relação, Inkpen e Curral (2004) sugerem que a seleção dos controles é influenciada pela confiança pré-existente entre os parceiros. Segundo a linha de pensamento de Inkpen e Curral (2004, p. 290), “quanto maior o

nível inicial de confiança entre os parceiros (...), menor o nível do custo inicial de controle da parceria e maior a propensão na utilização de controles sociais”. Das e Teng (2001) entendem a situação da mesma forma, adicionando ainda que os controles sociais e formais funcionam melhor onde há altos níveis de confiança, devido a esta diminuir os níveis de resistência no uso dos controles – por parte de quem é submetido aos mesmos, o que subentende que, sem um determinado nível de confiança inicial, será difícil os parceiros estabelecerem entre si padrões comportamentais e valores comuns (DAS, TENG; 2001). Assim, eles propõem que “a confiança pura e a confiança baseada em competência aumentarão a efetividade de todos os tipos de controles (comportamental, social e de *output*) em uma parceria” (DAS, TENG; 2001, p. 265).

Há ainda a questão do risco percebido. Naturalmente, as percepções de risco não são sempre iguais entre os atores sociais, visto que há uma um grande número de modelos mentais e estilos cognitivos possíveis de serem encontrados, que geram diferentes “visões de mundo” (HAYES, ALLINSON; 1998). Nesta linha de raciocínio Das e Teng (2001) ainda propõem que: (a) quanto menor a aceitação ao risco relacional (referente à comportamentos oportunistas) percebido, maiores deverão ser os níveis de confiança pura, de controles comportamentais e sociais e; (b) quanto menor a aceitação ao risco de *performance* percebido, maior a necessidade de confiança baseada em competência, de controles sociais e de *outputs*.

Este conjunto de correlações é esquematizado por Das e Teng (2001) na figura 2, conforme segue:

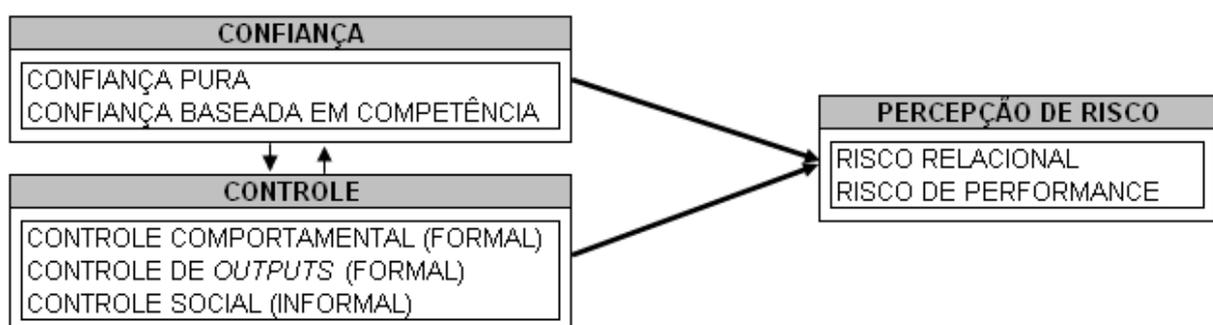


Figura 2 – Modelo Conceitual de Das e Teng (2001)

Fonte: Das e Teng (2001, p.257)

As possíveis correlações existentes entre confiança e controle – citadas neste tópico – e mostradas na figura 2 tendem a gerar diferentes níveis de riscos percebidos, sejam eles relacionais ou de *performance*. Das e Teng (2001), resumem essas correlações de uma outra forma, conforme pode-se verificar na Figura 3 (abaixo).

	Controles formais		Controles informais
	Controle comportamental	Controle de Outputs	Controle social
Confiança pura	<i>Baixo</i> Risco Relacional <i>Alto</i> Risco de Performance	<i>Moderado</i> Risco Relacional <i>Moderado</i> Risco de Performance	<i>Baixo</i> Risco Relacional <i>Moderado</i> Risco de Performance
Confiança baseada em competência	<i>Moderado</i> Risco Relacional <i>Moderado</i> Risco de Performance	<i>Alto</i> Risco Relacional <i>Baixo</i> Risco de Performance	<i>Moderado</i> Risco Relacional <i>Baixo</i> Risco de Performance

Figura 3 – Influência Mútua dos Tipos de Confianças e Controles no Risco
Fonte: Das e Teng (2001, p.267)

Esta matriz explica como determinado tipo de confiança, agindo em conjunto com determinado tipo de controle, influencia o risco percebido. O exemplo a seguir, ilustrado com base em Das e Teng (2001), possibilita ampliar o entendimento sobre as correlações entre confiança, controle e risco: quando uma firma A tem confiança pura em uma firma B e, concomitantemente, existem controles comportamentais agindo sobre esta firma B, o risco relacional percebido da firma A tende a ser baixo, pois haverá duas forças agindo simultaneamente sobre tal risco (confiança pura e controles comportamentais). Ao mesmo tempo, o risco percebido de *performance* permanecerá alto, visto que, conforme sugerido no arcabouço teórico, tanto a confiança pura quanto os controles comportamentais não agem sobre a performance do parceiro B. Desta forma, os riscos percebidos (relacionais e de performance) são reduzidos a níveis baixos apenas quando há sobreposição de duas forças sobre os mesmos. Os riscos percebidos são considerados moderados apenas quando há a existência de controles sociais, em conjunto com algum tipo de confiança, agindo sobre si mesmos.

O próximo capítulo discorre sobre como este modelo conceitual, somado aos outros elementos da fundamentação teórica, foi utilizado para o atendimento dos objetivos de pesquisa, além de também descrever outros procedimentos

metodológicos e a cadeia de suprimentos foco desta pesquisa, suas díades investigadas e as organizações formadoras destas.

3. MÉTODO E PROCEDIMENTOS

3.1. Estratégias de Pesquisa e Método Adotado

Conforme Cervo e Bervian (2002) colocam, em seu sentido mais geral, o método é a ordem que se deve impor aos diferentes processos necessários para atingir certo fim ou resultado desejado.

Este trabalho constitui-se em uma pesquisa exploratória, utilizando-se do método de estudo de casos múltiplos, de caráter qualitativo. Para Yin (2004), normalmente os estudos de casos ou de casos múltiplos se constituem na estratégia preferida quando o "como" e ou o "por que" são as perguntas centrais e quando o enfoque está em um fenômeno contemporâneo dentro de algum contexto de vida real. O mesmo autor ainda coloca que o estudo de múltiplos casos caracteriza-se pela capacidade de lidar com uma completa variedade de eventos, documentos, artefatos e observações e segue uma linha de raciocínio similar ao estudo de caso único, o qual é uma pesquisa empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real, quando o limite entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidos, e isso implica a utilização de múltiplas origens de evidências. Além disto, Yin (2004) também entende que a realização de um estudo de múltiplos casos oferece maiores possibilidades analíticas, fato que faz com que "as provas resultantes de casos múltiplos são consideradas mais convincentes, e o estudo global é visto, por conseguinte, como sendo mais robusto" (YIN, 2004, p. 68).

Sobre a pesquisa exploratória, Churchill (1999), afirma que é uma investigação de base empírica que têm como finalidade a formulação de um problema ou questões, desenvolvendo hipóteses ou aumentando a familiaridade de um investigador com um fenômeno para viabilizar pesquisas futuras mais precisas sobre a temática. Por isso, este tipo de pesquisa é mais apropriado para os primeiros estágios de investigação, quando a familiaridade, o conhecimento e a compreensão do fenômeno por parte do pesquisador são, geralmente, insuficientes ou inexistentes (CHURCHILL, 1999).

Quanto à pesquisa qualitativa, pode-se defini-la como o tipo de pesquisa que se fundamenta principalmente em análises qualitativas, caracterizando-se, em princípio, pela não-utilização de instrumental estatístico na análise de dados (FALCÃO, 2004).

Desta forma, através de tais meios, o presente trabalho explorou, através da adaptação do modelo teórico de Das e Teng (2001) como os diferentes tipos de confiança, controles e riscos influenciam uns aos outros em um ambiente de cadeia de suprimentos. Para isto, a pesquisa foi realizada em um recorte de díades, retirado de uma grande cadeia de suprimentos, conforme se pode visualizar nas figuras 5 e 6, apresentadas mais a seguir.

3.2. Desenho Conceitual de Pesquisa

O embasamento teórico que serviu de alicerce para o desenvolvimento do presente estudo e alcance dos objetivos propostos possibilitou a construção de um *framework* de análise, tendo-se como base o modelo teórico desenvolvido por Das e Teng (2001). Desta forma, foram integrados ao mesmo tipos de confiança e riscos que não fazem parte de sua estrutura original: os tipos de confiança de Barney e Hansen (1994) – confiança fraca, média-forte e forte. Foram ainda inclusos no *framework* em questão os riscos mencionados por Barney e Hansen (1994) – risco de seleção adversa e riscos advindos da realização de investimentos específicos.

Com a inclusão destes novos elementos, pode-se realizar uma leitura mais completa e acurada das relações estabelecidas entre a confiança, os controles e os riscos. Não incluí-los significaria ignorar importantes elementos presentes nos atuais

estudos realizados em torno da confiança, controles e riscos, o que limitaria os resultados a serem obtidos através da aplicação da presente pesquisa.

Adicionalmente, devem ser consideradas as semelhanças existentes – explicitadas no corpo teórico deste projeto – entre as variáveis originais de Das e Teng (2001) e as outras, que foram adicionadas no modelo. Estas similaridades motivaram – tanto por semelhança quanto por facilitar a análise dos resultados – o agrupamento de algumas variáveis do modelo. As variáveis tratadas em conjunto são: confiança pura e confiança forte (doravante chamada de confiança forte/pura); risco relacional e risco moral (sendo tratado como risco relacional/moral).

Assim sendo, a figura 4 mostra o *framework* de Das e Teng (2001) adaptado com as novas variáveis mencionadas. Foi este o *framework* utilizado como base para a coleta de dados realizada para a consecução desta pesquisa e o conseqüente atingimento dos objetivos propostos no estudo:

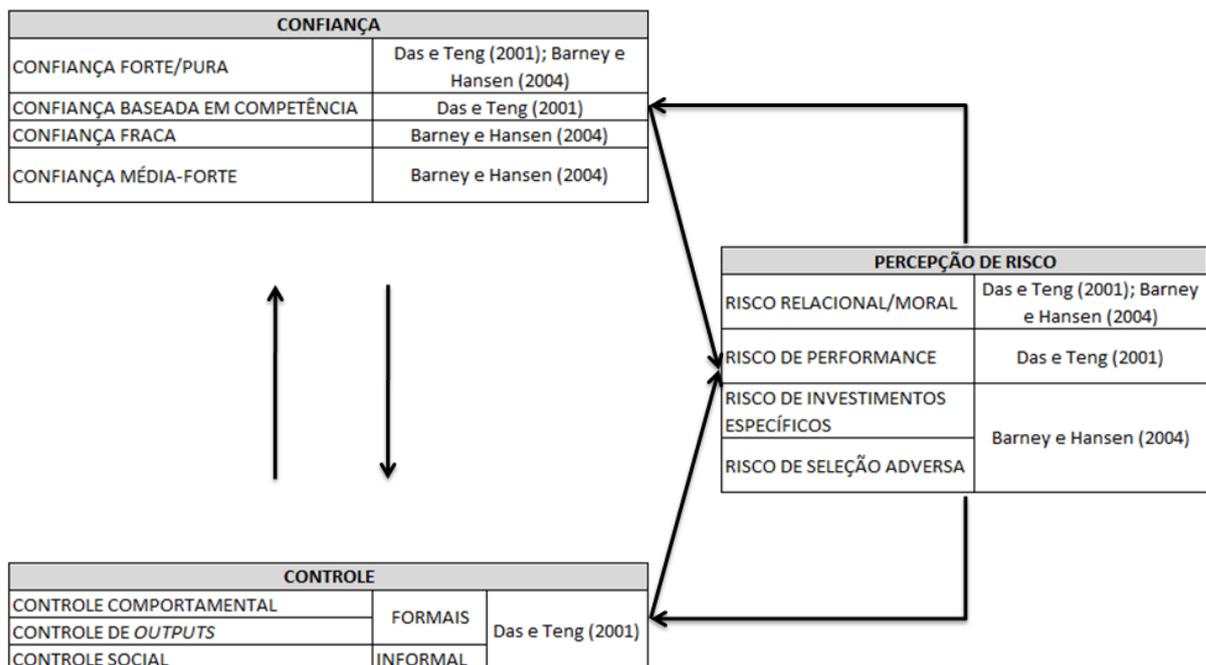
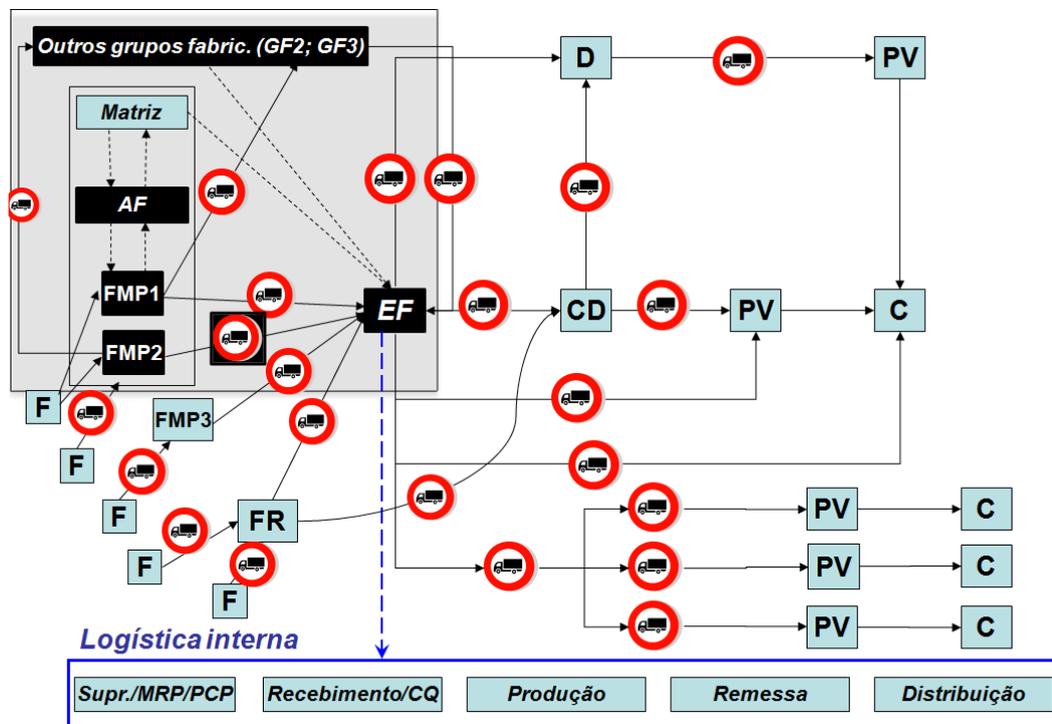


Figura 4 – Modelo Conceitual de Pesquisa da Influência Mútua dos Tipos de Confiança, Controles e Riscos Percebidos em Relacionamentos no Ambiente de Cadeias de Suprimentos
 Fonte: elaborado com base em Das e Teng (2001) e Barney e Hansen (1994)

3.3 As Unidades de Análise e Seus Entrevistados

A presente pesquisa foi realizada em uma cadeia de suprimentos de amplitude nacional, sendo que a empresa focal está localizada no estado do Rio

Grande do Sul. A cadeia de suprimentos em questão foi selecionada por ser uma das maiores do Brasil, seja em termos de empregos diretos e indiretos ou em termos de faturamento bruto total. Em termos gerais, ela é composta por um grupo central, formado por uma empresa principal (casa matriz) localizada no estado do Rio de Janeiro, presente no Brasil desde a década de 1950, por dezessete grupos empresariais franqueados e independentes (chamados na figura 5 de outros grupos fabricantes), fabricantes de bebidas não-alcoólicas, além de outros grupos que, em conjunto, somam mais de quarenta complexos fabris.



Legenda

Matriz	Empresa Matriz	EF	Empresa Focal
AF	Associação dos Fabricantes	CD	Centro de Distribuição
FMP1	Fornecedor de Matéria-Prima 1 (Fornecedor de Rótulos)	PV	Ponto-de-Vendas
FMP2	Fornecedor de Matéria-Prima 2 (Fornecedor de Insumos Químicos)	D	Distribuidor
	Empresa Transportadora	C	Consumidor
F	Fornecedor Secundário	FR	Fornecedor de Materiais Gerais de Despesa

Figura 5 – Cadeia de Suprimentos Escopo da Pesquisa
 Fonte: elaborado pelo autor

Além destas fábricas, esta cadeia de suprimentos ainda é formada por uma grande miríade de fornecedores diretos, indiretos e por um grande conjunto de parceiros-clientes. Apenas este grupo central – formado pela casa matriz, mais os grupos fabricantes – gera em torno de trinta e um mil empregos diretos e em torno de trezentos e dez mil empregos indiretos e faturou em 2007 um valor total maior do que doze bilhões de reais. Ressalta-se que a empresa matriz é responsável pela definição das estratégias principais para todo o grupo de fabricantes brasileiros, sejam elas mercadológicas, industriais, ambientais, de qualidade, de segurança do trabalho, de segurança de alimentos, de responsabilidade social e outros importantes aspectos dos negócios mantidos pelos fabricantes. A figura 5 mostra visualmente a cadeia de suprimentos objeto desta pesquisa:

Observando-se a cadeia de suprimentos, resumidamente verifica-se que a empresa focal (representada na figura 5 pela sigla EF), formada por uma unidade produtiva e por mais dois centros de distribuição (CD), representa aproximadamente em torno de 3% do volume total de negócio de toda a cadeia de suprimentos, sendo responsável por produzir e abastecer parte da região sul do Brasil com bebidas não-alcoólicas que levam a marca da casa matriz.

A figura 5 ainda apresenta outros importantes *stakeholders* que geram diferentes influências e impactos sobre os negócios e operações, tanto da empresa focal como do restante das organizações da cadeia. A simbologia AF mostra a Associação Brasileira de Fabricantes, que representa os interesses dos grupos fabricantes perante a matriz, funcionando também na forma de comitê de compras centralizadas para as principais matérias-primas e insumos utilizados pelos fabricantes. Esta associação mantém relação permanente com fornecedores de matérias-primas e insumos-chaves, alavancando grandes volumes de compra, o que costuma gerar grandes ganhos de escala para todo o grupo de fabricantes.

A notação FMP agrupa os fornecedores de matérias-primas, insumos e embalagens. Este grupo subdivide-se em dois: a) o primeiro subgrupo abrange todos os fornecedores que têm sua relação comercial centralizada com a Associação Brasileira dos Fabricantes, atendendo, portanto, a todos ou então a grande parte dos fabricantes – estes fornecedores (FMP1 e FMP2) estão dentro do quadro sombreado da figura 5; b) o segundo subgrupo é formado por fornecedores que comercializam matérias-primas e insumos de importância financeira secundária, o

que significa que o impacto financeiro relativo de tais empresas no negócio dos fabricantes é consideravelmente menor do que aqueles mostrados pelo primeiro grupo de fornecedores. Devido a estas características, os fornecedores deste segundo subgrupo tendem a não estabelecer e manter fornecimento com todos ou então com a maioria dos fabricantes simultaneamente, de forma que os mesmos atendem, mais comumente, os fabricantes localizados mais proximamente a suas unidades.

O grupo FR, por sua vez, agrupa os fornecedores de materiais gerais de despesa – produtos e serviços não produtivos no geral, também conhecidos como materiais de MRO (manutenção, reparo e operação). Estes fornecedores podem atender tanto a empresa focal como seus centros de distribuição (CD), que também consomem materiais e serviços desta natureza. As notações representadas pela letra F agrupam os fornecedores da empresa focal e dos outros grupos fabricantes. A letra D resume o conjunto total de distribuidores autorizados da empresa focal, que cumprem o papel de entreposto logístico-comercial entre a mesma e seus clientes finais. Estes são normalmente chamados de pontos-de-venda (PV), e somam todos quase 15.000 estabelecimentos comerciais, que adquirem produtos da empresa focal, seja através dela, de seus CDs ou então de seus distribuidores autorizados. Ainda há a notação C, que representa todos os consumidores individuais, ou seja, as pessoas físicas que adquirem os produtos da empresa focal nos pontos-de-venda para consumo próprio.

Adicionalmente, a figura 5 mostra uma operação logística de *cross-docking*, a qual basicamente resume-se na conversão de uma carga unitizada – agrupada em veículos de maior porte – em cargas menores, prontas para a entrega no varejo – as quais, por seu turno, organizam-se em veículos de menor capacidade total de carregamento. Por último, a figura 5 aponta os principais elos logísticos internos da empresa focal, resumidos em cinco compostos principais: Suprimentos (também responsável pelo planejamento e controle de produção e pela aquisição de matérias-primas), Recebimento e Controle de Qualidade, Produção, Remessa (estoque) e Distribuição (despacho de cargas).

Com o objetivo de cumprir com os objetivos de pesquisa, foi definido um recorte da cadeia de suprimentos apresentada, de forma a contemplar três díades. Este recorte visou centrar os esforços sobre díades formadas por organizações e

indivíduos que melhor possam contribuir para o atingimento dos objetivos geral e específicos de pesquisa. A figura 6 apresenta esta escolha de pesquisa. Nesta figura, as linhas tracejadas representam trocas informacionais e negociais enquanto que as linhas contínuas mostram as trocas comerciais de produtos e/ou serviços. As empresas participantes das díades do recorte são aquelas marcadas em preto, com suas inscrições em branco. Neste momento, ressalta-se novamente o que já foi previamente exposto e que pode ser percebido claramente nas figuras 6 e 7: a empresa focal, como sua própria denominação sugere, é o foco desta pesquisa. As três díades formadas através da união desta com as outras empresas participantes desta pesquisa foram investigadas em ambos os lados – com exceção da terceira díade – com o claro objetivo de formar um contexto de pesquisa mais completo, que permita uma leitura dos dados e uma análise dos constructos com maior profundidade e precisão.

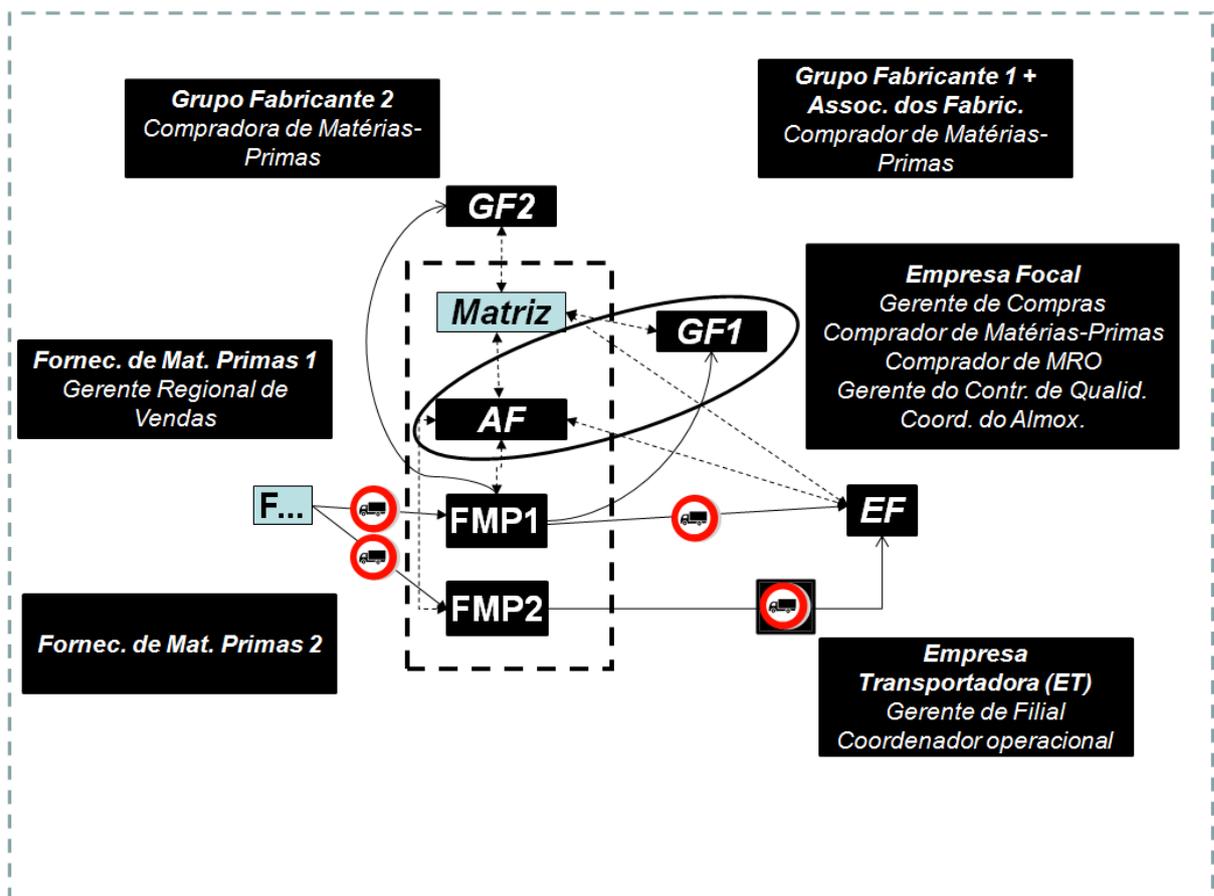


Figura 6 – Organizações e Indivíduos das Díades do Recorte da Pesquisa

Fonte: elaborado pelo autor

Para uma melhor visualização, a figura 7 apresenta as três díades participantes desta pesquisa, separadamente. Como é possível observar, o Grupo Fabricante 1 (GF1) e a Associação dos Fabricantes (AF), aparecem agrupados em um mesmo grupo. Isto se dá devido à subunidade analisada da AF operar dentro do GF1, utilizando sua estrutura e pessoal. Esta relação é melhor detalhada no momento em que as organizações e entrevistados das empresas formadores das díades são apresentados. Além disto, a figura 7 mostra em que direção as díades são analisadas. A primeira díade é analisada a partir da perspectiva de seus dois lados; a segunda é analisada também em seus dois lados, porém apenas na relação estabelecida entre EF e FMP1; a relação com os outros dois grupos fabricantes GF1/AF e GF2 é analisada apenas a partir da perspectiva destes em relação ao FMP1. Já a terceira díade é analisada apenas pela perspectiva da EF, visto a impossibilidade de se obter evidências de pesquisa a partir do FMP2, conforme é explicado posteriormente.

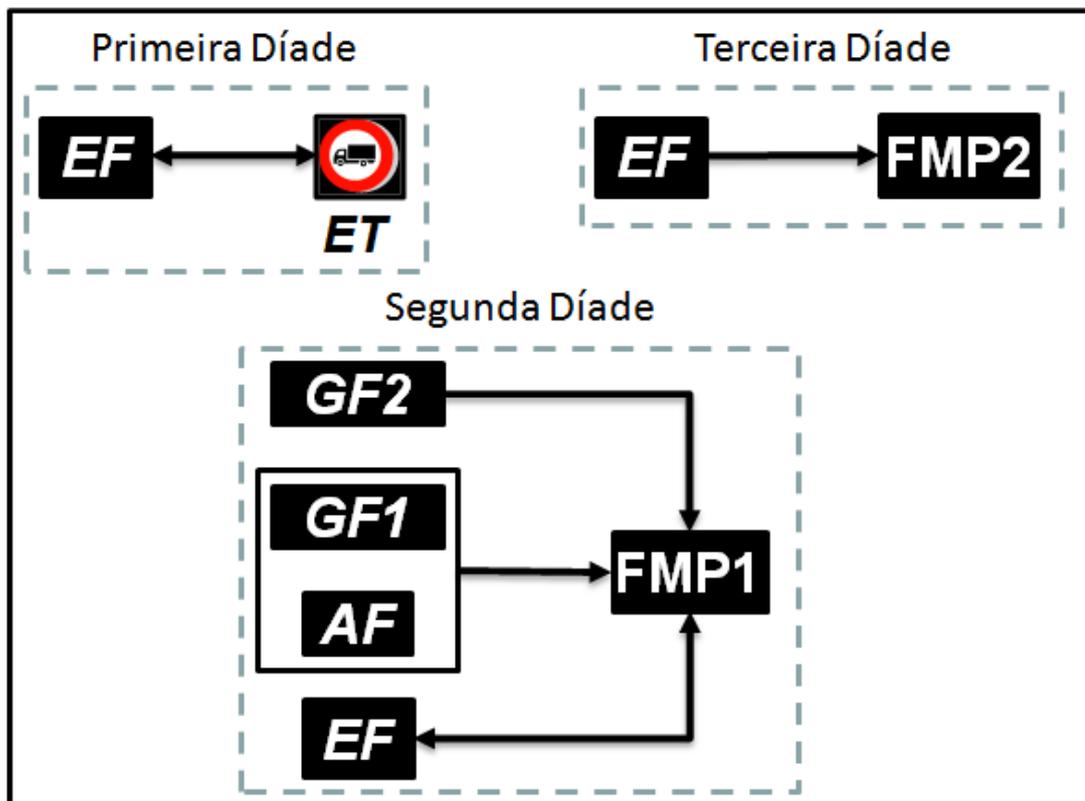


Figura 7 – Díades do Recorte da Pesquisa

Fonte: elaborada pelo autor

Em complementação às figuras 6 e 7, o quadro 2 resume, além das díades e suas empresas constituintes, os entrevistados de cada organização e seus dados gerais, além da denominação que os mesmos recebem na apresentação dos resultados da pesquisa. Os objetivos deste quadro são (a) melhor evidenciar e detalhar as díades pesquisadas e o perfil dos respondentes de cada organização, visto que suas características impõem aos mesmos papéis específicos nas suas respectivas díades; e (b) melhor evidenciar as unidades de análise sobre as quais os métodos e procedimentos de pesquisa foram aplicados.

Quadro Síntese							
Díade	Empresa	Cargo dos Entrevistado	Denominação	Perfil			
				Idade	Escolaridade	Tempo de empresa (anos)	Tempo no cargo (anos)
Primeira	EF	Gerente de Suprimentos	Gerente de Suprimentos	25	3º grau completo	4	2
		Comprador de Matérias-Primas	Comprador 1	35	Cursando 3º grau	13	4
		Comprador de Materiais de Despesa	Comprador 2	22	Cursando 3º grau	4	2
		Coordenador de Almoxarifado	Coordenador de Almoxarifado	40	Cursando 3º grau	22	9
	ET	Gerente Geral de Filial	Gerente Geral	50	3º grau completo	7	7
		Assistente Operacional	Assistente Operacional	45	3º grau completo	4	4
Segunda	EF	Gerente de Suprimentos	Gerente de Suprimentos	25	3º grau completo	4	2
		Comprador de Matérias-Primas	Comprador 1	35	Cursando 3º grau	13	4
		Gerente do Controle de Qualidade	Gerente do CQ	33	Pós-graduada	9	5
	GF1/AF	Comprador de Matérias-Primas	Comprador/GF1	28	Cursando pós-graduação	8	3
	GF2	Compradora de Matérias-Primas	Compradora/GF2	33	3º grau completo	2	2
	FMP1	Gerente Comercial Regional	Gerente Comercial	47	Pós-graduado	15	7
Terceira	EF	Gerente de Suprimentos	Gerente de Suprimentos	25	3º grau completo	4	2
		Comprador de Matérias-Primas	Comprador 1	35	Cursando 3º grau	13	4
		Gerente do Controle de Qualidade	Gerente do CQ	33	Pós-graduada	9	5
	FMP2						

Quadro 2 – Resumo das Díades, Empresas e Entrevistados Participantes da Pesquisa.

Fonte: elaborado pelo autor.

Desta forma, a seguir serão apontados os motivos que levaram a escolha de cada uma das empresas e entrevistados que compõem as díades apontadas nas figuras 6 e 7. Ressalta-se que um maior detalhamento das díades e de seu contexto negocial em relação à empresa focal (EF) é dado nos resultados da pesquisa. O objetivo da abordagem que segue abaixo é explicar o motivo da escolha de cada

empresa e entrevistado que compreendem as três díades pesquisadas, frente aos objetivos que o presente trabalho propõe a atingir. Como a empresa focal participa de todas as três díades, a mesma será abordada apenas na primeira delas.

3.3.1. Primeira Díade: Empresa Focal (EF) → Empresa Transportadora (ET)

3.3.1.1. Empresa focal (EF)

Conforme se pode observar nas figuras 5, 6 e 7 a empresa focal mantém relação com todas as organizações participantes da amostra de organizações da cadeia de suprimentos ilustrada, sejam relações diretas de compra ou então relações informativas, referente à troca de dados negociais, como, por exemplo: *benchmarking* com outras empresas, coleta de informações a respeito da confiabilidade e qualidade dos produtos das empresas fornecedoras e assim por diante. O termo empresa focal justifica-se pelo fato de que primeiramente é esta de fato a empresa central da pesquisa, não apenas devido a sua posição estrutural na cadeia de suprimentos das figuras mencionadas, mas também devido serem as suas percepções e ações a respeito dos constructos e variáveis de pesquisa as evidências-chaves a serem utilizadas para a consecução dos objetivos de pesquisa – daí o porquê desta unidade de investigação possuir mais entrevistados que as outras unidades analisadas. Como a EF é a única empresa onde serão pesquisadas as relações com todas as outras empresas fornecedoras da amostra (FMP1, FMP2 e ET), ela torna-se um ponto nevrálgico dentro do escopo de pesquisa. Conforme apontado anteriormente, as percepções e ações das outras unidades de pesquisa têm a função principal de complementar e confrontar as percepções verificadas na empresa focal.

A EF é um dos grupos fabricantes atuantes no Brasil. Foi fundada em 1977 e tem hoje 601 funcionários que trabalham na única fábrica do grupo ou em um dos seus dois centros de distribuição. Todos os três localizam-se no estado do Rio Grande do Sul. Este grupo ainda possui uma fábrica de água mineral que não participa do escopo desta pesquisa. A produção média mensal de produtos refrigerantes está em torno de 33 milhões de litros, que são comercializados para em torno de 16.500 clientes, espalhados em 190 municípios gaúchos, os quais

abrangem uma população total de 2,5 milhões de pessoas. Os produtos comercializados pela EF são os mesmos comercializados pelos GF1 e GF2. Além dos refrigerantes fabricados pelos seus próprios complexos fabris, estes três grupos fabricantes, também revendem uma série de outras bebidas fabricadas por outras empresas constituintes da marca global e que incluem: sucos, néctares, águas minerais, águas saborizadas, cervejas, chopp, chás gelados, chás secos, hidrotônicos, águas tônicas e energéticos. A soma de todos estes itens de venda e revenda ultrapassa os 300 SKUs comercializáveis.

Entrevistados

Conforme apontado anteriormente, devido à EF ser a empresa central do presente trabalho, o número de entrevistados dela é o maior entre todas as empresas investigadas. Como é possível verificar na figura 6, são cinco os entrevistados e conforme se observa no capítulo referente aos resultados da pesquisa, cada diáde abrangeu determinada distribuição de profissionais selecionados na EF, variando de um máximo de quatro indivíduos até um mínimo de três indivíduos. Nesta primeira diáde, foram quatro os colaboradores entrevistados na EF: Gerente de Suprimentos, Coordenador de Almoxarifado, Compradores 1 e 2. A quantidade e o cargo das pessoas entrevistadas variaram de acordo com a frequência, intensidade e relação de responsabilidade e dependência no contato com cada fornecedor. Estes quatro atributos foram verificados *in loco*, na empresa focal, através da argüição dos profissionais de compras, controle de qualidade e almoxarifado que são os três departamentos que normalmente mais tem contato com o público fornecedor, quando mantendo relações de fornecimento, em uma empresa de caráter industrial.

A quantidade de entrevistados e seus respectivos cargos serão detalhados quando da análise de cada diáde. Neste momento, será expresso o porquê da escolha destes profissionais e seu papel desempenhado na EF. Observa-se que todos estes profissionais estão sediados na matriz da EF.

