

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA
CURSO DE MESTRADO**

**RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS NO CONTEXTO DE CADEIAS
DE SUPRIMENTO: ESTUDO NAS DÍADES EMPRESAS FOCAIS E ASSESSORIAS
EM COMÉRCIO EXTERIOR**

TATIANE PELLIN CISLAGHI

Orientador: Professor Dr. Fabiano Larentis

CAXIAS DO SUL

2013

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Universidade de Caxias do Sul
UCS - BICE - Processamento Técnico

C579r Cislaghi, Tatiane Pellin

Relacionamento interorganizacionais no contexto de cadeias de suprimento: estudo nas díades empresas focais e assessorias em comércio exterior / Tatiane Pellin Cislaghi. – 2013.

154 f. : il. ; 30 cm

Dissertação (Mestrado) – Universidade de Caxias do Sul. Programa de Pós-Graduação em Administração, 2013.

“Orientação: Prof. Dr. Fabiano Larentis”

1. Empresas – Relacionamento. 2. Cadeia de suprimento – Indústria de móveis. 3. Comércio internacional. 4. Indústria de móveis - Administração. I. Título.

CDU 2.ed. : 005.42

Índice para o catálogo sistemático:

| | |
|---|------------|
| 1. Empresas – Relacionamento | 005.42 |
| 2. Cadeia de suprimento – Indústria de móveis | 658.78:684 |
| 3. Comércio internacional | 339.5 |
| 4. Indústria de móveis – Administração | 684:658 |

Catalogação na fonte elaborada pela bibliotecária
Márcia Servi Gonçalves – CRB 10/1500

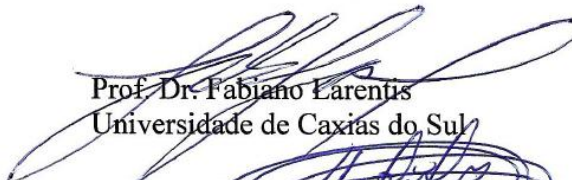
“Relacionamentos Interorganizacionais no Contexto de Cadeias de Suprimento: Estudo nas díades Empresas Focais e Assessorias em Comércio Exterior”

Tatiane Pellin Cislaghi

Dissertação de Mestrado submetida à Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul, como parte dos requisitos necessários para a obtenção do título de Mestre em Administração, Área de Concentração: Administração da Produção

Caxias do Sul, 24 de outubro de 2013.

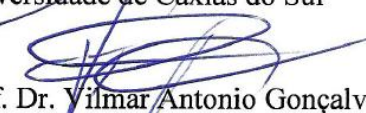
Banca Examinadora:



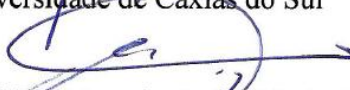
Prof. Dr. Fabiano Larentis
Universidade de Caxias do Sul



Prof. Dr. Gabriel Sperandio Milan
Universidade de Caxias do Sul



Prof. Dr. Vilmar Antonio Gonçalves Tondolo
Universidade de Caxias do Sul



Prof. Dr. Marcelo André Machado
Universidade do Vale do Rio dos Sinos

AGRADECIMENTOS

Agradeço antes de tudo, a Deus, por iluminar os meus caminhos.

Agradeço a todas as pessoas que me auxiliaram na construção desse trabalho:

- A minha família, minha mãe Maria e pai Ricardo e mana Jéssica;
- Ao meu noivo, sempre companheiro e paciente;
- A minha amiga e colega querida, motorista particular, parceira de inúmeros trabalhos e artigos, Anelise D' Arisbo;
- Ao meu orientador, Prof. Dr. Fabiano Larentis, por sempre me apoiar, abrir as portas de sua casa para me receber e pela confiança em mim depositada, além do vasto conhecimento compartilhado em todos os momentos;
- Aos meus professores do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul, que sem dúvida foram grandes colaboradores para a elaboração da tão comentada “Dirce”;
- Ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul – Câmpus Bento Gonçalves, por compreender e auxiliar neste período de estudos de minha carreira docente.

E um agradecimento mais do que especial às empresas pesquisadas, principalmente a todos aqueles que despenderam seu tempo para me atender e trocar valiosas informações ao meu trabalho. Muito obrigada de coração!

RESUMO

No atual ambiente de negócios, em meio a competição e cooperação, cada vez mais evidencia-se a importância em compreender os relacionamentos interorganizacionais no contexto das cadeias de suprimentos, bem como em aprimorar o desempenho relacional das empresas partícipes. Esse trabalho teve como objetivo analisar como o relacionamento interorganizacional contribui para o desempenho relacional das empresas focais e membros de apoio no contexto de cadeias de suprimento. Dentre os agentes envolvidos, o campo de estudo é composto por três assessorias em comércio internacional, atuantes principalmente na área de despacho aduaneiro e logística internacional e três indústrias exportadoras do setor moveleiro, ambas as empresas localizadas no estado do Rio Grande do Sul e constituindo dessa forma três díades, denominadas de Díade A, Díade B e Díade C. A análise de díades visa a reforçar a revelância no equilíbrio entre a visão das empresas focais e membros de apoio, com vistas a demonstrar dessa forma conflitos latentes, contradições, barreiras e pontos positivos nos relacionamentos interorganizacionais e desempenho relacional. Como metodologia, efetuou-se uma pesquisa de natureza qualitativa, de caráter exploratório-descritivo. A estratégia foi o estudo de casos múltiplos, e, como técnica de coleta de dados utilizou-se a entrevista em profundidade, observação direta e análise documental. Contemplou-se com a pesquisa sete dimensões constituintes de relacionamentos interorganizacionais (troca de informações, confiança, comprometimento, cooperação, satisfação, lealdade e poder) e aspectos que influenciam o desempenho relacional, objetivando indentificar as contribuições, especificidades e relações de poder concernentes à forma com que a interação é estabelecida, de acordo com os itens preestabelecidos. Os resultados indicaram que os relacionamentos interorganizacionais, mesmo baseados em indicadores não econômicos, nas díades estudadas, contribuíram para o desempenho relacional das mesmas ao longo da construção das relações. A dimensão relacional pode promover uma maior cooperação entre os membros, reduzir os conflitos, melhorar e auxiliar na tomada de decisões, bem como diminuir a propensão dos parceiros em sair do relacionamento interorganizacional, fatos observados nas díades estudadas. Evidenciou-se que o desempenho relacional da Díade B é mais sólido devido à boa gestão das dimensões dos relacionamentos entre os membros, pela cumplicidade e pela qualidade da relação construída ao longo do tempo e pelo envolvimento direto das pessoas. Por outro lado, as Díades A e C revelaram a necessidade em trabalhar de maneira mais cooperativa, inovadora e com interações pessoais, a fim de promover a aproximação dos partícipes, mantendo e perpetuando a parceria de maneira sustentada. Por fim, o estudo contribuiu para a prática, principalmente na área da gestão da cadeia de suprimentos no setor moveleiro, por demonstrar a relevância de se levar em consideração dimensões não econômicas dos relacionamentos interorganizacionais, e que satisfazer as necessidades e expectativas do cliente com um bom atendimento, envolve diversas funções e habilidades para o prestador de serviços que são essenciais para a fidelização do cliente.

Palavras-chave: Relacionamentos Interorganizacionais. Troca de Informações. Confiança. Comprometimento. Cooperação. Satisfação. Lealdade. Poder. Desempenho Relacional.

ABSTRACT

In a current business environment, amidst competition and cooperation increasingly highlights the importance of understanding the inter-relationships in the context of supply chains, as well as improve performance relational of the corporate participants. This study aimed to analyze how interorganizational relations contributes to the performance of relational focal companies and supporting members in the context of supply chains. Among the agents involved, the field of study comprises three advisors in international trade, working mainly in the area of international logistics and customs clearance and three export industries in the furniture sector, both located in the state of Rio Grande do Sul and thus constituting three dyads, called Dyad A, Dyad B and Dyad C. The analysis aims to strengthen dyads relevance balance between the vision of the focal companies and members of support, to demonstrate latent conflicts, contradictions, barriers and strengths in interorganizational relationships and relational performance. As methodology it was performed a search of qualitative, exploratory and descriptive. The strategy was a multiple case study, and as a technique for data collection was used in-depth interviews, direct observation and document analysis. Looked up to the survey seven dimensions constituents interorganizational relationships (exchange of information, trust, commitment, cooperation, satisfaction, loyalty and power) and variables that influence relational performance aiming identify contributions and specific power relations concerning the way that the interaction is established according to predetermined items. The results indicated that interorganizational relationships, even based on non-economic indicators, the dyads studied, contributed to the performance of relational same throughout the construction of relationships. The relational dimension can promote greater cooperation among members, reduce conflicts, improve and assist in decision making, as well as decrease the propensity of the partners out of interorganizational relations, facts observed in the dyads studied. Showed that the performance of relational Dyad B is stronger due to good management of the dimensions of relationships between yours members, complicity and the quality of relationships built over time and the direct involvement of the people. On the other hand, Dyads A and C revealed the need to work in a more cooperative, innovative and personal interactions, in order to promote the approach of the participants, maintaining and perpetuating the partnership in a sustainable manner. Finally, the study contributed to the practice, especially in the area of supply chain management in the furniture sector, to demonstrate the importance of taking into account non-economic dimensions of interorganizational relationships and meet the needs and expectations of the client with a good service, involves many functions and abilities to the service provider that are essential for building customer loyalty.

Keywords: Interorganizational Relationships. Exchange of Information. Trust. Commitment. Cooperation. Satisfaction. Loyalty. Power. Relational Performance.