Gerente de Suprimentos

O gerente de suprimentos da EF tem 25 anos de idade, possui curso superior e está há 4 anos na EF, sendo 2 deles no cargo atual. Esta pessoa é responsável pela definição de todas as políticas que digam respeito à aquisição de todos os materiais e serviços inerentes à operação da EF, o que corresponde a um montante anual que supera os cem milhões de reais. Desta forma, sua atribuição-chave é garantir o abastecimento adequado da EF e o melhoramento do seu sistema aquisitivo através da definição, monitoramento e avaliação destas políticas, além de negociar diretamente a aquisição dos ativos de maior porte. Este gerente também é responsável por garantir a conformidade do seu sistema de gestão com o sistema de gestão integrado sustentado pela matriz, o qual abrange quatro normas públicas: ISO 9001 (Sistema de Gestão da Qualidade), ISO 14001 (Sistema de Gestão Ambiental), OSHAS 18000 (Sistema de Gestão da Segurança) e ISO 22000 (Sistema de Segurança Alimentar). Outra atribuição bastante relevante é assumida pelo gerente de suprimentos no momento em que o mesmo atua diretamente junto aos maiores fornecedores, em conjunto com os compradores, nas negociações de maior porte e na eventualidade da ocorrência de problemas de maior complexidade. Ainda, este gerente é responsável pelo monitoramento e desenvolvimento do sistema de gestão de Suprimentos da EF, o qual inclui indicadores de desempenho, desenvolvimento de pessoal etc. Entretanto, há de se considerar que como seu cargo ocupa uma posição intermediária na hierarquia da EF, sua autonomia está limitada a decisões táticas dentro do contexto total da EF.

A AF, por sua vez, também limita a participação deste gerente na medida em que ela mesma seleciona, homologa – e eventualmente exclui – e negocia valores e condições de compra com os fornecedores autorizados a fornecer matérias-primas, embalagens, insumos críticos e alguns serviços críticos aos grupos fabricantes, entre os quais naturalmente a EF. Nestes casos – em que o grupo de fornecedores é gerido diretamente pela AF, a autonomia do gerente em questão está restrita ao trato operacional junto a estas empresas: definição de quantidades a serem compradas, datas de entrega, avaliação de fornecedores, transporte e outras questões operacionais que, por sua vez, são tratadas pelos seus subordinados imediatos. Entretanto, além destes modos de atuação, o gerente de compra centraliza, no âmbito da empresa EF, através da interação com os outros indivíduos de sua organização, as informações a respeito do desempenho destas organizações fornecedoras e do relacionamento com as mesmas. Estas informações são

veiculadas internamente, para os escalões superiores, à AF e aos próprios fornecedores, quando interessante ou necessário for.

Quanto aos materiais e serviços não controlados pela AF, este gerente tem autonomia para a prospecção dos seus fornecedores potenciais – desde que atendam às exigências do sistema de gestão integrado da matriz, cadastramento, negociação, aquisição e descadastramento. A restrição adicional neste relacionamento “extra-AF” concentra-se na necessidade de provar ao sistema de auditoria interno que as negociações, preços e condições definidos junto a estes fornecedores estão dentro das melhores condições de mercado.

Assim sendo, estas informações e características do cargo do gerente de suprimentos mostram que o mesmo é efetivamente fundamental para o atingimento dos objetivos desta pesquisa. Ele foi entrevistado nas três díades pesquisadas.

Comprador de Matérias-Primas

O comprador de matéria-prima tem 35 anos, está terminando seu curso superior e trabalha na EF faz 13 anos. Seu cargo atual foi obtido há 4 anos. Sua principal atribuição é garantir operacionalmente o abastecimento de matérias-primas, insumos e embalagens para as operações de fabricação da EF, sob a supervisão do gerente de suprimentos. Este colaborador atua diretamente – é a interface mais imediata – com os fornecedores destes materiais, tomando decisões e controlando fluxos operacionais inerente ao andamento do processo logístico-produtivo. Estas decisões concentram-se em torno de questões como tempo de entrega, quantidade de compra, transporte, resolução de problemas menores e negociação de preços, entre outras. Esta última atividade é normalmente acompanhada pelo gerente de suprimentos – sempre, no caso das negociações mais volumosas. E, assim como este gerente, este colaborador deve atuar sempre em concordância com o sistema integrado de gestão da matriz.

Este colaborador ganha relevante importância nesta pesquisa, considerando-se que o mesmo consiste na interface de negócio mais imediata junto aos fornecedores – especialmente aqueles que participam desta pesquisa (FMP1, FMP2, e ET), além do que operacionaliza um volume de compras que supera os setenta milhões de reais. É este colaborador que acompanha o desempenho operacional-logístico destes fornecedores diariamente, que observa *in loco* seus

pontos positivos e negativos e que, enfim, interage diretamente como os mesmos. Devido a estas características, este funcionário foi entrevistado nas três díades pesquisadas.

Comprador de Materiais de Despesa

Este colaborador tem 22 anos, curso superior incompleto e trabalha na EF há 4 anos, sendo os últimos 2 no cargo atual. Sua atribuição-chave, de caráter operacional, é prover a EF com o suprimento de itens e serviços de despesa necessários às operações da fábrica, sob a supervisão do gerente de suprimentos.

Este colaborador operacionaliza a aquisição de materiais e serviços que ultrapassam dois milhões de reais por ano, um montante bastante inferior aquele despendido pelo comprador de matérias-primas. Embora o montante financeiro seja comparativamente bastante inferior ao deste colaborador, o comprador de materiais de despesa compra um volume de itens muito maior (em torno de quatro mil por ano), o que torna seu trabalho de certa forma mais complexo – embora de menor responsabilidade, considerado o valor e a função dos itens adquiridos. No entanto, ao contrário das matérias-primas, insumos e embalagens, os materiais e serviços comprados por este comprador não estão limitados às políticas da AF e da casa matriz, o que lhe proporciona uma liberdade de ação maior, no que se refere à prospecção e seleção dos fornecedores.

Este colaborador foi incluso nesta pesquisa devido a sua interação direta junto à ET, que, conforme se observa nos resultados, transporta uma série de materiais adquiridos por ele, de forma que esta interface gera percepções bastante vívidas da relação entre ambas as empresas (EF e ET). Ele não participa da pesquisa nas outras duas díades.

Gerente de Controle de Qualidade

A gerente de controle de qualidade tem 33 anos, possui pós-graduação e está há 9 anos trabalhando na EF, sendo que ocupa seu cargo atual há 5 anos. Como a própria denominação do seu cargo sugere, esta colaboradora é responsável pela garantia da qualidade de todos os produtos comercializados pela EF, sejam eles localmente produzidos ou então adquiridos de outros fabricantes para revenda ao mercado. A esta atribuição soma-se outra, de semelhante relevância: o sistema de

segurança de alimentos (ISO 22000). Desta forma, sua responsabilidade tem ampla abrangência: inicia no controle de parâmetros técnicos e testes efetuados no recebimento de matérias-primas, insumos, embalagens e produtos de revenda; passa pelo controle de todos os aspectos que têm impacto potencial ou real sobre os parâmetros de qualidade e segurança de alimentos em toda a operacionalidade de estocagem daqueles materiais, no processo produtivo, na estocagem de produtos prontos, no processo de carregamento dos caminhões e mesmo no processo de distribuição (efetiva entrega dos produtos vendidos) e estocagem no cliente. Ou seja, sua responsabilidade abrange todos os aspectos de qualidade e segurança de alimentos que permeiam todos os processos operacionais aquisitivos, produtivos, distributivos e de estocagem da EF. Além destes dois subsistemas (qualidade e segurança dos alimentos), esta colaboradora também deve atender aos outros subsistemas do sistema de gestão integrado da matriz (segurança e meio ambiente).

A gerente de controle de qualidade é importante para o atingimento dos objetivos desta pesquisa devido a esta ser responsável por uma estrutura organizacional que permanentemente avalia o desempenho técnico das matérias-primas, insumos e embalagens oferecidos pelos fornecedores críticos da EF. Quando ocorrem problemas desta natureza, é norma da EF que o seu Controle da Qualidade, através da área de Suprimentos, acione o fornecedor para que seja dada solução ao problema. Assim sendo, esta funcionária mantém interface com os fornecedores mais importantes quando estes não atendem aos requisitos necessários e exigidos pelo sistema de qualidade da EF. Esta atividade por si só fornece muitas evidências objetivas a respeito do desempenho e relacionamento de tais organizações, o que novamente corrobora a participação desta executiva na presente pesquisa. Esta colaboradora participa da pesquisa na segunda e terceira diádes.

Coordenador de Almoxarifado

Este colaborador tem 40 anos, sendo que há 22 anos trabalha na EF e há 9 anos ocupa seu cargo atual. Atualmente, cursa o ensino superior. Seu cargo objetiva principalmente a gestão dos estoques de matérias-primas, insumos, embalagens, materiais de *merchandising*, materiais de revenda (copos plásticos, porta-garrafas etc.), materiais de despesa diversos (materiais de escritório, peças de equipamentos

etc.); o recebimento documental e físico de todos os itens de despesa comprados pela área de Suprimentos e sua posterior distribuição às áreas solicitantes. Em outros termos, o Almoxarifado, área pela qual o coordenador em questão responde em nível tático-operacional, é responsável por operacionalizar e ordenar todos os materiais que chegam à EF, de modo a garantir sua integridade física, sua conformidade documental com os pedidos de compra (notas fiscais, laudos e outros documentos cabíveis), sua correta contabilização e sua destinação interna adequada. A exemplo das outras áreas mencionadas, os procedimentos do Almoxarifado também estão submetidos à normatização do sistema de gestão integrado da matriz.

O coordenador de Almoxarifado, em conjunto com seus três colaboradores realiza interface direta com os muitos fornecedores que transacionam com a EF principalmente no momento em que estes realizam entregas na mesma. Especialmente quando as entregas são realizadas diretamente pelos fornecedores, suas atitudes técnicas e subjetivas são observadas diretamente pelo coordenador de almoxarifado, dada sua posição física no *layout* da área de recebimento e suas atividades previstas na sua descrição de cargo. Por outro lado, quando as entregas dos fornecedores da EF são realizadas via transportadores terceirizados, o desempenho operacional e a conformidade das atividades dos fornecedores podem ser avaliadas apenas em termos dos produtos em si e de sua documentação concernente, de forma que a interface EF-fornecedores torna-se mais restrita nestes casos, mas não por isto inválida.

Dadas estas atividades e, principalmente, esta interface mantida entre fornecedores, transportadoras e EF, a participação do Coordenador de Almoxarifado valida-se como contributiva aos objetivos buscados nesta pesquisa. Sua entrevista direciona-se a esta primeira díade analisada.

3.3.1.2 Empresa transportadora (ET)

A ET tem como atividade principal o transporte de encomendas e materiais dos mais variados tipos, desde documentos até grandes volumes de matérias-primas e insumos produtivos – de modo fracionado ou consolidado. Fundada na década de 1940, esta empresa fundiu-se a uma grande empresa global do ramo –

que tem sede na Holanda – em 2007 e tem sua área de atuação abrangendo quase todos os países do mundo, sendo considerada, no Brasil, a maior empresa transportadora em atividade.

A união de ambas empresas consolidou ao redor do globo terrestre um efetivo de 54.000 colaboradores, mais de 23.000 veículos, 47 aviões e cerca de 900 filiais e centro de distribuição. Atualmente, são realizadas em torno de 217 milhões de entregas de documentos e pacotes por ano, em mais de 200 países.

A operação brasileira da ET ocorre em 19 estados do país (região sul, região centro-oeste e nordeste, mais o estado de Manaus), os quais perfazem 85% do PIB nacional. Atualmente, a estrutura brasileira conta com 43 filiais, 32 franquias, 11 lojas e 1 sucursal no Uruguai. Sua estrutura de veículos conta com aproximadamente 1.500 caminhões próprios e com mais de 2.000 caminhões agregados. O faturamento da divisão brasileira da ET em 2007 foi de aproximadamente 900 milhões de reais.

Atualmente, esta empresa presta serviço de transporte para a EF, porém apenas na compra de produtos diversos. Ou seja, esta transportadora não realiza nenhuma entrega dos produtos da EF aos seus clientes. Os produtos transportados são os mais diversos: desde materiais de despesas de menor montante, até cargas unitizadas de matérias-primas, materiais de *merchandising* ou materiais produtivos, entre outros.

A seleção ET para a participação desta pesquisa objetiva primeiramente incluir no escopo de pesquisa uma empresa prestadora de serviço no conjunto das díades analisadas, visto que, como a literatura bem explica (BALLOU, 2007), há diferenças significantes no fornecimento e operacionalização dos serviços em relação aos materiais em geral. Como a natureza dos objetos transacionados é diversa, buscou-se através desta opção de pesquisa enriquecer a mesma, através da observação de possíveis influências nos resultados causados por estas mesmas diferenças. O segundo motivo pelo qual escolheu-se esta ET para a participação desta pesquisa foi seu montante de negócios com a EF: mais de um terço dos fretes contratados pela EF, para materiais adquiridos, são contratados desta ET.

Entrevistados

Gerente Geral de Filial

O gerente geral de filial tem 50 anos e trabalha há 7 anos na ET, sendo que desde o início de suas atividades porta seu cargo atual. Possui grau superior de formação e é responsável por todas as atividades operacionais e comerciais de uma unidade (filial) da ET. Esta filial localiza-se no centro do estado do Rio Grande do Sul e responde diretamente a sua matriz no Brasil, localizada em Porto Alegre. Suas principais atividades consistem na prospecção de novos clientes, na gestão do relacionamento com os maiores clientes atuais, na gestão das operações de transporte inerentes ao negócio e na centralização das relações com a casa matriz de sua empresa.

Este gerente foi selecionado para ser entrevistado devido ao seu papel de alta responsabilidade e destaque – visto a hierarquia – frente a sua própria empresa e frente à EF. Segundo verificado na EF, o principal – quase exclusivo – canal de relacionamento entre sua empresa e a ET dá-se através do gerente de filial, que trata com a EF questões que vão além das puramente comerciais: trata também da solução dos mais diversos problemas e da mediação da comunicação entre a EF e outras filiais da ET. Portanto, dada a amplitude deste papel, sua inserção neste estudo mostra-se como necessária para o atingimento dos objetivos aqui perseguidos, através da complementação dos pontos-de-vista, percepções e ações declaradas pelos entrevistados da EF em relação à ET.

Assistente Operacional

O assistente operacional da ET tem a responsabilidade de garantir que os objetivos e parâmetros operacionais pré-estabelecidos por sua empresa sejam adequadamente atingidos, dentro das premissas desejadas pela gestão da casa matriz. Este colaborador tem 45 anos e trabalha há 4 na ET, ocupando o cargo atual, e tem grau superior de escolaridade. Como sua interação junto à ET é bastante ativa – e, em conjunto com o gerente de área, completa todo o quadro de pessoas da ET que faz interface com a EF – principalmente na resolução de problemas mais imediatos e no atendimento de solicitações mais simples, sua

participação é também importante na complementação das percepções e ações externalizadas pelos participantes da EF.

3.3.2. Segunda Díade: Empresa Focal (EF), Grupo Fabricante 1 (GF1) e Associação dos Fabricantes (AF), Grupo Fabricante 2 (GF2) → Fornecedora de Matérias-Primas 1 (FMP1)

3.3.2.1 Grupo fabricante 1 (GF1) e Associação dos fabricantes (AF)

A AF tem sua sede no estado do Rio de Janeiro e é um organismo, como o próprio nome sugere, representativo dos interesses dos grupos fabricantes nacionais perante a casa matriz brasileira. A AF também opera como um grande negociador de matérias-primas e insumos, agregando os volumes de compra de todos os grupos fabricantes brasileiros e representando os mesmos perante os fornecedores dos materiais produtivos mais importantes para os mesmos. Atuando desta forma, esta associação ganha grande poder de negociação e visibilidade nos mercados fornecedores dos itens adquiridos pelos fabricantes, visto os robustos volumes de compra negociados pela mesma. Como exemplo, cita-se o exemplo do açúcar, utilizado na fabricação de todos os refrigerantes não-*light*: a AF negocia um volume próximo a 550.000 toneladas de açúcar por ano.

De fato, analisando-se a cadeia de suprimentos constante nas figuras 5 e 6, verifica-se que a AF tem grande importância na mesma, especialmente para os grupos fabricantes. Entre as suas principais atribuições está: (a) o agrupamento dos volumes de compra das principais matérias-primas e insumos utilizados pelos fabricantes e a efetiva negociação destes volumes, conforme já colocado; e (b) a seleção, homologação e monitoramento dos fornecedores que atendam a estes volumes, seja em termos de volume, qualidade, logística ou outros atributos. Estas ações (do item b) são realizadas em conjunto com a casa matriz brasileira, visto que estão envolvidas neste caso, além dos aspectos puramente comerciais, questões relacionadas a especificações e padrões técnicos globais, intrínsecos aos produtos da marca, produzidos ao redor de todo o mundo. Este fato imputa no contexto de pesquisa aspectos relacionais importantes, externos às relações diretamente travadas entre grupos fabricantes e fornecedores. Ou seja, a AF é um fator que

deve, obrigatoriamente, ser considerado quando da análise das díades que envolvem materiais negociados pela mesma.

Já em termos operacionais, a AF estrutura-se através de comitês de negociação, com participação direta dos grupos fabricantes. Estes comitês estão organizados e, muitas vezes, são liderados pelos próprios grupos fabricantes. São exemplos de comitês de negociação por ora vigentes: negociação de açúcar, negociação de pré-formas – que correspondem ao estágio anterior à garrafa PET “soprada”, negociação de geladeiras, negociação de tampas e rolhas e negociação de filmes e rótulos.

Este último comitê é presidido pelo grupo fabricante 1 (GF1) que, portanto, opera na cadeia de suprimentos tanto como comprador de matérias-primas para si próprio como também como negociador centralizado de rótulos e filmes, em nome de todos os grupos fabricantes do país, via AF – por isto é denominado, no resultados da pesquisa, de GF1/AF. O GF1 foi fundado em 1953 e comercializa seus produtos no sul do Brasil, mais especificamente nos estados do Rio Grande do Sul – dividindo a área deste estado com a EF – e de Santa Catarina. Sua área de cobertura compreende em torno de 13 milhões de pessoas e é atendida através de uma estrutura que compreende 3 fábricas e 5 centros de distribuição. Atualmente, este grupo possui em torno de 2.600 colaboradores diretos, fabricando um volume médio de 70 milhões de litros de bebida por mês. Seu faturamento total em 2008 superou um bilhão de reais.

Entrevistado

Devido a esta díade envolver a relação entre o GF1/AF, o GF2, a EF e um fornecedor de rótulos e filmes (FMP1), a pessoa escolhida para ser entrevistada no GF1/AF foi o comprador responsável tanto pela aquisição de matérias-primas e insumos inerentes à operação do GF1 (incluindo filmes e rótulos) assim como pela negociação centralizada (em nome de todos os grupos fabricantes brasileiros) de filmes e rótulos junto ao FMP1 e aos outros fornecedores autorizados pela casa matriz brasileira para o fornecimento destes mesmos itens.

Embora ele não seja o responsável principal pelo comitê em si, dentro do GF1 (o responsável – Gerente de Suprimentos – estava inacessível para ser

entrevistado), este comprador interage diretamente com este fornecedor (FMP1) e com o comitê de negociação de rótulos e filmes. Suas atribuições-chaves são a (a) seleção das empresas participantes do *pool* de fornecedores de sua organização e do comitê de negociação. Este comprador efetua a prospecção e seleção destes fornecedores em conjunto com seu gerente de área e tem liberdade para selecionar apenas os fornecedores autorizados pela casa matriz para fornecimento. Nos casos em que os materiais negociados não são controlados pela casa matriz, este comprador tem liberdade para selecionar quaisquer fornecedores que atendam às especificações locais de seu grupo fabricante (GF1). Esta pessoa também é responsável pela (b) negociação dos valores de todas as matérias-primas e insumos adquiridos – o que inclui mais de 250 SKUs (*stock keeping units*) – e (c) a definição, em conjunto com os profissionais de controle de materiais (MRP), das quantidades a serem compradas. Desta forma, o comprador, além de negociar efetivamente quantidades, qualidades e valores de matérias-primas e insumos, também atua em nível de operação, agindo diretamente sobre níveis de estoque, contratação e controle de transporte (nos casos das negociações de entrega FOB) e contingências pontuais que ocorrem, por exemplo, quando ocorrem grandes flutuações na demanda dos produtos finais, de forma não prevista. Este comprador tem 28 anos, sendo que trabalha no GF1 há 8 anos e, no seu cargo atual (comprador de matérias-primas e insumos), há 3 anos. Atualmente, este profissional tem curso superior completo e cursa uma pós-graduação em logística.

Portanto, expostas as funções e papéis desempenhados por este profissional, considera-se o mesmo como sendo adequado para o atingimento dos objetivos buscados através da presente pesquisa. Como ele trabalha diretamente, tanto com a AF assim como em conjunto com o FMP1, suas percepções mostram o que de fato ocorre no campo, na interação contínua e estreita em relação a outros colaboradores entrevistados, conforme se verá mais a seguir.

3.3.2.2. Grupo fabricante 2 (GF2)

Este grupo fabricante, fundado em 1946, tem sua atuação distribuída nos estados do Paraná (estado que sedia o grupo) e sul de São Paulo – estado este também atendido por outro grupo fabricante, e possui atualmente 3 mil colaboradores próprios, os quais suportam uma estrutura que atende

aproximadamente 120 mil clientes. Esta empresa fabrica em torno de 65 milhões de litros de bebida por mês, sendo que sua estrutura compreende 3 complexos fabris e 5 centros de distribuição. Em 2008, o faturamento deste grupo ultrapassou o 1 bilhão de reais, a exemplo do GF1.

O objetivo da seleção deste grupo fabricante foi complementar o panorama de análise da relação entre a EF e o FMP1. À exemplo do GF1 e da EF, o FMP1 também mantém uma relação de fornecimento junto ao GF2, dos mesmos itens, os quais são definidos e padronizados pela casa matriz brasileira dos grupos fabricantes e são distribuídos de acordo com as prerrogativas da AF. Logo, devido à similaridade da relação comercial-operacional, entendeu-se que esta empresa contribui para o atingimento dos objetivos desta pesquisa, por possibilitar a comparação de suas percepções e ações em relação ao FMP1, às percepções e ações dos GF1/AF e EF direcionadas ao mesmo fornecedor.

Entrevistada

Da mesma forma que foram selecionados para participarem da presente investigação os compradores de matérias-primas e insumos da EF e do GF1, selecionou-se nesta empresa a pessoa que ocupa o mesmo cargo. A compradora de matérias-primas e insumos do GF2 possui 33 anos e está trabalhando no seu cargo há 2 anos, tendo ingressado na empresa no mesmo prazo. Possui 3º grau completo. Suas atribuições são as mesmas que aquelas observadas na EF e no GF2, não havendo discrepâncias suficientemente importantes para diferenciar seu cargo daqueles observados nas duas outras entidades citadas.

3.3.2.3. Fornecedora de matéria-prima 1 (FMP1)

Esta empresa é fornecedora de uma das principais matérias-primas necessárias à produção dos produtos comercializados pelos grupos fabricantes: rótulos para garrafas plásticas. Segundo dados do GF1/AF, atualmente esta empresa é a maior fornecedora destes itens para os grupos fabricantes brasileiros.

O FMP1 foi fundado em 1986. Conta atualmente com 280 funcionários e fatura anualmente em torno de 50 milhões de reais, através da comercialização de 350 itens diversos, entre rótulos plásticos, filmes encolhíveis, embalagens para produtos de higiene, limpeza e bebidas. Sua estrutura está centralizada no estado de Santa Catarina.

Esta empresa foi selecionada devido à negociação com a mesma estar centralizada na Associação de Fabricantes (AF), através de um comitê de negociação presidido pelo GF1/AF, e também devido a ela vender seu produto a outros grupos fabricantes que fazem parte desta pesquisa, além da EF. Ou seja, sua inclusão nesta pesquisa permitiu, como observa-se no capítulo 5 (Resultados da Pesquisa) uma ampla complementação da visão da EF em relação aos constructos pesquisados.

Entrevistado

O profissional do FMP1 selecionado para ser entrevistado foi o seu Gerente Comercial Regional, que trabalha na sede da empresa, no estado de Santa Catarina. Este colaborador trabalha no FMP1 há 15 anos e ocupa o cargo atual há 7 anos. Possui atualmente 47 anos, tendo completado sua pós-graduação há 3 anos.

Conforme verificado junto à EF, aos grupos fabricantes 1 e 2 e, logo, à AF, o contato com o FMP1 dá-se praticamente através desta pessoa, que atende diretamente a todos os grupos fabricantes que compram rótulos desta empresa. O atendimento prestado por este gerente comercial extrapola os aspectos comerciais, centralizados na relação junto à AF, e estende até as questões operacionais. Ou seja, é através desta pessoa que os grupos fabricantes formalizam seus pedidos de compra e controlam os fluxos de materiais (*lead time*, transporte, especificações do material e atividades promocionais). E, mesmo embora, questões técnicas de qualidade não sejam tratadas diretamente por este contato, é através dele que reclamações e observações técnicas são encaminhadas aos departamentos cabíveis dentro do FMP1. Além destas atribuições, este gerente também é responsável pelo gerenciamento do relacionamento com a AF e com os grupos fabricantes.

Assim sendo, entende-se que a centralização das relações interorganizacionais nesta pessoa e seu papel desempenhado não apenas como gerente comercial, mas também como apoio operacional aos fabricantes, torna-a a mais indicada para a consecução dos objetivos desta pesquisa.

3.3.3. Terceira Díade: Empresa Focal (EF) → Fornecedora de Matérias-Prima 2 (FMP2)

3.3.3.1. Fornecedora de matéria-prima 2 (FMP2)

Esta organização fornece uma série de insumos produtivos para a EF, na forma de diversos produtos químicos. Além da venda destes produtos em si, este fornecedor ainda fornece uma série de serviços agregados como acompanhamento técnico, medições e controles adicionais. Estes serviços são fornecidos em conjunto com os produtos, através de dois contratos, configurado em um modelo de negócio específico, conforme os resultados de pesquisa mostram mais a seguir.

O FMP2 foi fundado em 1924, nos Estados Unidos. Atualmente, esta empresa atua em todos os continentes do globo, fornecendo um amplo espectro de materiais e serviços, entre os quais: produtos de sanitização para a indústria alimentícia e de bebidas, produtos para o cuidado da saúde, produtos e serviços para piscinas e cuidados com a água e produtos para as indústrias têxtil e automobilística. Sua sede brasileira foi fundada na década de 1970 e atualmente conta com dois mil funcionários, que trabalham todos na única unidade da empresa no país, localizada no estado de São Paulo. Seu faturamento bruto no país no ano de 2008 atingiu a marca dos oitenta milhões de reais, apenas na sua divisão dirigida à indústria de produtos alimentícios.

Como o texto acima denota, os produtos fornecidos por esta empresa são bastante críticos ao processo produtivo da EF, visto que os elementos químicos mencionados entram em contato direto com a embalagem primária dos produtos finais fabricados pela EF, além de sua insuficiência técnica ou sua erro poderem causar a parada das linhas de produção. Além disto, este é um fornecedor homologado e monitorado pela casa matriz e AF, o qual iniciou seu fornecimento à

EF bastante recentemente, ao contrário de outros fornecedores que participam desta pesquisa.

Estas asserções justificam o porquê da inclusão do FMP2 no escopo de pesquisa: um fornecedor entrante, crítico ao processo e que fornece tanto produtos como serviços. Este conjunto de condições oferece um contexto de negócio diverso dos contextos que envolvem os outros fornecedores e que traz elementos novos nas análises das variáveis de pesquisa que este estudo trata.

Como o FMP2 não autorizou a entrevista a nenhum de seus colaboradores, não são apontadas percepções desta empresa nos resultados da pesquisa. No entanto, considerado (a) as características que esta empresa imprime na díade, tornando-a substancialmente diferente das outras, em termos relacionais – conforme os resultados da pesquisa mostram e (b) que os objetivos de pesquisa estão centrados na percepção da EF, tendo as evidências coletadas nos fornecedores a função de complementar as evidências obtidas naquela organização, entende-se que a participação da mesma como importante para o atingimento dos objetivos de pesquisa.

3.4. Técnica de Coleta de Dados

A técnica de coleta de dados constou das seguintes etapas:

1. Entrevistas semi-estruturadas (coleta de dados primários). A entrevista propicia acesso ao contexto do comportamento das pessoas e logo, oferece uma maneira dos pesquisadores entenderem o significado de tais comportamentos. Mais especificamente, a entrevista semi-estruturada ocorre através de perguntas pré-determinadas, no entanto podendo existir alterações nestas no transcorrer da mesma (LAKATOS, MARCONI; 1992). Desta forma, as entrevistas foram a principal ferramenta de coleta de dados desta pesquisa e ocorreram nas próprias firmas nas quais trabalham participantes da pesquisa. Quinze entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas e analisadas. A duração média das entrevistas foi de vinte minutos. As entrevistas foram em sua maioria realizadas nas dependências das empresas integrantes das díades analisadas nesta pesquisa. Três entrevistas foram realizadas por telefone, também gravadas e posteriormente transcritas.

A entrevista guiou-se por doze perguntas previamente elaboradas e ordenadas, conforme aponta o quadro 3, a partir (a) da revisão teórica constante no capítulo dois e da (b) matriz de agrupamento conceitual, exposto no quadro 4, como apresentada a seguir. Como, por vezes, a partir das perguntas constantes no planejamento inicial da entrevista surgem desdobramentos *a priori* não previstos, eventualmente novas perguntas foram elaboradas no momento da realização da coleta de dados, a fim de aumentar a gama de informações obtidas e, desta forma, melhor compor os resultados da pesquisa, permitindo análises mais profundas e acuradas dos constructos e variáveis presentes no *framework* de pesquisa.

N.	QUESTÃO
1	Como você percebe o nível de confiança/desconfiança da sua empresa em relação à empresa X, no que tange à honestidade da mesma? Por quê?
2	Você poderia elencar fatores que são percebidos pela sua empresa em relação à empresa X que geram (a) confiança e (b) desconfiança?
3	Que tipo de ligação há entre sua empresa e a empresa X?
4	Como você percebe a capacidade técnica-profissional da empresa X no que tange ao atingimento de todos os objetivos acordados em comum com a sua empresa?
5	Como sua empresa garante o atingimento destes objetivos ou ao menos a diminuição do risco de que os mesmos não sejam atingidos? Dê exemplos.
6	Houve eventos críticos que mostraram incapacidade da empresa X em atender às demandas da sua empresa? Como sua empresa reagiu a este(s) fato(s) em termos práticos? Qual foi o impacto na sua confiança e nas suas práticas em relação à empresa X?
7	Na sua percepção, o que é imprescindível atualmente (de que meios sua empresa se utiliza) para que a estabilidade e segurança sejam mantidas na relação existente entre sua empresa e a empresa X?
8	Em algum momento a empresa X exigiu algum controle adicional ao inicialmente acordado? Caso sim, como isso afetou sua confiança e relacionamento (na prática) com a empresa X?
9	Quais são os controles mantidos por sua empresa na relação com a empresa X?
10	Quais os riscos inerentes à relação estabelecidas entre a sua empresa e a empresa X? E como sua empresa protege-se na prática destes riscos?
11	Havendo uma atitude oportunista da empresa X em relação à sua empresa, você acredita que algum agente externo entraria em ação para restabelecer o equilíbrio da relação? Caso sim, qual agente?
12	Você acredita que a sua empresa e a empresa X compartilham os mesmos valores e princípios e que tem uma noção semelhante do que é certo ou errado, no que se refere às práticas de negócio? Dê exemplos práticos?

Quadro 3 – Instrumento de Coleta de Dados

Fonte: elaborado pelo autor

Para maior aperfeiçoamento e adequação do instrumento aplicado, foi realizado um pré-teste junto a dois indivíduos participantes de outra cadeia de suprimentos, que cumprem os mesmos papéis de alguns colaboradores entrevistados no decorrer deste trabalho. Esta aplicação foi realizada na própria cidade da EF, em uma empresa transportadora a granel. A partir deste pré-teste chegou-se a conclusão de que as perguntas formuladas e expressas no quadro 3

mostraram-se inteligíveis e aptas a guiarem os respondentes aos resultados de pesquisa buscados.

2. Pesquisa documental (coleta de dados secundários). Buscou-se nesta fase a coleta e observação de documentos gerados através dos relacionamentos interorganizacionais, como por exemplo, contratos, pedidos de compra, atas de reunião, controles formalizados e assim por diante, a fim de coletar informações adicionais às entrevistas e assim melhor compor o panorama de pesquisa relativo ao estabelecimento e impacto mútuo dos três constructos citados anteriormente.

3.5. Matriz de Agrupamento Conceitual

Como auxílio à análise dos dados obtidos através da aplicação dos instrumentos de coleta de dados, construiu-se uma matriz de agrupamento conceitual (quadro 4), onde as entrevistas foram organizadas em categorias que possuem relacionamento com os constructos e variáveis da presente pesquisa. Como pode-se observar no quadro 4, várias perguntas repetem-se uma série de vezes ao longo dos constructos e variáveis. Este fato pode ser justificado pela revisão teórica, que aponta uma série de vezes os três constructos de pesquisa (confiança, controle e riscos) como estando imbricados, de modo que a investigação de um constructo mostrará sua relação direta ou indireta com os outros dois constructos.

Constructo	Variável	Questões do roteiro (quadro 3)	Autores
Confiança	Forte/Pura	1, 2, 3, 7, 8	Das e Teng (2001)
	Baseada em competência	2, 4, 5, 6	Das e Teng (2001)
	Fraca	1, 2, 3, 7, 8	Barney e Hansen (1994)
	Média-forte	1, 2, 3, 7, 8	
Controle	Comportamental	2, 4, 5, 6, 8, 9, 10	Das e Teng (2001)
	Output	2, 4, 5, 6, 8, 9, 10	
	Social	2, 4, 5, 6, 9, 10, 12	
Risco	Relacional/Moral	1, 2, 10, 12	Das e Teng (2001); Barney e Hansen (1994)
	Performance	2, 4, 5, 6, 10	Das e Teng (2001)
	Investimentos específicos	2, 10	Barney e Hansen (1994)
	Seleção adversa	2, 10	

Quadro 4 – Matriz de Agrupamento Conceitual

Fonte: elaborado pelo autor da pesquisa

3.6. Técnica de Análise de Dados

Os dados foram analisados qualitativamente, através da matriz de agrupamento conceitual (quadro 4), que tem a função de congregar os resultados comuns das pesquisas dentro de conceitos e constructos teóricos previamente gerados por outros pesquisadores e levantados em pesquisa bibliográfica.

Além disto, as entrevistas foram examinadas pela técnica da análise de conteúdo, que objetiva fazer a conexão entre a teoria prévia levantada na revisão de literatura e o que na prática foi encontrado na coleta de dados (BARDIN, 1977). A análise de conteúdo reúne um conjunto de técnicas de análise de comunicações, visando, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, obter indicadores que permitam a inferência de conhecimentos (TRIVIÑOS, 1987).

Através deste meios, as análises envolvendo confiança, controle e risco foram feitas, primeiramente, díade a díade, conforme as mesmas estão dispostas na figura 7. Posteriormente, foi realizada uma análise comparativa conjunta dos resultados encontrados nos relacionamentos das três díades pesquisadas da cadeia de suprimentos desta pesquisa.

4. RESULTADOS DA PESQUISA

Este capítulo apresenta os resultados da pesquisa efetuada na cadeia de suprimentos descrita no capítulo anterior, que trata dos métodos e procedimentos da pesquisa. Os resultados organizam-se seqüenciados díade a díade, que são analisadas na ordem a seguir.

Primeiramente, são apresentadas as díades pesquisadas. Nesta etapa, contextualiza-se em maior profundidade as empresas objetos de análise de cada díade e o relacionamento das mesmas entre si. O objetivo deste tópico inicial é apresentar, a partir dos dados coletados, o panorama geral e o pano de fundo da pesquisa na ocasião particular de cada par de empresas (exceção se dá na segunda díade, que envolve quatro empresas) que mantêm entre si um relacionamento de troca, formando a díade, visto que, como se expôs anteriormente na fundamentação teórica, analisar-se-á sempre o contexto de pesquisa a partir de uma perspectiva relacional, aderente à realidade objetiva do fenômeno estudado, e não simplesmente transacional. A empresa focal (EF) é apresentada em um primeiro momento, visto que a mesma participa de todas as díades pesquisadas.

Neste momento, são abordadas a partir dos dados coletados na pesquisa a natureza das operações de cada empresa participante das díades, suas estruturas e números gerais, assim como informações específicas da relação existente entre as

organizações das díades: início da relação, objetos, serviços e valores transacionados e eventuais fatores externos relevantes à relação.