LISTA DE SIGLAS

| | |
|--------------|--|
| FOB | <i>Free on Board</i> (Livre a Bordo) |
| DEF | Dimensão Estratégica Financeira |
| DMD | Dimensão Mercado Doméstico |
| DMK | Dimensão Marketing |
| DRE | Dimensão Relacional |
| FEADUANEIROS | Federação Nacional dos Despachantes Aduaneiros |
| IEMI | Instituto de Estudos e Marketing Industrial |
| MOVERGS | Associação das Indústrias de Móveis do Estado do Rio Grande do Sul |
| NCM | Nomenclatura Comum do Mercosul |
| SCM | Gestão da Cadeia de Suprimentos |
| SINDMÓVEIS | Sindicato das Indústrias do Mobiliário |
| SISCOMEX | Sistema Integrado de Comércio Exterior |

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1 - Tipos de canais de relacionamento | 23 |
| Figura 2 - Tipos de canais de relacionamentos em cadeia de suprimentos complexa..... | 24 |
| Figura 3 - Classificação das indústrias moveleiras..... | 29 |
| Figura 4 - O foco do cliente: a empresa como um negócio de serviços | 40 |
| Figura 5 - Elementos do modelo da gestão da cadeia de suprimentos | 43 |
| Figura 6 - Gestão da cadeia de suprimentos: integração e gestão dos processos da cadeia | 44 |
| Figura 7 - Estrutura de classificação de relacionamentos..... | 47 |
| Figura 8 - Modelo de desempenho internacional | 68 |
| Figura 9 - Representação das Díades A, B e C..... | 75 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|--|----|
| Tabela 1 - Números do setor moveleiro no Brasil..... | 29 |
| Tabela 2 - Dados do setor moveleiro do País (faturamento e empregos em 2011)..... | 29 |
| Tabela 3 - Empresas segundo sua localização e produtos fabricados | 30 |
| Tabela 4 - Produção por linha de produto – Brasil (1.000 peças) | 30 |
| Tabela 5 - Destino das exportações brasileiras de móveis principais países – US\$ FOB..... | 32 |
| Tabela 6 - Exportações brasileiras de móveis por estado – US\$ FOB..... | 33 |
| Tabela 7- <i>Ranking</i> dos exportadores de móveis 2011/2012..... | 76 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|--|-----|
| Quadro 1 - Dimensões constituintes de relacionamentos interorganizacionais | 50 |
| Quadro 2 - Dimensões constituintes de relacionamentos interorganizacionais selecionadas .. | 53 |
| Quadro 3 - Síntese dos temas abordados no referencial teórico..... | 70 |
| Quadro 4 - Características dos entrevistados, data e duração das entrevistas | 82 |
| Quadro 5 - Roteiro básico de questões para as empresas participantes do estudo | 83 |
| Quadro 6 - Roteiro para observação | 85 |
| Quadro 7 - Processos envolvidos nos relacionamentos interorganizacionais das díades..... | 94 |
| Quadro 8 - Análise das dimensões selecionadas | 109 |
| Quadro 9 - Barreiras nos relacionamentos interorganizacionais das díades | 118 |
| Quadro 10 - Aspectos associados à construção do relacionamento interorganizacional e sua interferência no desempenho relacional das empresas focais e membros de apoio | 124 |

SUMÁRIO

| | |
|--|-----------|
| 1 INTRODUÇÃO | 13 |
| 1.1 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO | 17 |
| 1.2 DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA..... | 22 |
| 1.3 OBJETIVOS DO ESTUDO | 27 |
| 1.3.1 Objetivo geral..... | 27 |
| 1.3.2 Objetivos específicos..... | 27 |
| 1.4 CAMPO DE ESTUDO | 28 |
| 1.4.1 Perfil e relevância do setor moveleiro..... | 28 |
| 1.4.2 Assessorias em comércio exterior..... | 33 |
| 2 REFERENCIAL TEÓRICO | 37 |
| 2.1 RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS..... | 37 |
| 2.1.1 Relacionamentos interorganizacionais no contexto das cadeias de suprimento..... | 42 |
| 2.2 DIMENSÕES CONSTITUINTES DE RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS | 49 |
| 2.3 DIMENSÕES CONSTITUINTES DE RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS SELECIONADAS PARA O ESTUDO..... | 51 |
| 2.3.1 Troca de informações | 53 |
| 2.3.2 Confiança..... | 55 |
| 2.3.3 Comprometimento..... | 56 |
| 2.3.4 Cooperação..... | 57 |
| 2.3.5 Satisfação..... | 58 |
| 2.3.6 Lealdade | 59 |
| 2.3.7 Poder | 60 |
| 2.4 DESEMPENHO RELACIONAL..... | 62 |
| 2.4.1 Modelo de avaliação de desempenho internacional – dimensão relacional | 65 |
| 2.5 SÍNTESE DOS TEMAS ABORDADOS NO REFERENCIAL TEÓRICO | 70 |
| 3 ASPECTOS METODOLÓGICOS | 71 |
| 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA..... | 71 |
| 3.1.1 Pesquisas qualitativa, exploratória e descritiva..... | 72 |
| 3.1.2 Estudo de caso..... | 73 |
| 3.2 UNIDADE DE ANÁLISE..... | 74 |
| 3.3 ORGANIZAÇÕES PARTICIPANTES DO ESTUDO..... | 76 |
| 3.4 PROCESSO DE COLETA DE DADOS..... | 81 |

| | |
|---|------------|
| 3.5 PROCESSO DE ANÁLISE DE DADOS | 86 |
| 4 ANÁLISE DOS DADOS E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS | 90 |
| 4.1 CARACTERIZAÇÃO DOS PROCESSOS ENVOLVIDOS NOS RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS DAS DÍADES ESTUDADAS | 90 |
| 4.2 DIMENSÕES SELECIONADAS DOS RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS NAS DÍADES PARTICÍPES DA PESQUISA | 95 |
| 4.2.1 Troca de informações | 95 |
| 4.2.2 Confiança..... | 97 |
| 4.2.3 Comprometimento..... | 99 |
| 4.2.4 Cooperação..... | 100 |
| 4.2.5 Satisfação..... | 102 |
| 4.2.6 Lealdade | 105 |
| 4.2.7 Poder | 107 |
| 4.2.8 Síntese das dimensões selecionadas para o estudo..... | 109 |
| 4.3 BARREIRAS ENCONTRADAS NOS RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS DAS DÍADES ESTUDADAS | 112 |
| 4.4 ASPECTOS ASSOCIADOS À CONSTRUÇÃO DO RELACIONAMENTO INTERORGANIZACIONAL E SUA INTERFERÊNCIA NO DESEMPENHO RELACIONAL DAS EMPRESAS FOCALIS E MEMBROS DE APOIO | 119 |
| 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS | 126 |
| 5.1 CONTRIBUIÇÕES PARA A TEORIA E PESQUISA | 130 |
| 5.2 CONTRIBUIÇÕES PARA A PRÁTICA ORGANIZACIONAL | 132 |
| 5.3 LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS | 135 |
| REFERÊNCIAS | 137 |
| APÊNDICES | 146 |
| APÊNDICE A – DIMENSÕES CONSTITUINTES DE RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS | 146 |
| APÊNDICE B – RECORTE DA REDUÇÃO DOS DADOS, EXEMPLO DA TABELA UTILIZADA | 153 |
| APÊNDICE C – AUTORIZAÇÃO PARA A REALIZAÇÃO DA PESQUISA | 154 |

1 INTRODUÇÃO

As organizações no desafio de disponibilizar seus produtos e serviços além das fronteiras nacionais possuem diferentes alternativas e modelos de estruturação da sua cadeia de suprimentos. Esta escolha é decisiva no processo de construir seu posicionamento mercadológico e procedimentos operacionais, além de influenciar decisivamente na forma de interagir e seus relacionamentos, não apenas com seus clientes, mas também com os demais membros que constituem a cadeia (FISCHER, 1997). Além disso, a evolução dos métodos de gestão nas organizações tem levado muitas empresas a optarem por fazer convergir seus esforços nas atividades centrais do negócio, e com isso delegando aos prestadores de serviços as tarefas complementares ao processo (RODRIGUES; SELLITO, 2008).

Destaca-se de acordo com Claro (2004), que redes de negócios, cadeias de suprimento e relacionamentos interorganizacionais são alguns tipos de vínculos de negócios que vão desde uma rede de conexões a uma relação diádica. Baker (1990) descreve que uma rede de conexões é uma forma complexa de relacionamentos interorganizacionais, visto que diversas empresas interagem entre si. Por outro lado, Pereira e Bellini (2006) argumentam que a unidade de análise de uma relação diádica é o relacionamento entre duas partes e, devido à interdependência mútua, a pesquisa da díade de maneira consistente, precisa refletir padrões, relações ou interações entre os parceiros.

Considerando-se os relacionamentos interorganizacionais, pelo menos duas organizações interagem em determinado contexto, ou seja, uma díade (LARENTIS; ANTONELLO; SLOGO, 2010). Ademais, os relacionamentos interorganizacionais possuem algumas funções básicas descritas por Håkansson e Snehota (1995), entre elas, ter a função de unir duas organizações (função de díade), a qual significa ser desenvolvido por duas empresas estabelecidas e em conexão em suas atividades, recursos e camadas de agentes. A díade possui ainda como objetivo não somente uma soma de duas partes, mas o início de algo qualitativamente distinto. Outra função apontada pelos autores, é que a relação precisa ser clara, com definições de atividades de cada parte envolvida, além da possibilidade da terceirização, podendo estar diretamente ou indiretamente conectadas às duas partes envolvidas.