Posteriormente, são analisadas as entrevistas e os documentos acessados, primeiro da empresa focal e após da outra organização da díade, que tem o objetivo de contrapor e somar às evidências suportadas por aquela primeira empresa, no que diz respeito aos constructos pesquisados. As entrevistas realizadas em cada empresa são consideradas todas em conjunto através dos constructos de pesquisa, os quais por sua vez são analisados um a um, na seguinte seqüência: confiança, risco e controle. Após terem sido considerados estes três constructos, é analisada a inter-relação entre os mesmos, para que tenha-se então o entendimento da influência mútua estabelecida entre tais. Desta forma, a análise de cada díade é encerrada com duas figuras, que resumem o resultado de pesquisa específico de cada díade estudada. Posteriormente, as principais evidências encontradas nas três díades são agrupadas em um quadro-resumo.

Após esta etapa, tem-se o último tópico dos resultados da pesquisa, onde as similaridades e diferenças são resumidas em um único item, de forma a facilitar a análise e conclusões posteriores que são feitas sobre as mesmas.

4.1. Análise Individual das Díades

Este tópico mostra os resultados atingidos, díade a díade, no que tange aos constructos da confiança, do controle e do risco – com foco na perspectiva da empresa focal (EF), considerando ainda suas influências mútuas. Como esta empresa participa de todas as díades analisadas e é foco deste estudo, será detalhada apenas uma vez, na primeira díade deste estudo.

4.1.1. Díade Empresa Focal (EF) → Empresa Transportadora (ET): Contextualização das Empresas e da Díade

- A Empresa Focal (EF)

A EF foi fundada em 1948, inicialmente como um depósito de bebidas, situado no interior do Rio Grande do Sul. Com o crescimento do negócio, é instalada

no início da década de 1950, na capital do mesmo estado, uma fábrica de refrigerantes. Nova expansão ocorre em 1953, com a abertura de uma nova fábrica na região das missões. Precisamente no ano de 1957, o grupo industrial fecha um acordo comercial com a casa matriz e começa então a distribuir os seus produtos para em 1963 iniciar, além da sua distribuição, a sua fabricação propriamente dita.

No ano de 1966 é aberto um centro de distribuição na região central do estado (hoje sede da EF), que em 1977 é convertido em fábrica. No mesmo ano, o grupo ainda abre duas outras unidades no Rio Grande do Sul (no planalto gaúcho), sendo uma delas uma unidade fabril (porém, atualmente também convertida em centro de distribuição) e a outra um depósito. Em 1985, ocorre um fato relevante: este grupo industrial é dividido em dois, sendo que à EF coube a fábrica do centro do Rio Grande do Sul, mais dois centros de distribuição, localizados no noroeste do estado, sendo que em torno de 35% do total de vendas é entregue via estes dois centros.

No ano de 1992, tiveram início as modificações na produção da sua unidade produtiva com o envase de embalagens não retornáveis (PET), tornando o processo ainda mais prático, rápido e conveniente para atender à demanda do mercado. Em 1995, houve a instalação do sistema de sopro “*in house*” para garrafas PET, com uma parceria entre a EF e um grande *player* do negócio de embalagens descartáveis. Neste mesmo ano, começa o planejamento para a implementação da norma ISO 9002, sendo a certificação concedida no ano de 1998. No ano seguinte, tem início a aplicação das diretrizes e requisitos integrados da casa matriz.

A partir do ano de 2001, com as definições de novas estratégias, planejamento, ações e definição de metas, a EF investe na aplicação de novas tecnologias para manter a qualidade dos seus produtos e também assegurar a implementação das práticas ambientais adequadas. Em 2004 ocorre a modernização do sistema de refrigeração e CIP (sistema de sanitização das linhas de produção), sendo também aumentada a capacidade de estocagem da xaroparia final.

No ano de 2005, a EF busca obter as certificações nas normas públicas ISO 9001, com foco em gestão da qualidade, na ISO 14001, com foco em meio ambiente, a OHSAS 18001, em Saúde e Segurança Ocupacional e a ISO 22000, concernente à segurança de alimentos, sendo todas elas obtidas em paralelo com a implementação do sistema de gestão integrado da casa matriz.

Em 2007, a EF inicia o planejamento de expansão da sua unidade fabril, no centro do estado, visto que a mesma estava por atingir sua capacidade máxima de produção. Duas novas linhas de produção foram instaladas na fábrica: uma nova linha para a produção de produtos descartáveis PET e outra para a produção de latas descartáveis (que até então eram adquiridas de outros grupos fabricantes). Com a finalização da ampliação da fábrica, sua capacidade produtiva total dobrou: de 200 milhões de litros por ano para 400 milhões de litros por ano. Além do que, o número de itens produzidos na fábrica aumentou consideravelmente, reduzindo a dependência da EF frente a outros grupos fabricantes e diminuindo custos logísticos.

Em termos de área de abrangência, a EF atende toda a região central, fronteira oeste e planalto médio do Rio Grande do Sul, o que equivale a 25,3% da população, localizada numa área de 94.892Km², correspondente a 44,9% da área total do estado. Esta área agrupa 189 cidades e em torno de 16.500 pontos de venda.

A EF ainda mantém o que a mesma chama de Política do Sistema Integrado de Gestão, que afirma o comprometimento da organização frente aos seus *stakeholders*, em termos sociais e ambientais. Este sistema compreende um extenso arcabouço de controles e normas a serem rigorosamente seguidas pela EF. O descumprimento destes requisitos pode resultar na suspensão do direito de fabricação e comercialização de todos os produtos que levam a marca da casa matriz. Tais normativas abrangem aspectos de garantia da qualidade, segurança alimentar, respeito e preservação do meio-ambiente e assecuração da segurança e da saúde dos seus trabalhadores, próprios e terceirizados.

- Empresa transportadora (ET) e contextualização da díade

Esta empresa mantém uma relação de fornecimento de serviços com a EF há décadas. A EF é atendida, principalmente, pela filial da ET localizada no centro do estado do Rio Grande do Sul, visto a proximidade geográfica das unidades das duas empresas (mesma cidade). Esta filial opera com 16 caminhões locais (de porte médio), mais 2 caminhões de viagem e faturou em 2008 em torno de 6 milhões de reais. Deste total, 3,5% é faturado para a EF, seu maior cliente, segundo apontam os dados da própria ET. Este dado denota a alta dispersão da clientela e, conseqüentemente, a natureza da operação da ET, pelo menos da unidade

analisada: a mesma realiza um maior número de pequenas entregas, em relação às entregas consolidadas (este último tipo de entrega é coloquialmente chamado de “carga fechada”).

Nem os relatos dos entrevistados, nem os documentos analisados possibilitaram precisar o início da relação entre EF e ET. Os colaboradores da EF, quando argüidos a respeito do início, da relação, responderam que sua empresa já adquiria os serviços da ET antes da sua entrada na organização. O ERP (sistema informatizado integrado) da EF também não pode auxiliar no encontro desta resposta, visto que o mesmo mantém em *backup* os dados apenas desde 1996.

Em 2008, em torno de 35% do total gasto com fretes contratados pela EF foi despendido com esta ET. Os 65% restantes estão dispersos em mais de 10 empresas transportadoras. Vale ressaltar que são englobados aqui apenas os fretes gastos com a aquisição de bens diversos como materiais de despesa, materiais de publicidade, matérias-primas e insumos. Excluem-se deste percentual os fretes contratados para compra de produtos de revenda (produtos acabados: refrigerantes, águas, cervejas e sucos) e os fretes contratados para entrega dos produtos vendidos pela da EF ao mercado; tais tipos de entregas são realizadas via frota própria e também por outras empresas, considerando-se uma lógica de operação bastante diferente da empregada em fretes de aquisição.

Não existe contrato de prestação de serviço mantido entre ambas empresas, como as entrevistas a seguir mostram. As negociações são, na sua grande maioria, travadas por via telefônica. Observou-se ainda, que para a maioria dos serviços de frete contratados não é feita cotação com outras empresas transportadoras; apenas nos casos de necessidade de transporte de ativos de alto valor que gerem um custo de frete muito alto. A inexistência do instrumento contratual, considerado conjuntamente com o fato de que a ET fornece à EF um serviço comoditizado, em um mercado com muitos concorrentes que oferecem um serviço igual ou ao menos semelhante na sua utilidade, mostra a facilidade com que a ET em questão pode ser substituída por outras, atuantes nas mesmas áreas geográficas de interesse da EF. Entretanto, mesmo havendo essa possibilidade de substituição, nota-se que a ET mantém alta regularidade na prestação de seus serviços à EF, conforme apontam os números anteriormente mencionados.

Através da análise dos pedidos de compra e de outros documentos disponíveis para averiguação, pode-se constatar que a ET é responsável pelo transporte de várias matérias-primas, insumos produtivos e importantes materiais para a EF. São alguns exemplos: carvão ativado e terra diatomácea (utilizados na filtragem da água destinada ao envase dos produtos finais), fluídos para as máquinas codificadoras, peças de manutenção e reposição para as máquinas produtivas e materiais de publicidade.

Através da análise dos níveis e políticas de estoque da EF, nota-se que a tendência geral de redução de estoques nas cadeias de suprimentos faz-se nela também presente, o que conseqüentemente impõe aos sistemas de transporte uma maior pressão, especialmente quanto a exigências de rapidez e confiabilidade na entrega dos materiais produtivos e de revenda (BALLOU, 2007). Esta constatação ganha embasamento nas falas dos respondentes desta pesquisa que, como se pode ver a seguir, dão forte ênfase à necessidade de um bom desempenho operacional da ET. Daí denota-se a preocupação dos respondentes, especialmente dos compradores, visto que atrasos no recebimento de quaisquer matérias-primas ou insumos podem causar rupturas no processo produtivo e, conseqüentemente, no estoque de produtos finais, acarretando perdas financeiras e outros problemas maiores decorrentes ao longo de toda a cadeia.

No que diz respeito à operacionalização das entregas realizadas pela ET na EF, as mesmas são sempre direcionadas ao Almoxarifado, que confere as cargas e a documentação referente. As descargas ocorrem no pátio, em local apropriado para esta atividade, e são operacionalizadas pelo pessoal da ET, exceto quando há necessidade de equipamento especial (empilhadeira, guincho etc.); nestes casos, o efetivo da EF dá suporte na descarga do veículo.

4.1.1.1. Confiança, controle e risco interorganizacionais: uma análise da díade EF→ET

4.1.1.1.1. Confiança

As falas dos quatro respondentes da EF – Gerente de Suprimentos, Comprador de Matérias-Primas (Comprador 1), Comprador de Materiais de Despesa

(Comprador 2) e Coordenador de Almoxarifado – permitiram formar um conjunto de análises a respeito do nível e do tipo de confiança existente em relação à ET, percebendo-se forte convergência na percepção dos colaboradores do grupo fabricante.

As falas dos entrevistados da EF evidenciaram confiança forte/pura em relação à ET. Em uma série de momentos emergiram percepções positivas da ET, no que tange à sua integridade, transparência e compartilhamento de valores intrínsecos às duas empresas, conforme as falas a seguir apontam:

Ela é uma empresa transparente e honesta no que diz respeito a todos os termos (...) A gente tem confiança total neles. Não há nada até agora que nos deixe “com o pé atrás” [Fala do Comprador 1].

A ET é 100%. Eles não enrolam o cara e quando erram eles admitem e inclusive pagam pelos erros deles. Se disserem que a mercadoria vai chegar na sexta-feira e chegou a sexta-feira de manhã e a mercadoria não veio ainda, eles colocam ela em um avião, se tiver que colocar [Fala do Gerente de Suprimentos].

Acho que tanto a EF quanto a ET são íntegras. Não podemos falar mal da ET. Por exemplo, se a mercadoria avariou, eles pagam; não tem conversa. Se tu acordares um preço, é aquele preço. São sérios, assim como nós aqui. (...) Acho que a EF está bem alinhada com a ET. Eles têm transparência, são bem simples: é bem o retrato da EF [Fala do Coordenador de Almoxarifado]

Estas percepções aparecem ancoradas principalmente nos seguintes fatores: (a) relacionamento inter-pessoal, (b) compartilhamento de valores e (c) pró-atividade percebida, ambas ligadas à (d) confiança baseada em competência, também evidenciada como existente.

O relacionamento inter-pessoal surge nas evidências de pesquisa com bastante ênfase na pessoa do gerente de filial da ET. Os entrevistados da EF apontam-no como um motivador deste tipo de confiança e colocam suas atitudes como pontos de referência no relacionamento entre as duas empresas. O gerente de suprimentos atribui seu nível de confiança em relação à filial local da ET como sendo diretamente influenciado pela presença do seu gerente de filial, conforme a sua fala a seguir mostra: “*seu eu ligar para lá – para a filial local da ET – e falar com qualquer outra pessoa que não o gerente da filial, a confiança não é a mesma*”.

De modo semelhante, o discurso de todos os respondentes aponta para atitudes de transparência, pró-atividade e honestidade deste gerente local como um diferencial que as outras filiais da ET não possuem, o que gera, comparativamente, diferentes níveis de confiança pura/forte entre tais sucursais. Isto é evidenciado quando ocorrem problemas com filiais da ET que não aquela local. Nestes casos, segundo os respondentes, normalmente os seus interesses são tratados de forma diferenciada, comparativamente ao tratamento dado pela filial local da ET. Assim, segundo o gerente de suprimentos, problemas que precisam da intervenção direta de filiais outras que não a local, normalmente são mediados pelo gerente da filial local, a fim de que as dificuldades sejam resolvidas o quanto antes:

Muitas vezes tu acabas tendo que envolver o gerente da filial daqui, o que no meu ponto de vista não seria necessário. Se tu pediste uma coisa, que é o trabalho da empresa realizar (*da ET*), ela teria que realizar sem ter que ter alguém mais interferindo [Fala do Gerente de Suprimentos].

Estas e outras falas dos entrevistados da EF sugerem que, além da confiança pura e da confiança forte, também há traços evidentes de confiança baseada em competência. Ou seja, os entrevistados mostram, em seu conjunto geral, que a EF confia no desempenho operacional da ET e que entende a mesma como preparada para efetivamente atender às demandas objetivas e práticas de negócio inerentes aos serviços prestados àquela. Várias falas dos respondentes da EF mostram que os serviços prestados pela ET são confiáveis (principalmente no que se trata da filial local) e que há sintonia entre o discurso e a prática operacional desta, o que naturalmente tende a gerar maior segurança para as operações logísticas e de produção da EF. Evidencia-se então que a confiança baseada em competência mostra-se como um fator existente de alta relevância para a continuidade do relacionamento entre ambas as organizações. A fala do Comprador 2 evidencia esta constatação:

É o comprometimento da transportadora junto com a minha empresa (*o que mais gera confiança*). Eles tentam sempre nos atender de maneira satisfatória, não deixam faltar as matérias-primas essenciais para a gente continuar produzindo os nossos materiais e produtos (...). Quando a gente tem algum material de difícil acesso, que não vai chegar a tempo, a gente pede apoio a eles e eles se comprometem a trazer (...) eles tem aquele

empenho de realmente fazer com que a nossa empresa não pare, se depender deles (...) A gente tem confiabilidade na ET, por que ela nos dá retorno... Diz onde está o material; e se ela se compromete a entregar em tal horário, ela realmente entrega nesse horário [Fala do Comprador 2].

Entretanto, assim como ocorre com a confiança pura/forte, a confiança baseada em competência também é afetada pela confiança interpessoal. Ou seja, verifica-se que o gerente da filial da ET que atende diretamente à EF também influencia a percepção desta em relação à capacidade técnica-operacional que aquela tem em atender-lhe adequadamente. Assim, o gerente de suprimentos, quando argüido a respeito do desempenho operacional da ET, constrói o seguinte diálogo, que evidencia a constatação anterior:

Existem fatores operacionais, de desempenho, que eventualmente geram desconfiança na relação mantida entre ambas as empresas (EF e ET)? Quando não está envolvida a gerência deles, sim. (...) Vejo isto pelo comprometimento. Por exemplo, tu ligas lá pra um cara lá e fala: Á... Eu preciso trazer de Porto Alegre pra cá uma mercadoria, um frete expresso, não importa o valor; vai lá o funcionário operacional deles e diz que não dá. Falo então com o gerente da filial e ele diz: então está bem! Podes "tocar ficha"! E tu entende que essa relação (EF-ET) está baseada no que? O que dá estabilidade e segurança para esta relação? Da parte da ET seria a postura do gerente deles. O comprometimento é nítido: o comprometimento da gerência deles para com a EF. [Fala do Gerente de Suprimentos]

A partir deste diálogo, nota-se também que há diferenças evidentes entre a filial local da ET e suas outras filiais, no que tange à confiança baseada em competência, assim como ocorre com a confiança forte/pura. Os seguintes exemplos mostram a discrepância:

Em São Paulo, o comprometimento para com a EF não é o mesmo que o da filial daqui. Aqui a EF é o maior cliente deles, em São Paulo nem se sabe quem é a EF. Já aconteceu de mercadorias ficarem uma semana esperando a coleta em São Paulo [Fala do Comprador 1].

O comprometimento da filial local da ET com a EF é claro. Ao longo do tempo, eles têm mostrado esse comprometimento, essa preocupação de estar disponibilizando qualquer recurso (...). Já (a filial de) Porto Alegre não nos atende bem (...) Na filial local a gente tem o gerente que é parceiro da EF há muito tempo. Já a filial de Porto Alegre, que é a matriz, existe uma diferença grande em termos de rendimento. Não é a mesma coisa, eles não dão muita atenção para ao mercado daqui como o gerente local dá [Fala do Comprador 2].

Além da confiança forte/pura, também foram evidenciados fortes elementos referentes à confiança média-forte, baseados essencialmente no (a) tamanho comparativo e reputação da ET e na (b) repetição de ações da mesma entendidas como corretas e transparentes – conforme as primeiras falas deste tópico apontam.

O fato da ET ser uma empresa de grande porte, que há considerável tempo atua em área geográfica concomitante à área da EF, e reconhecida no seu segmento de mercado como a maior e uma das mais modernas transportadoras do país, influenciou este tipo de confiança. O comprador 2, ao explicar os motivos da credibilidade da ET para si, resume bem este argumento:

Confio nela (...) pelo nome da empresa, pelo tempo que ela trabalha no mercado, pelo tamanho dela. A gente tem uma confiança neles, por ser uma empresa antiga no mercado. O que ela diz, ela cumpre. (...) Eles também têm um nome forte no Brasil inteiro. Eles têm um *layout* de empresa que te permite saber que ela não é uma empresa de fundo de quintal [Fala do Comprador 2].

- Pontos-chaves da percepção da EF em relação à confiança

As evidências apresentadas anteriormente remetem a uma série de constatações gerais sobre as relações de confiança na díade EF→ET. São elas:

1. Há fortes elementos de confiança forte/pura na relação, sustentados principalmente pelo (1.1) relacionamento inter-pessoal existente, especificamente com a pessoa do gerente da filial local e (1.2) pelo compartilhamento de valores intrínsecos tidos como positivos;
2. Foram evidenciados traços consistentes de confiança média-forte na percepção da EF em relação à ET. Tais sinais sustentam-se no (2.1) tamanho comparativo e reputação da ET e na (2.3) repetição de ações entendidas como corretas e transparentes, o que dá a noção de previsibilidade;
3. Há fortes elementos da confiança baseada em competência, sustentados pelos três seguintes fatores principais: (3.1) existência de sincronismo entre o discurso de desempenho e o desempenho real mostrado pela ET; (3.2.) apontamento, por todos os respondentes, de existência de forte comprometimento operacional por parte da

ET; (3.3) pró-atividade do gerente da filial local da ET em solucionar os problemas enfrentados pela EF;

4. Há forte diferenciação na percepção de confiança da EF em relação as outras filiais da ET – comparativamente à filial local (tanto forte/pura quanto baseada em competência). Esta diferenciação justifica-se principalmente devido à (4.1.) interação dos entrevistados da EF junto ao gerente da filial local da ET, que oferece um nível de serviço percebido e uma confiança forte/pura percebida maiores do que as outras filiais da ET;

5. A confiança interpessoal é um elemento-chave nas relações de confiança mantidos entre EF e ET, pois mostrou-se não apenas existente, mas também afetando diretamente as percepções de confiança forte/pura e confiança baseada em competência, assim como sendo uma das causas mais evidentes da diferenciação da filial local em relação às outras filiais da ET, no que tange aos diversos tipos de confiança;

6. Não foram evidenciados elementos consistentes de confiança fraca nas evidências coletadas em relação à filial local da ET.

- A confiança na perspectiva da ET

As entrevistas realizadas com o gerente geral da filial da ET, localizada na mesma cidade da sede da EF, e com seu assistente imediato geraram um conjunto de dados que viabilizaram a complementação da visão de confiança da EF.

Primeiramente, evidenciou-se a existência da confiança forte/pura permeando as relações entre ambas as organizações. É evidente a percepção de idoneidade, responsabilidade e transparência em relação à EF e seus colaboradores, por parte da ET. Quando questionado a respeito da possibilidade de ocorrência de comportamentos oportunistas por parte da EF, o gerente geral é direto em sua resposta, a qual aponta a existência da confiança forte/pura nas relações que se estabelecem.

A própria EF não deixaria acontecer (*uma ação oportunista*), pelo que a gente conhece da história, de todos os seus princípios éticos, pelos donos da empresa, pelas pessoas que trabalham lá dentro, por ser uma empresa

que preza muito este tipo de relacionamento limpo e transparente, assim como a nossa. Logo que eu entrei na empresa que eu trabalho, um dos diretores (...) disse: a gente não pode ser apenas honesto, além de ser honesto, a gente tem que parecer honesto. A EF age do mesmo modo [Fala do Gerente Geral].

Também foram evidenciados fatores condizentes com a confiança média-forte, como a inexistência de ações percebidas pela ET como tendo motivação oportunista (logo, há a previsibilidade das suas ações em termos morais), executadas pela EF: *“Pelo menos comigo, até hoje, eu nunca tive problemas neste sentido. Sinceridade, tento lembrar aqui de alguma coisa (ação oportunista) que possa ter ocorrido (...) mas não consigo”* [Fala do Gerente Geral].

Por último, o porte, a marca sustentada pela EF e sua reputação no mercado constituem dois outros fatores que agem como predecessoras da confiança forte/pura, visto que a ET entende que transacionar com uma organização que contenha estas três características possui importância estratégica para seu negócio.

Quanto à confiança baseada em competência, constatou-se que a ET percebe a EF como até certo ponto confiável também neste sentido, visto principalmente seu sistema de gestão (que para a ET é refletido em uma série de exigências formais que a EF faz a ela). Entretanto, pode-se notar certa contradição durante as entrevistas, visto que a EF costuma não ter grande consistência na constância de sua boa performance em relação à ET. Neste âmbito relacional, entende-se constância de boa performance por parte da EF como sendo a ausência de sobressaltos operacionais por parte desta empresa, em relação à demanda de serviços-padrão oferecidos pela ET. A seguinte fala evidencia esta afirmativa:

Já tivemos vários embates, várias correrias de última hora, mas sempre negociados. Já cansei de receber ligação quinta-feira à tarde dizendo que a EF precisava de um frete de Florianópolis pra cá, para amanhã. Daí eu vou ver... Ligo de volta. (...) Tem coisas que a gente conseguiu fazer e tem coisas que não conseguimos fazer... E na última hora dizemos que não temos condições, pela questão de valor, ou então que temos condições. [Fala do Gerente Geral].

- Pontos-chaves da percepção da ET em relação à confiança

A partir da análise das entrevistas, tem-se como os fatores de confiança mais relevantes da percepção da ET em relação à EF:

1. Foi constatada a existência de confiança forte/pura. Este tipo de confiança aparece calcado principalmente sobre os seguintes fatores: (1.1) idoneidade, responsabilidade e transparência percebida em relação à ET e (1.2) bom relacionamento interpessoal mantido entre os entrevistados de ambas as empresas. Verifica-se que estes fatores são bastante semelhantes aqueles apresentados pela EF em termos de confiança forte/pura;
2. Foram evidenciados fatores de confiança média-forte, sendo eles: (2.1) previsibilidade das ações da EF; e (2.2) porte, marca e reputação da EF. Da mesma forma, pode-se constatar que a confiança média-forte existe e opera de forma semelhante em ambas as visões (da EF e da ET);
3. Não se pode constatar de forma clara a existência ou inexistência plena da percepção de confiança baseada em competência, principalmente devido (3.1) às contradições encontradas nas entrevistas: enquanto em determinados momentos a organização e o padrão operacional da EF são elogiados, em outros são apontadas as diversas “mudanças de última hora” que a mesma solicita. Este é um ponto de divergência entre a EF e a ET. Enquanto a primeira mostra forte confiança na competência da ET, esta não apresenta o mesmo nível de confiança na EF;
4. Não foram constatados traços de percepção de confiança fraca da ET em relação à EF, a exemplo desta última.

Em suma, as evidências obtidas a partir da ET mostram como fatores comuns de maior importância a ênfase que ambas as empresas dão ao relacionamento interpessoal e aos valores comuns entendidos como positivos. A reputação e porte também aparecem como fatores importantes em ambos os casos. Já a confiança baseada em competência é revelada de forma diversa pelas duas organizações. Os motivos desta divergência são discutidos no imbricamento dos constructos, mais a seguir.

4.1.1.1.2. Risco

As entrevistas realizadas com os colaboradores selecionados da EF mostram uma série de evidências a respeito do risco percebido em relação à ET. Também foi possível averiguar como a EF reage aos mesmos – quando há a reação, consideradas suas extensões e profundidades distintas.

Inicialmente, surge o risco de seleção adversa como um fator emergente e importante na relação EF→ET. Observa-se que o maior risco de seleção adversa nasce a partir dos próprios procedimentos adotados pela EF e já comentados anteriormente: especificamente a opção sustentada pela EF em não realizar sistematicamente cotações para todas as contratações de frete realizadas pela organização. Essa lacuna operacional, unida ao fato de que há efetivamente um grande número de concorrentes disponíveis da ET que oferecem um serviço de mesma utilidade, traz à tona a potencial possibilidade da EF despender valores maiores que o necessário, em termos comparativos, pelo serviço contratado. Ao responder sobre quais os maiores riscos percebidos por ele, na relação com a ET, o gerente de suprimentos evidencia a questão:

Um risco inerente, como tu centralizas o frete nela (*na ET*), é de tu acabares pagando um frete mais caro. Chega um momento em que tu acabas perdendo a noção de mercado. E a proteção que a gente faz é realizar a cotação (*com outras transportadoras*). Sempre que tem algum frete de valor alto, tem o tempo pra se negociar (*com a ET*) e negociar com outras transportadoras também. Geralmente a ET acaba ganhando, na maioria das vezes [Fala do Gerente de Suprimentos].

Entretanto, neste ponto específico, observou-se um paralelo entre as falas do comprador 2 e do gerente de suprimentos que ajuda a melhor entender a problemática da situação. Enquanto o gerente de suprimentos afirma que são realizadas cotações com outras transportadoras, quando da contratação de fretes com valores mais altos, o comprador 2 deixa claro que não há mecanismo formal para a realização destas cotações. Ou seja, não há clara definição entre os compradores e o gerente de suprimentos a respeito do que significa “um valor alto

de frete”, assim como também não há formalização no ERP da EF das cotações de frete efetuadas pelos compradores – quando efetuadas. Isto significa que este não é um processo sistematizado, incorporado à rotina do departamento de compras da EF, o que mostra o real potencial do risco.

Um segundo risco, apontado pelo gerente de suprimentos, mostra considerável semelhança com o risco de investimentos específicos, ou de dependência, mesmo embora não haja investimentos financeiros propriamente ditos neste caso. A preocupação do gestor, neste contexto, diz respeito aos riscos de dependência que a alta concentração de contratação de fretes na ET traz consigo, mas essencialmente aos efeitos desta concentração no comprometimento das outras transportadoras da EF. Como ele mesmo aponta, há algo importante a ser considerado na relação com a ET: esta não pode realizar todo o tipo de frete, pois existem materiais, como por exemplo, os considerados perigosos pela Polícia Federal brasileira, FEPAM e outros órgão competentes, que exigem ativos, tecnologia e autorização legal para serem transportados – coisas que a ET não possui, atualmente. Mas a EF precisa transportar estes materiais, recorrendo então a outras transportadoras que, não poucas vezes, acabam por serem contratadas apenas para este tipo de serviço específico, mesmo elas mostrando desejo em também transportar toda a gama restante de materiais que as outras transportadoras, em especial a ET, entregam para a EF.

Assim, embora a concentração dos fretes na ET traga ganhos sensíveis (*“Eles têm praticamente 80% a 70% dos créditos de decisão da EF, então pra eles tem essa vantagem do volume que eles ganham, e pra nós tem a vantagem de que o que tu pedires os caras fazem”*[Fala do Gerente de Suprimentos]), como o gerente de suprimentos diz, *“(Com esta concentração na ET) tu podes perder comprometimento por parte das outras transportadoras. Como tu não é cliente assíduo deles, eles não vão se comprometer em atender quando tu precisares deles”*. E nenhuma evidência, seja ela investigada a partir das entrevistas ou da observação documental, foi encontrada no sentido de constituir um mecanismo ou dispositivo de defesa frente a este risco.

Ainda, a partir das entrevistas nota-se a emergência dos riscos de performance. Conforme já exposto, a performance da ET é particularmente crítica à EF quando considerada a natureza dos materiais transportados: como várias

matérias-primas, insumos e embalagens (materiais produtivos), entre outros, são trazido por ela até a EF, a ocorrência de atrasos, avarias, erros operacionais e outros problemas constituem-se em problemas de ordem maior, que podem trazer grandes danos à operação da fábrica e de seu sistema logístico: paradas nas linhas de produção, rupturas de estoques, problemas de qualidade e outros descompassos na cadeia de abastecimento são apenas alguns exemplos de alguns agravos potenciais (BALLOU, 2007). Mesmo considerados estes riscos, foi evidenciado, conforme já expresse, que não há contrato formal suportando a relação entre ambas as organizações; em segundo lugar, a única sistemática de avaliação e potencial penalização ou substituição da empresa transportadora verificada é realizada quadrimestralmente, conforme será tratado no tópico seguinte dos controles. O comprador 2 resume como este risco é percebido e tratado:

Existem os riscos de acidente, de não chegar a mercadoria, mas a gente não tem um segundo plano pra evitar isso. (...) Um caminhão atrasou devido à quebra? Aí a gente tenta entrar em contato com a ET para que ela tente colocar um frete expresso... Isso a transportadora se compromete, ela tenta sempre nos atender. [Fala do Comprador 1]

Verificou-se, ainda, um risco de performance oriundo, novamente, dos próprios procedimentos da EF, conforme aponta o Coordenador de Almoxarifado:

Se tu não cuidares a mercadoria na hora que a receberes, depois não poderás reclamar. Já teve caso de recebermos uma cureta do laboratório e esta estar quebrada (...) Ainda bem que era barata. Mas é um risco que a gente aprendeu. Tem que abrir ali, no ato, junto com o motorista da ET, pra tu olhares... [Fala do Coordenador do Almoxarifado].

Enfim, observou-se que o risco relacional/moral é percebido como nulo pela EF, visto a credibilidade relacional que a mesma confere à ET (transparência e honestidade), conforme exposto anteriormente na análise do constructo da confiança.

- Pontos-chaves da percepção da EF em relação ao risco

As evidências coletadas permitem definir os principais pontos condizentes aos diversos tipos de risco percebidos pela EF na relação com a ET:

1. Foi constatada a existência de percepção de risco de seleção adversa. Entretanto, verificou-se que (1.1) este risco tem como origem lacunas operacionais nos procedimentos da EF e não na ET e que (1.2) não há mecanismo sistematizado-formal explícito de proteção a este risco;
2. Foi constatada (2.1) a existência de percepção de risco de dependência (*hold-up* ou investimentos específicos) na investigação. Entretanto, neste contexto específico, este risco existe na medida em que o preterimento das outras transportadoras (necessárias em casos específicos, mas não por isto menos importantes, em termos operacionais) para concentrar volume de fretes na ET (mesmo não havendo contrato estipulado) mostra potencial percebido de redução do comprometimento destas mesmas, considerado o baixo volume de serviços contratados delas. Também não há mecanismo sistemático-formal de proteção a este risco;
3. Foi constatada a percepção de riscos de performance – especialmente quanto a outras filiais que não a local da ET, com potencial real de causar dano às operações da EF: atrasos, avarias, erros de transporte, no geral. Também foram constatados mecanismos de defesa para este risco, conforme será abordado no tópico seguinte (controles);
4. O risco relacional/moral é percebido como nulo, devido (4.1) à credibilidade cedida à ET, em termos de honestidade e transparência.

Resumidamente, verifica-se que embora haja riscos percebidos de diversos tipos, os mecanismos de defesa (controles, indicadores, mecanismos contratuais) são praticamente inexistentes.

- O risco na perspectiva da ET

A análise dos riscos, a partir da perspectiva da ET mostra que os mesmos são percebidos de forma bastante diversa pela mesma, em comparação à EF.

De todos os riscos presentes no *framework* de pesquisa, os evidenciados nas entrevistas e observações documentais realizadas foram os riscos de dependência (investimentos específicos) e de performance (embora este último em menor grau). Apesar da ET não ter realizado investimentos de grande porte e assimétricos na EF, o fato é que considerável parte do faturamento daquela depende dos serviços prestados a esta última. Este nível de dependência não pode ser considerado crítico, visto que, segundo as colocações do gerente geral, a EF é responsável por 3,5% do faturamento total anual da ET; entretanto, há de levar-se em conta, primeiro, que é um percentual expressivo, considerada a alta dispersão da clientela desta organização e, segundo, que este não é um cliente pontual, mas ao contrário, sustentado durante vários anos na primeira posição (no critério participação no faturamento). Além disto, perder este cliente significa incorrer em outras perdas, que não apenas a financeira: significa, nas palavras do gerente geral, perder a relação com uma organização de renome internacional, que presta credibilidade aqueles que com ela comercializam:

A EF é o maior cliente que eu tenho. Não só pelo grau de frete que todo mês é faturado, mas também pela importância estratégica do nome associado à marca, ao nome de um mega cliente. Tu não podes olhar também só o que fatura no final do mês, tu tens que olhar o que isso agrega-te de valor no momento em que eu transporto para a EF. (...) é um valor que tu não tens como mensurar, é muito significativo [Fala do Gerente Geral]

Para a ET, este risco concentra-se principalmente na política de preços adotada por sua empresa em relação aos seus concorrentes. Tanto o gerente geral, como o assistente operacional expressam esta questão de modo bastante unívoco. Ambos afirmam que sabem que os preços da ET são mais altos – por vezes, muito mais altos – que o de seus concorrentes. Segundo o gerente geral, o que justifica esta diferença de valores é a organização da estrutura e o nível superior dos serviços prestados pela ET. Mesmo assim, persiste a possibilidade percebida de perda do cliente, motivada por esta diferença nas tarifas ofertadas:

O maior risco para nós está na possibilidade de oferta de um valor mais acessível prestado por outra empresa de mesmo patamar. Porque hoje o que realmente pesa numa negociação é valor, então pode ser que numa

prestação tenha um valor mais baixo e venhamos a romper as relações com a EF. É uma questão de custo [Fala do Assistente Operacional].

Têm concorrentes aí, que podem chegar pra EF e oferecer a metade do valor que eu cobro (...). Só que por outro lado tem uma situação que, não que me tranquilize, mas eu sei que a EF é exigente, e vai exigir desse concorrente todo aquele rosário de coisas que exigem da gente (certificações, as questões das ISOs, responsabilidade social, meio ambiente etc.). Segundo aspecto: a estrutura que eles têm não é a mesma que a nossa (...), nosso nível de serviço é superior [Fala do Gerente Geral].

Assim, através destas mesmas falas, observa-se que há uma reação clara a este tipo de risco: a persistência em um nível de serviço superior e diferenciado, na construção e manutenção de uma estrutura organizacional consistente e coerente com a estrutura do cliente (ET). Nas palavras do gerente geral, *“a questão operacional, a questão de estrutura não me assusta. Não estou dizendo que nós sejamos muito melhores (...) mas nós temos condições de fazer melhor, e isso é uma coisa que me tranquiliza”*.

Já o risco de performance foi observado pela existência da possibilidade de ocorrência de pedidos e mudanças emergenciais solicitados pela EF – que parecem ser bastante comuns, segundo a fala dos entrevistados da ET – gerarem um descompasso nas operações da ET, com a probabilidade de não atendimento de suas necessidades, o que geraria uma frustração por parte da EF e o aumento das chances desta optar por outras transportadoras nas próximas contratações de frete. Este risco não foi explicitamente afirmado pela ET. Não houve exposição imediata e clara, consideradas as perguntas feitas, dos riscos operacionais criados a partir das inconstâncias da EF. No entanto, ficou claro que o risco, ao menos a nível latente, existe, no momento em que a ET afirmou sempre tentar atender às solicitações emergenciais (não estando este tipo de serviço-expresso incluso no rol formal de serviços ofertados pela mesma) da EF, mesmo sabendo da possibilidade de insucesso, conforme apontam falas já expressas anteriormente.