Conforme mencionado por Maloni e Benton (1997), é a construção dos relacionamentos interorganizacionais que minimiza as barreiras entre os agentes que compõem a díade. Salienta-se ainda que são variadas as correntes científicas que demonstram

interesse em compreender a sua complexidade: economia industrial, marketing, sociologia organizacional, teoria dos jogos, entre outras. Por meio de tais correntes, evidencia-se que as organizações, ao possibilitarem a combinação de seus recursos por meio da articulação de relações podem obter vantagens competitivas sobre seus concorrentes, que muitas vezes sozinhas não seriam possíveis (DYER; SINGH, 1998).

Ribeiro, Silva e Prado (2009) descrevem que os relacionamentos interorganizacionais ocorrem e se formam por diversas razões, bem como por dimensões que os constituem. Sendo assim, para se desenvolverem, não necessitam apenas de investimentos de recursos e da seleção dos melhores parceiros, mas também de dimensões tais como confiança, satisfação, lealdade, comprometimento, troca de informações, cooperação, poder, entre outras (GUMMESSON; 2005, PALMATIER et al., 2006). Adicionalmente, os relacionamentos interorganizacionais dependem de maneira fundamental de pessoas, demonstrando a complexidade e importância dos mesmos nas estratégias e ações das empresas (LARENTIS et al., 2011).

Diante disso, Larentis e Slongo (2008), Rodrigues e Sellitto (2008) argumentam que aumenta a importância das dimensões constituintes em relacionamento interorganizacionais. Cita-se que é a confiança no parceiro que estimula e fortalece a cooperação. Define-se confiança, segundo Rosseau (1998), como um estado psicológico que compreende a intenção de aceitar a vulnerabilidade baseada em expectativas positivas das intenções ou do comportamento do parceiro. Em relação ao comprometimento, é ele que faz com que os problemas sejam resolvidos; e acrescenta-se ainda que é o trabalho em equipe que desperta a sinergia da parceria. Sem deixar de mencionar a relevância das relações de poder existentes em uma cadeia de suprimentos, já que o poder conforme descreve Ferdinand (2004) pode permitir aos indivíduos tomarem decisões em nome do coletivo, e de maneira aceitável pelos membros, porém, de acordo com Cox (1999), a empresa focal e dominante é capaz de criar uma hierarquia e fazer com que os demais agentes se tornem dependentes.

Outro fator importante, dada a relevância crescente da colaboração entre as empresas, está na questão de aspectos de desempenho relacional, como o grau de interação entre os membros, a qualidade das relações, e a interação com outros membros da cadeia no auxílio das atividades, evidenciando dessa forma as contribuições para os membros partícipes das díades. De acordo com Gulati e Sytch (2007), o aumento da orientação relacional, resulta em aumento dos níveis de ação conjunta, maior confiança entre os parceiros e uma troca de informações mais vantajosa na díade. Essa comunicação eficiente e eficaz entre os parceiros

acaba por reduzir o índice de erros nos processos, além de melhorar a qualidade da relação e o tempo de resposta ao cliente (DYER, 1996; CHEN; PAULRAJ, 2004).

Para uma primeira definição do termo *Supply Chain Management* – SCM (Gestão da Cadeia de Suprimentos) verifica-se que tal tema é visto pelos autores Lambert e Cooper (2000) como uma forma de administrar negócios e seus relacionamentos. Complementam Mentzer et al. (2001) que seu propósito é melhorar o desempenho a longo prazo de empresas de maneira individual, bem como da cadeia como um todo.

Em relação aos membros da cadeia, dividem-se de acordo com Lambert e Cooper (2000) em membros primários, classificando-se em atividades que agregam valor, tais como o fornecimento de matérias primas, e as aquisições pelos clientes finais, e os membros de suporte/apoio, sendo aqueles que fornecem recursos, conhecimento, utilitários ou bens para os primários, ou seja, treinamentos e inovações por meio de centros tecnológicos, parcerias com instituições de ensino, materiais auxiliares para a produção e prestadores de serviços (transportes, *design*, agências de publicidade, assessorias em comércio exterior, entre outros).

As atividades de prestação de serviço a cada dia adquirem maior complexidade, pois os clientes estão mais exigentes e bem informados. O setor de serviços há algum tempo vem experimentando um processo contínuo de redefinição de suas estratégias e adequação de suas práticas. Para tanto, importante que os agentes deste setor busquem encontrar alternativas criativas e viáveis para possibilitar o crescimento, permanência e melhora dos relacionamentos interorganizacionais, com qualidade, produtividade e inovação, a fim de garantir vantagens competitivas sustentáveis frente à concorrência intensa e cada vez mais agressiva (FORTI; MARSON; CAMPELLO, 2012). Salienta-se ainda de acordo com Lamb Jr., Hair Jr. e Mcdaniel (2003) que as empresas constroem relacionamentos com clientes oferecendo-lhes valor e satisfação, e para o prestador de serviços as trocas relacionais representam um instrumento valioso para a busca da superação das expectativas dos clientes.

Além disso, conforme Akkermans, Bogerd e Vos (1999), existem barreiras para a gestão eficaz das cadeias de suprimento, sendo um misto de preocupações gerenciais e questões mais técnicas, que afetam diretamente seu desempenho. Muitos desses obstáculos estão enraizados nas estruturas e culturas organizacionais. Para tanto, a fim de diminuir tais barreiras, se faz necessário adotar uma visão distinta da usual, a qual geralmente é composta por silos funcionais, pensamento de curto prazo e gestão de topo, para uma visão que busque a integração entre os membros da cadeia, objetivando o crescimento mútuo e relacionamentos interorganizacionais de longo prazo, baseados dentre outros fundamentos em suas dimensões

constituintes. Ainda destaca Swift (2001) a importância de aprender, entender e respeitar os hábitos e costumes dos clientes, suprindo dessa forma as suas necessidades e elaborando estratégias que possam antecipar e atender às expectativas dos mesmos.

Neste aspecto, salienta-se que a formação de relações em organizações, bem como a maneira como elas ocorrem tem sido alvo da atenção de diversos pesquisadores, principalmente da área de ciências sociais aplicadas (HOPPE; VIEIRA; OLIVEIRA, 2013). Dessa forma, compreender os motivos, aspectos e dimensões que compõem o relacionamento interorganizacional, as barreiras encontradas (BRASS et al., 2004) e os resultados alcançados em parceria despertam o interesse dos estudiosos, como ilustrado por Oliver e Ebers (1998) e Brass et al. (2004). O estudo de Brass et al. (2004) mostra que o estabelecimento de relacionamentos interorganizacionais, como redes e as relações diádicas, transferem informação que proporciona similaridade, imitação e geração de inovações, além de mediar transações entre organizações e cooperação entre pessoas, proporcionando ainda acesso diferenciado a recursos e poder.

Objetiva-se, portanto, com o presente estudo, analisar como o relacionamento interorganizacional pode contribuir para o desempenho relacional das empresas focais e membros de apoio, no contexto das cadeias de suprimento. Dentre os agentes envolvidos, o campo de estudo do presente trabalho é constituído por três assessorias em comércio internacional (membros de apoio), atuantes principalmente na área de despacho aduaneiro e logística internacional e três empresas exportadoras do setor moveleiro (empresas focais), ou seja, três díades, doravante denominadas de Díade A, Díade B e Díade C. Neste âmbito, existe uma tendência de reflexo do desempenho da assessoria em comércio exterior no desempenho da empresa exportadora e vice e versa, podendo afetar até mesmo o desempenho do cliente final (importador). Isto ocorre, pois o responsável direto pela entrega do produto é um membro de apoio da cadeia, mas o importador pode avaliar as condições de entrega como diretamente relacionadas ao exportador no caso deste ser responsável pela contratação do serviço. Se a entrega não é realizada a tempo ou se o provedor falha ao preencher a documentação, por exemplo, o cliente final no exterior pode sofrer em termos de perda de vendas e complicações burocráticas (PHONLOR, 2007).

Ressalta-se que para o desenvolvimento do estudo utilizaram-se termos como relacionamentos interorganizacionais, cadeias de suprimento, dimensões constituintes de relacionamentos interorganizacionais e desempenho relacional. Para tanto, o presente documento está organizado em cinco capítulos específicos. No primeiro são apresentadas as

considerações introdutórias. A fundamentação teórica que serviu de base para a discussão das definições chave, compõe o segundo capítulo. Em seguida encontram-se os aspectos metodológicos, a fim de se obter os dados da pesquisa, análise e interpretação dos mesmos. O quarto capítulo traz a análise de dados e discussão dos resultados, seguido do quinto capítulo com as considerações finais. Por fim, apresentam-se as referências utilizadas e apêndices.

1.1 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

Dada a importância crescente da colaboração estratégica entre as empresas e a questão de como as organizações constroem capacidades a fim de gerir de forma eficaz os parceiros da cadeia de suprimentos, tais temas têm despertado a atenção dos estudiosos ao longo dos últimos anos (DYER; SINGH, 1998). Porém, conforme salienta Ludwig (2006), as pesquisas acabam por diversas vezes negligenciando aspectos da relação comportamental entre comprador/fornecedor. Segundo Chen, Fan e Farn (2010), tradicionalmente, as pesquisas sobre as relações interorganizacionais entre comprador/fornecedor, no caso do presente estudo – três díades compostas por empresas focais e membros de apoio –, incidem essencialmente em argumentos de dependência de recursos e relações de poder.