Os riscos relacional/moral e de seleção adversa não foram evidenciados como relevantes. Esta constatação tem como pressuposto básico a percepção de confiança forte/pura mantida pela ET em relação à EF, conforme consta nas análises realizadas anteriormente sobre o constructo da confiança neste mesmo contexto.

- O risco na perspectiva da ET

As evidências coletadas, relacionadas aos riscos percebidos, levam as seguintes conclusões:

1. Foi evidenciada a existência do risco de investimentos específicos (dependência), configurado na possibilidade de cessão dos serviços prestados à EF, que atualmente é o principal cliente da ET, principalmente devido (1.1) à concorrência de preços, existentes no mercado desta. A reação a este risco é a manutenção de um alto nível de serviço e em uma estrutura percebida como coerente com a da EF. Também, este risco é atenuado pelo fato de a ET perceber que a EF tem alta confiança baseada em competência nela;
2. O risco relacional/moral percebido em relação à EF foi evidenciado como nulo, considerada (2.1) a existência de confiança forte/pura existente em relação à mesma;
3. O risco de seleção adversa não foi evidenciado: devido (3.1) a sua natureza, o mesmo não é cabível nesta direção da díade – a ET é o fornecedor da relação, não o cliente;
4. O risco de performance foi evidenciado, de modo indireto, como existente e ocorre através (4.1) da probabilidade real e já experimentada pela ET da ocorrência de sobressaltos operacionais causados por pedidos e mudanças emergenciais solicitados pela EF. A ET protege-se deste risco através da melhoria e garantia de sua capacidade de reação frente a estas mudanças de última hora.

Comparativamente, observa-se que a EF e a ET percebem da mesma forma, apenas o risco relacional/moral, vendo-o como sendo nulo, dada a confiança mútua forte-pura existente. Os outros riscos são percebidos de forma diversa. Uma possível explicação para esta diferença é a posição em que ambas as empresas ocupam na relação estabelecida: cliente e fornecedor. A própria natureza desta diferença posicional pode afetar a percepção dos riscos vistos os interesses inerentes a cada parte.

4.1.1.1.3. Controle

Conforme a análise dos riscos já sinalizou, os controles verificados na relação EF→ET não vão muito além da operacionalidade imediata do serviço prestado, mesmo considerando os riscos envolvidos. As respostas do comprador 1 e do gerente de suprimentos, frente ao questionamento “Como sua empresa garante o atingimento dos objetivos da EF em relação à ET?”, sugerem o grau de informalidade existente entre ambas as empresas:

A gente não tem contrato. A gente tem só um acordo verbal. Eles nos procuram, a gente conversa, acerta preços. Mas agente não tem um acordo formal; como já falei anteriormente, a gente utiliza várias empresas [Fala do Comprador 1].

Através da cobrança informal [Fala do Gerente de Suprimentos].

Entretanto, a investigação apontou a existência de alguns controles, através da análise da documentação do sistema de qualidade da EF. Começando com os controles formais, constatou-se que os controles de *output* concentram-se na entrega dos materiais diversos, trazidos pela ET, nas dependências da EF. Assim, dependendo do material entregue, diferentes áreas interagem no recebimento do mesmo, com diferentes tipos de verificações e sistemáticas de testes. Basicamente, são três os tipos de recebimento possíveis:

1 – Produtos de revenda: este grupo de itens engloba todos os produtos consumíveis prontos que são comprados e estocados para posterior revenda. O recebimento é realizado em conjunto por Almoxarifado, Remessa (área responsável pelo estoque de produtos comercializáveis, carga e descarga de caminhões de rota) e Controle de Qualidade. Neste momento, são verificados (a) a integridade física da carga (pelo controle de qualidade), e (b) a concordância entre a documentação fiscal, laudos específicos e outros documentos com a carga (pedido de compra, quantidade, valores etc. – pelo Almoxarifado). A carga é, então, descarregada do caminhão e encaminhada para disposição em local adequado dentro da área de estoque (pela Remessa). Havendo qualquer tipo de avaria na carga ou então discordância entre a carga e sua documentação, será aberta investigação conjunta para a definição da responsabilidade pelo prejuízo e posterior pagamento do montante condizente;

2 – Matérias-primas, embalagens e insumos produtivos: este grupo é composto por todos os materiais utilizados nos processos de fabricação. Seu recebimento é realizado por Controle de Qualidade e Almoxarifado. No momento da chegada da carga na EF, o controle de qualidade faz a inspeção física do material em questão, realizando todos os testes amostrais que são específicos àquele material (tais testes são definidos pelo sistema de gestão integrado da casa matriz) e, após, determina sua liberação para inspeção do Almoxarifado ou sua não aceitação. Ocorrendo o primeiro caso, será a vez do Almoxarifado inspecionar o material, fazendo a mesma comparação entre os documentos da carga e suas quantidades e condições. Ocorrendo o segundo caso, será também aberta investigação conjunta para definição e responsabilização da parte que originou a falha.

3 – Outros materiais: todos os outros materiais que não se encaixarem nos dois primeiros grupos são recebidos apenas pelo Almoxarifado, através da verificação da documentação (como nos dois primeiros casos) e da integridade dos materiais. Caso haja diferenças entre a documentação e a carga ou então haja danos na mercadoria, o procedimento a ser adotado é o mesmo acima já apontado.

Outro controle formal existente é a avaliação quadrimestral de fornecedores, da qual a ET faz parte. Segundo a documentação do sistema integrado da empresa, esta avaliação é realizada com todas as empresas que fornecem produtos e serviços que apresentam impacto negativo *potencial* sobre os sistemas de qualidade, segurança do trabalho, segurança de alimentos ou meio-ambiente da empresa focal. A avaliação é dividida em 7 critérios (negociação, contato, pontualidade, quantidade pedida x entregue, concordância documental, utilização de EPIs, atendimento às normas vigentes), sendo preenchida em conjunto pelos Coordenadores e principais funcionários dos setores de Suprimentos, Remessa, Controle de Qualidade e Almoxarifado. Segundo consta no documento do sistema da qualidade que explica a mecânica de preenchimento da avaliação, a pontuação não é dada por serviço específico prestado (ou seja, a avaliação não é realizada entrega a entrega), mas sim “*considerando-se sempre a situação geral de atendimento que o fornecedor ofereceu no quadrimestre sob análise*”.

O último controle formal constatado é de natureza comportamental e está contido na já mencionada documentação do sistema integrado de gestão da EF. É um documento que compila uma série de obrigações e cuidados que o transportador

deve levar em conta para transportar quaisquer matérias-primas, insumos ou embalagens para qualquer fabricante de bebidas que utiliza a marca da casa matriz. Estas exigências estendem-se sobre todos os aspectos já citados do sistema integrado de gestão e vão desde questões como sanitização e preparo do veículo entregador até cuidados de saúde do trabalhador e meio-ambiente, como, por exemplo, descarte de pneus e baterias em local adequado (ANEXO I). Importante saber da exterioridade deste último conjunto de regras. Ou seja, as mesmas são impostas a partir de um ente externo à relação (casa matriz).

Passando dos controles formais aos informais, é possível observar uma maior intensidade nos dispositivos regulatórios desta natureza, que ao invés de normas e procedimentos formalizados e explícitos, utiliza-se de normas e valores sociais compartilhados, com a finalidade de reduzir a incongruência de objetivos entre os membros da organização ou entre os parceiros de um relacionamento interorganizacional (DAS, TENG, 1998). As evidências apontam em uma série de falas a concomitância de valores, semelhanças culturais e respeito a normas sociais comuns ao contexto de ambas as organizações. O gerente de suprimentos, por exemplo, quando questionado a respeito do compartilhamento de valores entre a EF e a ET, respondeu:

Um exemplo prático (de que há valores sendo compartilhados entre as duas empresas) é o fato de que a EF não abre mão de realizar a emissão de nota fiscal, de mercadoria sair com nota fiscal, transitar com nota fiscal, assim como a ET. A ET não coleta uma mercadoria sem a nota fiscal. Ela não transporta uma mercadoria se ela não tiver devidamente legalizada, da mesma forma que a EF também não faz isso: esse é um exemplo. Outro exemplo de valores é de que a gerência dessa empresa (da ET) é focada em atender o cliente, da mesma forma que a EF também é focada em atender o cliente. [Fala do Gerente de Suprimentos]

Concomitantemente, foram constatadas nas duas empresas evidências objetivas no que tange ao desenvolvimento e apoio a programas sociais e outras iniciativas que visam o desenvolvimento responsável, tanto empresarial, quanto social. A EF, primeiramente, mantém no seu município de sede um programa próprio de apoio a instituições de caridade, auxiliando ainda várias outras organizações sociais emergentes (como por exemplo, o sindicato dos papeleiros) que carecem de recursos e do auxílio estatal. A ET, por outro lado, participa em conjunto com a ONU

de programas de fomento da educação e saneamento básico. Outra semelhança diz respeito à gestão ambiental, visto que ambas as empresas tem suas operações globais certificadas na norma pública que regula a gestão ambiental sustentável.

Este grupo de fatores investigados fazem entender que há compartilhamento de normas e valores básicos a um nível suficiente para constatar a existência de controles sociais (informais).

- Pontos-chaves da percepção da EF em relação ao controle

Os principais pontos deduzidos a partir das evidências coletadas no que tange ao controle, na relação EF→ET são os seguintes:

1. Os controles formais impostos pela EF (de *output*) foram constatados como existentes, estando relacionados (1.1) mais fortemente ao recebimento de produtos e materiais – à operacionalidade da relação. (1.2) A exceção se dá com as exigências externamente impostas (pela casa matriz), através do sistema integrado de gestão. (1.3) O outro instrumento de controle formal da EF (a avaliação quadrimestral de fornecedores) mostra um método de aplicação (subjetivo) e uma periodicidade que impõem ressalvas quanto à eficácia da sua utilização como ferramenta eficaz de gestão. Por fim, não foram encontrados outros mecanismos formais de controles (contratos, acordos etc.);
2. Foi identificada a existência de controles sociais entre ambas as empresas, através da constatação do (2.1) compartilhamento entre certos valores (mesma visão sobre alguns princípios básicos de negócio), (2.2) atendimento à normas sociais comuns e (3.2) existência de aspectos culturais similares.

- O controle na perspectiva da ET

As entrevistas e documentos analisados mostraram que os controles formais (principalmente de *output*) instituídos pela ET sobre a EF resumem-se a controles inerentes à operação: verificação de NF, coleta de assinatura em documento específico comprovando a entrega da mercadoria em condições adequadas, documentos financeiros e assim por diante. Além desses, há uma série de controles internos, comportamentais e de *output* (formais), da ET que objetivam o atendimento

de padrões e regras de operação e conduta, os quais visam, por sua vez, o atendimento a contento de todos os seus clientes. Isto é relevante: os controles existentes na relação entre ambas as empresas – aqueles implantados pela ET – não são em momento algum específicos a esta díade. Ao contrário, os controles mantidos pela ET são aplicados a todos os seus clientes e não apenas à EF. Esta constatação mostra que não há ação específica direcionada à EF, no que tange aos controles formais. Lembra-se ainda que, conforme apontado na análise da mesma díade, só que na direção da EF para a ET, não há nenhum tipo de contrato formal mediando e formalizando a relação entre ambas as organizações. No entanto, verifica-se que os controles internos da ET, embora comuns há vários clientes, cumprem a função de diminuir a incerteza e o risco frente aos riscos de performance apresentados pelos mesmos. A fala do gerente geral resume a percepção da ET em relação a estes controles:

A gente tem todo um controle, (...) até porque, assim com a nossa empresa, a EF tem padrões mundiais de qualidade, padrões mundiais de controle, em todos os sentidos (...) a minha empresa também tem esse tipo de coisa. Então elas são muito parecidas, (...) A gente tem o controle diário de data prevista de entrega, controle diário do valor de frete, de cobrança, enfim (...) Assim como se a EF precisar de algum documento meu (para saber como é que foram as entregas no trimestre passado ou no semestre passado, qual foi o volume de carga, quanto foi pago pelos fretes, qual foi a eficiência de entrega)? Isso tudo eu tenho guardado pra fornecer também. (...) No momento que tu tens isso e tu mostras ao teu cliente, é uma maneira também de mostrares a tua transparência, onde tu estás acertando, errando, o que tu estás buscando para melhorar [Fala do Gerente Geral].

A ênfase maior está nos controles sociais (informais). Em vários momentos, tanto o gerente geral, quanto o assistente operacional afirmaram e reforçaram a idéia de que a relação tem sua base sobre fatores não formais, de cunho mais relacional, moral, do que contratual. O assistente operacional, por exemplo, quando questionado a respeito da natureza da relação entre ambas as organizações, respondeu: “(A relação é) *em grande parte pessoal. Tem suas taxas, suas formalidades, mas a maior parte é pessoal. As pessoas envolvidas têm esse contato direto e isso facilita o processo*”. Afirmativas desta espécie são reforçadas pela convicção do gerente geral na importância da relação pessoal como superior aos dispositivos contratuais:

É óbvio que o relacionamento interpessoal influencia. No momento em que, por mais código de ética que se tenha, por melhor operação que se tenha, se tu não tiveres um bom relacionamento interpessoal teu com as pessoas que também fazem a gestão no teu cliente, que é o caso da EF, não se cria uma boa relação. Eu posso ter a melhor operação do mundo, o melhor frete do mundo, entregar sempre no dia, sempre na hora, mas se eu como pessoa física, ou o nosso comercial, os nossos atendentes, ou os nossos colegas da entrega forem mal educados, não tiverem boas atitudes, não adianta, essa relação morre. (...) Na minha maneira de pensar, não existe uma parceria comercial entre empresas sem existir o lado interpessoal também bem relacionado. [Fala do Gerente Geral]

Essa crença na importância da informalidade estende-se à atenção dada à transparência e à sinceridade nas relações. Estas características são entendidas como fundamentais na retenção da EF, visto que a ET o têm como sendo igualmente transparente e sincero. Além disto, ambos os atributos são utilizados pela ET para aumentar a previsibilidade de suas ações frente à EF, diminuindo deste modo o risco de alimentar expectativas irrealistas que posteriormente podem mostrar-se frustradas, a ponto de abalar a relação:

O papel aceita tudo. (...) Não existe contrato perfeito; não existe contrato que faça a coisa acontecer. O que realmente influencia numa parceria duradoura, para que tu realmente tenhas confiança no cliente é realmente a transparência. A minha empresa hoje é uma mega-empresa, mas depende muito da mão humana, e onde tem mão humana no meio tem problema. (...) Então tu tens que ser pró-ativo. (...) O contrato é meramente um instrumento formal que tu tens. Agora nem sempre o que está escrito tu vais conseguir fazer, se tu realmente não fores pró-ativo (...) enfim, acho que a transparência e a pró-atividade, o bom atendimento, o envolvimento, o comprometimento fazem a maior diferença. (...) O nosso cliente tem que ter em mente como é que funcionam as coisas. (...) Tu tens que fazer com que teu cliente conheça o máximo possível as tuas potencialidades e as tuas fraquezas também. (...) Isso é obrigação do fornecedor para com o seu cliente, mostrar tudo o que ele tem, (...) para que não haja esse tipo de surpresa (*negativa*). [Fala do Gerente Geral]

Por fim, a ET apresenta a percepção de forte compartilhamento de valores, similaridades culturais, códigos de conduta e sentido de negócio. Para a mesma, as duas empresas têm os mesmos princípios de cidadania e atuação social responsável. O porte semelhante (ponto já abordado), a certificação em normas públicas e as ações sócio-ambientais executadas, mantidas e/ou financiadas pela EF são citados como elementos reforçadores da percepção de organização e conduta adequada da mesma. Deste modo, constata-se claramente a ação dos controles sociais como importante mediador da relação:

A EF é uma empresa que preza o social, que respeita os seus empregados, que cumpre com suas obrigações legais para com o governo e a minha empresa também faz a mesma coisa. É uma empresa que está preocupada com o meio ambiente, tem programas sociais fortes e bem definidos junto à comunidade onde ela atua. A minha empresa também tem. [Fala do Gerente Geral].

- Pontos-chaves da percepção da ET em relação ao controle

São as principais constatações a respeito do constructo do controle na relação da ET com a EF:

1. Foram evidenciados controle formais (de comportamento e *output*) na relação, porém (1.1) não específicos à EF, mas aplicáveis a todos os clientes da ET de forma semelhante e igualmente centrados em questões operacionais (controle de *output*). Os outros controles formais encontrados nesta investigação são internos à ET, desta forma, não aplicáveis na relação da díade em questão;
2. Foram evidenciados controles sociais, atuantes na relação da díade. Estes controles foram detectados na forma de (2.1) percepção de valores compartilhados, (2.2.) atuação cidadã comum (responsabilidade sócio-ambiental e (2.4) traços culturais semelhantes.

A análise dos controles na perspectiva da EF e da ET mostra que há maior ênfase, por parte de ambas as empresas, nos controles informais, já que os controles formais existentes não são específicos a estas duas empresas. Também foi verificado que os diversos tipos de confiança bilaterais existentes – com ênfase à confiança forte/pura e à confiança média-forte – atenuaram a aplicação de controles tanto pela EF quanto pela ET.

4.1.1.1.4. Imbricamento dos constructos

Analisados os três constructos (confiança, controle e risco) separadamente na díade EF→ET, neste momento é apresentado como os três afetam-se mutuamente. A figura 8 ilustra como ocorre esta dinâmica primeiramente na perspectiva da EF. A leitura desta figura, assim como das próximas figuras que mostram o imbricamento dos constructos estudados, ocorre através das setas (direção, formato e cor). A direção da seta apresenta o sentido de influência da variável, enquanto que seu formato mostra o tipo de força influenciadora: potencializadora/linha tracejada; ou

diminuidora/linha contínua. A cor significa a qualidade da influência a partir da perspectiva da empresa analisada: cor preta significa que a influência é positiva para o estabelecimento de relações de maior confiança e menor risco para a empresa investigada; cor vermelha significa a existência de influência negativa para a qualidade da relação entre as organizações da díade, ou seja, as flechas vermelhas denotam a existência de forças que diminuem o nível de confiança e aumentam o nível de riscos existentes.

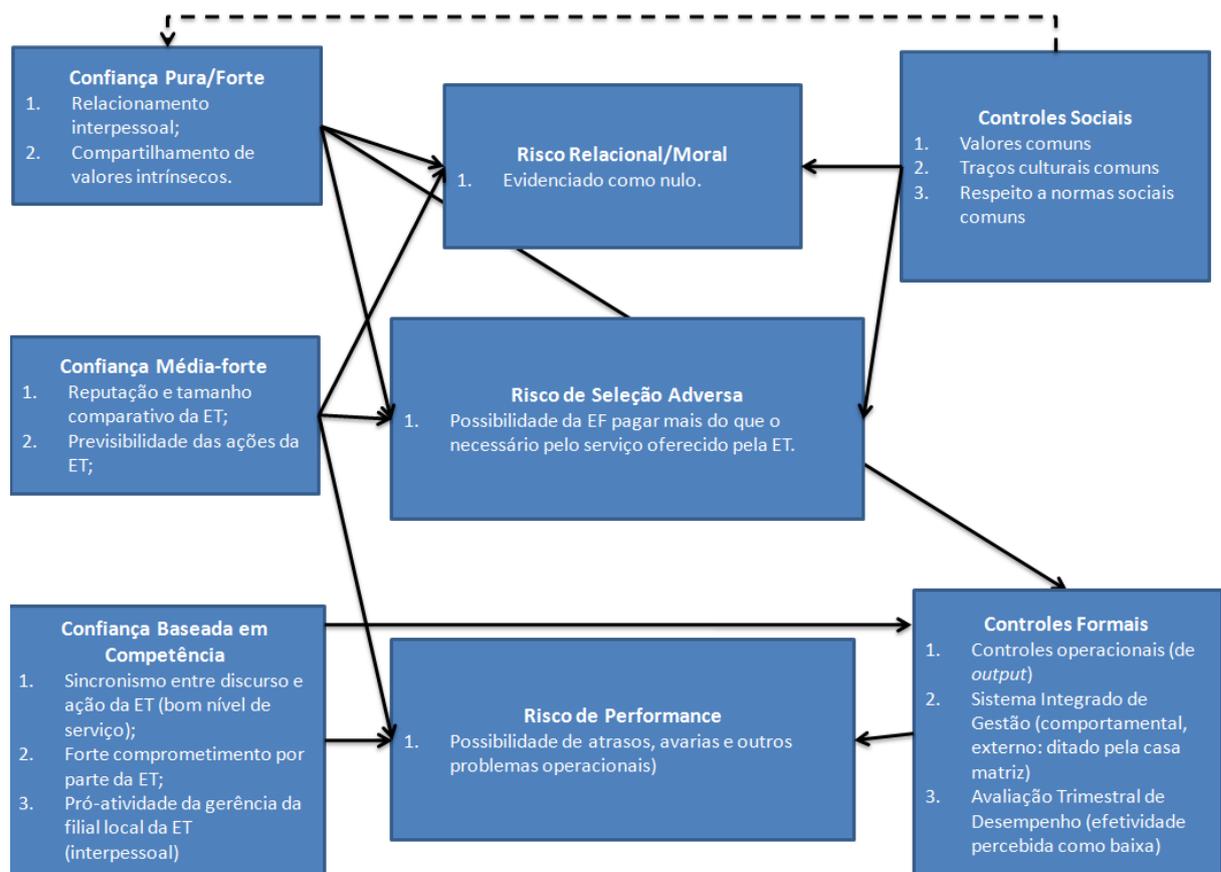


Figura 8 – Resumo das Influências Mútuas Existentes Entre Confiança, Controle e Risco na Díade EF→ET.

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Considerando-se primeiramente as variáveis da confiança, verifica-se que a confiança forte/pura afeta os riscos percebidos relacional/moral e de seleção adversa no sentido de diminuir seu potencial negativo, o que corrobora o modelo de Das e Teng (2001). Ressalta-se nesta relação em específico, (a) a similaridade percebida pelos respondentes da EF entre sua organização e a ET, no que tange a valores intrínsecos, fato que também confirma o constructo de Barney e Hansen (1994) de confiança forte; e (b) a relação interpessoal, que aparece nesta análise

como tendo uma forte influência na percepção dos entrevistados da EF como sendo um diminuidor do risco relacional/moral. Nota-se uma ênfase da EF no relacionamento interpessoal que extrapola a confiança e estende-se também aos riscos percebidos, diminuindo-os. Além disso, conforme pode-se visualizar na figura 8, a confiança forte/pura diminui a necessidade de controles formais comportamentais, o que também é sustentado pela teoria.

A confiança média-forte, que aparece na percepção de longo tempo de relacionamento entre as empresas (o que aumenta a previsibilidade das ações), e a reputação da ET no mercado, assim como seu porte, une-se aos controles sociais evidenciados e à confiança forte, para tornar a percepção do risco relacional/moral nula, conforme apontam as várias entrevistas realizadas. É importante salientar a constatação empírica de que os controles sociais aumentam a confiança pura/forte, criando e reforçando um ciclo de confiança retroalimentado (DAS, TENG, 2001).

Uma dinâmica semelhante ocorre com o risco de seleção adversa, que pode ser traduzido neste contexto como possibilidade de erro no processo decisório (tomado pela EF) devido à omissão ou distorção das informações cedidas pela ET. Ou seja, como há confiança forte/pura, confiança média-forte e controles sociais agindo sobre este risco, o mesmo acaba sendo atenuado, embora continue a existir.

O bom desempenho operacional médio da ET, a sua coerência entre discurso e ação e a pró-atividade percebida em relação a mesma, com especial atenção para a figura do gerente da sua filial local, tornam a confiança baseada em competência alta, afetando diretamente a percepção do risco de performance, diminuindo-o consistentemente, juntamente com a necessidade por controles operacionais formais, os quais, mesmo sendo verificados como existentes, não são os responsáveis pela alta confiança baseada em competência evidenciada, conforme as evidências mostram. Da mesma forma, constatou-se que estes mesmos controles formais não afetam a confiança forte/pura em nenhum sentido considerável, mesmo a teoria sustentando o efeito contrário (DAS, TENG, 2001), o que denota a ineficiência dos mesmos neste contexto.

Desta forma, o que a visão da EF mostra em relação à ET é uma relação calcada mais sobre a informalidade das relações do que sobre dispositivos contratuais-formais, sendo que esta aversão à formalidade baseia-se, por sua vez, sobre uma confiança interpessoal generalizada em relação à ET. Esta constatação é suportada por Das e Teng (2001), quando os mesmos sustentam que os controles

sociais (informais), ao contrário dos controles formais, não definem comportamentos e metas a priori, permitindo assim, a existência de um espaço de interação entre os parceiros e ensejando maior liberdade de ação, o que facilita o aumento da confiança pura e da confiança baseada em competência.

Entretanto, deve-se levar em consideração que a visão da EF em relação à ET diverge consistentemente entre a filial local e as outras filiais desta. As evidências apontam a confiança forte/pura e a confiança baseada em competência como sendo muitas vezes creditadas ao gerente da filial local da ET, como o maior responsável por esta diferença de percepção. Este fato mostra a quantidade de influência que a relação inter-pessoal com um ou mais colaboradores pode causar em um contexto relacional de negócios, mesmo tratando-se de duas empresas de grande porte.

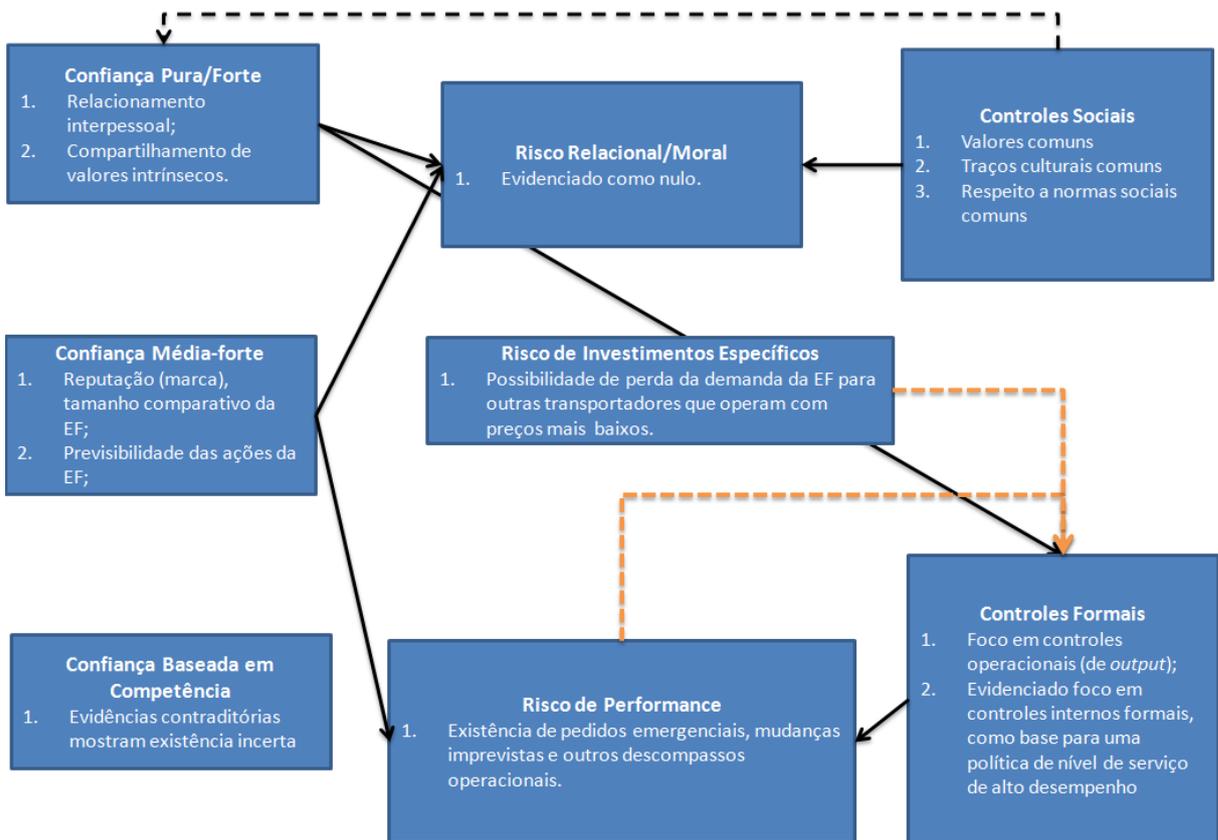


Figura 9 – Resumo das Influências Mútuas Existentes Entre Confiança, Controle e Risco na Díade EF→ET.

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Já a figura 9 demonstra como as diversas variáveis de confiança, controle e risco imbricam-se e afetam-se mutuamente na percepção da ET. Saliencia-se que

aparecem no esquema a seguir apenas as variáveis que mostraram relevância nas investigações realizadas na relação estabelecida entre a ET e a EF:

Conforme é possível observar nas relações representadas na figura 9, existem diversas semelhanças entre a dinâmica relacional percebida pela ET com aquelas sustentadas pela EF (expressas na figura 8).

Primeiramente, a confiança forte/pura existente influencia diretamente a percepção de risco relacional/moral – evidenciado como nulo exatamente devido à ação desta força, em conjunto com os controles sociais, o que corrobora a teoria, conforme apontada no quadro relacional de Das e Teng (2001). A confiança pura/forte ainda afeta os controles formais comportamentais, diminuindo sua demanda percebida. As evidências revelam que esta confiança forte/pura tem como principais elementos fatores ligados à percepção da atuação positiva da EF e de seus atores (relacionamento interpessoal) e à percepção deste cliente como tendo os mesmos valores que a ET. Além disto, a figura 9 também mostra que a confiança forte/pura é afetada positivamente pelos controles sociais, configurados na forma de valores e traços culturais compartilhados, respeito às normas comuns e percepção de atuação cidadã por parte da EF. Verifica-se, portanto, que esta variável age de modo semelhante na visão das duas organizações da díade.

Uma diferença importante está na confiança baseada em competência: não foi possível detectar com suficiente exatidão a existência deste tipo de confiança por parte da ET – ao contrário da EF que mostrou a mesma como existente – visto as declarações discrepantes dadas pelos entrevistados desta empresa. No entanto, vários sinais apontaram que eventualmente a operação da EF apresenta descompassos e dificuldades para a ET. De modo interessante, observou-se que esta transportadora não busca reduzir este risco (de performance) através da definição e imposição de controles sobre o cliente, mas ao contrário, através da própria competência percebida. Em outras palavras, a ET mostrou que a performance percebida como relativamente instável e imprevisível da EF – que constitui enfim o risco – é enfrentada através do aumento do nível de serviço oferecido a mesma (aumento e fortalecimento dos dispositivos internos da ET – controles e procedimentos formais, principalmente, e informais – que garantam o cumprimento das exigências imediatas da EF), o que não deixa de configurar um ônus para a transportadora. E o mesmo observa-se – pela leitura dos resultados –

com o risco de investimentos específicos (dependência), na medida em que este risco também é enfrentado com o aumento dos controles internos da ET.

Esta ação contrapõe-se tanto à visão da EF para estas variáveis quanto à teoria abordada, visto que a mesma pressupõe que uma baixa confiança baseada em competência desencadeie um conjunto de controles formais (de *output*) sobre a outra organização (DAS, TENG, 2001). Uma explicação para este fato pode estar relacionada com a dificuldade de implantar controles sobre o cliente, vista o desequilíbrio de poderes existentes na relação de fornecimento.

4.1.2. Díade Empresa Focal (EF), Grupo Fabricante 1 e Associação dos Fabricantes (GF1/AF), Grupo Fabricante 2 (GF2) → Fornecedora de Matérias-Primas 1 (FMP1): Contextualização das Empresas e da Díade

O FMP1 e a EF iniciaram seu relacionamento em 2001, aumentando o volume e a frequência das transações comerciais a partir de 2004. Atualmente, o FMP1 fornece 24 rótulos à EF, de diferentes tamanhos e marcas. Esses rótulos somaram, em 2008, mais de 60 milhões de unidades, representando um total superior a um milhão de reais, que totaliza 2% do faturamento total do fornecedor de rótulos.

Atualmente, a EF adquire 90% do seu montante total de rótulos desta empresa; os outros 10% são adquiridos de outra empresa, localizada em São Paulo, capital. Ainda em 2008, o fornecimento era todo alocado no FMP1; entretanto, com a intervenção da AF, houve uma redistribuição de volumes.

Já o GF1/AF e o GF2 não cederam suas informações de volume e participação de compra de rótulos desta empresa. Limitaram-se a informar que seu relacionamento com o FMP1 iniciou, respectivamente, a 7 e a 4 anos e que este fornecedor tem a maior participação nas suas compras de rótulos. Informaram ainda que com o início do comitê de negociação de rótulos, também houve redistribuição de volumes.

De fato, as evidências coletadas mostraram que a criação do comitê de rótulos (organismo que embora opere a partir de um grupo fabricante, é parte integrante da AF) influenciou de modo bastante sensível a relação entre as

empresas. Este comitê une sob apenas um responsável (no caso o grupo fabricante 1), os volumes de compra de todos os grupos fabricantes brasileiros e tem o poder de selecionar, homologar e descredenciar quaisquer fornecedores de rótulos do Brasil ou do exterior. Este comitê, além das prerrogativas já expostas, também negocia os volumes de compra nacionalmente agregados e define quais fornecedores de rótulo devem atender cada grupo fabricante, individualmente, em cada tipo de rótulo. Este fato representou uma mudança significativa na dinâmica dos relacionamentos até então mantidos entre grupos fabricantes e fornecedores de rótulos, visto que aqueles antes tinham liberdade para escolher seus próprios fornecedores (desde que os mesmos atendessem às exigências impostas pela casa matriz e por seu sistema integrado de gestão), podendo optar por apenas um ou por vários deles, simultaneamente. Esse poder de decisão foi integralmente transferido ao comitê de rótulos que, embora mantenha comunicação permanente com os grupos fabricantes, age visando o ganho comercial global, conforme aponta a missão do mesmo.

Embora a AF, através da constituição do seu comitê de negociação, tenha representado um novo evento neste contexto relacional, não foi evidenciada, nem antes da criação do comitê, nem depois, a existência de contrato formalizando o fornecimento de rótulos do FMP1 para os grupos fabricantes (incluindo a EF). Ou seja, mesmo considerando que a operação mantida entre estas organizações apresente detalhes complexos e de relevante imprevisibilidade, não foi observado, por parte do FMP1, nenhum dispositivo formal que garanta o fornecimento de rótulos por um período pré-definido. Mas o inverso não é verdadeiro, visto que este fornecedor de rótulos está submetido a todo o arcabouço de exigências do sistema integrado de gestão (ANEXO I), que tem cunho de qualidade, segurança alimentar, segurança do trabalhador e meio ambiente, mas não comercial.

A imprevisibilidade e a complexidade operacionais mencionadas anteriormente dizem respeito a alguns fatores principais. Primeiramente, há o crescente número de embalagens, com o aumento da diversificação de tamanhos, somados ainda à diminuição do ciclo de vida dos produtos e a várias campanhas publicitárias, pressiona os fornecedores ao desenvolvimento de um número cada vez maior de rótulos, o que aumenta a complexidade dos processos produtivos e de gestão de estoque.

A segunda causa reside no aumento do número de promoções lançadas no mercado, que têm sua comunicação quase sempre impressa nos rótulos das garrafas de bebidas. Estas promoções variam em uma série de aspectos: embalagens e marcas participantes, duração (que pode ser pré-determinada ou então do tipo “enquanto durarem os estoques”) e abrangência geográfica, entre outros critérios. A confidencialidade das informações aumenta a complexidade do fornecimento destes rótulos promocionais: estas ações são o desdobramento de estratégias comerciais e há o interesse natural de que os concorrentes não obtenham conhecimento prévio a respeito das mesmas, visto que isto poderia anular ou diminuir os efeitos esperados para as promoções. Portanto, as mesmas são comunicadas pouco tempo antes do seu lançamento no mercado

O terceiro e último fator complicador resume-se à baixa assertividade das previsões de compra e aos decorrentes sobressaltos de demanda enfrentados pelo fornecedor de rótulos, o que eventualmente gera desequilíbrios na cadeia de fornecimento do mesmo, conforme as evidências a seguir apontam.