Muitas vezes, conforme descrevem Dyer e Singh (1998), o poder da empresa focal é uma das dimensões influentes que podem afetar a integração dos processos do negócio. Gulati e Sytch (2007) corroboram o tema evidenciando que grande parte da pesquisa sobre as relações interorganizacionais entre atores interdependentes foi fundamentada nas noções inter-relacionadas de poder e controle. Dyer e Singh (1998) complementam que, no entanto, mais recentemente, os pesquisadores têm defendido a necessidade de ampliar o raciocínio do poder tradicional e estender a pesquisa para além dos limites da dependência de recursos, com base em perspectivas mais ativas, tais como orientação para o mercado ou dimensões relacionais.

Neste sentido, a construção de parcerias e de relacionamentos sólidos entre os membros de cadeias de suprimento precisa lidar com diversos conflitos e oportunismo, gerenciar riscos e, acima de tudo investir na troca de informações, processos e recursos. Buscam como propósito a estruturação de elementos de vantagem competitiva, a fim de atingir um desempenho superior ao que seria alcançado de maneira individual ou com relações menos estreitas. Percebe-se dessa forma, que nos últimos anos uma série de autores

começou a mesclar diferentes concepções teóricas na busca de melhores resultados no que tange à investigação de cadeias de suprimento, enfocando o impacto causado por variáveis não somente de âmbito econômico, mas também em dimensões para a geração e manutenção de relacionamentos interorganizacionais, como confiança, comprometimento, cooperação, poder, entre outras (DWYER; SCHURR; OH, 1987; LARENTIS; SLONGO, 2008; LUDWIG, 2006; CARRACIO, 2009; LADEIRA; MARCONATTO; ESTIVALETE, 2012).

Considerando-se o estudo em questão e como forma de justificativa para a escolha do mesmo, alguns temas são essenciais para a sua compreensão, tais como: a situação da indústria moveleira no Brasil e no exterior, o papel das assessorias em comércio exterior, o relacionamento interorganizacional no contexto da cadeia de suprimentos, o estudo de díades, bem como o desempenho relacional, evidenciando as expectativas da empresa que adquire o serviço, sobre os resultados relacionais esperados em diferentes aspectos da assessoria que o presta.

Em relação à indústria de móveis, evidencia-se sua importância para a economia brasileira, tanto pela relevância do valor da sua produção quanto por sua capacidade de gerar empregos e divisas para o país (SINDMÓVEIS, 2012). Já a questão das assessorias de comércio exterior, o setor de serviços é o que mais cresce no Brasil, sendo que em tal setor, a avaliação da qualidade surge ao longo do processo de prestação do próprio serviço, e a satisfação do cliente com a qualidade do mesmo pode ser descrita pela comparação da percepção do serviço prestado com as expectativas do serviço desejado (FORTI; MARSON; CAMPELLO, 2012). Serviços são “inerentemente relacionais” (GRÖNROOS, 2003, p.19), e a cada dia adquirem maior complexidade (FORTI; MARSON; CAMPELLO, 2012), portanto se faz necessário que existam empresas especializadas em tais temas, bem como o estudo das mesmas, haja vista que o país possui uma vasta legislação sobre Comércio Exterior, e as mudanças são constantes em Decretos, Resoluções, Atos Declaratórios, dentre outros.

A busca de sintonia entre os diferentes agentes é a grande questão com a qual se defrontam os prestadores de serviços e as empresas focais, além de como construir tal sintonia, com vistas a aumentar a competitividade da cadeia como um todo. Essa ligação pode ser obtida diretamente por meio do desenvolvimento de relacionamentos mais cooperativos (SILVA; ALCÂNTARA, 2001). Além disso, segundo Kress e Wisner (2012), a tendência é o estudo de operações de serviços e suas cadeias de suprimento. Como definição, os autores descrevem que os prestadores de serviços são membros de suporte ou apoio da cadeia de suprimentos, e incluem: logística e serviços de consultoria, seguradoras, bancos, atacadistas e

varejistas. Os serviços podem ser representados por fornecedores que atendem aos fabricantes, outros serviços, ou até mesmo os consumidores.

Sobre o contexto de cadeias de suprimento, Chopra e Meindl (2011) descrevem que as mesmas podem ser definidas como dinâmicas e envolvem o fluxo constante de informações, produtos e fundos entre diferentes estágios. Sendo assim, consistem em todas as partes envolvidas no processo, seja de forma direta ou indireta, desde o recebimento de uma solicitação de um cliente, desenvolvimento de produtos, o marketing do mesmo, as diversas operações ao longo da produção, a distribuição, finanças e demais serviços ao consumidor (entrega, acompanhamento, pós vendas, assistência técnica, entre outros). Torres Jr e Ração (2011) descrevem que uma cadeia de suprimentos atua como um elemento de vantagem competitiva, sendo o relacionamento entre as partes integrantes um fator importante para a definição de o quão eficaz a cadeia será no atendimento ao mercado.

Evidencia-se então, que cada vez mais a gestão da cadeia de suprimentos torna-se complexa. Alguns aspectos como o aumento da competição e a instabilidade nos mercados, tanto nacional quanto internacional, levam a uma crescente tendência à especialização, entre outros, por meio da desverticalização/terceirização. As empresas buscam concentrar-se em suas competências centrais, e repassar aos prestadores de serviços especializados as demais operações, ou seja, investir em recursos estratégicos e terceirizar aqueles que não estão ligados a tais competências (FLEURY, 2000; LUDWIG, 2006).

Diante do exposto, Grönroos (2003) define que os serviços em sentido amplo, são compreendidos como aqueles que envolvem atividades de natureza intangível, que normalmente ocorrem durante interações entre cliente e colaboradores, recursos físicos, bens e sistemas, sendo que relacionamentos com clientes representam o valor com os quais as empresas competem. Milan e De Toni (2012) argumentam que um dos desafios na retenção de clientes é reconhecê-los, ou seja, demonstrar que são importantes para a organização, e por terem lhe conferido sua preferência, representando dessa forma, um papel fundamental para o desempenho empresarial. Um cliente satisfeito é mais propenso a permanecer fiel a despeito de ofertas competitivas atraentes.

Clientes não procuram somente mercadorias ou serviços, mas demandam muito mais serviços de maneira holística, incluindo diversos tipos de informações, tais como: atualizações, assistências, soluções, inovações, além de esperar que isso ocorra em um ambiente cordial, estimulante e no prazo estipulado entre as partes (GRÖNROOS, 1996). Dessa forma, cresce a importância dos prestadores de serviços, fato verificado pelo grande

número de parcerias existentes, principalmente no comércio internacional (LUDWIG, 2006), bem como, de acordo com o escopo desta dissertação, as assessorias em comércio exterior. Além de que a crescente necessidade de atender a diversos mercados e diferentes exigências dos clientes (seja mercado interno ou externo) elevam o nível de serviço e o planejamento das operações (PHONLOR, 2007).

No contexto de cadeias de suprimento, há necessidade de um melhor entendimento de como os relacionamentos contribuem no desempenho das empresas, no caso do estudo nas díades pesquisadas, em especial aos prestadores de serviços e dos aspectos envolvidos nesse relacionamento, os quais desempenham um papel significativo nos mercados atuantes. Os membros de apoio contratados representam a empresa compradora frente ao seu cliente final (importador), portanto o desempenho deste reflete-se automaticamente na contratante. Em outras palavras, todo o trabalho realizado pela empresa de assessoria em comércio exterior é somado ao trabalho industrial e é recebido pelo importador como um só (PHONLOR, 2007). Rinehart, Cooper e Wagenhein (1989) citam que a ideia de relações serem gerenciadas entre agentes da cadeia de suprimentos, baseia-se nas expectativas da empresa que compra sobre o desempenho dos diferentes níveis de serviço da empresa que vende.

Cabe ressaltar segundo Ludwig (2006), que o estabelecimento do relacionamento depende do interesse mútuo dos membros da cadeia, já que intrinsecamente, tem-se a necessidade dos parceiros em assumirem um comportamento cooperativo, baseado em comprometimento e confiança, dando ênfase no gerenciamento do relacionamento em substituição a enfoques baseados no oportunismo e aspectos essencialmente econômicos. Ademais, Huan, Sunil e Wang (2004) sugerem que as linhas de pesquisa em SCM, devem esforçar-se em desenvolver construtos para a geração e manutenção de relacionamentos interorganizacionais, ou seja, mesclar concepções teóricas na busca de estudos com foco em elementos não somente econômicos (LADEIRA; MARCONATTO; ESTIVALETE, 2012).

Chen e Paulraj (2004) concordam que se fazem necessárias pesquisas que investiguem o relacionamento interorganizacional de maneira que atendam as complexidades do tema, o qual traz um grande número de atividades relacionadas. Cunha e Zwicker (2009) descrevem que há relevância em aprimorar o desempenho das empresas nas cadeias de suprimento e o relacionamento entre as mesmas. Sendo assim, conhecer os aspectos que influenciam o desempenho relacional e algumas das principais dimensões constituintes de relacionamentos interorganizacionais, tais como troca de informações, confiança, comprometimento, cooperação, satisfação, lealdade e poder, são pontos de destaque para a

área em estudo. Visto que de acordo com Morgan e Hunt (1994) alguns pesquisadores têm documentado empiricamente como tais dimensões relacionais podem promover uma maior cooperação entre os membros, reduzir o conflito funcional, melhorar a tomada de decisões em condições de incerteza e ambiguidade, e reduzir a propensão dos parceiros para sair do relacionamento interorganizacional.

Verifica-se ainda que os relacionamentos interorganizacionais devem ser vistos como processos de colaboração, de confiança e de planejamento. As barreiras para o desenvolvimento do conhecimento da área oportunizam ao trabalho em questão, a busca por um melhor entendimento das dimensões constituintes de relacionamentos interorganizacionais nas díades estudadas, com vistas a verificar a contribuição das mesmas para os partícipes (DWYER; SCHURR; OH, 1987; HÅKANSSON; SNEHOTA, 1995; LUDWIG, 2006), além da avaliação de desempenho relacional por meio de elementos tais como: a qualidade da relação das empresas focais com os membros de apoio e vice e versa, o grau de interação entre os membros das díades e outros membros participantes da cadeia, a qualidade da troca de informações das díades e as contribuições do relacionamento interorganizacional para os mercados de atuação de ambos (GARRIDO et al., 2012).

Como complemento as demais justificativas, Alighieri (2007) afirma que são poucos os estudos que salientam os relacionamentos interorganizacionais em organizações prestadoras de serviços, nas quais não existe o fluxo de produtos, mas sim de informações. Diante do exposto, verifica-se que há uma tendência de crescimento das publicações na área de serviços, sendo temas oportunos gestão de redes de suprimentos globais e redes de suprimento e suas inter-relações, dentre outros (BORTOLLOSSI; SAMPAIO, 2012). Nesse sentido, este trabalho pode trazer uma contribuição nesse movimento.

Por fim, segundo Chen e Paulraj (2004), a maior parte da literatura sobre o desempenho empresarial no contexto de cadeias de suprimento é muitas vezes limitado a aspectos financeiros, ou considerando apenas uma empresa focal (ou comprador, ou fornecedor), não estendendo a díades, tampouco ao desempenho relacional. Sendo assim, acredita-se que possam existir diferenças significativas nos relacionamentos entre organizações cujo foco é a prestação de serviços, como os membros de apoio das cadeias de suprimentos (assessorias em comércio exterior) e o que eles representam e contribuem para os processos das indústrias moveleiras exportadoras, reforçando a relevância da pesquisa.

1.2 DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

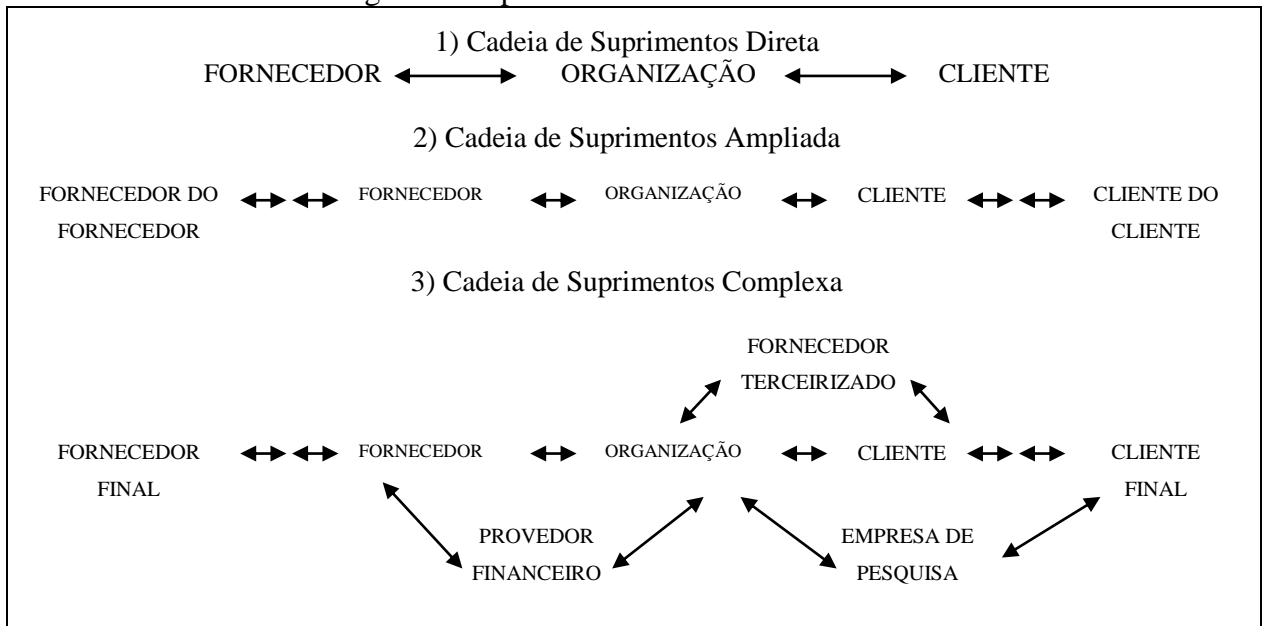
Considerando-se o contexto da cadeia de suprimentos para a análise dos relacionamentos interorganizacionais entre empresas focais e membros de apoio, define-se a Gestão da Cadeia de Suprimentos (SCM) como a integração de todas as partes envolvidas no processo de agregação de valor, visando gerir atividades que transformam as matérias primas em produtos intermediários e produtos finais, bem como a entrega desses produtos finais aos clientes (DORNIER et al., 2011).

Segundo Bowersox, Closs e Cooper (2007), a SCM consiste na colaboração entre empresas para impulsionar o posicionamento estratégico e para melhorar a eficiência operacional. Para Christopher (2009) a SCM é a gestão das relações a montante (antes da empresa focal) e a jusante (depois da empresa focal) com fornecedores e clientes, para entregar mais valor ao cliente, a um custo menor para a cadeia de suprimentos como um todo.

Destaca-se que a descrição de uma cadeia de suprimentos deve ser feita a partir de uma empresa denominada empresa focal ou empresa foco. Os membros da cadeia de suprimentos compreendem, nessa visão, todas as organizações com as quais a empresa focal interage direta ou indiretamente através de seus fornecedores ou clientes, desde o ponto de origem até o ponto de consumo (LAMBERT; COOPER; PAGH, 1998). Tais relações podem ser principalmente com membros primários ou membros de suporte ou apoio, sendo que os primários são definidos como aqueles que realizam atividades de valor agregado para o produto/serviço final, e os de apoio os que fornecem outras fontes de recursos para os primários, tais como as assessorias em comércio exterior, objeto do estudo (LAMBERT; COOPER, 2000).

Salienta-se, dessa forma, que uma cadeia de suprimentos segundo Mentzer et al. (2001), apresenta determinadas dimensões, dentre elas a estrutura horizontal, composta por diversos níveis chamados de a montante, ou seja, antes da empresa focal e a jusante, depois da empresa focal, além da estrutura vertical, que considera o número de fornecedores/consumidores em cada nível ao longo da cadeia e, por fim, a posição horizontal, representando onde a empresa focal se posiciona, podendo ser mais próximo da fonte de suprimento inicial ou do consumidor final, conforme apresentado na Figura 1.

Figura 1 - Tipos de canais de relacionamento



Fonte: Adaptada de Mentzer et al. (2001, p.5).

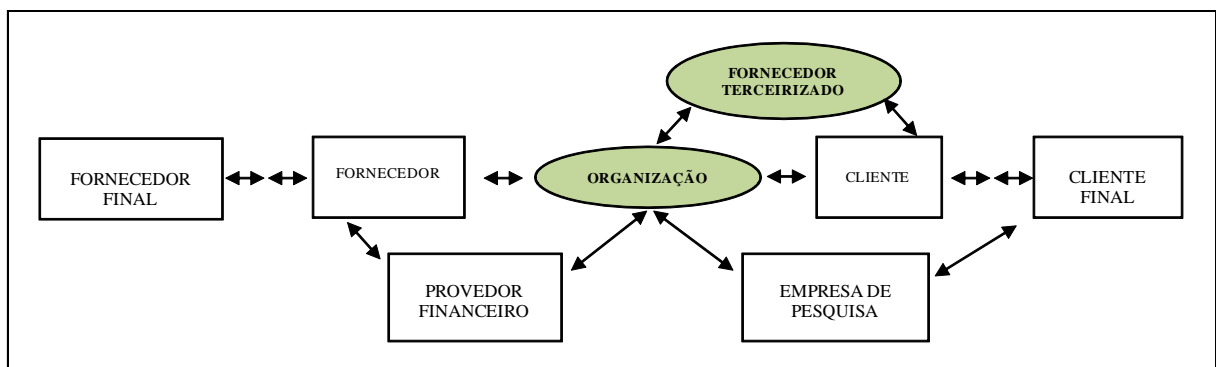
Por intermédio da Figura 1 compreende-se que a SCM pode ser considerada uma forma especial de rede, na qual os relacionamentos interorganizacionais entre os parceiros a montante e a jusante da empresa focal podem ser representados por meio de relações (OMTA; TRIENEKENS; BEERS, 2001). Baker (1990) define que baseado no número de organizações que interagem entre si e do direcionamento dessas, as relações podem ser classificadas em: diádicas, conjuntos organizacionais e redes organizacionais. A relação de pares ou diádica ocorre quando o relacionamento envolve somente duas organizações. Já o conjunto interorganizacional, é formado por várias relações diádicas, controladas por uma organização no centro da cadeia, chamada de empresa focal. E, por fim, a rede, que consiste no relacionamento entre diversas organizações dentro de uma cadeia. Trata-se de uma forma complexa de relacionamento interorganizacional. Descreve-se também, de acordo com Omta, Trienekens e Beers (2001) que as redes de suprimento se diferem na forma, na amplitude e na extensão, onde a amplitude reflete o número de fornecedores e clientes, e a extensão o número de elos ou nós até o usuário final.

Corroborando o tema, Mentzer et al. (2001) apontam que a cadeia de suprimentos é aquela que possui um conjunto de três ou mais entidades (organizações ou indivíduos) diretamente envolvidos a montante ou a jusante no fluxo dos produtos, serviços, finanças, e/ou informações desde a origem até o consumidor final. Identificam-se três graus de complexidade na cadeia de suprimentos conforme se observa na Figura 1 e descritos a seguir.