Por fim, explica-se sucintamente a operacionalidade da relação. Os cálculos dos volumes de compra e os pedidos são efetuados pelas áreas de Suprimentos dos grupos fabricantes. O frete é de responsabilidade e encargo do FMP1. O recebimento é operacionalizado pelo Almoxarifado, em conjunto com o analista do controle de qualidade, que realiza todos os testes específicos cabíveis a este tipo de material. Feito o recebimento, o produto é encaminhado ao estoque de embalagens onde ficará até ser coletado pela área produtiva para sua utilização no processo de sopro e engarrafamento propriamente dito.

4.1.2.1. Confiança, controle e risco interorganizacionais: uma análise da díade EF, GF1/AF, GF2→FMP1

Conforme exposto anteriormente, esta díade foi analisada de modo diverso das outras. Neste caso, foram mais de duas organizações as envolvidas. Participaram, de um lado da relação (ambiente comprador) a EF, o GF1/AF, no papel de liderança do comitê de rótulos e de grupo comprador, e o GF2; do outro lado da díade, está o FMP1. O objetivo de realizar esta análise de modo conjunto foi

aumentar o espectro de evidências sobre o relacionamento entre o FMP1 e seus clientes – embora com ênfase na EF, especialmente devido aos mesmos (a) serem participantes de um mesmo grupo comprador, unificado sob o comitê de negociação de rótulos e (b) devido a um deles (o GF1/AF) ser efetivamente o líder de tal comitê. Desta forma, as relações entre as quatro organizações têm traços comuns, visto que há relações comuns de dependência permeando todas elas, que até certo nível dão forma semelhante aos padrões relacionais estabelecidos, conforme as evidências a seguir apresentam.

4.1.2.1.1. Confiança

O constructo da confiança foi analisado através da análise documental realizada nas quatro empresas em questão (EF, GF1/AF, GF2 e FMP1) e através das entrevistas realizadas com alguns de seus colaboradores, conforme está detalhado no capítulo 3.

Seguindo a mesma ordem de análise adotada nas díades anteriores, verificou-se a existência de confiança forte/pura, tanto pela EF, assim como pelos GF1/AF e GF2, em relação ao FMP1. Constatou-se que este tipo de confiança tem como fonte alguns fatores comuns à percepção das três empresas. Primeiramente, há explícito compartilhamento da percepção de que o FMP1 vem agindo de uma forma entendida como honesta e transparente. É o que mostram as falas a seguir:

Não tenho nenhuma desconfiança em relação a isso (*à honestidade do FMP1*), nenhuma mesmo. Pelo contrário, existe confiança, tanto é que essa confiança é tão grande que o comitê mudou o fornecedor da EF e a EF solicitou pra permanecer com o FMP1, pela confiança que tem nele [Fala do Gerente de Suprimentos].

Eu acho que é sossegado, a gente tem um relacionamento bem transparente. Nunca tivemos nenhum problema. Eu vejo que é 100%. Não há nada que desabone o FMP1, neste sentido (*tratando-se de sua honestidade percebida*) [Fala da compradora/GF2].

É uma empresa idônea, não tem nada que desabone ela. (...) A transparência, o cumprimento dos prazos e o bom atendimento são os fatores que geram a confiança que temos neles [Fala do comprador/GF1].

Entretanto, além da confiança forte/pura, encontraram-se também elementos de confiança média-forte na relação mantida entre os grupos fabricantes e FMP1. Em uma série de momentos, especificamente o GF1/AF enfatiza os controles existentes (que serão tratados mais adiante, no tópico apropriado), como elementos importantes na sustentação da confiança mantida em relação a este fornecedor. Ao ser questionado a respeito de quais são os principais fatores a garantir o relacionamento da sua empresa junto ao FMP1, o comprador/GF1 enfatiza, entre outros, os controles existentes na relação.

Além disto, o tempo de parceria, sem ocorrência de turbulências relacionais maiores, foi o segundo elemento predecessor de confiança média-forte – agora não centrado no GF1/AF, mas comuns aos três grupos fabricantes – encontrado na relação: a EF adquire produtos do FMP1 há 8 anos, o GF1 há 7 anos e o GF2 há 4 anos. Segundo os entrevistados, durante este tempo não ocorreram problemas que viessem a gerar dúvida ou desconfiança em relação às intenções e práticas deste fornecedor e este fato é percebido como um sinal de que o mesmo continuará a se comportar desta forma. É o que evidencia a fala da compradora do GF2:

Temos bastante tempo de parceria. (...) Nunca aconteceu nada, nenhum problema financeiro, nenhum problema de ter colocado um pedido e o mesmo não ter chego. É um parceiro de longa data, então a gente vai ganhando confiança ao longo do tempo. [Fala da compradora/GF2].

O terceiro e último pilar da confiança média-forte é a AF, atuante nesta conjuntura via comitê de negociação de rótulos (alocado no GF1/AF). Devido às atribuições e ao poder cabíveis à AF, a mesma surge como um fator externo às relações diádicas – pois embora haja uma unidade sua dentro do GF1, a AF, como ente institucional, está alocada em um nível intermediário entre GFs e casa matriz – porém com o potencial de aumentar a confiança média-forte por parte dos grupos fabricantes. Como a AF tem o poder de decisão sobre quem são e serão os fornecedores de rótulos, e sobre quem continuará fornecendo – o que e quanto, os grupos fabricantes entendem que quaisquer deslizamentos mais graves por parte do FMP1, seja ele relacional ou operacional, pode ser facilmente punido por aquele organismo. E, por mais que a AF não tenha sido identificada como o fator primordial gerador de confiança, foram feitas várias colocações sobre os entrevistados,

externando sua importância percebida. Um exemplo está no exposto pelo comprador do GF1/AF: *“Acredito que esse comitê (de rótulos) tem força suficiente para ajustar algum desvio que ocorra na relação”*. Já a compradora do GF2, diz:

O comitê de rótulos (GF1/AF) é bastante importante, porque é alguém mais que está ali, que está olhando, que está ajudando a verificar tudo. Eles entram em contato com outros parceiros, fazem uma pesquisa de mercado. Facilita porque eles não vêm só o GF2, o volume que eles conseguem negociar é maior, para todas as franquias [Fala da Compradora/GF2].

Posteriormente, foi encontrada uma diferença interessante de percepção existente entre os três grupos fabricantes: a ênfase da EF na importância do relacionamento interpessoal, no papel do gerente comercial regional (gerente comercial) do FMP1. Há a opinião da EF de que o gerente comercial regional cumpre um papel determinante junto às mesmas, quando, além de suas atribuições técnicas-operacionais, ele também atua como ponto de apoio e de credibilidade para aquelas organizações. São destacadas sua integridade e propensão em defender os interesses dos grupos fabricantes. É o que a fala a seguir aponta:

Enxergou-se uma relação de confiança principalmente devido ao gerente comercial do FMP1, pela postura correta dele. Desde o começo se desenvolveu uma relação de confiança que permaneceu até hoje. (...) Durante esses anos, desde 2005, em nenhum momento ele deu motivo pra não confiar no FMP1. E em nenhum momento ele tentou algum subterfúgio contra a EF para ela vender mais. [Fala do Gerente de Suprimentos].

A confiança baseada em competência também foi evidenciada como existente, embora com diferenças entre os grupos fabricantes: enquanto o GF1 e o GF2 vêm o FMP1 como tendo uma confiabilidade em termos de performance bastante alta, a EF posiciona esta confiança em um patamar que, embora relativamente inferior aos dois outros grupos fabricantes, é também evidenciada como existente. As falas a seguir expõem tanto a existência deste tipo de confiança, assim como as diferenças existentes entre os três grupos:

Os principais objetivos da EF, que são preço e qualidade, dá pra se dizer que 80% das vezes o FMP1 consegue atender. Eu não enxergo nenhum

limitante nessa capacidade deles, tanto em qualidade como em preço [Fala do Comprador 1].

Os principais motivos que nos levam a comprar do FMP1 são: a qualidade do produto e o prazo de entrega. Eles sempre nos atendem, inclusive nos pedidos emergenciais. Eu pelo menos não me lembro de ter ficado “na mão” com eles, coisa que já aconteceu com outros fornecedores. (...) A qualidade do material deles é muito boa também, assim como o preço [Fala da Compradora/GF2].

Observou-se que este tipo de confiança tem como base os seguintes fatores: o papel desempenhado pelo gerente comercial do FMP1 (no caso específico da EF), a pró-atividade e o comprometimento percebidos, com ênfase na flexibilidade do FMP1, o bom desempenho em termos de nível de serviço, preços comparativos e a qualidade intrínseca do produto. Este último ponto foi bastante enfatizado pelos três grupos fabricantes. A gerente do CQ da EF sintetiza este ponto-de-vista:

Cansamos de ter problemas sérios com rótulos. (...) Se o rótulo não funciona bem na produção, não tem produção! (...) Com o FMP1, este problema diminuiu muito. O padrão deles está bem definido. É uma pena que tenhamos que voltar a comprar de outros fornecedores. A chance de termos de novo esses problemas que ocorriam vai voltar. [Fala da Gerente do CQ].

- Pontos-chaves da percepção da EF, do GF1/AF e do GF2 em relação ao controle

As análises realizadas a respeito da confiança na conjuntura de relações abordada permitiram chegar às seguintes conclusões:

1. Foi evidenciada a existência de confiança forte/pura, configurada através dos seguintes fatores: (1.1) relacionamento interpessoal (no caso específico da EF), (1.2) honestidade, e transparência percebidas nas ações do FMP1;
2. Foram evidenciados elementos de confiança média-forte na relação estabelecida entre os grupos fabricantes e o FMP1, com maior ênfase por parte do GF1. O que justifica a existência deste tipo de confiança é a ênfase nos controles do GF1 como garantidores dos objetivos procurados na relação mantida entre as duas empresas. Entretanto, todos os grupos fabricantes creditam parte deste tipo de confiança existente no (2.1) longo relacionamento existente, sem ocorrência de problemas

relacionais, o que fornece previsibilidade das ações do FMP1; e (2.2) à atuação da AF como mediadora mais poderosa e “garantidora” da relação GFs→FMP1;

3. Foi evidenciada a confiança baseada em competência. São os preditores desta confiança: (1.1) relacionamento interpessoal (no caso específico da EF), (1.2) qualidade do serviço e do produto ofertados, além da competitividade em preço; (1.3) comprometimento e pró-atividade percebidos;

4. Não foram encontrados elementos de confiança fraca na relação mantida entre os grupos fabricantes e o FMP1.

- A confiança na perspectiva do FMP1

Conforme exposto no capítulo de Método e Procedimentos, a entrevista realizada com o colaborador do FMP1 objetivou evidenciar sua percepção dos constructos somente em relação à EF (foco da pesquisa). Desta forma, a entrevista realizada com o Gerente Comercial do FMP1 fez emergir uma série de informações concernentes aos objetivos do estudo perseguidos nesta pesquisa.

Nesta entrevista ficou também explícito como foi iniciado o relacionamento entre sua empresa e a EF. Segundo o executivo do FMP1, a causa primordial que motivou o início do fornecimento está na sua própria pessoa. Em outras palavras, o mesmo informou que trabalhava para outro fornecedor de rótulos: foi quando da sua mudança para o FMP1 que se iniciaram então as tratativas para as primeiras vendas desta empresa para a EF. Este fato, por si, mostra a importância creditada ao relacionamento interpessoal pelo Gerente Comercial do FMP1 – fato reiterado várias vezes durante a entrevista.

Ainda segundo o mesmo, no início da relação, sua empresa não tinha maiores informações sobre a EF. Mesmo assim, pareceu mostrar certo nível tanto de confiança forte/pura como de confiança baseada em competência, como pode-se observar através da seguinte fala:

O FMP1 em si não tinha um histórico, não tinha uma pessoa que olhasse para a EF com uma análise e com um histórico de saber o potencial do cliente, de saber também do grau de parceria. Isso aí começou a crescer (...) Pagamentos... A EF sempre foi um excelente pagador. O FMP1 sempre teve a segurança que a EF poderia ser considerado um cliente parceiro, de você poder contar que ele não vai te deixar por pouca coisa. (...) Nós temos confiança total na EF. Quando alguém da qualidade diz que recebeu uma

nota e essa nota não corresponde ao que foi entregue fisicamente, acreditamos (...).Eu sempre senti a EF como uma empresa muito séria e correta. Do ponto de vista do FMP1, ela é uma empresa muito correta também no cumprimento de seus deveres. Não só os deveres legais, que são uma obrigação dela [Fala do Gerente Comercial].

O gerente comercial aponta como os principais predecessores da confiança forte/pura a honestidade e transparência percebida por parte da EF e dos seus colaboradores. Segundo ele, os vários funcionários da EF mostraram padrões semelhantes de conduta, em termos de polidez e honestidade percebidas. É o que revela a seguinte fala:

Um dos principais fatores que geram confiança é a honestidade das pessoas que eu sempre tive contato na EF, a começar pelos dois gerentes de suprimentos anteriores, pelo atual, pelo gerente de logística e agora pelo Comprador 1. Muitas vezes, o Comprador 1 tem me ligado e falado (...): é uma emergência. Pelo simples fato dele me falar pelo telefone, posso mandar o item: eu peço pra embarcar sem confirmação nenhuma. Esse é um fator muito importante [Fala do Gerente Comercial].

Entretanto, há também por parte do FMP1, importantes elementos de confiança média-forte. Ou seja, as evidências mostram que a confiança existente por parte deste fornecedor de rótulos, em relação à EF, tem como importantes fundamentos, além daqueles elencados anteriormente, características classificadas na literatura como calculativas (COLEMAN, 1990). A saber: reputação e previsibilidade das ações da outra parte. Em uma série de momentos, o gerente comercial coloca estes atributos da EF como relevantes, na sua percepção. A fala que se segue, explicita este aspecto relacional:

O fato de ser um engarrafador que leva a marca da casa matriz, esse é o primeiro ponto, é um ponto importantíssimo (*que gera confiança*). Há também o fato de ter sido um cliente que sempre honrou os compromissos com o FMP1. Eu acho que esses dois pontos são muito importantes. [Fala do Gerente Comercial]

Especificamente em relação à confiança baseada em competência, embora o gerente comercial do FMP1 dê sinais positivos em relação à mesma, principalmente através da pontualidade dos pagamentos efetuados pela EF, emergiram relativamente mais evidências de que há a ocorrência de eventos que acabam por

tornar este tipo de confiança mais baixo do que o inicialmente denotado. Os principais pontos ressaltados são a baixa previsibilidade dos pedidos da EF e as decorrentes mudanças que seguidamente ocorrem por sua parte, tanto em termos de prazo de entrega, como de especificação dos itens e de suas quantidades. Neste momento, a casa matriz é citada como sendo um dos principais atores influenciadores desta dinâmica percebida como instável pelo FMP1, já que as reclamações do gerente comercial foram direcionadas não só para a EF, mas também aos outros grupos fabricantes atendidos pelo mesmo. Este fato é agravado pelo crescente número de embalagens e marcas sendo lançadas pela casa matriz, assim como pelo aumento no lançamento de promoções e campanhas de venda – as quais têm como um dos principais meios de comunicação o próprio rótulo das garrafas de refrigerantes.

- Pontos-chaves da percepção do FMP1 em relação ao controle

As evidências coletadas permitiram rastrear os seguintes pontos-chaves na relação existente entre o FMP1 e a EF:

1. Foi identificada a existência de confiança forte/pura na relação, baseada essencialmente (1.1.) na percepção, por parte do FMP1, dos colaboradores da EF como sendo honestos e transparentes (ênfase no relacionamento interpessoal), sendo esta percepção inversamente igual. Ou seja, a EF também mostrou ter confiança forte/pura interpessoal, em relação ao gerente comercial do FMP1;
2. Há claramente elementos de confiança média-forte na percepção do FMP1 em relação à EF, sustentados pela (2.1) crença de que a marca/reputação no mercado desta e de que a (2.2) previsibilidade das ações – em termos de transparência, mas não de operação – da mesma são elementos essenciais da confiança existente do fornecedor de rótulos em relação a este fabricante de refrigerantes. Estas percepções divergem de certa forma daquelas obtidas nas entrevistas realizadas com a EF, visto que a mesma sustenta sua confiança-média forte principalmente na existência de um elemento externo à relação (a AF), além da previsibilidade das ações do FMP1.
3. A confiança baseada em competência existente foi evidenciada como baixa, visto (3.1) a relativa alta imprevisibilidade das ações operacionais da EF em relação ao

FMP1. A própria política de embalagens, promoções e campanhas visuais – definida e imposta pela casa matriz – foi citada pelo FMP1 como sendo uma das principais causas deste baixo nível de confiança. A percepção deste tipo de confiança também diverge, quando a mesma é comparada aquela externalizada pela EF, que apresenta maior nível deste tipo de confiança em relação ao FMP1;

4. Não foram evidenciados elementos de confiança fraca em nenhum dos dois lados da díade.

4.1.2.1.2. Risco

Os três grupos fabricantes evidenciaram ter percepções, senão idênticas, ao menos muito semelhantes em relação ao FMP1. Todos os três mostraram vários sinais de que os riscos relacional/moral, de seleção adversa e de dependência são percebidos como nulos, em relação ao FMP1. Estas percepções de risco relacional/moral irrelevante estão ancoradas na honestidade e transparência deste fornecedor e na ausência da ocorrência de problemas deste tipo no passado. No caso da EF, há novamente a ênfase na pessoa do gerente comercial do fabricante de rótulos como sendo fonte diminuidora de riscos. O baixo risco de dependência e de seleção adversa, por sua vez, está sendo sustentado por dois fatores principais: (a) a presença da AF e a sua capacidade de selecionar, negociar, punir e mudar os fornecedores, quando houver motivações suficientes para tais ações e (b) a existência de vários outros fornecedores aptos a vender rótulos dentro das especificações e preços condizentes às expectativas mínimas dos grupos fabricantes (embora os mesmos afirmem ser o FMP1 o fornecedor que atualmente oferece as melhores condições, em termos de qualidade e preço no *pool* atual de fabricantes de rótulos). As falas a seguir explicitam, de forma geral, estas afirmativas:

Não existe nenhuma desconfiança do tipo moral, em relação ao FMP1. Eu conheço o gerente comercial deles e o perfil dele não é de passar o cliente pra trás [Comprador 1].

A AF é bastante importante, porque é alguém mais que está ali, que está olhando, que está ajudando a verificar tudo, o que é importante no fornecedor. Eles entram em contato com outros parceiros, fazem uma pesquisa de mercado. Se necessário for, trocam o fornecedor, vêm outros. Facilita porque eles não vêm só a minha empresa. E o volume que eles

conseguem negociar é maior, para todas as franquias. Então a participação do comitê é importante. [Fala da compradora/GF2]

Desta forma, as evidências coletadas mostram que a AF possui um papel fundamental como influenciadora dos riscos percebidos pelos grupos fabricantes. Essa capacidade estende-se também aos riscos de performance. Como a AF, através da estrutura do GF1/AF – atuando em conjunto com a casa matriz – monitora a performance operacional deste FMP1, assim como dos outros fornecedores, inclusive interagindo diretamente com eles para o desenvolvimento de novas artes (imagens que vão impressas nos rótulos) e novos tipos e tecnologias de rótulos, há a percepção por parte dos fabricantes de que o FMP1 se esforçará para manter um bom desempenho operacional devido ao receio da possível punição imposta pela AF. Entretanto, pode-se constatar que esta confiança não tem como fundamento primeiro o papel desempenhado pela AF. Ou seja, verificou-se que não é o potencial poder de coação da AF o maior fator diminuidor de risco de performance, ou então, colocando de outra forma, a causa genuína que motiva esta redução de risco. É a competência operacional do FMP1, vista através do bom histórico e do comprometimento, o principal motivador deste baixo risco:

Atualmente eu não percebo nenhum risco que seja iminente. O que pode acontecer, de repente, é que eles não vão mais entregar na data, vão atrasar, ou tem algum problema no equipamento e comecem a entregar o material sem a qualidade, ou a empresa tem algum problema financeiro aí isso vai acabar refletindo na gente também. Mas atualmente eu não percebo essa possibilidade. [Fala do comprador/GF1]

Percebo tranquilidade em termos de qualidade de produto. E uma certa segurança também em termos de comprometimento do fornecedor. No momento que ele se compromete com alguma coisa nessa relação, tu podes ter certeza que ele vai cumprir. [Fala do Gerente de Suprimentos].

Além destas constatações, há uma última a acrescentar e que tem natureza bastante diversa das até aqui apontadas. Refere-se, especificamente, à AF sendo percebida como um fator de risco contextual por um de seus próprios grupos fabricantes. Conforme exposto anteriormente, o GF1/AF constitui um elemento relativamente novo no contexto relacional dos grupos fabricantes com seus fornecedores de rótulos. Consideradas as expectativas existentes em torno de seu

papel, não se esperava encontrá-la eventualmente desempenhando a função inversa, ou seja, aumentando o risco percebido. Entretanto, a EF mostrou sinais de que isto realmente ocorre, pelo menos em uma situação pontual. Quando o gerente de suprimentos foi questionado a respeito dos riscos eventualmente inerentes na relação estabelecida entre sua empresa e o FMP1, sua resposta foi a seguinte:

Existe o risco, hoje, do comitê direcionar o fornecimento (*de rótulos*) da EF pra outro fornecedor que a EF não tenha nenhum tipo de relação desenvolvida, o que pode dificultar as coisas. Pode haver um ganho financeiro, mas uma perda na cadeia, por não ter uma relação desenvolvida, uma relação de confiança desenvolvida. Vejo que existe este risco em função de cada vez mais existir a pressão por preços menores. [Fala do Gerente de Suprimentos].

- Pontos-chaves da percepção da EF, do GF1/AF e do GF2 em relação ao risco

As análises efetuadas sobre as evidências coletadas sustentam as seguintes afirmativas a respeito dos riscos percebidos pelos três grupos fabricantes:

1. O risco relacional/moral foi evidenciado como irrelevante. São os fatores motivadores desta conclusão (1.1) a não ocorrência de eventos moralmente negativos no passado e (1.2) a honestidade e a transparência percebidas em relação ao fornecedor. No caso da EF, foram ressaltadas estas características na pessoa do gerente comercial do FMP1;
2. O risco de dependência (investimentos específicos) e de seleção adversa foram evidenciados também como irrelevantes, devido aos seguintes fatores: (2.1) inexistência de contrato formal ou outro dispositivo que não permita os grupos fabricantes mudarem de fornecedor e, concomitantemente, a existência de outros fornecedores aptos a comercializarem com eles; (2.2) a atuação da AF, como agente viabilizador da seleção e troca de fornecedores, caso necessário seja;
3. Evidenciou-se, pelo menos para a EF, a AF também agindo como fator de risco, quando (3.1) a mesma oferece a possibilidade de que o FMP1 seja mudado por outro fornecedor que possa oferecer um melhor preço, mas um nível de relacionamento e serviço menores. Este risco é também enquadrado como sendo (3.2) de dependência, pois revela o receio da EF de que a falta de autonomia, neste caso, possa gerar escolhas e decisões menos interessantes ao seu negócio;

4. O risco de performance foi evidenciado como baixo. Embora haja (4.1) a presença e ação da AF como um dos pressupostos desta percepção de risco reduzido, o principal fator redutor deste risco é (4.2) a competência sugerida pelos grupos fabricantes em relação ao FMP1, através de seu bom histórico operacional e de seu comprometimento.

- O risco na perspectiva do FMP1

A entrevista realizada com o gerente comercial do FMP1 evidenciou uma percepção de risco bastante diversa daquela apresentada pela EF. Este fornecedor externou os riscos de performance e de investimentos específicos, na forma específica de dependência, como sendo os dois tipos existentes na relação estabelecida entre as duas empresas.

Evidenciou-se que o risco de performance caracteriza-se pela variabilidade nos pedidos realizados pela EF, em todos os sentidos: quantidade, tipos e artes (imagens impressas nos rótulos). Entretanto, segundo ressalta o gerente comercial, esta é uma problemática que envolve a todos os grupos fabricantes. A raiz do problema, segundo o entrevistado, está em dois pontos: a política da casa matriz para promoções e gerenciamento dos rótulos dos seus produtos comercializados; e a comunicação e coordenação insuficientes entre casa matriz, grupos fabricantes (citado por ele como engarrafadores) e sua empresa. É o que revela a fala a seguir:

Pode-se imaginar que deveria melhorar muito em relação a isso (*às informações prestadas pela EF*), mas nós acabamos olhando pra isso como uma característica do negócio (...). A impressão que dá é que há uma dificuldade muito grande para a EF passar informações corretas nesses casos específicos (*promoções e campanhas publicitárias*). (...) Eu gostaria de ter de uma forma mais segura, uma programação firme, com o mínimo de variação (...). Eu acho que isso deveria melhorar, mas no sistema como um todo (*fazendo referência aos outros GFs*). Eu acho que as promoções dos produtos que nós trabalhamos, até por envolver muitas vezes segredos comerciais... Nós ou os grupos fabricantes, não sabemos da promoção com a antecedência que seria necessária. Outras vezes, quando estes grupos têm uma promoção que dá algum brinde ao consumidor, e esse brinde é comprado muitas vezes em quantidades fechadas... Você entra numa promoção que diz que o final depende do tempo que durarem os estoques. Então, eu (...) muitas vezes fico perdido, porque eu não sei como está o estoque de brindes. De repente o estoque de brindes pode acabar, a promoção é encerrada e eu estou com um estoque de rótulos muito alto e eu acabo perdendo isso. Eu acho que tudo isso poderia ser melhorado, acho que isso envolveria uma troca de informações maior entre os

engarrafadores, entre a casa matriz e seus fornecedores. Mas eu também entendo que isso aumentaria o risco de vazamento de informações, porque envolveria muito mais gente com conhecimento de alguns segredos, de promoções... [Fala do Gerente Comercial]

Ainda segundo este gerente comercial, como esta instabilidade operacional não é causada pela EF, mas por um agente maior e externo a ela, o FMP1 acaba por relevar quase que totalmente estas questões, de tal forma que acaba por não haver impacto relevante na relação mantida entre ambas as organizações, embora permaneça o risco de performance à operação do fabricante de rótulos em questão. A contrapartida a este risco é o aumento na comunicação entre as duas empresas, com o objetivo de tentar diminuir a imprevisibilidade das ações da EF e consequentemente, o número e extensão dos eventuais erros que possam ocorrer:

O que se faz (*frente a este risco*) é a intensificação da conversa entre o FMP1 e a EF, porque muitas vezes ela mesma não tem essas informações que nós gostaríamos que ela tivesse (...). Eu acho que estas dificuldades simplesmente causam uma apreensão maior durante o período em que estiver ocorrendo uma determinada promoção [Fala do Gerente Comercial].

O segundo risco evidenciado como existente na percepção do gerente comercial do FMP1 é o risco de investimentos específicos, na forma de dependência, visto que a entrada da AF resultou – segundo o FMP1 – em perda considerável nas vendas realizadas aos grupos fabricantes. O papel da AF como agente atuante neste contexto relacional foi o foco da maior parte das críticas feitas por este entrevistado. Segundo ele, a entrada da AF e a nova dinâmica negocial imposta pela mesma resultou em uma série de eventos, em sua grande maioria interpretados como negativos por ele mesmo: perda de confiança, de equilíbrio e estabilidade relacionais, além da já mencionada diminuição do volume de rótulos fornecidos pelo FMP1 para os grupos fabricantes como um todo. Este último ponto mostra uma divergência informacional verificada entre este fabricante de rótulos e o comitê de rótulos, atuante através do GF1/AF: enquanto este último afirmou não ter havido diminuição no volume de rótulos fornecidos pelo FMP1 para os grupos fabricantes, aquele sustenta que após a entrada da AF como agente negocial, ele passou a fornecer menos rótulos para os engarrafadores do que anteriormente

vinha fazendo. Como o GF1/AF não autorizou o acesso à informação dos volumes totais de rótulos fornecidos a todos os grupos fabricantes, não foi possível saber se houve ou não variação de volumes fornecidos a partir da entrada da AF.

Assim, em resumo, a atuação da AF é interpretada pelo FMP1 como negativa, no conjunto das relações estabelecidas com a EF e com os outros grupos fabricantes. As falas a seguir evidenciam esta afirmativa:

O FMP1 no ano passado fornecia rótulos praticamente para 100% dos grupos fabricantes, no Brasil todo. Ela foi ganhando confiança dos engarrafadores a ponto de fornecer pra todos. Com a chegada do comitê de compras de rótulos (GF1/AF), ele assumiu que iria redistribuir a participação de cada fornecedor dentro do sistema. Com isso o FMP1 foi prejudicado (...) O comitê resolveu redistribuir a participação de cada fornecedor de rótulos nos engarrafadores porque achou que estava um pouco desequilibrado. Só que este desequilíbrio na verdade não foi gerado da noite para o dia, ele foi gerado ao longo de alguns anos de trabalho. O FMP1 se sentiu insatisfeito porque ele atingiu uma participação dentro da marca da casa matriz, graças ao empenho em ser ágil no atendimento aos pedidos, graças a muitas vezes a proposta de preços competitivos que ela tinha com cada um dos engarrafadores: e isso foi ignorado agora. A nossa participação diminuiu 30% de outubro pra cá [Fala do Gerente Comercial].

Logo, o gerente comercial do FMP1 também entende a forma a qual o comitê de rótulos negocia e operacionaliza as compras de rótulos como um agravante situacional. Segundo ele, como este comitê, além de negociar os preços com os fabricantes de rótulos, também decide quais fornecedores venderão quais itens (rótulos) a quais grupos fabricantes, acaba por ocorrer diminuição na autonomia destes fabricantes de rótulos, os quais ao seu ver tinham um relacionamento estável e de confiança com o FMP1. De acordo com este entrevistado, sua empresa chegou a insistir com a AF por uma mudança nesta dinâmica de negociação, oferecendo em contrapartida menores preços e maiores benefícios para a compra de rótulos. O objetivo principal desta abordagem era dissuadir a AF da opção por centralizar a decisão de quais fornecedores de rótulos forneceria a quais grupos fabricantes. Seu argumento principal era o de que a GF1/AF não conhecia os grupos fabricantes – “suas peculiaridades operacionais e negociais, seus históricos” – como o FMP1 conhecia. No entanto, não houve sucesso em tal tentativa.

Este conjunto de eventos passou a ser interpretado pelo gerente comercial como um risco iminente de perda de participação ainda maior nas vendas de rótulos

efetuadas aos grupos fabricante. A percepção deste risco apareceu aumentada a partir dos investimentos de longo prazo efetuados pelo FMP1 na construção de relacionamentos com os grupos fabricantes:

Um grande risco para o FMP1 é perder participação num negócio importante pra ele, que tem um peso dentro do seu *mix* de negócios (...). Nós vínhamos investindo, até hoje, em qualidade, em treinamento de pessoal, investindo em relacionamento, trabalhando com preços competitivos, gerindo os nossos fornecedores de matéria-prima pra sempre conseguir boas condições pra que no final nós pudéssemos ter uma posição bem competitiva (...). Só que, de repente, entrou o comitê de rótulos com uma postura de negociar melhores condições de preço. Até aí, ótimo, não há o que contestar: eles estão certos. Porém, em segundo plano com uma postura, equivocada a nosso ver, de redistribuir volumes, porque os volumes que o FMP1 havia conquistado tinham sido baseados em competência de preço, de atendimento aos requisitos de qualidade, de prazos, de atendimento imediato, e isso era uma forma de nós nos protegermos dos riscos de perdermos participação. Quando o comitê entrou, simplesmente ignorou isso tudo. Assim, agora não há mais uma forma de nos protegermos. Hoje, o que o FMP1 faz é buscar outros negócios para que a dependência dos grupos fabricantes seja reduzida [Fala do Gerente Comercial].

Esta fala evidencia não apenas a insatisfação do FMP1 com a atuação da AF, através do comitê de compra de rótulos, mas também sua contrapartida a esta mudança na dinâmica negocial até pouco estabelecida: procurar reduzir sua dependência em relação a todo o conjunto dos grupos fabricantes, como uma forma de evitar novas possíveis perdas nos volumes de venda aos mesmos e, ao mesmo tempo, como um meio de recuperar a quantidade de rótulos que até então era fornecida a este mercado:

Nos sentimos prejudicados sim e estamos buscando alternativas, porque do jeito que o comitê de rótulos fez a negociação, não foi uma forma boa. Inclusive, você até poderia dizer que a proposta de preços não foi a melhor. Ao contrário, nós sabemos que entramos com proposta de preços mais agressiva, mais competitiva, mas (...) não foi levada em consideração. É uma situação que está fazendo com que o FMP1 busque outras alternativas: nós precisamos preencher o espaço que foi deixado, que o comitê fez com que nós perdêssemos. [Fala do Gerente Comercial]

Por último, não foi evidenciado risco relacional/moral por parte do FMP1, em relação à EF, assim como risco de seleção adversa, segundo a perspectiva de seu gerente comercial.

- Pontos-chaves da percepção do FMP1 em relação ao controle

São as seguintes constatações geradas a partir das evidências coletadas a respeito da percepção de risco do FMP1 em relação à EF:

1. Há risco de performance percebido na relação, caracterizados na forma de (1.1) baixa estabilidade operacional por parte da EF e (1.2) baixa qualidade de comunicação e coordenação estabelecido entre EF, AF/GF1 e FMP1. Todas as duas constatações estendem-se também aos outros grupos fabricantes. Tais características são imputadas à política de promoções e campanhas publicitárias da casa matriz e à política de negociação e relacionamento da AF. A contrapartida deste risco é (1.3) o aumento da comunicação e estreitamento da relação com a EF, a fim de diminuir a imprevisibilidade operacional e as conseqüentes perdas possíveis;

2. Foi evidenciada a percepção de risco de investimentos específicos na relação. Este risco configura-se na forma e dependência, visto a perda de volume de vendas ocorrida por parte do FMP1, segundo sustenta o gerente comercial desta empresa. Como principal causa deste risco percebido está a (2.1) entrada da AF, na forma de um comitê centralizado de compra de rótulos – operando através do GF1/AF, a qual mudou a dinâmica de negociação até então estabelecida entre este fornecedor e os grupos fabricantes. A resposta a este risco foi o início de um redirecionamento do esforço de fornecimento para outras empresas fora dos grupos fabricantes. O objetivo desta mudança é exatamente diminuir a dependência deste grupo de empresas compradoras, diminuindo assim o risco de ocorrerem no futuro novos cortes nos volumes fornecidos, de forma a haver impacto significativo no negócio do FMP1;

3. Não foi evidenciada a percepção de risco de seleção adversa – devido ao sentido de análise da díade;

4. O risco relacional/moral foi evidenciado como nulo, por parte do FMP1.

Verifica-se que os riscos foram percebidos de forma bastante distinta entre a EF e os grupos fabricantes, em relação ao FMP1. Enquanto aqueles não creditam nenhum risco substancial ao FMP1 – o único risco mencionado é o de performance, embora sendo constatado como de menor relevância – este fornecedor aponta dois riscos como sendo importantes: o de performance e o de dependência. A exemplo

do que foi discutido na relação EF→ET, a diferente posição das empresas no quadro de relações pode justificar, ao menos parcialmente, esta diferença de percepções, considerados os interesses divergentes.

No entanto, as análises também fizeram emergir semelhanças entre as percepções dos dois lados da díade no que tange a este constructo. O maior ponto de convergência de percepção entre os dois grupos concentrou-se sobre o risco relacional/moral, evidenciado como inexistente por ambas as partes, devido à existência de predecessores bastante semelhantes, conforme exposto mais a seguir, no imbricamento dos constructos. Outra semelhança encontrada entre o FMP1 e a EF, especificamente, diz respeito à AF: ambas as empresas vêem riscos potenciais em sua atuação, configurados na forma de risco de dependência.

4.1.2.1.3. Controle

O conjunto de entrevistas e análises documentais realizadas na EF e nos dois outros grupos fabricantes evidenciaram a existência tanto de controles formais como informais atuando sobre o FMP1.

Controles formais foram observados na forma de controles comportamentais e de *output*, atuando sobre o FMP1. Um dos principais conjuntos de controles comportamentais incidente sobre este fornecedor, comuns a todos os fabricantes, consiste nas exigências impostas pelo sistema integrado de gestão da casa matriz sobre os seus fornecedores críticos (ANEXO I), conforme já explicado anteriormente. Todos os três grupos fabricantes compartilham dos benefícios deste sistema, considerando-se ainda que o mesmo é externo a estes. Através deste conjunto de diretrizes gerais da casa matriz, o FMP1 é monitorado, inclusive através de auditorias presenciais, e seu desempenho e sua adequação aos quesitos previstos neste sistema são continuamente verificados.

Os controles de *output* foram observados como existentes através das entrevistas e dos documentos analisados em todos os três grupos fabricantes – com a exceção de que o GF1/AF creditava um tanto mais de relevância a este tipo de controle. São os principais controles desta espécie detectados em todos os três e incidindo sobre as relações mantidas entre os mesmos e o FMP1: monitoramento

contínuo do calendário de entregas (*follow-up* de pedidos); controle de entregas (pontualidade, valores e condições de pagamento e laudos específicos exigidos); controle de qualidade (conformidade dos rótulos aos padrões mínimos exigidos pela casa matriz), realizado através de uma série de testes próprios a este tipo de material; e evolução do custo dos rótulos adquiridos. Entretanto, mesmo tais controles sendo identificados como formais e sistematizados, observou-se nos mesmos uma flexibilidade e uma relatividade que acabam por prestar aos mesmos características de informalidade. Em outras palavras, estes controles formais mostram-se, na realidade cotidiana, como tendo um grau de informalidade maior do que o previsto nos documentos que os predizem. É o que as evidências a seguir apontam:

Às vezes tu colocas um pedido com eles, uma quantidade maior ou alguma coisa que foi errado. Eles fazem o possível pra tentar cancelar, tentar consertar. (...) Se tem alguma coisa fora da programação que a gente precisa e não foi acordado, eles tentam entregar o mais rápido possível. Mesmo não tendo sido acordado, eles tentam mesmo assim atender bem [Fala do Comprador/GF1].

São feito os pedidos, aí a gente faz um *follow-up*, que é retroativo. Então antes da data de entrega a gente já está ligando e verificando se está tudo em dia. Eles mesmos nos ajudam e já avisam se vai ter um faturamento amanhã... Eles costumam nos informar. Também não tem nada por escrito. São empresas parceiras já. [Fala da Compradora/GF2].

Esta constatação enseja uma informalidade maior nas relações como um todo. Os três grupos fabricantes deixaram claro que, mesmo existindo este grupo de controles formais, o seu relacionamento com o FMP1 também está fundamentado em dispositivos informais. A análise dos constructos da confiança e do risco já mostrava esta tendência, que se confirma no âmbito dos controles:

Nossa relação é mais interpessoal, porque não existia uma formalização obrigando a EF a comprar da FMP1, ou o FMP1 a vender para a EF. Sempre existiram acordos informais de produtos de determinado volume, que se retira de forma parcelada. Sempre aconteceu esse tipo de acordo informal, nada formalizado [Fala do Comprador 1].

Eu poderia dizer que é uma relação contratual em relação ao comitê, é um acordo. E tem uma relação interpessoal também... Eles procuram ajudar no que for possível [Fala do Comprador/GF1].

Ela é formal. Mas até hoje a gente não se viu a necessidade de se fazer um contrato, alguma coisa a nível jurídico. (...) Também tem a participação da casa matriz, do comitê (AF). Mas não existe um contrato formal [Fala da Compradora/GF2].

Esta última fala faz emergir o papel da AF no cenário dos controles. Pode-se observar que esta associação realiza efetivos controles formais (comportamentais de *output*) sobre o FMP1; entretanto o faz essencialmente através de seus grupos fabricantes. Isto significa que a AF não atua – em termos de controles – de forma sistemática sobre o FMP1. Ao contrário, esta associação entra em ação quando alertada por um ou mais grupos fabricantes. Mas este fato não diminui seu papel como controlador relacional. As evidências mostram que sua presença e ação funcionam como um efetivo elemento de coordenação nas relações então estabelecidas:

(Ocorrendo uma ação oportunista por parte do FMP1) acho que não seriam medidos os esforços por parte da AF para que se a normalidade fosse reestabelecida. [Fala da Compradora/GF2]

O próprio comitê tomaria as devidas medidas, punindo o FMP1 por alguma atitude oportunista. [Fala do comprador/GF1]

Por fim, tem-se os controles sociais, também evidenciados como existentes. Estes controles baseiam-se, essencialmente, sobre uma visão comum em termos de princípios de negócio. Ou seja, os grupos fabricantes percebem que o FMP1 valora da mesma forma que eles princípios similares de conduta:

A gente percebe quando não existe afinidade ao longo do tempo. (...) Se fosse diferente a gente não conseguiria dar continuidade (*à relação mantida com o FMP1*). A gente iria bater de frente. Eu imagino que (...) tem que ter os mesmos princípios, os mesmos valores, ou o fornecedor não fornece por muito tempo [Fala da Compradora/GF2].

Por exemplo, havendo um erro da minha empresa, ela vai ter que assumir. E da parte deles, eles também fazem o possível pra tentar corrigir, tentar ajudar. Se eu pedir a mais, sem eu precisar, eles só vão faturar pra mim se eles realmente já produziram; do contrário, eles cancelam o pedido [Fala do Comprador/GF1].

A EF tem um foco muito grande na qualidade, da mesma forma que o FMP1 também tem. O FMP1 tem um foco muito grande também em atender o cliente da mesma forma que a EF faz. O comprometimento do FMP1

perante seus clientes é o mesmo comprometimento da EF com seus clientes. Então eu acredito que esse foco na qualidade e no atendimento dos seus clientes seja igual para as duas empresas [Fala do Gerente de Suprimentos].

- Pontos-chaves da percepção da EF, do GF1/AF e do GF2 em relação ao controle

São as principais deduções a respeito do constructo do controle, analisado na relação estabelecida entre os três grupos fabricantes (EF, GF1/AF e GF2) e o FMP1:

1. Foi evidenciada a existência de (1.1) controles formais, tanto comportamentais, como de *output*, sendo o controle comportamental primordial, externo às relações (visto que o mesmo é imposto pela casa matriz) e (1.2) os controles de *output*, internos às relações. O GF1 mostra ênfase superior nos controles formais, em relação aos outros grupos fabricantes. Evidenciou-se ainda que (1.3) os controles de *output* possuem características bastante flexíveis, derivadas da relativa informalidade interpessoal do relacionamento estabelecido entre grupos fabricantes e FMP1;
2. Foi evidenciada a existência de controles sociais, traduzidos essencialmente em forma de (2.1) compartilhamento de uma visão comum de princípio de negócios;
3. Foi constatado o papel da AF como elemento de controle das relações mantidas entre a EF e os outros grupos fabricantes com o FMP1.

- Controle na perspectiva do FMP1

As evidências coletadas mostraram que o FMP1 tem relativamente poucos controles formais mantidos na relação estabelecida com a EF. Os controles formais analisados resumem-se a laudos de qualidade. Conforme mostrado anteriormente, não há contratos garantindo volumes mínimos de fornecimento ou definindo níveis pré-determinados de serviço. Assim, a formalidade da relação FMP1→EF dá-se mais através da mediação da AF do que através de controles institucionalizados e sistematizados por parte do FMP1, de acordo com as palavras do gerente comercial. Portanto, constatou-se, no corpo da entrevista realizada com este entrevistado, que persiste o relacionamento informal como sendo mais enfatizado:

Hoje as compras são definidas pelo comitê de compras. (...) Essa é a parte formal. Agora existe aí uma parte interpessoal. Quando existe qualquer emergência para a EF, o pessoal da EF me liga (...) em qualquer momento, qualquer horário e eu sempre atendo. Seja o dia que for, o horário que for. Imediatamente tento encontrar uma forma de atender o que a EF precisa quando ela me liga. Então eu acho que tem a parte formal e a parte interpessoal. Eu acho até que essa parte interpessoal foi que fez com que o FMP1 se aproximasse mais da EF há 5 anos atrás. Talvez por conta dessa agilidade, dessa predisposição sempre constante, aos poucos a EF foi se aproximando do FMP1. Eu acho que isso aí é a parte interpessoal do negócio [Fala do Gerente Comercial].

Evidenciou-se ainda que esta informalidade é traduzida na forma de um certo afrouxamento nos controles por parte do FMP1, de forma a dar maior flexibilidade na relação com a EF:

Eu poderia estar trabalhando exclusivamente dentro de regras, de horários, de formalidades excessivas que dificultariam o andamento do negócio, mas eu não faço, e sei que para a EF isso também não é bom. É lógico que tem que ter regras, mas eu sinto que muitas vezes nesse negócio específico de bebidas, a necessidade de quebrar as regras aparece a todo o momento [Fala do Gerente Comercial].

Esta informalidade relacional, ressaltada nas falas do Gerente Comercial, mostram que não há de fato ênfase em controles formais. Os controles formais citados por ele são quase todos internos a sua organização e visam garantir sua eficiência operacional e o controle dos custos. Entretanto, como estes não se aplicam sobre a EF e a relação em si mantida com a mesma, não serão retratados aqui.

Há assim, ao contrário, ênfase no relacionamento interpessoal – conforme já apontado na análise do constructo da confiança nesta díade, mais anteriormente – e nos controles sociais.

Os controles sociais são percebidos pelo gerente comercial como existentes quando do compartilhamento de princípios de negócio semelhantes:

(...) O FMP1 também se interessa pela parte ambiental. (...) O FMP1 tem participado há mais de 5 anos, cedendo sua cozinha industrial, para fazer o prato popular, que é servido lá em Florianópolis. O FMP1 é um dos patrocinadores do Instituto Beneficente da casa matriz dos grupos fabricantes, é uma das patrocinadoras do Instituto da ABRINC. É uma empresa preocupada com a parte social, ambiental, além de ser uma empresa correta do ponto de vista de negócio, assim como a EF.

- Pontos-chaves da percepção do FMP1 em relação ao controle

São as principais constatações a respeito dos controles evidenciados na relação FMP1-EF:

1. Os controles formais (tanto de *output* como comportamentais) da relação foram evidenciados como de menor intensidade, devido (1.1) aos poucos mecanismos sistemáticos encontrados na análise documental ou nas falas do gerente comercial do FMP1; (1.2) as averiguações mostraram que relacionamento interorganizacional é pautado mais pela interpessoalidade do que por dispositivos contratuais;
2. Foram evidenciados controles sociais na forma de compartilhamento de princípios de negócio: (2.1) cumprimento mútuo a aspectos sócio-ambientais comuns que estão além das obrigações legais-formais cabíveis a ambas as empresas.

Desta forma, pode-se observar que a relação geral de controle estabelecida entre a EF, os outros grupos fabricantes (GF1/AF e GF2) e o FMP1 está mais centrada em mecanismos flexíveis, menos formais – com exceção daqueles controles mantidos pela casa matriz. O alto nível de confiança forte/pura explica, ao menos parcialmente, a priorização de mecanismos sociais e flexíveis de controle, corroborando a teoria.

4.1.2.1.4. Imbricamento dos constructos

A matriz de relacionamentos abaixo mostrada na figura 10 é o resumo das análises feitas sobre as relações de confiança, controle e risco da EF, do GF1 e GF2 em relação ao FMP1.

Verifica-se que a confiança forte/pura existente reduz concomitantemente o risco relacional/moral e o risco de seleção adversa. Destaca-se a ênfase dada pela EF ao papel do gerente comercial do FMP1 como potencializador deste tipo de confiança (relacionamento interpessoal). Ambos os riscos também recebem influência dos controles sociais existentes. Entretanto, observa-se que os controles

formais existentes não afetam o risco relacional/moral, conforme a teoria abordada prediria (DAS, TENG; 2001).

A confiança média-forte tem papel relevante no quadro relacional em questão, afetando (diminuindo) todos os quatro riscos participantes da análise. Um ponto de destaque em relação a este tipo de confiança é a atuação de um agente externo (casa matriz e AF) como forte potencializador deste tipo de confiança.

A confiança baseada em competência é evidenciada através do bom desempenho operacional (serviço, produto e preço) do FMP1. Novamente, a EF põe em evidência o gerente comercial do fornecedor de rótulos, ao indicá-lo como um dos principais responsáveis pela confiança baseada em competência imputada ao FMP1.

Os maiores controles formais são externos à relação, embora haja controles sistematizados pelos grupos fabricantes operando na relação com o FMP1. Estes dispositivos externos são os impostos pela casa matriz. Em conjunto com os controles dos fabricantes, tais mecanismos influenciam os riscos de seleção adversa, de performance e de investimentos específicos.

Desta forma, o único risco percebido como realmente relevante pela EF – este risco não foi interpretado como relevante pelos outros grupos fabricantes – é a atuação AF, que conforme as evidências mostraram, embora tenha aumentado os controles e seguranças em relação aos fornecedores, diminuiu consistentemente a autonomia dos fabricantes. Tolhido totalmente o poder de escolha dos seus próprios fornecedores de rótulos, a EF percebe o risco de eventualmente ter de adquirir rótulos de qualidade diferente daquela normalmente recebida, com um nível de serviço inferior, de empresas fabricantes de rótulos que não tenham uma relação suficientemente bem estruturada com ela.

Este fato, em conjunto com a ênfase dada ao relacionamento interpessoal pela EF são dois elementos que sugerem novos estudos para ampliação da compreensão destas dinâmicas, visto que a teoria abordada não focaliza ambas.

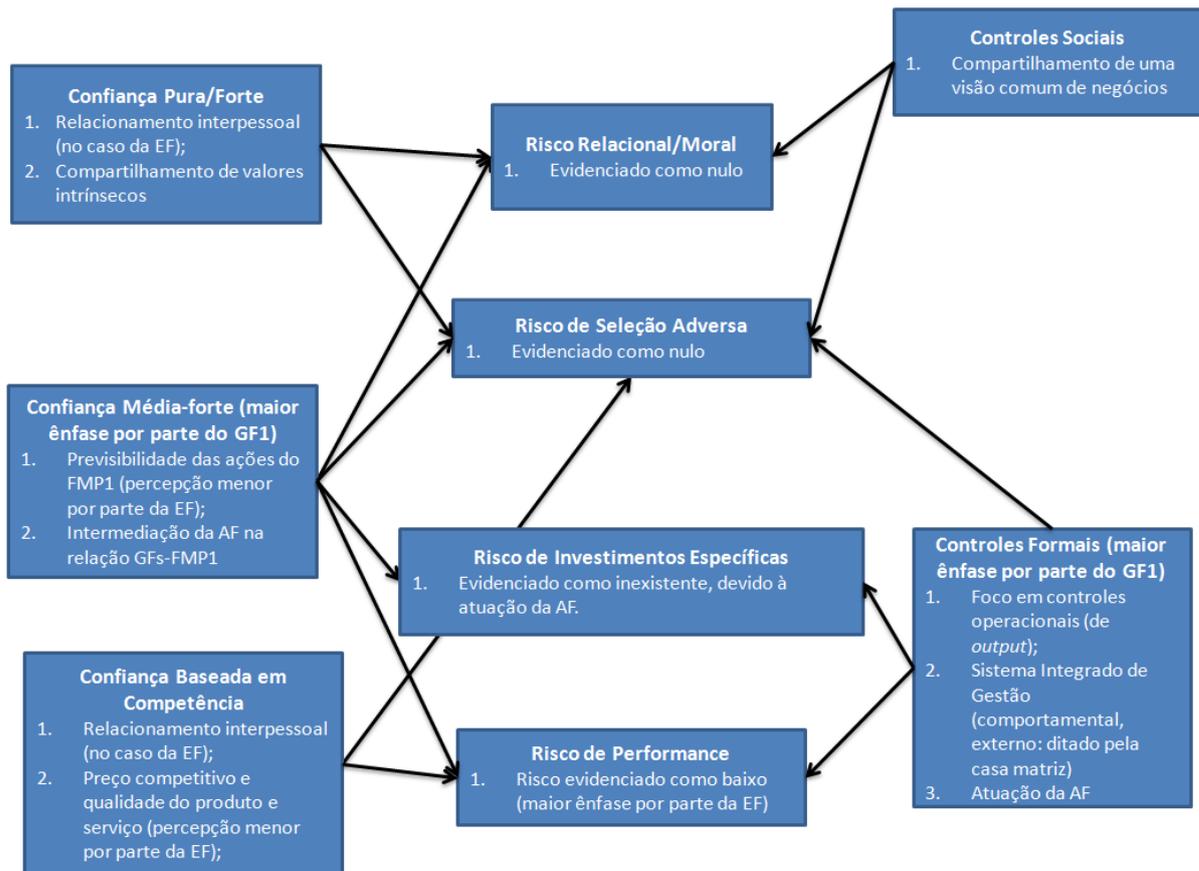


Figura 10 – Resumo das Influências Mútuas Existentes Entre Confiança, Controle e Risco na Díade ET, GF1/AF, GF2 →FMP1.

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Já a figura 11 revela o imbricamento das variáveis a partir da ótica do FMP1, em relação à EF. Observando a mesma, percebe-se que a confiança forte/pura e a confiança média-forte existentes diminuem a percepção de riscos relacionais/morais, os quais também são influenciados pelos controles sociais. A soma destas três forças faz este risco ser efetivamente percebido como nulo. Os relacionamentos interpessoais informais são enfatizados, pois são percebidos pelo FMP1 como tendo grande importância neste contexto de confiança. Nota-se que todo este conjunto de relações ocorre de igual forma na relação estabelecida entre EF, GF1/AF, GF2 e FMP1.

O risco de dependência percebido (investimentos específicos) é diretamente causado por um fator externo (AF) e é percebido como relativamente alto – desta forma também percebido pela EF – em decorrência de não haver dispositivos de defesa (configurados na forma de controles formais, por exemplo) em ação,

objetivando a diminuição deste risco. Esta lógica justifica a decisão do FMP1 em começar a transferir parte de seus esforços a mercados externos aos grupos fabricantes, estes dependentes das decisões da AF. A incapacidade de impor estes controles origina-se na própria estrutura de relação e assimetria de poder existente entre as organizações envolvidas.

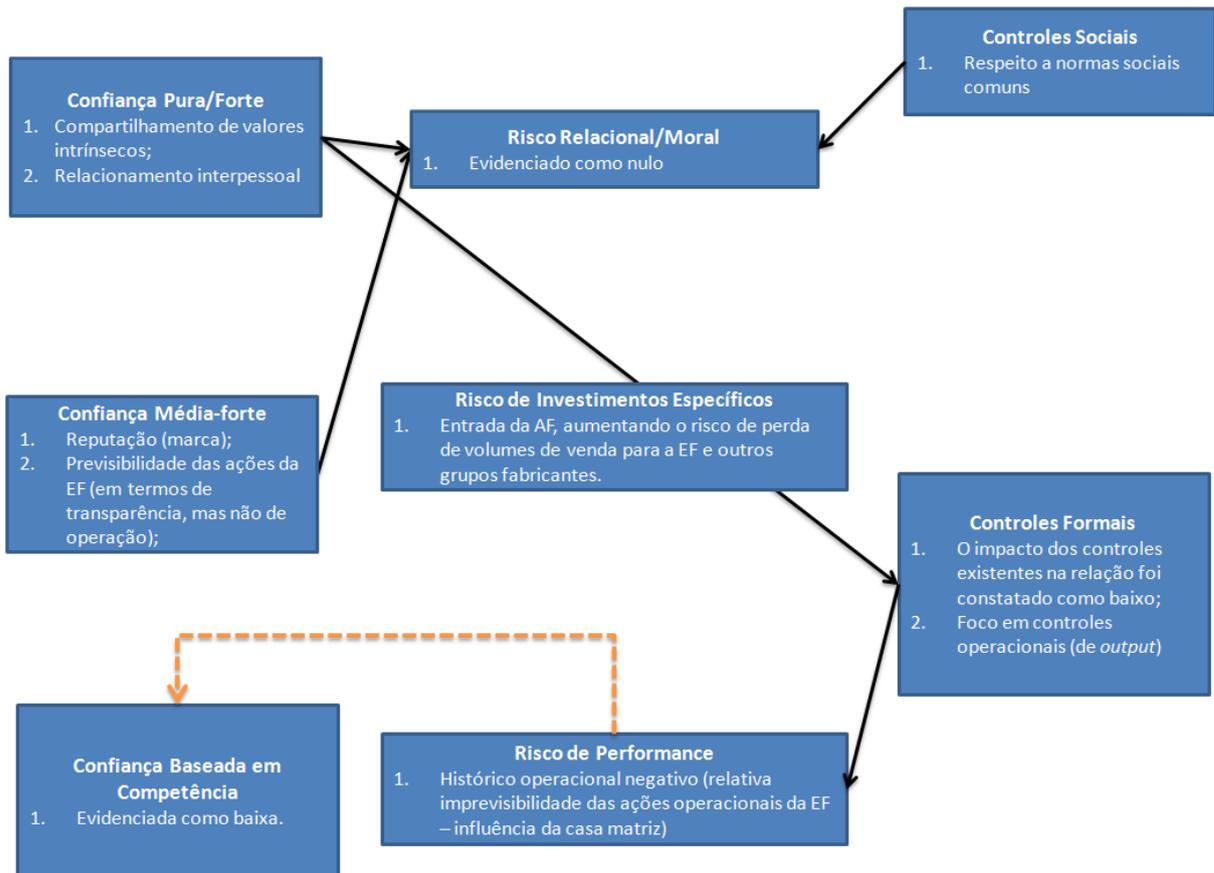


Figura 11 – Resumo das Influências Mútuas Existentes Entre Confiança, Controle e Risco na Díade FMP1→EF.

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Por último, o risco de performance também tem sua percepção elevada devido (a) a inexistência da confiança baseada em competência, conforme mostram as evidências e (b) devido aos controles formais operacionais (de *output*) sistematizados – embora existentes – não serem suficientes para dar maior previsibilidade às ações da EF. Este ponto diverge da percepção dos grupos fabricantes, que creditam maior confiança baseada em competência e menor risco de performance ao FMP1.

Desta forma, os pontos de destaque nesta matriz de relacionamentos (figura 11) são (a) o desequilíbrio causado por um agente externo à relação (a AF), que

acaba imprimindo uma dinâmica diferente ao padrão de relações possíveis entre as duas empresas; (b) e, novamente, a ênfase constatada nos relacionamentos interpessoais. Ambos os fatores são evidenciados nos dois lados da díade.

4.1.3. Díade Empresa Focal (EF) → Fornecedor de Matéria-Prima 2 (FMP2): Contextualização das Empresas e da Díade

Conforme exposto no capítulo 3, relativo ao capítulo de Método e Procedimentos, esta díade foi analisada a partir da perspectiva da EF. A perspectiva do FMP2 não foi adicionada ao presente estudo devido a esta empresa não autorizar a publicação de informações fora do âmbito negocial estabelecido entre sua empresa e a EF. Entretanto, como se observa no decorrer dos próximos tópicos, faz-se importante a contemplação desta díade nesta pesquisa, considerando-se sua peculiaridade em relação às duas outras já analisadas.

- Fornecedor de Matérias-Primas 2 (FMP2) e contextualização da díade

Os dados históricos informatizados disponíveis apontam que os primeiros pedidos de compra emitidos ao FMP2 datam de 1997. A análise de todo o período histórico de fornecimento (1997-2008) mostra que das primeiras compras até 2006, as transações efetuadas entre ambas as empresas eram bastante esporádicas. A partir deste ano, o perfil de transação muda consideravelmente, de forma que o volume financeiro e a quantidade correspondente de produtos adquiridos sobem consistentemente, aumentando também a frequência em que as compras são efetuadas.

Esta alteração de consumo deve-se à negociação de um contrato de fornecimento, firmado em 2006 e em vigor até a presente data (até então, a EF adquiria estes itens de um grande fornecedor – de atuação global, a exemplo do FMP2) – e de outras duas empresas, de menor porte). Este contrato prevê a aquisição de todos os insumos químicos do FMP2, os quais são utilizados no processo produtivo por parte da EF. São quinze os produtos adquiridos regularmente, os quais cumprem as seguintes funções na EF: (1) lubrificação das esteiras sobre as quais as garrafas de vidro e de PET deslocam-se através do

processo produtivo (2 itens); (2) tratamento da água utilizada na caldeira da fábrica (3 itens); (3) sanitização CIP (*clean in place*), que consiste na limpeza das partes internas das linhas de produção através das quais desloca-se a bebida envasada: esta limpeza ocorre sempre quando do processo de *setup* para a troca de bebida a ser produzida em cada linha de produção (3 itens); (4) apoio ao sistema de refrigeração da fábrica, necessário para manter os fluídos produtivos na temperatura-padrão para envase das bebidas (3 itens); e (5) lavagem de garrafas de vidro (retornáveis), que ocorre em equipamento próprio (4 itens).

O contrato em questão (5 anos de vigência) prevê a exclusividade de aquisição destes produtos dentro de uma política de precificação estável, com um mecanismo de reajuste anual de preços, indexado a um indicador de inflação (IGP-DI). O contrato estipula um valor fixo a ser pago pela EF por cada caixa de bebida produzida, independente da quantidade de químicos utilizados ou desperdiçados no processo produtivo. O contrato também responsabiliza o FMP2 pela concessão, instalação, manutenção e funcionamento adequado de todos os equipamentos necessários à aplicação de seus produtos fornecidos, sem custos adicionais. Outra cláusula do contrato exige a presença (8 horas/dia) de um técnico do FMP2 todos os dias úteis em que houver produção na fábrica, para assessorar os colaboradores da EF no que se fizer necessário, ou para atuar imediatamente sobre problemas operacionais que eventualmente venham a ocorrer no processo produtivo local.

A cláusula que trata das condições de pagamento sistematiza um acordo de *rebate*, o que significa que os pagamentos são efetuados pela EF de acordo com a utilização dos químicos; entretanto, ao final de 6 meses é feito o cálculo das caixas produzidas por esta e a diferença financeira acumulada no período (para mais ou para menos) é paga de uma parte à outra.

O contrato ainda prevê uma série de exigências técnicas-operacionais ao FMP2, quase todas elas presentes para atender aos requisitos de qualidade, meio-ambiente, segurança alimentar e segurança do trabalhador presentes no sistema de gestão integrado da casa matriz da EF (ANEXO I) – visto que este é um fornecedor homologado e monitorado pela mesma. As sanções para o descumprimento destas normativas são severas, incluindo desde multas financeiras e o rompimento do contrato com a EF até o possível rompimento do fornecimento com todos os grupos

fabricantes vinculados à casa matriz, dependendo da extensão do eventual dano causado pelo FMP2.

Através deste contrato, a EF despense um total projetado em torno de quatro milhões de reais por ano em produtos químicos do FMP2. Como o contrato é de exclusividade, isto representa a totalidade do montante gasto neste tipo de insumo produtivo pela EF. Este mesmo montante representa em torno de 5% do faturamento total da divisão de alimentos e bebidas do FMP2, que também mantém fornecimento regular – através do mesmo sistema contratual – com vários outros grupos fabricantes no Brasil e no exterior (a casa matriz não permitiu a publicação desta informação).

A operacionalização da relação entre EF e FMP2 ocorre através da seguinte forma. Primeiramente, o comprador 1 da EF emite os pedidos de compra para o FMP2, realizando o *follow-up* dos mesmos até a entrega dos produtos químicos. Após, o Almoxarifado, em conjunto com um analista do Controle de Qualidade, efetua o recebimento de tais materiais. O Controle de Qualidade realiza um conjunto de testes próprios a estes materiais. Liberado o lote de recebimento, o mesmo é encaminhado a uma área própria de estocagem, isolada dos demais insumos produtivos (por tratar-se de produto químico). Após estocado, este material aguarda até ser coletado pelo colaborador encarregado para ser utilizado no processo produtivo e nos processos acessórios à produção. Os equipamentos instalados nas linhas de produção e nos outros processos em questão efetuam a aplicação e a medição das quantidades utilizadas de produtos para que então, ao final do período adequado, sejam efetuados os cálculos para pagamento dos mesmos.

Vistas estas informações, a seguir serão apresentadas as análises realizadas sobre os constructos da confiança, do risco e do controle, para posteriormente, ser apontado como ocorre o imbricamento destes três elementos, na perspectiva da EF.

4.1.3.1. Confiança, controle e risco interorganizacionais: uma análise da díade EF→FMP2

4.1.3.1.1. Confiança

O conjunto de entrevistas realizado evidenciou com uniformidade uma percepção de confiança geral relativamente baixa por parte dos entrevistados;

percepção tal que se mostrou presente desde os primeiros contatos com o FMP2, e que perdura até o momento da realização das entrevistas. Conforme exposto na contextualização da díade, a relação começou a ser construída há mais de dez anos, mas veio a consolidar-se a partir de 2006, com a instauração de um contrato formal de fornecimento. Segundo o gerente de suprimentos, a motivação principal para a substituição do fornecedor que até então vinha atendendo à EF e para a assinatura do contrato residia nas condições negociais oferecidas pelo FMP2, no próprio modelo contratual discutido por ambas as empresas, na estratégia adotada de centralizar o fornecimento de todos os insumos químicos produtivos em apenas um fornecedor e na capacidade técnica que este fornecedor prometia à EF. No entanto, mesmo tomando tal decisão, o gerente de suprimentos revelou não ter inicialmente confiança baseada em competência ou confiança forte/pura neste fornecedor. Este ponto de vista é compartilhado pela gerente do CQ:

O nível de confiança no FMP2 era baixo, devido ao histórico anterior deles. Mesmo que eles tivessem fornecido pouco, o histórico deles não era bom, tanto na assistência técnica como no resto: a imagem que se tinha deles era a de que não era uma empresa séria. (...) Mas se entendeu que essa imagem que se tinha deles era passada. Por ser uma imagem passada, (...) não havia nada que desabonasse eles (*mais atualmente*) [Fala do Gerente de Suprimentos].

Há um tempo atrás, a gente trabalhou com eles em relação a produtos pra tratamento de água e na parte de lubrificantes. Na parte de tratamento de água, eles deixaram muito a desejar, no sentido técnico, principalmente. Quando a gente precisava de auxílio, era muito difícil o trabalho, às vezes o técnico não vinha, ou (...) não dava o auxílio necessário que a gente precisava. E aí no ano passado a gente voltou a ter relação com eles, (...) mas havia a insegurança na questão de como iriam trabalhar (...) Mas aí foi conversado, eles explicaram que modificaram toda a parte técnica. Mas realmente eu não vejo, em relação a outra empresa que estava trabalhando conosco antes, essa melhoria. A diferença (*em relação à empresa que atendia a EF antes do FMP2*) é gritante, é demais – no sentido técnico. A outra era mil vezes melhor [Fala da Gerente do CQ].

Desta forma, este reinício da relação entre ambas as empresas ocorreu sendo permeada de uma desconfiança generalizada por parte da EF. Esta falta de credibilidade foi atenuada pelo processo de transferência, citado por Doney e Cannon (1997), pois, segundo o gerente de suprimentos “*Nós procuramos eles (FMP2) porque eles já eram fornecedores de outros grupos fabricantes e seus produtos eram homologados pela casa matriz*”. Em outras palavras, o fato do FMP2

já fornecedor produtos a outros grupos fabricantes transferiu-lhe credibilidade: a confiança de que atenderia as expectativas como fornecedor.

Mas as evidências mostraram outra realidade. E neste quadro, a confiança baseada em competência, principalmente, apareceu como sendo a mais baixa, já que todos os entrevistados da EF mostraram ênfase nas suas inseguranças em relação à capacidade técnica deste fornecedor. O comprador 1, por exemplo, discorreu a respeito dos seguidos atrasos que ocorrem nas entregas dos produtos químicos adquiridos do FMP2 e da baixa confiabilidade transmitida por este na comunicação habitual ocorrida entre as duas empresas: *“Às vezes, o FMP2 não providencia o que foi pedido a ela. Falam assim: não recebi nada – como se tua ligação não existisse. Se não tem um e-mail que comprove, eles dizem: tu não me mandaste nada, não recebi”*. O gerente de suprimentos também comenta esse déficit de performance por parte deste fornecedor: *“(Estes problemas de atraso) abalam a confiança porque tu colocas um pedido e não tens certeza que ele vai chegar na data. Se tu não fazes um monitoramento, tu não sabes se vai chegar”*.

A confiança forte/pura também foi apontada como baixa. O gerente de suprimentos, por exemplo, disse entender que EF e FMP2 não compartilham, desde o início, os mesmos valores e princípios de negócio, a não ser os objetivos gerais de negócio, como metas própria de cada organização.

Assim, de todos os tipos de confiança analisados na pesquisa, o que mais se ressalta é a confiança média-forte, sustentada através de uma série de dispositivos contratuais e sistematizados, atuantes sobre a relação mantida entre EF e FMP2. São vários os mecanismos formais que sustentam a relação – conforme apontado no tópico que analisa o constructo do controle – e que então acabam por dar certa confiança à EF de que o FMP2 cumprirá com suas obrigações contratuais e de que não incorrerá em comportamentos oportunistas. No entanto, mesmo havendo estas instâncias formais a regular a relação, a confiança não se eleva a um nível mais razoável. O comprador 1, ao falar sobre o contrato de fornecimento firmado com o FMP2, diz: *“A gente tem um contrato com eles e mesmo assim tem que estar cobrando, tem que estar em cima pra eles atenderem todos os requisitos do contrato”*.

- Pontos-chaves da percepção da EF em relação à confiança

São as principais conclusões a respeito do constructo da confiança na díade EF→FMP2, sustentadas pelas evidências coletadas na presente pesquisa:

1. Foi evidenciada a confiança forte/pura como sendo baixa, sendo as principais causas que justificam esta situação: (1.1) histórico negativo, em termos de imagem e seriedade; e (1.2) diferença percebida entre o discurso e a ação do FMP2. Estes dois fatores tiveram sua influência na fase inicial da retomada do relacionamento entre as duas empresas, reduzida por um processo de transferência de confiança;
2. A confiança baseada em competência também foi evidenciada como sendo baixa, devido principalmente a: (2.1) ocorrência de constantes atrasos de entrega; (2.2) déficit técnico percebido em relação ao fornecedor que antes vendia insumos similares à EF; (2.3) necessidade de monitoramento constante e intenso por parte da EF para que o FMP2 cumpra com suas obrigações contratuais operacionais; e (2.4) diferença percebida entre o discurso e a ação do FMP2.
3. A confiança média-forte foi evidenciada como sendo a mais presente, em relação aos outros tipos de confiança e é (3.1) sustentada por uma série de dispositivos formais de controle que prestam confiança relativa à relação na díade. Relativa por que, mesmo fazendo-se presentes, é necessário ainda o monitoramento das ações do FMP2 para que o mesmo cumpra com suas obrigações contratuais, segundo os entrevistados sustentam.

4.1.3.1.2. Risco

Segundo os três entrevistados da EF, todos os tipos de riscos aqui analisados mostraram-se presentes na sua percepção, em maior ou menor grau relativo.

O primeiro e mais evidente risco percebido é o de performance. Todos os entrevistados compartilharam de modo uníssono este ponto de vista, afirmando uma série de vezes o temor de que eventuais erros operacionais por parte do FMP2 acabem por gerar problemas maiores à operação e aos resultados da EF:

O maior risco que temos é o não atendimento. É tu correres o risco de ficar sem produto ou algum eventual problema de não ser atendido. Eu não

tenho 100% de confiança. Sempre fico na dúvida. Às vezes, isto me gera um retrabalho de estar ligando, fazendo acompanhamento; tenho que dispor de tempo para isso [Fala do Comprador 1].

Na minha área, principalmente, conta muito a questão da assistência, se dá um problema no processo, eu preciso agilidade pra resolver o problema e preciso de uma confiança nesse sentido também, e nisso a gente fica meio desconfiada. (...) Porque a gente precisa confiar em quem está nos auxiliando, pra saber o que está nos dizendo, e muitas vezes a gente não tem essa segurança, não tem essa garantia. (...) Hoje, por exemplo, temos um problema e esse problema não foi resolvido há mais de mês. É um fator que gera desconfiança, porque tu não tens a garantia de dizer que a assistência é boa, que te dá segurança. Porque o processo que eles atuam é um processo crítico, então se a gente não puder confiar na assistência deles, isso te gera uma insatisfação, uma ansiedade [Fala da Gerente do CQ].

Este risco é enfrentado, principalmente, através de monitoramento das ações e dos resultados gerados pelo FMP2 na operação da EF, conforme é abordado a seguir no tópico concernente ao constructo dos controles existentes nesta díade.

O segundo risco presente, na perspectiva dos entrevistados da EF, é o risco relacional/moral. Segundo os mesmos, o FMP2 tem mostrado ao longo do tempo em que mantém relação de fornecimento com a EF uma série de sinais que são interpretados pelos mesmos como tendo cunho oportunista, no sentido de obter ganhos extraordinários às custas da EF ou então de esquivar-se de algumas obrigações contratuais:

A desconfiança está no sentido de que eles querem fornecer o máximo de produtos químicos pra ter um maior ganho, independente da necessidade ou da eficácia desse produto, e em função do resultado do serviço prestado por alguns técnicos deles em que se apresentaram laudos incompletos, laudos errados, resultados fora de especificação. São esses os principais pontos [Fala do Gerente de Suprimentos].