A cadeia de suprimentos direta ou próxima consiste na empresa, no fornecedor e no consumidor envolvidos a montante e/ou a jusante no fluxo dos produtos, serviços, finanças e/ou informações. A cadeia de suprimentos ampliada inclui fornecedores imediatos dos consumidores, todos os envolvidos a montante e/ou a jusante do fluxo de produtos, serviços, finanças e/ou informações. Neste tipo de cadeia o nível de fornecedores e distribuidores são horizontais e maiores, em média dois ou três estágios de fornecedores. Finalmente, a complexa cadeia de suprimentos inclui todas as organizações envolvidas tanto a montante quanto a jusante no fluxo de produtos, serviços, finanças e/ou informações desde o último fornecedor até o consumidor final (MENTZER et al., 2001).

Utilizou-se como base para o desenvolvimento do trabalho, a complexa cadeia de suprimentos apontada por Mentzer et al. (2001) de acordo com o representado na Figura 2, porém considerou-se somente o relacionamento interorganizacional entre dois elos da cadeia, ou seja, relações diádicas (GULATI; SYTCH, 2007). Como fornecedor terceirizado estão os prestadores de serviços (membros de apoio), denominados de assessorias em comércio exterior, e como organizações (empresas focais) encontram-se as indústrias moveleiras exportadoras pesquisadas.

Figura 2 - Tipos de canais de relacionamentos em cadeia de suprimentos complexa



Fonte: Adaptada de Mentzer et al. (2001, p.5).

Sendo assim, para cada agente envolvido, o relacionamento na cadeia de suprimentos reflete uma opção estratégica. Além disso, a integração da SCM ocorre por meio de duas formas básicas: por um canal de informação que conecte todos os participantes, principalmente fazendo uso da tecnologia da informação; e pelo fluxo de trocas, sustentado pelos relacionamentos das organizações que as compõem, evidenciando assim que os processos gerenciais atravessam as áreas funcionais das empresas e conectam parceiros comerciais e clientes para além das fronteiras organizacionais (LUDWIG, 2006; BOWERSOX; CLOSS; COOPER, 2007).

Em relação à amplitude da cadeia de suprimentos, Georges (2011) afirma que a mesma repercute os avanços da tecnologia de informação e comunicação, os quais permitem o intercâmbio de dados, informações e processamento de transações entre as empresas constituintes da cadeia de suprimentos. Além disso, o desenvolvimento organizacional tornou a empresa mais dinâmica, flexível e focada em suas atividades fim, procurando parcerias com elevado comprometimento exigindo coordenação e cooperação de todos os envolvidos.

Outro ponto de destaque para o gerenciamento de cadeias de suprimento são as dimensões constituintes de relacionamentos interorganizacionais, tais como: a troca de informações, a confiança, a cooperação, as relações de poder, entre outras. As mesmas ajudam a melhorar o desempenho e os resultados de tais relações, já que quando os membros confiam uns nos outros, as chances são maiores de levar em consideração os objetivos da outra parte ao tomar decisões (STOCK; LAMBERT, 2001). Grönroos (1996) ressalta que nesses relacionamentos entre os membros da cadeia baseados na cooperação, as empresas já não consideram a perspectiva de ganha-perde, mas sim buscam por meio da SCM benefícios que atinjam a todos os membros envolvidos em uma relação do tipo ganha-ganha. Identifica-se também que a troca de informações é natural entre os agentes quando existe a confiança.

Sendo assim, o relacionamento interorganizacional que é parte do comportamento humano, torna-se fundamental para que as atividades desempenhadas na cadeia de suprimentos direcionem e estabeleçam relações bem sucedidas (GUMMESSON, 2005). O estabelecimento dessas relações depende do interesse mútuo dos agentes envolvidos (LUDWIG, 2006), bem como das relações poder. Em relação ao poder, Gummesson (2005) destaca que em relacionamentos interorganizacionais ele é raramente simétrico, ou seja, cada membro da cadeia de suprimentos o possui na mesma proporção. Na verdade é ao contrário, pois ele é geralmente assimétrico, e muitas vezes diante de uma relação importante, a empresa focal possui algumas vantagens perante aos demais membros os quais podem tornar-se dependentes.

Destaca-se ainda para a gestão da SCM os elementos de desempenho relacional, os quais objetivam os resultados obtidos por meio das relações interorganizacionais. Tais resultados, entre outros aspectos, podem ser explicados pela habilidade dos membros partícipes em desenvolver e manter relacionamentos (HÅKANSSON; SNEHOTA, 1995). Atenta-se para algumas mudanças que ocorreram ao longo do tempo nas organizações de acordo com Hax (1989): primeiro a redução do ciclo de vida dos produtos, segundo a segmentação de mercado que tem base nos estudos de demanda e é orientada para a

diferenciação de produtos e serviços, em terceiro aponta-se o aumento da confiabilidade do produto ou serviço prestado, bem como a melhora na gestão dos custos, seguindo em quarto lugar o fato de as empresas assumirem a globalização, fabricando e oferecendo seus produtos e serviços independente do contexto geográfico, e, por fim, a possibilidade de terceirização, a qual prioriza nos negócios as competências centrais, a fim de potencializar os resultados.

Diante de diversas mudanças ocorridas na gestão organizacional, conforme exposto por Hax (1989), ressalta-se que a avaliação do desempenho empresarial nos relacionamentos interorganizacionais em cadeias de suprimento é influenciada por diversas dimensões, como operacionais, financeiras, marketing, entre outras. O presente estudo analisou dentre estas dimensões a de desempenho relacional, segundo modelo apresentado na subseção 2.4.1 dos autores Garrido et al., (2012), cujos elementos se referem a qualidade da relação das empresas focais com os membros de apoio e vice e versa, o grau de interação entre os membros das díades e outros integrantes da cadeia, a qualidade da troca de informações das díades e as contribuições do relacionamento interorganizacional para os mercados de atuação de ambos como um todo.

Complementa-se conforme Pigatto (2005), que se faz necessária à obtenção de parâmetros de avaliação do relacionamento interorganizacional entre as empresas e seus prestadores de serviço e vice e versa, que possibilitem às empresas dos setores envolvidos um monitoramento mais eficiente desse relacionamento. Assim, elementos intangíveis, que restringem as tomadas de decisão e causam insegurança e incerteza transformam-se em critérios objetivos para o estabelecimento, manutenção, melhorias ou mesmo, interrupção do relacionamento. Palmatier et al. (2013) descrevem que as relações interorganizacionais evoluem, e que há mudanças nas ligações entre as dimensões relacionais e entre a importância das mesmas que influenciam diretamente nos resultados das empresas partícipes das díades.

Em consonância ao exposto, o trabalho abordou os relacionamentos interorganizacionais no contexto das cadeias de suprimento, tendo como objeto de estudo três díades compostas por indústrias moveleiras exportadoras e assessorias em comércio exterior. Consideraram-se dimensões constituintes dos relacionamentos interorganizacionais (confiança, satisfação, lealdade, comprometimento, troca de informações, cooperação e poder), e evidenciaram-se os resultados por meio do desempenho relacional. Dessa forma, a fim de traduzir o problema de pesquisa, de acordo com a questão central, cabe perguntar-se: como o relacionamento interorganizacional no contexto da cadeia de suprimentos contribui para o desempenho relacional nas díades empresas focais e membros de apoio?

1.3 OBJETIVOS DO ESTUDO

Tendo como base a delimitação do tema, bem como o problema de pesquisa apresentam-se os objetivos propostos para o projeto.

1.3.1 Objetivo geral

O objetivo geral do estudo é analisar como o relacionamento interorganizacional, baseado em dimensões, contribui para o desempenho relacional de empresas focais e membros de apoio, no contexto da cadeia de suprimentos.

1.3.2 Objetivos específicos

Como formas para atingir o objetivo geral proposto, apresentam-se os objetivos específicos para a concretização do estudo:

- a) Caracterizar os processos envolvidos nos relacionamentos interorganizacionais entre os membros de apoio (assessorias em comércio exterior) e as respectivas empresas focais (indústrias moveleiras exportadoras) nas cadeias de suprimento estudadas;
- b) Identificar e analisar as dimensões dos relacionamentos interorganizacionais, no contexto de cadeias de suprimento;
- c) Verificar as barreiras encontradas nos relacionamentos interorganizacionais das díades estudadas;
- d) Analisar como os aspectos associados à construção do relacionamento interorganizacional nas díades interferem no desempenho relacional das assessorias;
- e) Analisar como os aspectos associados à construção do relacionamento interorganizacional nas díades interferem no desempenho relacional das empresas focais.

1.4 CAMPO DE ESTUDO

A fim de justificar o objeto do estudo, ou seja, relacionamentos interorganizacionais nas díades empresas focais e membros de suporte/apoio no contexto de cadeias de suprimento, a pesquisa foi realizada em indústrias moveleiras exportadoras e assessorias em comércio internacional. Para tanto, abordou-se o perfil e relevância do setor moveleiro para o estudo, bem como o universo das assessorias em comércio exterior, conforme segue.

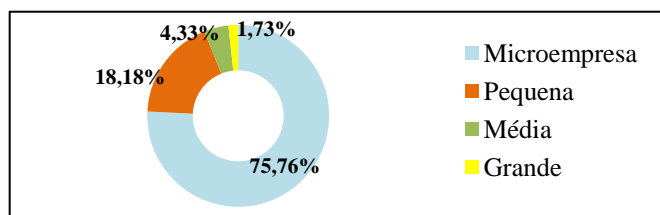
Participaram da pesquisa três empresas exportadoras fabricantes de móveis e três assessorias em comércio exterior, compondo três díades. Denominaram-se as mesmas de Díade A, Díade B e Díade C. A Díade A foi composta pela Empresa B e Assessoria E. Já a Díade B foi composta pela Empresa M e Assessoria G. Por fim, a Díade C possuiu como membros a Empresa T e Assessoria C. A descrição completa das empresas se encontra na seção 3.3 da metodologia do trabalho.

1.4.1 Perfil e relevância do setor moveleiro

O setor moveleiro pode ser classificado de acordo com as matérias primas utilizadas: madeira, metal, vime/ratan, espuma/plástico, bem como pela categoria de uso: residencial, escritório e institucionais (ROSA et al., 2007; BRASIL MÓVEIS, 2012). As principais inovações observadas neste setor são no *design* e no uso de diferentes materiais. A situação corrente mostra que a questão econômica é difícil para os produtores brasileiros, e manter vantagens competitivas torna-se desafiante em função da grande competição internacional. Além disso, esse setor da indústria é composto principalmente por micro e pequenas¹ empresas as quais geram uma grande quantidade de postos de trabalho, conforme apresentado na Figura 3 (FACHINELLI et al., 2010; SINDMÓVEIS, 2012).

¹ Legenda segundo porte das empresas de acordo com os critérios do Sebrae: até 19 funcionários – microempresa, de 20 a 99 funcionários – pequena empresa, de 100 até 499 funcionários – média empresa e acima de 500 funcionários – grande empresa.

Figura 3 - Classificação das indústrias moveleiras



Fonte: Sindmóveis (2012).

Destacam-se os números do setor nos quesitos número de indústrias, pessoal ocupado, produção, vendas, exportações, importações e investimentos, conforme Tabela 1.

Tabela 1 - Números do setor moveleiro no Brasil

| Os grandes números do setor | |
|-----------------------------|------------------------|
| Número de indústrias | 16,5 mil empresas |
| Pessoal ocupado | 307,6 mil funcionários |
| Produção | 462,4 milhões de peças |
| Vendas | R\$ 35,1 bilhões |
| Exportações | US\$ 742,6 milhões |
| Importações | US\$ 565,3 milhões |
| Investimentos | R\$ 1,139 bilhão |

Fonte: IEMI (2012).

Além disso, em valores monetários, o setor produziu segundo dados do Instituto de Estudos e Marketing Industrial – IEMI, com o apoio institucional da Associação das Indústrias de Móveis do Estado do Rio Grande do Sul – MOVERGS, no ano de 2011 R\$ 35,1 bilhões, o que equivale a 1,75% do valor total da receita líquida da indústria de transformação do Brasil, excluindo-se as indústrias extrativas mineral e a construção civil, que complementam o setor secundário da economia. Ademais, os empregos gerados pelo setor produtor de móveis somaram 307,6 mil postos de trabalho em 2011, ou o equivalente a 3,04% do total de trabalhadores alocados na produção industrial do país nesse ano, demonstrando dessa forma o impacto social do segmento (Tabela 2).

Tabela 2 - Dados do setor moveleiro do País (faturamento e empregos em 2011)

| Importância do setor na economia brasileira | | | |
|--|--------------------|--|--------------------------------|
| Faturamento em 2011 | | Empregos em 2011 | |
| Faturamento da indústria de Móveis | R\$ 35,1 bilhões | Pessoal ocupado indústria de Móveis | 307,6 mil funcionários |
| Faturamento da indústria de transformação ¹ | R\$ 2,003 trilhões | Emprego indústria Transformação ¹ | 10,131 milhões de funcionários |
| Participação (%) | 1,75% | Participação (%) | 3,04% |

Fonte: IEMI/IBGE – Brasil Móveis (2012).

Nota: (1) Receita líquida e pessoal ocupado na indústria de transformação. Não inclui indústria extrativa mineral e construção civil. Dados preliminares, conforme estimativas IEMI.

Ainda que existam empresas produtoras de móveis e de colchões em todas as regiões do Brasil, encontram-se concentradas mais fortemente nos estados do Sul e Sudeste, somando 79,1%. Conforme Tabela 3, 83,5% das empresas são produtoras de móveis de madeira, 9,2% de móveis de metal, 4,9% de outras matérias primas como vime, ratan, plástico, estofados, entre outros e 2,3% de colchões (BRASIL MÓVEIS, 2012). No ano de 2012, no Rio Grande do Sul, as indústrias moveleiras, com 96,1% e de colchões com 3,9%, segundo o IEMI (2013) empregaram 43,8 mil trabalhadores. Esse contingente representou 13,5% do total do pessoal ocupado pelo setor moveleiro e de colchões brasileiro em 2012.

Tabela 3 - Empresas segundo sua localização e produtos fabricados

| Produtos | Brasil | Norte | Nordeste | Sudeste | Sul | Centro-Oeste |
|--------------------------|---------------|------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Móveis de madeira | 13.751 | 343 | 1.430 | 5.374 | 5.692 | 912 |
| Móveis de metal | 1.522 | 20 | 268 | 666 | 460 | 108 |
| Outros móveis | 809 | 17 | 150 | 268 | 320 | 54 |
| Colchões | 381 | 19 | 87 | 146 | 98 | 31 |
| Total¹ | 16.463 | 399 | 1.935 | 6.454 | 6.570 | 1.105 |

Fonte: IEMI – Brasil Móveis (2012).

Nota: (1) Não inclui empresas sem empregados.

Evidencia-se que a indústria nacional de móveis produziu 431,0 milhões de peças acabadas em 2011, o que representa um aumento de 4,2% quando comparado com os números de 2010. No período de 2007 a 2011 o crescimento da produção de móveis foi de 27,6% representando um aumento médio de 6,3% ao ano. Quando avaliado o período de 2008 a 2012 o crescimento da produção de móveis foi de 29,9%, o que equivale a uma expansão anual média de 6,8% (IEMI, 2013), conforme representado na Tabela 4.

Tabela 4 - Produção por linha de produto – Brasil (1.000 peças)

| Linha de Produtos | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
|-----------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Móveis para escritórios | 48.562 | 50.580 | 57.786 | 61.290 | 67.695 |
| Móveis para dormitórios | 120.790 | 125.391 | 139.438 | 149.347 | 158.271 |
| Móveis para salas de estar | 15.968 | 16.984 | 19.429 | 21.320 | 22.861 |
| Móveis estofados | 39.297 | 41.270 | 45.545 | 45.659 | 48.876 |
| Móveis para salas de jantar | 37.988 | 39.354 | 42.047 | 45.278 | 48.973 |
| Móveis para cozinhas ¹ | 40.937 | 42.023 | 47.050 | 50.618 | 55.395 |
| Outros móveis ² | 50.928 | 54.353 | 62.492 | 57.519 | 58.472 |
| Colchões | 28.275 | 28.642 | 30.031 | 31.374 | 33.647 |
| Total¹ | 382.745 | 398.597 | 443.818 | 462.405 | 494.189 |

Fonte: IEMI (2013).

Nota: (1) Inclui móveis para cozinha, copa, banheiro e lavanderia.

(2) Inclui institucionais, para piscinas, terraços, jardins, etc.

Os móveis para dormitórios somaram 34,6% do total produzido em 2011; para escritórios, 14,2%, para cozinhas, representaram 11,7%, os estofados 10,6%, os móveis para sala de jantar 10,5% e os de sala de estar 4,9%. Já os outros móveis somaram 13,3% do total da produção (BRASIL MÓVEIS, 2012). Em relação ao estado do Rio Grande do Sul, o mesmo participou com 19,9% da produção nacional de móveis em geral no ano de 2012 (IEMI, 2013).

Tratando-se do comércio exterior brasileiro de móveis, apesar das dificuldades cambiais, pela crise econômica mundial iniciada em 2008 e pela concorrência internacional, principalmente de produtos asiáticos, o setor moveleiro apresentou exportações no montante de US\$ 743 milhões entre 2007 a 2011 e queda de 3,6% em 2011 sobre 2010. As importações de 2011 chegaram a US\$ 565 milhões, equivalentes a um crescimento de 97,7% no período de 2007 a 2011 e aumento de 20,0% em 2011 sobre 2010. Diante desses resultados, o setor de móveis e colchões contribuiu com US\$ 177 milhões para o saldo positivo da balança comercial brasileira de 2011, que foi de US\$ 29,8 bilhões (BRASIL MÓVEIS, 2012).

Ao relacionar os últimos cinco anos, entre 2008 e 2012, as exportações nacionais caíram 27,1% em valores, ao mesmo tempo que as importações avançaram 59,8%. O superávit na balança comercial do setor atingiu US\$ 55,3 milhões em 2012, representando uma queda de 90,2% de 2008 a 2012 (IEMI, 2013).

Dentre os principais destinos das exportações brasileiras segundo ainda o relatório setorial Brasil Móveis (2012), a Argentina foi o principal mercado para os móveis brasileiros em 2011, absorvendo 21,0% do valor remetido. Os Estados Unidos são o segundo colocado no *ranking*, com participação de 11,2%, seguidos pelo Reino Unido, com 9,0% e por Angola, com 6,5%.

As posições se repetem no ano de 2012 conforme demonstra a Tabela 5 com o acumulado do ano de janeiro a dezembro de 2012 segundo dados do site CGI Móveis (2013). Os dados foram extraídos do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior – MDIC, através do Sistema on-line ALICEWeb e referentes a valores estão em milhões de dólares FOB (*Free on Board*). A Tabela 5 apresenta a variação e a participação, sendo a variação calculada em relação ao ano anterior e a participação é quanto representa cada país no total exportado pelos brasileiros.