Um técnico deles disse que a gente tinha mexido no equipamento. Então se é assim, se está desconfiando do nosso pessoal, então coloca um sistema de segurança no processo dele pra que nenhum de nós consiga mexer! [Fala da Gerente do CQ].

A exemplo dos riscos de performance percebidos, estes riscos também são enfrentados através de monitoramento constante e dispositivos formais, conforme será visto mais a seguir.

Há ainda a percepção do risco de investimentos específicos, consolidada através da existência do contrato, válido por 5 anos, firmado entre a EF e o FMP2.

Segundo a gerente do CQ, o fato do contrato prever a exclusividade de fornecimento, por um período tão longo, gera o risco da EF ter de suportar um baixo nível de serviço por um período muito longo, o que implicaria em problemas de longo prazo, em brigas jurídicas e em possível desgaste da operação e da imagem da EF.

Por último, a percepção do risco de seleção adversa materializa-se através do receio mostrado pelos respondentes de que o pacote de produtos e serviços adquiridos através de um contrato de longo prazo não seja entregue conforme pressupõe este. Ainda, como o contrato não prevê todas as ações possíveis por ambas as partes, há o temor de que o FMP2 aja de forma a gerar algum problema, não previsto neste mecanismo – não podendo, portanto, ser punido – à operação e/ou imagem da EF.

- Pontos-chaves da percepção da EF em relação ao risco

São as principais constatações a respeito dos riscos percebidos pela EF em relação ao FMP2:

1. Há a percepção de existência de risco de performance por parte dos entrevistados da EF. Esta percepção está baseada nos seguintes elementos: (1.1) histórico operacional do FMP2 interpretado como negativo; (1.2) percepção de insegurança em relação à pontualidade das entregas dos insumos químicos, programados em conjunto por EF e FMP2; e (1.3) nível de assistência técnica do FMP2 percebido como insuficiente;
2. Foi evidenciada a existência de percepção de riscos relacionais/morais, sustentada nos seguintes fatos: (2.1) histórico de percepção de comportamento oportunistas; e (2.2) percepção de ações do FMP2 interpretadas como objetivando o desvio do cumprimento de obrigações contratuais por parte deste;
3. As evidências apontam a existência de risco de investimento específico percebido, concretizado através (3.1) de um contrato de fornecimento exclusivo de longo prazo (5 anos) firmado entre EF e FMP2, o que dá a noção de dependência daquela em relação a esta, ao menos durante o período contratual;
4. A percepção de risco de seleção adversa também foi evidenciada como existente, na opinião dos entrevistados da EF. Tal ponto-de-vista fundamenta-se (4.1) na possibilidade do FMP2 agir de maneira contrária aos interesses da EF, no entanto,

sem ferir quaisquer cláusulas contratuais – considerado que o contrato não prevê todos os cursos de ação virtualmente possíveis;

5. Os riscos percebidos relacional/moral, de performance e de seleção adversa são dirimidos através (5.1) do uso de monitoramento e outros dispositivos de controles, conforme será observado no próximo tópico. Os riscos de investimentos específicos (5.2) não mostram nenhuma reação por parte da EF.

4.1.3.1.3. Controle

Os controles encontrados nos documentos analisados, reforçados nas entrevistas realizadas, mostram um caráter predominantemente formal. Pode-se constatar que os mecanismos de controle comportamental e de *output* predominam na relação entre EF e FMP2. Devido à quantidade de controles averiguados como existentes e operantes na díade (institucionalizados pela EF), listar-se-á abaixo os mesmos, de forma a apresentar sua extensão:

- a. Contrato de aquisição de produtos químicos;
- b. Contrato de prestação de serviços – relativos à utilização dos insumos químicos do FMP2 no processo produtivo da EF;

Estes dois contratos abrangem os seguintes controles:

- c. Pedidos de compra formalizado;
- d. Exigência de relatório semanal formal de desempenho dos produtos químicos do FMP2 e dos processos relacionados à utilização destes;
- e. Verificações permanentes (de hora em hora), automatizadas da performance dos produtos químicos do FMP2 em uso nas linhas de produção e de processos auxiliares da EF;
- f. Pesagem e inspeção técnica – tanto do Almoxarifado quanto do Controle de Qualidade, executadas no momento da entrega dos produtos químicos do FMP2 nas dependências da EF;
- g. Entrega de laudos de asseguarção da qualidade dos produtos do FMP2 a cada remessa efetuada à EF;

- h. Relatório de produção (em paralelo: um da EF e outro do FMP2), mostrando o quanto foi produzido (em caixas de bebida) ao final de cada dia, para cálculo do valor a pagar pela EF. Este relatório do FMP2 é comparado diariamente com o da EF para que eventuais divergências sejam resolvidas de imediato;
- i. Controle de entregas, com medição de desempenho entrega-a-entrega. Esta medida inclui pontualidade, existência e exatidão da documentação exigida, uso de EPI por parte dos entregadores; quantidade entregue x quantidade solicitada; preço faturado x preço constante no pedido de compras; material entregue x material solicitado;
- j. Controle do cartão-ponto do técnico do FMP2, o qual, por força de contrato, deve estar presente diariamente na EF; e
- k. Controle do volume dos produtos químicos do FMP2 utilizados no processo produtivo da EF – mesmo o pagamento sendo negociado por um valor fixo por caixa de bebida produzida.

Além destes controles formais há ainda o monitoramento por parte da casa matriz, através do seu sistema integrado de gestão (ANEXO I) – controles formais – a exemplo dos outros fornecedores que tem seus produtos homologados por este órgão.

As falas dos entrevistados da EF reforçam a importância que os controles formais têm na sua relação com o FMP2. Segundo os mesmos, tais mecanismos oferecem maior garantia de que este cumprirá com suas obrigações. Entretanto, todos eles colocam que tais controles não são suficientes para garantir totalmente, ou ao menos, a um nível considerado seguro, o atingimento dos objetivos da relação. É o que mostram a fala do comprador 1:

Nossa relação com eles (*FMP2*) é mais contratual. Mas a gente tem que estar sempre cobrando pra ele atender tudo o que está no contrato. (...) eles prometeram, mas tem que estar lembrando eles. (...) Então eles cumprem o que está estabelecido, mas tem que estar monitorando, estar em cima pra não deixar passar. [Comprador 1]

Esta fala também enseja uma maior importância à formalidade relacional como um todo, relegando as relações interpessoais, informais, a um segundo plano.

De acordo com o gerente de suprimentos: *“Eu não enxergo uma afetividade entre as pessoas (...) não se desenvolveu uma relação pessoal entre as pessoas que interagem nesta relação”*.

A casa matriz, por sua vez, cumpre um papel importante na percepção da EF no que se refere aos controles existentes. Segundo os entrevistados, o fato do FMP2 ser um fornecedor homologado pela casa matriz, monitorado pela mesma através de seu sistema de gestão, o qual inclui uma série de exigências e prevê um grupo robusto de sistemáticas de monitoramento (incluindo auditorias periódicas *in loco* nos fornecedores – para maiores detalhes, ver o ANEXO I), ajuda no trabalho de controlar este fabricante de produtos químicos, de modo a diminuir o risco de perdas:

Como tem outros fabricantes além de nós, então a casa matriz é uma força maior, acredito eu. Mas se fosse só com a nossa empresa (*uma ação oportunista por parte do FMP2*), aí eu já não sei quem poderia nos auxiliar ou qual mecanismos utilizar. Talvez mais a questão contratual... A justiça também. [Fala da Gerente do CQ]

A casa matriz pode credenciar e descredenciar um fornecedor. Se o FMP2 for descredenciado, não vai poder vender para nenhum outro grupo fabricante. A casa matriz é impactante nas ações porque se ela barra, ela barra pra todo mundo. Então o fornecedor se preocupa em atender as especificações que ela exige. [Fala do Comprador 1]

Os controle sociais, por sua vez, foram evidenciados como inexistentes – na percepção do gerente de suprimentos – ou como existentes, mas de importância menor, na percepção do comprador 1 e da gerente do CQ. Estes dois últimos chegam a citar características comuns entre as duas organizações. No entanto, fazem-no reafirmando a necessidade de controles formais e de monitoramento constante. O gerente de suprimentos, por outro lado, afirma:

Uma característica comum que eu enxergo entre as duas empresas (EF e FMP2), são as metas. As duas empresas buscam cumprir metas, são focadas em metas, prazos. Fora isso, não vejo outros valores similares, não enxergo compartilhamento de valores até agora. [Fala do Gerente de Suprimentos]

- Pontos-chaves da percepção da EF em relação ao controle

São as principais conclusões a respeito dos controles formais e informais na relação estabelecida entre a EF e o FMP2:

1. Foi evidenciada uma série de (1.1) controles formais (tanto de comportamento como de *output*) operando na díade EF-FMP2. Tais controles estão quase todos vinculados aos contratos de fornecimento de produtos e serviços de insumos químicos do FMP2 à EF. Os (1.2) controles mantidos pela casa matriz têm importância relevante na relação, visto que este agente atua como um garantidor externo da relação, possuindo um poder relacional superior ao que tem a EF, como as falas dos entrevistados mostraram;
2. Constatou-se que os controles informais (sociais) têm aplicação mínima nesta díade, na percepção dos respondentes da EF.

4.1.3.1.4. Imbricamento dos constructos

Segundo pode-se observar na figura 12, construída a partir das evidências coletadas, a confiança forte/pura é inexistente e, portanto, não exerce nenhuma influência nos riscos relacional/moral, de seleção adversa e de investimentos específicos. A ausência deste tipo de confiança, somada à decorrente ocorrência de riscos relacionais/morais percebidos imprimem uma dinâmica bastante particular a esta díade. As análises mostram, por exemplo, que a pressão exercida pela confiança média-forte e pelos controles formais não são suficientes para reduzir a níveis moderados os riscos relacionais percebidos como existentes, ao contrário do que sustenta o *framework* de Das e Teng (2001). Esta constatação traz à tona a questão do desequilíbrio de forças dos constructos e variáveis que estão em relação, questão esta que a teoria *mainstream* da temática não aborda. Entretanto, as evidências mostram a importância e relevância deste fato – o fato de que a intensidade da influência causada pelos constructos também deve ser considerada – visto que todos os tipos de risco continuam sendo percebidos como existentes e importantes mesmo sendo eles alvo da influência de um tipo de confiança (média-forte) e de um tipo de controle (formal, tanto comportamental quanto de *output*), incluindo o controle externo mantido pela casa matriz. Com exceção desta constatação, o restante das relações ocorre conforme o previsto por Das e Teng (2001), como por exemplo, todos os tipos de riscos demandando controles formais.

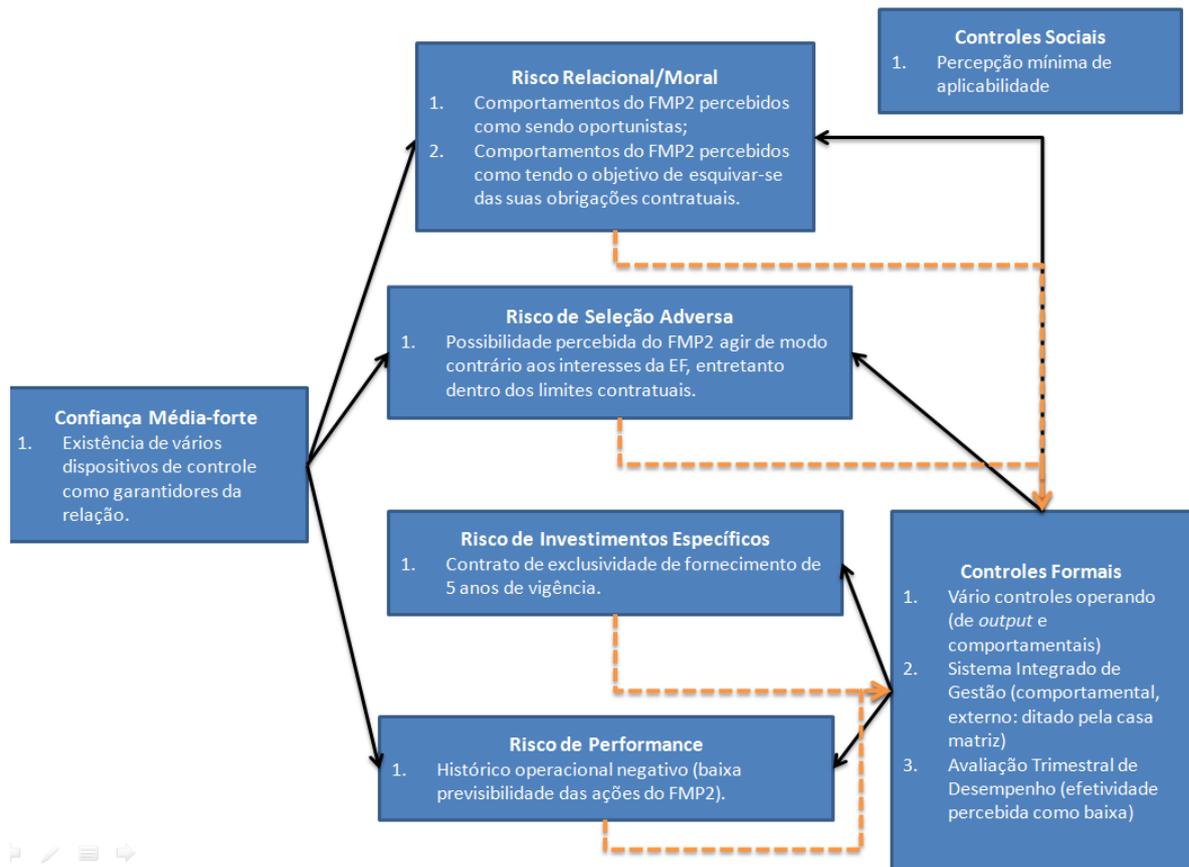


Figura 12 – Resumo das Influências Mútuas Existentes Entre Confiança, Controle e Risco na Díade EF→FMP2.

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

O conjunto de análises efetuadas permite constatar as principais características de cada uma das três díades analisadas no que se refere à confiança, ao controle, aos riscos. O quadro 5 resume estas observações:

Díades		Principais pontos	Nível Geral
	Confiança	A existência de fortes traços de confiança forte/pura tem influência determinante sobre todo o quadro relacional.	Alto
		Foi constatada a ênfase em relacionamentos interpessoais de confiança.	
		Os elementos existentes de confiança média-forte, como tempo de relacionamento, reputação, marca e porte das empresas cumprem papel relevante no quadro de relações.	
	Risco	Os riscos percebidos por parte da EF são creditados pela mesma principalmente as suas próprias lacunas internas de gestão.	Baixo
		Os riscos percebidos como mais relevantes, por parte da ET, são diferentes daqueles percebidos pela EF. A causa mais provável é a posição ocupada na díade por ambas as empresas.	
		A filial local da ET é percebida de modo bastante diverso pela EF em relação a suas outras unidades, denotando a importância da frequência de interações <i>vis-a-vis</i> e da proximidade físico-psicológica entre as organizações da díade.	
Controle	As evidências mostraram haver ênfase nos controles informais e em relações mais informais no geral, por ambas as empresas da díade.	Ênfase em controles informais	
	Embora a ET perceba a existência de risco de performance em relação à EF, não foram impostos controles adicionais sobre a mesma, provavelmente devido à assimetria de poder presente na relação de fornecimento.		

	Confiança	A existência de fortes traços de confiança forte/pura tem influência determinante sobre todo o quadro relacional.	Alto
		A confiança interpessoal é uma importante mediadora da relação EF↔FMP1.	
		A ação de um agente exógeno (casa matriz) reduz a confiança baseada em competência por parte do FMP1, em relação aos GFs.	
		Marca, reputação e percepção de inexistência de comportamentos oportunistas são elementos de confiança média-forte relevantes.	
	Risco	A presença da AF tem influência relevante sobre a percepção das empresas da díade, em dois pontos principais: é a causa do risco de dependência percebido pelo FMP1; e reduz o risco de performance e o risco de dependência percebidos pelos GFs, por atuar como agente controlador. Entretanto, é, para a EF, também, uma causa do risco de dependência (que se dá através da redução de sua autonomia).	Baixo
		A percepção dos riscos ocorre de modo bastante diverso entre os GFs e o FMP1, provavelmente devido às diferentes posições ocupadas pelas organizações na díade.	
	Controle	Foi verificada ênfase nos controles informais ou formais-flexíveis, principalmente por parte da EF e do FMP1.	Ênfase em controles informais
		A AF e a casa matriz (agente externo à díade) mostraram-se como forte elemento de controle formal comportamental.	
		Embora a ET perceba a existência de risco de performance em relação à EF, não foram impostos controles adicionais sobre a mesma, provavelmente devido a assimetria de poder presente na relação de fornecimento.	
	Confiança	A confiança forte/pura foi evidenciada como sendo muito baixa, assim como os outros tipos de confiança, fato que teve influência negativa sobre todo o quadro relacional.	Baixo
	Risco	Os riscos relacionais/morais foram apontados como altos. Este fato, somado à confiança forte/pura baixa, tem efeito determinante no quadro-relacional.	Alto
		Todos os outros riscos foram constatados como existentes e importantes.	
	Controle	Há ênfase no uso de controles formais e os controles sociais/informais inexistem na relação EF→FMP2.	Ênfase em controles formais
		Os controles formais existentes, embora intensivos e extensos, não são suficientes para reduzir a percepção de risco a níveis moderados.	

Quadro 5 – Quadro-resumo das três díades pesquisadas
 Fonte: elaborado pelo autor com base nos resultados da pesquisa

4.2. Análise Conjunta das Díades: Diferenças e Similaridades Relacionais Evidenciadas nas Díades Pesquisadas

Este tópico objetiva analisar as diferenças e semelhanças relacionais existentes, em relação aos diversos tipos de confiança, controles e riscos percebidos pelas díades pesquisadas na cadeia de suprimentos da empresa focal. Para o atingimento deste objetivo, as variáveis foram analisadas individualmente e expostas em forma de quadro (quadros, 6, 7 e 8). A ordem de análise permanece a mesma: primeiramente, serão percorridas as similaridades e diferenças encontradas nas variáveis do constructo da confiança, para após ser feito o mesmo com o risco e, por fim, com o controle. A partir das discrepâncias e convergências encontradas, emergem proposições de cada constructo, as quais são descritas posteriormente a cada quadro.

Os quadros 6, 7 e 8 produzem então o quadro 9, que mostra de modo sucinto quais são os principais elementos da teoria – expostos concisamente, para facilitar a interpretação dos dados – refutados pelos dados e quais os novos elementos apresentados pela análise dos resultados, frente aos pressupostos teóricos do *framework* de análise.

4.2.1 Diferenças e Similaridades em Relação à Confiança

Diferenças e Similaridades em Relação à Confiança		
	Similaridades	Diferenças
Confiança forte/pura	<p>1. O compartilhamento de valores entendidos como positivos (honestidade, transparência e retidão) e a percepção de honestidade e transparência dos colaboradores foram fatores sempre presentes neste tipo de confiança;</p> <p>2. Sempre que a confiança forte/pura esteve presente, agiu diminuindo a percepção de riscos relacionais/morais e de seleção adversa, por vezes tornando-os mesmo inexistentes, efeitos estes prevista por Das e Teng (2001) – no caso dos riscos relacionais/morais. Este tipo de confiança também diminuiu a necessidade de controles formais comportamentais – relação também prevista na literatura.</p>	<p>1. Foi evidenciado que a EF enfatiza mais os relacionamentos interpessoais do que as outras empresas participantes da pesquisa;</p> <p>2. A história e o papel dos fundadores da empresa fornecedora na relação – elementos citados por Barney e Hansen (2001) – fizeram-se presentes em apenas uma situação daquelas em que este tipo de confiança foi verificado como existente.</p>
Confiança média-forte	<p>1. A confiança média-forte foi evidenciada como existente em todas as relações analisadas. E o porte e reputação das empresas em transação – conforme corrobora Granovetter (2005) – e previsibilidade de suas ações, geradas através de um histórico positivo - conforme igualmente expõem Doney e Cannon (1997), foram evidenciadas em todas as situações como sendo suas predecessoras;</p> <p>2. As duas únicas forças influenciadas em todos os casos pela confiança média-forte foram o risco moral/relacional e de seleção adversa. A explicação para a falta deste padrão relacional está no fato da confiança média-forte configurar-se de forma diversa através das díades analisadas: enquanto em algumas ela compreende apenas dispositivos formais de</p>	<p>1. Constatou-se que a relação EF→FMP2 configura a confiança média-forte através de dispositivos formais de controle, ao contrário das outras relações, onde tal confiança aparece sob a forma de reputação, porte e previsibilidade das ações;</p> <p>2. Quanto às influências desta variável sobre os outros elementos do <i>framework</i> utilizado nesta pesquisa, observou-se não haver um padrão geral relacional. Ou seja, a confiança média-forte afetou diferentes variáveis em cada relação analisada.</p>

	coordenação (como no caso da relação EF→FMP2), em outros ela adiciona elementos sociais e preditores (por vezes em termos morais e por vezes em termos de performance) como sendo mais importantes.	
Confiança baseada em competência	<p>1. A confiança baseada em competência mostrou afetar o risco de performance e diminui sua intensidade, conforme sustenta o modelo de Das e Teng (2001);</p> <p>2. Elementos típicos de competência como preço, qualidade e nível de serviço estão presentes nas relações em que este tipo de confiança emerge como existente.</p>	1. Nas duas díades onde esta confiança faz-se plena, o papel dos atores envolvidos ganha evidência – no caso específico da EF, novamente reforçando a percepção que esta organização presta mais importância aos relacionamentos interpessoais, a exemplo da confiança forte/pura, do que as outras empresas analisadas.
Confiança fraca	A confiança fraca não foi evidenciada em nenhuma das relações analisadas.	A confiança fraca não foi evidenciada em nenhuma das relações analisadas.

Quadro 6 - Diferenças e Similaridades em Relação à Confiança

Fonte: elaborado pelo autor com base nos resultados da pesquisa

A união destas observações, somada aos imbricamentos realizados anteriormente no decorrer do presente capítulo, sustenta as seguintes proposições a respeito dos diversos tipos de confiança, conforme segue:

Proposição 1: Confiança forte/pura - quando existente ou quando ausente - e risco relacional/moral - quando existente - sobressaem-se às outras variáveis e constructos inclusos no modelo de análise (outros tipos de confiança, controles e riscos) e influenciam as relações estabelecidas na díade de modo determinante.

Quando existe a confiança forte/pura, há a tendência de haver uma maior tolerância em relação às demais variáveis percebidas pelos respondentes. Ou seja, riscos percebidos como reais e atuantes e como não tendo relação direta com a confiança forte/pura (como é o caso dos riscos de performance, por exemplo) tendem a receber menor importância – e a serem alvos de um volume e intensidade menores de controles – quando este tipo de confiança é percebido como forte. O mesmo não ocorre com os outros tipos de confiança, fato que denotou, nos resultados da pesquisa, uma maior importância comparativa geral da confiança forte/pura em relação aos seus outros tipos. O mesmo ocorre como risco relacional/moral: na única relação em que este risco foi percebido como existente (EF→FMP2), todos os vários dispositivos de confiança e controles formais atuantes

sobre a relação não foram suficientes para reduzir os riscos percebidos (todos eles) a níveis entendidos como suficientemente seguros.

Proposição 2: A confiança interpessoal - quando existente - gera influências relevantes nas relações estabelecidas nas díades (em relação aos três constructos do modelo de análise utilizado).

A confiança interpessoal foi destacada em várias situações como sendo um ponto central e determinante das relações estabelecidas. Especialmente, a EF enfatizou mais este tipo de percepção, por vezes estendendo a percepção que tinha de determinada pessoa à toda a organização na qual esta trabalha. Este fato mostra a importância dos recursos humanos neste contexto, podendo suas ações terem efeitos determinantes nas dinâmicas de relacionamentos interorganizacionais.

Proposição 3: A confiança média-forte é o tipo mais comum entre os diversos tipos de confiança.

A confiança média-forte mostrou ser o mais presente entre todos os tipos de confiança participantes do *framework* de pesquisa, gerando influências em diversos tipos de riscos simultaneamente, mesmo embora sua intensidade de influência tenha-se mostrado menor que a da confiança forte/pura.

4.2.2. Diferenças e Similaridades em Relação ao Risco

Diferenças e Similaridades em Relação ao Risco		
	Similaridades	Diferenças
Risco relacional / moral	1. A percepção deste risco tendeu à nula sempre quando da conjunção de três forças: confiança forte/pura, controles sociais e confiança média-forte, corroborando os pressupostos de Das e Teng (2001).	1. Na díade EF→FMP2, o risco relacional/moral permaneceu alto, mesmo recebendo influência de um tipo de confiança e um tipo de controle. Segundo às premissas do modelo de Das e Teng (2001) a percepção do risco deveria tender, ao menos, a um patamar mediano, o que não ocorreu.
Risco de performance	1. Em todas as oportunidades que este risco fez-se presente, foi influenciado pelos controles de <i>output</i> e pela confiança média-forte; 2. A imprevisibilidade das ações operacionais das empresas que evidenciaram risco de performance foi	1. Nos diversos momentos em que se fez presente, o risco de performance apresentou diferentes padrões de influência sobre os controles formais de <i>output</i> : por vezes eles geraram maior demanda por estes controles, enquanto que em outras oportunidades, isto não

	um elemento comum nas análises realizadas.	<p>ocorreu;</p> <p>2. Ainda, nas duas oportunidades em que houve esta necessidade de definição de controles na relação (ET→EF; FMP1→EF), constatou-se os mesmos como agindo internamente nos fornecedores, sendo que, pelo pressuposto teórico de Das e Teng (2001), os mesmos deveriam agir sobre a EF;</p> <p>3. Na relação EF→FMP2, este risco manteve-se alto, mesmo sofrendo influência de várias forças que o fariam tender a uma menor percepção, contrariando o pressuposto no <i>framework</i> teórico utilizado nesta pesquisa.</p>
Risco de seleção adversa	1. As causas do risco de seleção adversa percebido são semelhantes e podem ser resumidas na possibilidade das empresas fornecedoras (ET e FMP2) agirem de modo oportunista, sem, no entanto, ferirem os acordos formais ou informais mantidos com a EF.	<p>1. As influências sofridas por este risco partem de diversas fontes, não havendo um padrão geral relacional neste sentido;</p> <p>2. Mesmo o risco de seleção adversa sendo influenciado por diversas forças na relação EF→FMP2, sua percepção continua sendo alta, demandando mais controles formais, o que refuta o estabelecido por Das e Teng (2001).</p>
Risco de investimentos específicos	1. Quando este risco foi percebido pelos fornecedores, sempre teve a conotação de dependência de fornecimento, devido ao volume de compras e importância estratégica da EF para os mesmos.	<p>1. Foi evidenciado que não há um padrão relacional quanto ao risco de investimentos específicos, tanto em relação às variáveis que o influenciam como em relação às variáveis que são influenciadas por ele;</p> <p>2. Em um caso específico (EF→FMP1) observou-se um fator externo (AF) como sendo um elemento causador deste risco percebido. Este fato destaca-se devido à AF ser um órgão vinculado à EF. Pressupunha-se, então, que a AF deve-se agir como diminuidora deste risco ou, ao menos, de forma neutra em relação ao mesmo, mas não de forma contrária.</p>

Quadro 7 - Diferenças e Similaridades em Relação ao Risco

Fonte: elaborado pelo autor com base nos resultados da pesquisa

4.2.3. Diferenças e Similaridades em Relação ao Controle

Diferenças e Similaridades em Relação ao Controle		
	Similaridades	Diferenças
Controle formal de <i>output</i>	1. Os controles formais de <i>output</i> influenciaram, em todas as díades, a percepção do risco de performance, diminuindo-a em todas as situações, corroborando o <i>framework</i> de Das e Teng (2001).	1. Este tipo de controle foi evidenciado como operando apenas no nível operacional em parte das análises em que aparece. Na díade EF→FMP2, estes controles são mais profundos e estão imbricados aos controles comportamentais.
Controle formal comportamental	1. Nas díades em que os controles formais comportamentais fizeram-se presentes, observou-se que os mesmos foram impostos a partir de um agente externo (casa matriz) sendo também operacionalizados por este.	1. Quando existentes, tais controles por vezes influenciaram e por vezes não causaram efeito nos riscos relacionais/morais. Além disto, este tipo de controle afetou diferentes variáveis, considerando-se a análise díade a díade, o que mostrou não haver um padrão relacional neste caso; 2. Nem sempre a influência causada pelos controles formais comportamentais reduziram a percepção de riscos relacionais/morais a níveis seguros, conforme poderia-se pressupor a partir das premissas teóricas de Das e Teng (2001), mais uma vez evidenciando que a intensidade das variáveis pode mudar a dinâmica relacional entre confiança, controles e riscos.
Controle informal social	1. Os controles sociais, sempre que evidenciados como existentes, influenciaram os riscos relacionais/morais, diminuindo-os, corroborando o modelo de Das e Teng (2001); 2. Os controles sociais, em todas as díades analisadas, não receberam qualquer tipo de influência das outras variáveis do estudo.	1. Os elementos configuradores dos controles sociais não foram os mesmos nas quatro situações em que estes fizeram-se presentes, mas apenas em duas vezes, onde valores, traços culturais semelhantes e respeito às normas coincidiram; 2. Os controles sociais influenciaram positivamente a confiança forte/pura em apenas algumas situações nas quais estes se fizeram presentes.

Quadro 8 - Diferenças e Similaridades em Relação ao Controle

Fonte: elaborado pelo autor com base nos resultados da pesquisa

Estas comparações, em conjunto com as evidências apresentadas anteriormente, ao decorrer dos resultados, ensejam um conjunto de proposições a respeito dos diferentes tipos de controles:

Proposição 4: A eficácia dos controles na redução dos riscos percebidos é mediada pelo nível de confiança forte/pura existente.

A eficácia dos controles na redução dos riscos percebidos pelos entrevistados mostrou-se de certa forma mediada pelos tipos de confiança existentes, mais especificamente pela confiança pura/forte, considerada a intensidade de influência desta variável nos quadros relacionais analisados.

Proposição 5: A posição das organizações em uma díade e sua assimetria de poder são determinantes na definição e implementação dos controles comuns às empresas que a formam.

A definição e imposição dos controles relacionais condiciona-se à estrutura das relações estabelecidas entre as organizações (fornecedor, cliente, por exemplo) e a suas relações de poder. Esta constatação ajuda a explicar porque os controles exercidos pelos fornecedores são em menor número e em menor extensão do que aqueles exercidos pelas EF, pelos GFs, pela AF e pela casa matriz.

Proposição 6: Poder de barganha e capacidade de coação são elementos eficientes de controle.

O poder de barganha e coação, materializados na AF e na casa matriz, mostrou-se como um eficiente controlador externo, agindo de modo determinante sobre a percepção dos participantes das díades 2 e 3.

Estas seis proposições, somadas ao conjunto anterior dos resultados da pesquisa, ensejam outras quatro proposições teóricas, que são mais abrangentes, relacionadas a todos os três constructos, concomitantemente:

Proposição 7: As relações internas das díades podem ser influenciadas por fatores externos: outras organizações e fatores institucionais.

Os resultados mostraram que a AF e a casa matriz exercem influências fundamentais sobre as percepções das empresas formadoras das díades analisadas, diminuindo ou aumentando os diversos níveis de confiança, controle e risco existentes e, desta forma, alterando as ações e políticas definidas por aquelas.

Proposição 8: Relações estabelecidas entre confiança, controle e risco são contingenciais.

As análises mostraram que as inter-influências estabelecidas entre confiança, controle e risco não obedecem a um único padrão relacional. O estado de uma variável – o modo como ela é compreendida – afeta o modo como as outras variáveis são percebidas e, logo, a própria inter-relação entre as outras variáveis e esta.

Proposição 9: As variáveis exercem diferentes intensidades de influência umas sobre as outras.

Assim como ocorre com a confiança forte/pura e o risco relacional/moral, observa-se que as outras variáveis também exercem diferentes intensidades de influência, seja devidos à natureza de seus elementos formadores (formais, informais, mais rígidos, menos rígidos), seja devido ao modo como elas inter-relacionam-se com as outras variáveis do *framework* de pesquisa.

Proposição 10: Os elementos formadores de uma variável podem ter diversas naturezas e funções.

Conforme tangenciado na proposição anterior, uma mesma variável pode ser constituída por elementos de diferentes funções específicas ou mesmo de diversas naturezas, que trarão por sua vez, diferentes desdobramentos nas díades analisadas.

Por fim, como foi possível observar ao longo das análises realizadas sobre os resultados da pesquisa, em vários momentos, os pressupostos teóricos utilizados para a construção do método de pesquisa foram em alguns momentos refutados por estas. Ainda, em outros momentos, os resultados trouxeram à tona elementos que não estavam presentes nestes mesmos pressupostos teóricos. O quadro 8 mostra a análise conjunta destas relações estabelecidas entre os resultados alcançados e a teoria abordada. As divergências estabelecidas entre o presente arcabouço teórico e os resultados atingidos estão dispostas em dois grupos principais, que agregam os elementos divergentes por critério de semelhança. Os pontos convergentes entre a teoria e os resultados não são expostos devido ao grande número de relações possíveis entre as onze variáveis do *framework* que norteou esta pesquisa.

		Constructos em relação	Análise
		Refutações	Diferentes níveis de influência
Confiança e Controle→Risco	A percepção dos riscos de performance e de seleção adversa, em uma oportunidade, manteve-se alta, mesmo sofrendo influência de uma série de variáveis. Segundo a teoria, estas influências tornariam a percepção de tais riscos baixa.		
Controle→Confiança	Os controles sociais causaram influências de diferentes intensidades sobre a confiança forte/pura.		
Confiança→Controle e Risco	Por vezes, mesmo alguns riscos sendo percebidos como relevantes, não há ênfase em controles formais (conforme prevê a teoria abordada) - devido á existência de confiança forte/pura. Nestes casos, a ênfase se dá nos controles informais.		
Controle→Risco	Nem sempre a influência causada pelos controles formais comportamentais reduziram a percepção dos riscos relacionais/morais a níveis moderados, conforme a teoria abordada prediz ocorrer.		
Risco→Controle	O risco de performance apresentou diferentes padrões de influência sobre os controles formais de output, enquanto que a teoria abordada prevê apenas um tipo de influência.		
Padrão relacional diverso do previsto pela teoria	Confiança→Outros Constructos		
	Controle→Risco		Os controles formais de output por vezes agiram sobre o nível operacional e por vezes agiram em nível mais profundo - quando imbricados a controles comportamentais.
	Controle→Risco		Os controles formais comportamentais, em oportunidades diversas, causaram efeitos diferentes sobre os riscos relacionais morais.
	Controle→Outros Constructos		Não foi encontrado padrão de influência quanto aos controles formais comportamentais, ou seja, as mesmas afetam diferentes variáveis em cada caso.
Novos elementos frente à teoria abordada	Confiança→Outros Constructos		A confiança interpessoal por vezes exerce influência determinante sobre as relações estabelecidas entre os diversos tipos de confiança e as outras variáveis do modelo.
	Confiança		Os elementos formadores das diferentes variáveis por vezes são diversos em essência, o que gera desdobramentos diversos sobre as outras variáveis do modelo.
	Confiança, Controle e Risco		Agentes exógenos influenciam os níveis de confiança, controle e risco percebidos
	Risco		Os riscos percebidos por vezes são creditados a fatores internos daqueles que os sofrem.
	Risco e controle	A posição ocupada na díade afeta, por vezes de modo determinante, como os riscos e os controles são percebidos pelas empresas que a formam e a influência na dinâmica relacional das díades	

Quadro 9 – Refutações e os Novos Elementos Encontrados Entre os Resultados da Pesquisa e a Teoria Abordada

Fonte: elaborado pelo autor com base nos resultados da pesquisa

As dez proposições mencionadas, somadas ao quadro 9, resumem os achados mais relevantes deste estudo e, devido a ser este um estudo exploratório,

naturalmente, novas pesquisas são demandadas para testá-las e creditar-lhes validade externa. Entretanto, o fato das mesmas serem produto dos resultados desta pesquisa – que utilizou-se de um modelo teórico de análise – somado à natureza das próprias proposições, é suficiente para mostrar que a relação entre confiança, controle e risco não é completamente linear, que envolve diferentes níveis de análise, variáveis dinâmicas e inter-influências com fatores externos às díades pesquisadas. Ou seja: esta é uma questão complexa.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base nas informações obtidas no trabalho de campo, este capítulo visa, responder a questão principal de pesquisa: “Como a confiança, os controles e os riscos percebidos influenciam-se uns aos outros em relacionamentos interorganizacionais no âmbito de uma cadeia de suprimentos?”. Para tanto, o presente capítulo subdivide-se nos seguintes tópicos: considerações finais do estudo e sugestões para pesquisas futuras e limitações da pesquisa.

5.1 Considerações Finais do Estudo e Sugestões para Pesquisas Futuras

O presente estudo buscou evoluir na compreensão das inter-relações influenciadas ocorridas entre a confiança, o risco e o controle no âmbito das cadeias de suprimentos. Assim, inicialmente foram abordados elementos teóricos referentes a estes constructos. Esta fundamentação teórica mostrou que tais inter-relações existentes entre os constructos trazem impactos reais aos contextos relacionais e negociais nos quais as cadeias de suprimentos e, por conseguinte, as empresas e indivíduos que a formam, estão inseridas. Conseqüentemente, a fundamentação teórica trouxe o *framework* de pesquisa de Das e Teng (2001), entendido como sendo adequado para auxiliar na busca dos resultados de pesquisa.

Este *framework* foi adaptado com variáveis outras de confiança e risco (BARNEY, HANSEN; 1994) que inicialmente não estavam previstas nele.

Desta forma, utilizando-se do mencionado *framework*, operacionalizado através de metodologia qualitativa, com instrumentação de coleta de dados baseada

em entrevistas e pesquisa documental, foi possível atingir os resultados de pesquisa.

O primeiro objetivo a ser alcançado foi a caracterização das díades da cadeia de suprimentos objeto deste estudo. Este objetivo foi cumprido através da soma de três momentos distintos, inter-relacionados entre si:

(1) a descrição feita das empresas e entrevistados participantes da pesquisa, ainda no capítulo referente aos Métodos e Procedimentos. Esta primeira descrição das unidades de pesquisa ofereceu sua visão inicial, complementada com dados gerais de negócio, porte, setor de atuação, fundação etc. Quanto aos entrevistados, foram mostrados seus dados gerais, seu cargo e atribuições e seu tempo de atuação na empresa e no presente cargo. O objetivo desta primeira abordagem das empresas e dos entrevistados foi dar uma visão geral a respeito dos mesmos, de modo a melhor caracterizar a cadeia de suprimentos da empresa focal e as díades da pesquisa;

(2) Em um segundo momento, as empresas formadoras das díades pesquisadas foram novamente descritas – antes de ser feita a análise dos constructos de pesquisa referente a elas. Entretanto, neste ponto, a abordagem ocorreu de forma a evidenciar as principais questões próprias da relação estabelecida entre a empresa fornecedora e a empresa focal; em outras palavras, as singularidades situacionais, relacionais e contextuais próprias de cada díade, com impacto real ou potencial sobre controles, confiança e risco;

(3) A terceira e última caracterização das díades emergiu através da própria análise dos constructos da confiança, do controle e do risco. A análise das investigações realizadas a respeito destes elementos, com o subsequente resumo dos mesmos em quadros relacionais, permitiu complementar a visão das díades estudadas.

A soma destes três momentos permite ao leitor uma visão bastante abrangente de todas as díades analisadas, no que tange aos constructos de pesquisa e à natureza relacional da mesma, de forma que este objetivo foi satisfatoriamente atingido.

O segundo e o terceiro objetivos desta pesquisa (a investigação da confiança, dos controles e dos riscos interorganizacionais nas díades-objeto da cadeia de suprimentos focal, com foco na perspectiva da empresa focal; e a identificação das diferenças e similaridades relacionais evidenciadas em relação aos diversos tipos de

confiança, controles e riscos percebidos pelas empresas pesquisadas na cadeia de suprimentos da empresa focal) foram atingidos através da análise individual de cada díade – no item 4.1, com o auxílio do *framework* exposto no capítulo de Método e Procedimentos e através da comparação das várias evidências reveladas no item 4.2. A partir destes procedimentos, foi possível chegar às seguintes conclusões gerais, que, por sua vez, sustentaram a geração de uma série de proposições teóricas, conforme mostrado no capítulo anterior:

(1) Os diferentes padrões relacionais apresentados nas três díades analisadas mostraram que as empresas da cadeia de suprimentos focal integram-se de diferentes modos, em termos de confiança, controle e risco. Constatou-se que as relações entre os constructos são contingenciais, considerados todos os quadros relacionais – embora haja similaridades quando consideradas algumas variáveis isoladamente. Em outras palavras, não há uma regularidade geral observada;

Estas constatações levam a outra,

(2) Os resultados desta pesquisa mostraram que a análise global dos constructos e variáveis, em cada díade, oferece uma capacidade de compreensão contextual maior do que as análises individuais. Na verdade, as relações mantidas entre as variáveis de pesquisa mostraram real sentido apenas quando analisadas todas em conjunto. É a análise global das relações da díade que dá coerência a suas matrizes relacionais. No entanto, a literatura *mainstream* desta temática tende em centralizar suas afirmações ou nas variáveis ou nos constructos em si, isoladamente. Existem, por outro lado, autores que analisam a relação entre diferentes constructos e variáveis; entretanto, quando o fazem, tendem a focar suas explicações e conclusões gerais nas relações individuais entre as variáveis e não na matriz total de relações evidenciada;

(3) Foi evidenciado que as variáveis pesquisadas exercem diferentes intensidades de influência em todas as relações. Estas diferenças de força, conforme evidenciado, por vezes afetam todo o equilíbrio da matriz de relações, às vezes a ponto de anular outras forças contextuais. Embora esta constatação possa parecer um tanto óbvia, autores como Das e Teng (2001), entre outros não prevêm diferentes níveis de força para cada uma das suas variáveis de pesquisa. Portanto, sugere-se que novas pesquisas sejam realizadas para ampliar o conhecimento

sobre a natureza e a dinâmica da intensidade dos constructos e variáveis analisados;

(4) Ao ponto (3) soma-se outra evidência que a complementa, contrapondo novamente a lógica dos autores citados neste trabalho como formadores do *framework* de pesquisa: os elementos observados como formadores das variáveis de pesquisa (seus predecessores) não são sempre os mesmos e, sendo diferentes, constatou-se que tais não agem sempre de forma a exercer os mesmos padrões de influência previstos por tais autores. Por exemplo, além dos controles formais de *output* existentes na relação mantida entre EF e FMP2 serem diferentes daqueles existentes nas relações estabelecidas entre a EF e seus outros fornecedores, tais controles têm ação mais profunda que o observado em outras situações. Este fato introduz mais uma sugestão de pesquisa: aprofundar os conhecimentos a respeito dos elementos constituintes dos diversos tipos de confianças, riscos e controles, de forma a oferecer maior unidade e coerência de análise em relação aos mesmos;

(5) Ao ponto anterior adiciona-se o nível interpessoal, que em alguns casos apresentados nos resultados da pesquisa teve relevância determinante como influenciador das outras variáveis do modelo; além do que mostra interação direta com o nível interorganizacional, transferindo e recebendo influências perceptivas importantes, fato que torna-o um aspecto adicional a ser considerado em estudos futuros;

(6) Evidenciou-se que a dinâmica do poder relacional e das estruturas interorganizacionais exercem influência sobre as relações estabelecidas entre confiança, controle e risco. Observando-se os resultados da pesquisa, foi evidenciado que a assimetria de poder e a própria estrutura inerente às cadeias de suprimentos exercem influências sobre a matriz relacional das díades. Exemplo: nas entrevistas realizadas com os fornecedores (ET e FMP1), os mesmos observaram riscos de performance por parte da empresa focal. Entretanto, não impuseram controles de *output* sobre a mesma – conforme o modelo de Das e Teng (2001) pressuporia. Ao contrário, a contra-reação deles foi aumentar seus controles e nível de performance internos, para melhor fazer frente a imprevisibilidade de ações da EF (no caso da ET); e flexibilizar os controles existentes (no caso do FMP1), embora o mesmo tenha mencionado que o ideal “seria se as coisas ocorressem conforme o acordado”. Entretanto, Inkpen e Curral (2004) se limitam a mencionar o poder de

barganha como sendo o fator desestabilizador da relação confiança-controle-risco, explicando que quando há uma assimetria muito grande de poder há a possibilidade daquele que tem menos poder relativo incorrer em ações oportunistas como uma tentativa de recuperar artificialmente o equilíbrio da relação. Este é um fato que não ocorreu, conforme se pode observar nos resultados desta pesquisa;

(7) Evidenciou-se que agentes externos às relações estabelecidas entre as organizações analisadas podem mudar o equilíbrio das mesmas, conforme constatado nas díades $FMP1 \rightarrow EF$ e $EF \rightarrow FMP2$. As influências podem aumentar ou diminuir a confiança, controles e riscos percebidos pelos atores em interação, o que sugere a necessidade de que o contexto maior seja considerado nas análises realizadas sobre quaisquer díades. Novos estudos futuros podem vir a melhor esclarecer esta proposição;

(8) Com base nestas constatações, verifica-se que o *framework* desta pesquisa corrobora apenas parcialmente os resultados. Embora muitas inter-relações entre as variáveis estudadas ocorram conforme o previsto pela teoria, várias outras interações não corresponderam ao padrão relacional esperado – conforme resumido no quadro 9. Com base nos resultados e nas conclusões até aqui expostas, sugere-se que as seguintes dimensões sejam objetos de novos estudos, que venham a melhor esclarecê-los dentro do contexto em questão: intensidade de influência das variáveis em análise; elementos formadores dos dispositivos de confiança, controle e riscos presentes; delimitação contextual do ambiente relacional pesquisado, com detalhamento dos eventuais agentes externos influenciadores das relações das díades analisadas; intensidade e natureza das relações de poder existentes; e transferência de percepções do nível individual para o organizacional e vice-versa;

(9) Por fim, a soma de todas estas constatações permite observar que os relacionamentos estabelecidos entre confiança, controles e riscos são complexos. Assim, como os ambientes, os atores e os recursos envolvidos nas relações interorganizacionais são altamente dinâmicos, mostrou-se que devido à complexidade inerente não há, até o momento, como prever todas as situações relacionais possíveis entre confiança, risco e controle, traçando regras gerais que gerem previsibilidade total em tais relações. Entretanto, com base nos resultados alcançados, entende-se que o *framework* de pesquisa oferece visões e tendências gerais que sinalizam caminhos válidos de análise;

Assim, constata-se também que o segundo e terceiro objetivos foram alcançados, visto que a estrutura, conteúdo e o modelo proposto de análise permitiram fazer entender como a confiança, o risco e o controle influenciam-se mutuamente no recorte da cadeia de suprimentos da EF.

Estas conclusões gerais apresentadas mostram claramente as implicações e contribuições teóricas do presente trabalho. O surgimento dos novos elementos contextuais mencionados a partir dos resultados da pesquisa – representados nas dez proposições teóricas listadas nos capítulos referente aos resultados do presente estudo – evidenciados como influenciadores das inter-relações existentes entre confiança, controle e risco consiste na sua principal contribuição, que objetiva avançar no conhecimento da dinâmica relacional estabelecida entre estes três constructos. Adicionalmente, os resultados mostram que, dada a já mencionada complexidade dos fenômenos analisados, uma perspectiva linear de investigação não se mostra como suficiente para fazer frente à inter-relação mantida entre confiança, controle e risco no âmbito de cadeias de suprimentos.

As implicações gerenciais concentram-se na capacidade analítica que esta pesquisa oferece. Adicionalmente, entende-se que o avanço no conhecimento dos novos elementos mencionados aumentará sua capacidade de análise, para então servir como base para a busca de evidências que suportem decisões estratégicas relacionadas à confiança, aos controles e aos riscos, como por exemplo: definição do tipo e da extensão dos controles a serem negociados; sistematização da verificação dos riscos com maior potencial de dano ao negócio, e decisões por utilização ou não de elementos externos à relação como pontos de suporte a esta.

5.2 Limitações da Pesquisa

A pesquisa em questão apresentou as limitações inerentes ao estudo de caso. Seguindo Yin (2004) uma das limitações deste método é o fato do estudo de caso fornecer pequena base para generalizações científicas e para proposições definitivas. Outras questões a serem consideradas são o número de respondentes da pesquisa as respostas obtidas nas entrevistas, visto que foi entrevistada apenas uma parte dos colaboradores que atuam nas empresas inseridas na cadeia de

suprimentos em questão, os quais emitiram suas opiniões naquele momento específico; em nenhum momento esgota-se a possibilidade de que somente estas sejam as respostas para a problemática desta pesquisa. A terceira limitação da pesquisa residiu no fato de que os entrevistados, compondo eles um recorte de uma cadeia de suprimentos e não sua totalidade, não representam todas as díades da cadeia e nem as opiniões e percepções de todos os envolvidos nas díades pesquisadas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDERSON, J. C.; NARUS, J. A. **A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships.** Journal of Marketing, vol. 54, n. 1, 1990.

BACHMANN, R. **Trust, Power and control in trans-organizational relations.** Technical University Hamburg. Artigo apresentado na SASE-conference. Madison/Wiscosin, USA, July, 1999.

BALESTRO, M. V. **Confiança em rede:** a experiência da rede de estofadores do pólo moveleiro de Bento Gonçalves/RS. 2002. Dissertação (Programa de pós-graduação em administração) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2002.

BALLOU, Ronald H. **Logística empresarial:** transportes, administração de materiais e distribuição física. São Paulo: Atlas 2007

BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** Lisboa: Edições 70, 1977.

BARNEY, J. B.; HANSEN, M. H. **Trustworthiness as a source of competitive advantage.** Strategic Management Journal, vol. 15, 1994.

BECCERRA, M; GUPTA, A. K. **Trust within the organization:** integrating the trust literature with agency theory and transaction cost economics. Public Administration Quarterly, vol. 23, n. 2, 1999.

BIJLSMA-FRANKEMA, K; COSTA, A. C.; **Undertanding the trust-control nexus.** International Sociology, vol.20, n.3, 2005.

BRANDENBURGER, A. M.; NALEBUFF, B. J. **Co-opetition:** A Revolution Mindset That Combines Competition and Cooperation: The Game Theory Strategy That's Changing the Game of Business. 1ª ed. New York: Doubleday Business. 1997.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. L. **Metodologia científica.** 5. ed. São Paulo: Prentice Hall. 2002.

CHU, S. Y.; FANG, W. C. **Exploring the Relationships of Trust and commitment in Supply Chain Management.** Journal of American Academy of Business, Cambridge, vol. 9, n. 1, 2006.

CHURCHILL, Gilbert A. **Marketing Research: Methodological Foundations**. Orlando, FL, Dryden Press, 1999.

COLEMAN, J. S. **Foundations of Social Theory**. Cambridge: Harvard University Press. 1990.

DAS, T. K.; TENG, B S.. **Between trust and control: developing confidence in partner cooperation in alliances**. Academy of Management Review, vol.23, 1998.

DAS, T. K.; TENG, B. S. **Trust, control, and risk in strategic alliances: an integrated framework**. Organization Studies, vol.22, n.2, 2001.

DEAKIN, S.; LANE, C.; WILKINSON, F. **Contract Law, Trust Relations, and Incentives for Co-Operation: A Comparative Study**, in Contracts, Cooperation and Competition: Studies in Economics, Management and Law. Oxford: Oxford University Press. 1997.

DONEY, P. M.; CANNON, J. P. **An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships**. Journal of Marketing; vol. 61, n. 2. 1997.

DWYER, F. R.; SCHURR, P. H; OH, S. **Developing buyer-seller relationships**. Journal of Marketing, vol. 51, n. 2. 1987.

FALCÃO, V. **Por uma boa pesquisa (qualitativa) em administração**. In: FALCÃO V. e ZOUAIN, D. M. Pesquisa qualitativa em administração. Rio de Janeiro: Editora FGV. 2004.

FRYXELL, G. E.; DOOLEY, R. S.; VRYZA, M. **After The Ink Dries: The Interaction Of Trust And Control In Us-Based International Joint Ventures**. Journal of Management Studies. vol. 39, n. 6. 2002.

FUKUYAMA, F. **Confiança: As Virtudes Sociais e a Criação da Prosperidade**. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.

GALLIVAN M.; DEPLEDGE, G. **Trust, control and the role of interorganizational systems in electronic partnerships**. Info Systems, vol. 13, 2003

GIBSON, B. J.; MENTZER, J. T.; COOK, R. L. **Supply chain management: the pursuit of a consensus definition**. Journal of Business Logistics, vol. 26, n. 2, 2005.

GODOY, A. **Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais**. RAE, vol.35, n.3, 1995.

GRANOVETTER, M. **The impact of Social Structure on Economic Outcomes**. The Journal of Economic Perspectives. vol. 19, n. 1, 2005.

GREEN, S. G.; WELSH, M. A. **Cybernetics and Dependence: Reframing the Control Concept**. Academy of Management Review. 1988.

HANDFIELD, R. B.; NICHOLS, E. L. **Introduction to Supply Chain Management**. Prentice Hall. 1999.

HAYES, J.; ALLINSON, C. W. **Cognitive style and the theory and practice of individual and collective learning in organizations**. Human Relations, vol.51, n.7, 1998.

HUAN, S.H.; SUNIL, K. S.; WANG, G. **A review and analysis of supply chain operations reference (SCOR) model**. Supply Chain Management, vol. 9, n.1, 2004.

INKPEN, A. C.; CURRALL, S. C. **The coevolution of trust, control, and learning in Joint Ventures**. Organization Science, vol.15, n.5, 2004.

JOHNSON, J. C; WOOD, D. F. **Contemporary Logistics**, 6^a ed. Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall. 1996.

KWON, I. W.; SUH, T. **Trust, commitment and relationships in supply chain management: a path analysis**. Supply Chain Management, vol. 10, n.1, 2004.

LAKATOS, E.; MARCONI, M. A. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1992.

LARSON, P. D., ROGERS, D. S. **Supply chain management: definition, growth and approaches**. Journal of Marketing Theory and Practice, vol. 6, n. 4, 1998.

LEE, H.; BILLINGTON, C. **Managing supply chain inventories: pitfalls and opportunities**. Sloan Management Review, Spring, 1992.

LEIFER, R.; MILLS, P. K. **An information processing approach for deciding upon control strategies and reducing control loss in emerging organizations**. Journal of Management, vol. 22, 1996.

LOPOLITO, A.; SISTO, R. **Il Capitale Sociale come fattore di sviluppo locale. Aspetti teorici ed applicativi**. Quaderno n. 07/2007. Dipartimento di Scienze Economiche, Matematiche e Statistiche nel mese di maggio 2007. Università Degli Studi di Foggia.

MÖLLERING, G.; **The trust/control duality**. International Sociology, vol.20, n.3, 2005.

MORGAN, R. M.; HUNT, S. D. **The commitment-trust theory of relationship marketing**. Journal of Marketing, vol. 58, n. 3, 1994.

NEUMAN, J.; SAMUELS, C. **Supply chain integration: vision or reality?** Supply Chain Management, vol. 1, n. 2. 1996.

NEW, S. J. **The scope of supply chain management research**. Supply Chain Management, vol. 2, n. 1. 1997.

OLIVERO, N.; LUNT, P. Privacy versus willingness to disclose in e-commerce exchanges: The effect of risk awareness on the relative role of trust and control. **Journal of Economic Psychology**. vol. 25, 2004

OUCHI, W. G.; MAGUIRE, M. A. **Organizational control**: two functions. *Administrative Science Quarterly*, vol. 20, 1975.

PUTNAM, R. D. **Making democracy work**: civic traditions in modern Italy, Princeton: Princeton University Press. 1993

QUINN, F. J. **What's the buzz?** *Logistics Management*, vol. 43, 1997.

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

SCC. **SCOR 8.0 Overview Booklet**. *Supply-Chain Council*. Disponível em: <<http://supply-chain.org/page.wv?section=SCOR+Model&name=SCOR+Model>>. Acesso em: 2 de abril de 2008.

SENGÜN, A. E.; WASTI, S. N. **Trust Control, and Risk**: A Test of Das e Teng's Conceptual Framework For Pharmaceutical Buyer-Supplier Relationships. *Group and Organization Management*, vol. 32, n. 4, 2007

SHERMAN, S. Are strategic alliance working? **Fortune**, set. 1992

SITKIN, S. B.; ROTH, L. R. **Explaining the limited effectiveness of legalistic "remedies" for trust/distrust**. *Organization Science*, vol.4, 1993.

SPEKMAN, R. E.; KAMAUFF, J. W.; MYHR, N. **An empirical investigation into supply chain management**: a perspective on partnerships. *Supply Chain Management*, v. 3, n. 2, 1998.

SVENSSON, G. **Perceived trust towards suppliers and customers in supply chains of the Swedish automotive industry**. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, vol. 31, n. 9, 2001.

TRIVIÑOS, A. N. S. Introdução à pesquisa em Ciências **Sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VÉLEZ, M. L.; SÁNCHEZ, J. M.; ÁLVAREZ-DARDET, C. **Management control systems as inter-organizational trust builders in evolving relationships**: Evidence from a longitudinal case study. *Accounting, Organizations and Society*. 2008.

WALKER R.; ADAM J.; BISSET, P. **Managing risk**: Risk perception, trust and control in a Primary Care Partnership. *Social Science and Medicine*, vol. 64. 2007

WALKER, P. **Innovations in Social Welfare**: Trust, risk and control within an indigenous–non-indigenous social service partnership. *International Journal of Social Welfare*, vol. 16, 2007

WILLIAMSON, O. **The Economic Institutions of Capitalism**. Free Press, New York, NY. 1985.

WU, W. Y.; CHIAG, C. Y.; WU, Y. F; TU, H. F. **The influencing factors of commitment and business integration on supply chain management**. Industrial Management & Data Systems, vol.104, n.3, 2004.

YAN, Y.; CHILD, J. **Investment and Control in International Joint Ventures: The Case of China**. Journal of World Business, vol. 34, n. 1, 1999.

YAN, Y.; CHILD, J. **Investors' resource commitments and information reporting systems: control in international joint ventures**. Journal of Business Research, vol. 57, 2004.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamentos e Métodos**. 3ª ed. São Paulo: Bookman, 2004.

ANEXO I

Anexo I – Política de Gestão e Relacionamento com Fornecedores

Aos nossos fornecedores:

Agradecemos sua valiosa participação no nosso **Programa de Princípios de Conduta para Fornecedores**.

A reputação da casa matriz está baseada na confiança. Nossos parceiros de negócios em todo o mundo sabem o quanto estamos comprometidos com valores identificados com os mais altos padrões de qualidade, integridade, excelência, respeito às leis, aos costumes e à cultura de cada comunidade em que operamos. Procuramos desenvolver relacionamentos com fornecedores que compartilhem os mesmos valores e juntos conduzir negócios de forma ética.

Como parte de nossos contínuos esforços para desenvolver e fortalecer o relacionamento com nossos fornecedores, apresentamos o **“Programa de Princípios de Conduta”** dirigido aos fornecedores da casa matriz. O Programa baseia-se na crença de que a *cidadania corporativa* é essencial para o sucesso de nossos negócios a longo prazo, e deve se refletir nos nossos relacionamentos e ações no mercado, no ambiente de trabalho, no meio ambiente e na comunidade.

Incluimos neste documento os **“Princípios de Cidadania”** da casa matriz, para facilitar sua compreensão de nossos valores fundamentais. Acreditamos que o compartilhamento desses valores deva estar na base do relacionamento entre a casa matriz e seus fornecedores, como uma forma segura de lidar com as diferenças na legislação, costumes e condições econômicas que afetam as práticas de negócios em várias partes do mundo.

Os **Princípios de Conduta** aqui relacionados reforçam nossas exigências e privilegiam as políticas de trabalho que estejam de acordo com as leis ambientais aplicáveis e com a legislação trabalhista local.

Esperamos contar com a sua compreensão, concordância e cumprimento de todos os pontos do **“Programa de Princípios de Conduta para os Fornecedores da Casa Matriz”**.

- Princípios de conduta para os fornecedores da casa matriz

Práticas no Ambiente de Trabalho

A casa matriz aplica práticas justas no relacionamento com seus associados, compatíveis com seu comprometimento com os direitos humanos, e busca propiciar um ambiente de trabalho seguro. Seguimos as leis trabalhistas em todos os países em que fazemos negócios, incluindo legislações locais sobre horário de trabalho, remuneração, vínculo sindical e negociações coletivas, condições de trabalho e outras práticas.

Buscamos criar um ambiente de trabalho em que os indivíduos sejam tratados com dignidade, respeito e justiça. Reconhecemos, valorizamos, respeitamos e celebramos as diferenças culturais e a diversidade de nossos empregados. Esperamos que nossos fornecedores obedeçam às leis e que sigam padrões e princípios similares aos da casa matriz em todos os países em que operam.

- Seleção e Avaliação

Esperamos que nossos fornecedores avaliem seus empregados e prestadores de serviços com base na capacidade de realização do trabalho, guardando observância dos direitos do homem e das liberdades fundamentais, sem distinção de raça, cor, sexo, língua, nacionalidade ou religião.

- Saúde e Segurança

Esperamos que nossos fornecedores propiciem um ambiente de trabalho seguro, seguindo políticas e práticas que minimizem a exposição da saúde a riscos e previnam contra o risco de acidentes e ferimentos.

- Trabalho Infantil e Trabalho Escravo

Esperamos de nossos fornecedores que não empreguem ninguém abaixo da idade mínima legal; que não tolerem em suas operações nenhuma forma ilegal de abuso físico ou assédio, nem a utilização de trabalhos forçados ou qualquer outra forma de trabalho compulsório.

- Salários e Benefícios

Esperamos de nossos fornecedores que remunerem seus empregados de forma justa e competitiva em relação ao seu segmento de negócio, conforme as leis nacionais e locais sobre salários e carga horária, e que ofereçam oportunidades de desenvolvimento de habilidades e competências.

- Negociações Coletivas

Esperamos de nossos fornecedores que conduzam negociações trabalhistas de forma ética, caso os empregados decidam ser representados por terceiros em negociações trabalhistas, e que não pratiquem retaliação contra empregados que participem, legalmente, de atividades sindicais ou acordos coletivos.

Práticas Ambientais

Esperamos de nossos fornecedores que conduzam seus negócios de maneira a proteger e preservar o meio ambiente. No mínimo, esperamos que cumpram a legislação ambiental aplicável nos países em que operam.

Requerimentos Mínimos

No mínimo, os fornecedores da casa matriz e os fornecedores autorizados pela casa matriz serão solicitados a cumprir as leis aplicáveis e a seguir os padrões abaixo, em suas operações como um todo:

1. Legislação – O fornecedor respeitará todas as leis e regulamentos na produção e distribuição de nossos produtos, matérias-primas, insumos e na prestação de serviços.
2. Trabalho Infantil – O fornecedor não usará o trabalho infantil da forma vedada pela legislação local.
3. Trabalho Forçado – O fornecedor não usará trabalho forçado ou escravo.
4. Negociação Coletiva – O fornecedor respeitará o direito de seus empregados de decidir se querem ser representados por terceiros, e se querem negociar de forma coletiva, de acordo com as leis locais.
5. Salários e benefícios – Salários e benefícios respeitarão as leis locais.
6. Carga de Trabalho e Horas-Extras - Os horários/carga de trabalho e horas extras devem seguir as leis locais.
7. Saúde e segurança - As condições de trabalho seguirão as leis locais.
8. Meio Ambiente – O fornecedor respeitará todas as leis ambientais aplicáveis.

Estes requerimentos mínimos farão parte de todos os novos acordos comerciais, de renovações e revisões entre a casa matriz e seus fornecedores diretos.

Mediante solicitação, é esperado que os fornecedores possam demonstrar seu acatamento a estas exigências. A casa matriz reserva-se o direito de inspecionar qualquer local onde se desenvolvam trabalhos para a Companhia, e qualquer fornecedor que não satisfaça as exigências constantes destes **Princípios de Conduta** está sujeito ao cancelamento de qualquer acordo comercial com a casa matriz.

Comunicação

Esperamos de nossos fornecedores que comuniquem os “**Princípios de Conduta para Fornecedores da Casa Matriz**” aos seus empregados e prestadores de serviços. Estes princípios devem ser divulgados de forma clara e acessível.

Esperamos de nossos fornecedores que elaborem e implementem as medidas apropriadas para monitorar o respeito a estes princípios.

Adendo 1 ao ANEXO I: Política Para Garantia da Integridade de Produtos e Materiais Adquiridos

11. INTEGRIDADE DE PRODUTOS E MATERIAIS

11.1 Aquisição, Terceirização e Gestão de Fornecedores

A [REDACTED] implementou procedimentos e instruções de trabalho documentados para o controle da aquisição, terceirização e gerenciamento de fornecedores, para garantir a consistência eficiente dos materiais e produtos. Também implementou um programa de rastreabilidade e controle de produto não-conforme visando ao atendimento do seu Sistema de Gestão da Segurança de Alimentos. O tipo e a abrangência do controle aplicado ao fornecedor e/ou parceiro da terceirização depende do efeito do material ou produto do fornecedor sobre os produtos da [REDACTED] **Casa Matriz**

O procedimentos e as instruções de trabalho documentados especificam:

- Documentação das exigências. Isso inclui, se pertinente, informações sobre compras relacionadas a especificações de materiais e produtos e todas as demais exigências que devem ser atendidas pelo fornecedor e/ou parceiro terceirizado. A conformidade com as exigências é examinada antes do contato com o fornecedor e/ou parceiro terceirizado.
- Os critérios e procedimentos definidos para seleção, autorização e re-autorização de fornecedores e/ou parceiros terceirizados com base na possibilidade de fornecerem materiais e/ou produtos de acordo com as exigências da [REDACTED] **Casa Matriz**. Em geral, os fornecedores são avaliados em função do cumprimento da entrega, da conformidade do produto e desempenho do produto.
- Monitoração, avaliação e análise de dados demonstrando o desempenho do fornecedor e/ou parceiros terceirizados.
- Compras feitas somente dos fornecedores e/ou parceiros terceirizados autorizados.

Os registros dessas atividades são mantidos.

Adendo 2 ao ANEXO I: Gestão de Fornecedores Críticos gerenciados pela EF

Qualificação de Fornecedores de materiais e serviços críticos

Suprimentos qualifica um novo fornecedor quando há a necessidade de fazê-lo, seja por que não há fornecedores qualificados para o fornecimento de determinado material ou serviço ou porque os já cadastrados não atendem plenamente as condições comerciais buscadas pela EF.

No processo de qualificação,

- a) O fornecedor, quando considerado crítico, é encaixado em uma das categorias explicitadas no ANEXO I deste documento. Caso ainda não haja categorização para o tipo de material ou serviço oferecido pelo mesmo, é criada uma nova categoria e criado um Manual de Qualificação de Fornecedores próprio para o mesmo;
- b) Após envia-se o Manual de Qualificação de Fornecedores ao destinatário via Correio (remessa registrada), que contém os requisitos desejáveis e exigidos de acordo com o serviço prestado ou material fornecido para a EF;
- c) Os fornecedores de produtos/serviços críticos são qualificados quando:
- d) Apresentam condição comercial competitiva (a ser verificada por Suprimentos) e qualidade satisfatória (a ser avaliada pelo usuário do material/serviço);
- e) Apresentam os documentos exigidos no Manual de Qualificação de Fornecedores nos prazos estipulados no mesmo documento. A apresentação destes documentos mostra que o fornecedor cumpre com os requisitos da EF para fornecimento, concernentes ao meio-ambiente, à segurança e à qualidade;
- f) Após a apresentação destes documentos, o Registro de Qualificação de fornecedores deverá ser atualizado. Neste momento, também são ajustados os prazos de reenvio dos documentos;
- g) O fornecedor é sempre requalificado enquanto reenvia os documentos atualizados nas datas exigidas e, ao mesmo tempo, obtém pontuação superior a 3 nas avaliações quadrimestral; ou, não obtendo avaliação suficiente, cria e cumpre os planos de ação para sanar as causas das avaliações com pontuações insuficientes.

Caso o fornecedor seja único e o mesmo não atender às exigências de qualificação, deve-se tentar viabilizar outra solução de material ou serviço. Caso não seja possível fazê-lo, a questão é levada em conjunto pelos Coordenadores de Suprimentos, Meio Ambiente e Segurança ao Gerente Industrial para que este grupo crie um plano de ação a fim de resolver a questão.

6.2 Avaliação dos Fornecedores de materiais e serviços críticos

6.2.1 Fornecedores de materiais e serviços

Periodicidade:

Quadrimestralmente são avaliados 60 fornecedores que prestam serviços ou que forneceram materiais nestes períodos. São as datas de avaliação:

- Maio São avaliados os fornecimentos do 1º quadrimestre do ano;
- Setembro São avaliados os fornecimentos do 2º quadrimestre do ano;
- Janeiro São avaliados os fornecimentos do 3º quadrimestre do ano;

São os pontos de avaliação:

- a) **Relacionamento:** avaliada a conduta do fornecedor junto a EF. em relação aos valores éticos/profissionais adquiridos ao longo do histórico de fornecimento;
- b) **Flexibilidade/Facilidade de Negociação:** avaliada a disponibilidade do fornecedor em oferecer alternativas e sugestões, bem como facilitar o processo de negociação, desde a necessidade de fornecimento, até a assistência técnica/pós-venda;
- c) **Pontualidade na Entrega:** avaliada a capacidade do fornecedor em cumprir os prazos acordados para fornecimento/entrega, sem prejuízo do processo produtivo;
- d) **Qualidade do Produto/Serviço quanto aos padrões/objetivos exigidos:** avaliada toda a capacidade do fornecedor em atender as especificações / expectativas / objetivos / padrões / metas / políticas exigidas pela casa matriz;
- e) **Acompanhamento/Pós-Venda:** avaliada a capacidade do fornecedor em dar o acompanhamento após a aquisição do serviço/produto, como assistência técnica, suporte em treinamento, visitas comerciais/técnicas, informativos esclarecedores;
- f) **Efetividade na Resolução de Problemas:** avaliada a capacidade do fornecedor em oferecer alternativas e soluções na resolução de problemas que possam impactar no Sistema da casa matriz.
- g) **Facilidade de Contato:** avaliada a facilidade em entrar em contato com o fornecedor, bem como de obter retorno do mesmo, seja via telefone, e-mail, fax, carta;
- h) **Responsabilidade Ambiental:** avaliada a postura do fornecedor perante a sua responsabilidade ambiental;
- i) **Procedimentos de Segurança:** avaliada os processos dos fornecedores e como se posiciona com relação a segurança de seus funcionários, de terceiros e de suas instalações;
- j) **Visão Geral:** obtida através da média das notas dos itens anteriores.

Pontuação:

Nota	Significado
1	Deficiente
2	Regular
3	Bom
4	Muito bom
5	Ótimo

Após a avaliação, permanecerá aprovado o fornecedor que obtiver visão geral igual ou superior a 3 (Bom), para os fornecedores aprovados inicialmente pela EF. No caso de algum fornecedor obter conceito médio total nota 3 ou inferior, deverá ser solicitado ao fornecedor um plano de ação corretiva/preventiva, através de

abertura de RNC. Caso o plano de ação não seja apresentado a Suprimentos em 30 dias a contar da comunicação da NC, ou não haja eficácia na tomada das ações, Suprimentos pode desqualificar o fornecedor.

As diversas áreas poderão emitir um Relatório de Não Conformidade (RNC) para as irregularidades identificadas em relação aos fornecedores, quando houver, enviando-o para a seção de Suprimentos. A área de Suprimentos deve comunicar esses fornecedores das não-conformidades cometidas, via sistema TQC e solicitar através da mesma um plano de ações para solucioná-las.

OBS.: O Cadastro de Fornecedores Aprovados da EF, deverá ser revisado no mínimo 1 vez ao ano, tanto para Produto ou serviço, independente da data de inclusão de um novo fornecedor.

No mínimo 25% dos fornecedores avaliados deverão ser informados após cada avaliação, por carta, fax ou e-mail, preferencialmente dentro de 60 dias. Uma vez ao ano, com base nas três avaliações efetuadas (Janeiro, Maio e Setembro), deve-se efetuar uma média, envolvendo os fornecedores que tiveram avaliação nos três períodos, devendo ser separados os fornecedores que obtiverem média entre 4,5 e 5, os quais serão informados de suas respectivas performances, sendo considerados como fornecedores destaques no ano corrente.