No estado do Rio Grande do Sul, segundo os dados do IEMI (2013), no ano de 2012, o Uruguai foi o principal mercado para as vendas externas, com participação de 13,0% do

total do ano, seguido pelo Reino Unido, com 12,4%, pelo Chile, com 8,6%, e pelo Peru, com 7,9%. Destaca-se ainda a Bolívia, que foi o país que mais cresceu como destino, com alta de 4,3 vezes nos valores em dólares.

Por outro lado, as importações de móveis e colchões realizadas pelo estado aumentaram 28,8% em valores em 2012 se comparado com 2011. No período de 2008 a 2012, o crescimento foi de 3,5 vezes. A China foi o principal país fornecedor de móveis e colchões em 2012, participando com 59,4% do valor total adquirido no exterior. Logo em seguida, têm-se os Estados Unidos, com 10,9%, depois Coreia do Sul, com 6,1%, e Itália com 5,3%.

Tabela 5 - Destino das exportações brasileiras de móveis principais países – US\$ FOB

| Países | Jan-Dez/2012 | Jan-Dez/2011 | Var.(%) | Partic. |
|----------------|--------------------|--------------------|-------------|-------------|
| Argentina | 131.596.805 | 162.820.169 | -19,2 | 18% |
| Estados Unidos | 90.008.704 | 83.125.850 | 8,3 | 12% |
| Reino Unido | 75.400.496 | 67.064.759 | 12,4 | 10% |
| Angola | 54.576.647 | 48.439.365 | 12,7 | 8% |
| Uruguai | 40.207.554 | 37.718.713 | 6,6 | 6% |
| Chile | 33.328.570 | 34.242.497 | -2,7% | 5% |
| Peru | 28.864.800 | 22.269.667 | 29,6 | 4% |
| França | 28.129.522 | 39.528.234 | -28,8 | 4% |
| Venezuela | 22.343.386 | 23.973.049 | -6,8 | 3% |
| Países Baixos | 15.573.422 | 14.878.005 | 4,7 | 2% |
| Alemanha | 15.496.555 | 18.763.052 | -17,4 | 2% |
| Colômbia | 14.135.184 | 14.424.562 | -2,0 | 2% |
| Espanha | 9.184.994 | 18.092.173 | -49,2 | 1% |
| México | 7.348.499 | 8.414.675 | -12,7 | 1% |
| Canadá | 7.290.175 | 6.725.589 | 8,4 | 1% |
| Cuba | 6.446.106 | 8.107.710 | -20,5 | 1% |
| Outros | 143.438.168 | 154.799.595 | -7,3 | 20% |
| Total | 723.369.587 | 763.387.664 | -5,2 | 100% |

Fonte: MOVERGS/CGI Moveleiro/SECEX/SDP – (Códigos NCM 9401 – 94019090 / 9403 – 94049090) (2012).

No ano de 2012, de janeiro a dezembro, de acordo com os dados do CGI Móveis (2013), nas exportações brasileiras por estados, o Rio Grande do Sul encontrava-se em primeiro lugar, seguido por Santa Catarina. No período de janeiro a agosto de 2013, as posições se repetem. Os dados referentes a valores estão em milhões de dólares FOB (*Free on Board*), conforme Tabela 6.

Tabela 6 - Exportações brasileiras de móveis por estado – US\$ FOB

| Estados | Jan.-Ago./2013 | Jan.-Ago./2012 | Var.(%) |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|----------------|
| Rio Grande do Sul | 130.205.783 | 131.858.469 | -1,3 |
| Santa Catarina | 122.084.711 | 125.681.779 | -2,9 |
| Paraná | 79.088.427 | 75.900.735 | 4,2 |
| São Paulo | 72.785.528 | 82.928.724 | -12,2 |
| Minas Gerais | 38.504.112 | 36.226.991 | 6,3 |
| Bahia | 161.280 | 5.685.997 | -97,2 |
| Outros Estados | 13.853.079 | 9.882.415 | 40,2 |
| Total Brasil | 456.682.920 | 468.165.110 | -2,5 |

Fonte: MOVERGS/CGI Moveleiro/SECEX/SDP – (Códigos NCM 9401 – 94019090 / 9403 – 94049090) (2013).

Em relação aos principais municípios exportadores de móveis do estado do Rio Grande do Sul, cita-se Bento Gonçalves, que lidera o ranking nacional de volume de peças produzidas em 2012, com 18,1% da produção nacional (IEMI, 2013), sendo que sua participação até julho de 2013 no estado representava 28,27%, e com um montante no mesmo mês de US\$ 5.527.228,00 segundo dados do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior – MDIC, através das Estatísticas de Comércio Exterior – DEPLA: Balança comercial brasileira: municípios (MDIC, 2013).

1.4.2 Assessorias em comércio exterior

Analisando a influência do micro ambiente operacional e a influência do macro ambiente, pode-se observar a importância de estudar o mercado que a organização pretende atingir antes de qualquer ação. É preciso entender as necessidades dos clientes, que atualmente, segundo Kotler e Keller (2006), por meio da revolução digital colocou nas mãos dos consumidores e das empresas uma série de novas capacidades. O poder de compra aumentou consideravelmente, há uma maior variedade de bens e serviços, facilidade de informações e de interação para fazer e receber pedidos, além da capacidade de comparar opiniões sobre produtos e serviços (CISLAGHI, 2011).

Considerando-se que a principal característica das áreas de negócios internacionais e gestão internacional, e o que as difere de outras, é o uso de múltiplos níveis de análise, respectivamente: global, internacional, nacional e interorganizacional e intraorganizacional, os mesmos refletem complexidades e interdependências do mundo dos negócios internacionais, não observadas em outras áreas (OLIVEIRA, 2010), portanto a escolha dos

parceiros comerciais e dos membros de apoio na cadeia de suprimentos torna-se essencial para o bom desempenho das atividades de comércio exterior e do desempenho de ambos, fornecedor e cliente.

Certamente, o papel do fornecedor (neste caso do prestador de serviços – assessorias em comércio exterior) é ser responsável pelo processo de produção, incluindo desenvolvimento e entrega, bem como pelas atividades de apoio. Segundo Chase e Apte (2007), produtos podem alavancar os ativos tecnológicos e a aplicação de princípios da engenharia para melhorar a qualidade, ampliar a capacidade e alcançar maior produtividade e margens de lucro. Serviços, por outro lado, são geralmente mais intensivos de trabalho, menos sensíveis a economias de escala, exibem maiores variações de qualidade e apresentam geralmente menores índices de produtividade e lucratividade.

Em complemento, verifica-se que os fornecedores produzem recursos como entrada nos processos dos consumidores para a criação de valor. No ponto de vista dos membros de apoio da cadeia de suprimentos, interações bem coordenadas criam oportunidades para entrar e contribuir para os processos de criação de valor dos clientes (mesmo que os consumidores possam ter oportunidades de co-criar valor com o fornecedor) (GRÖNROOS; RAVALD, 2011).

Neste campo de estudo apresentam-se as assessorias em comércio exterior, com vistas a facilitar o trabalho de importadores e exportadores, por meio de um serviço, na maioria das organizações terceirizado e especializado, para o desenvolvimento das atividades internacionais. Visa-se obedecer à regulamentação e atuar em diversas áreas tais como: soluções logísticas (seguro de transporte internacional, logística de transporte internacional, planejamento logístico), despacho aduaneiro (importação, exportação, regimes aduaneiros), projetos especiais (pleito e renovação de ex-tarifários, visando à redução do Imposto de Importação para máquinas e bens de capital, importação de máquinas usadas), e a assessoria em si (documentação, esclarecimento de dúvidas, elaboração de certificados especiais, entre outras atividades).

Dentre as atividades desempenhadas pelas assessorias em comércio exterior citam-se ainda o acompanhamento global dos processos, a confecção de documentos de comércio exterior – *Commercial Invoice*, *Packing List*, Certificados de Origem, Registro de Exportação, entre outros –, admissão temporária ou exportação temporária para feiras e consertos, *drawback*, entreposto aduaneiro, habilitação no radar e credenciamento, auxílio na classificação fiscal de mercadorias, câmbio e registro de operações financeiras, auxílio na

abertura e análise de cartas de crédito, entre outros. As atividades e informações envolvidas em um processo de exportação, por exemplo, podem conter informações confidenciais (ou estratégicas) do cliente (empresa focal).

Ressalta-se a importância que os documentos desempenham no comércio internacional, pois por meio deles são definidas as condições das operações de compra e venda ao mercado externo. Também se destaca nesse ramo de atuação das assessorias o papel do despachante aduaneiro, que segundo a Federação Nacional dos Despachantes Aduaneiros – Feaduanheiros (2012) é um profissional que atua no Brasil desde 1850.

Sua principal função é a formulação da chamada Declaração Aduaneira. Eles exercem atividades eminentemente de interesse público e atuam mediante inscrição prévia em registros próprios das Superintendências Regionais da Secretaria da Receita Federal, após a comprovação de uma série de requisitos e permanência como ajudante de despachante aduaneiro por dois anos, no mínimo, da data de sua inscrição (FEADUANEIROS, 2012). Ainda, no ano de 2012, para entrar na carreira do despacho aduaneiro além das regras da Instrução Normativa RFB n. 1.209, de 7 de novembro de 2011, criou-se um exame de qualificação de Despachante Aduaneiro. A prova avalia a capacidade técnica dos participantes que desejam trabalhar na área. As regras estão no Edital ESAF n. 58, de 15 de outubro de 2012 (ABRACOMEX, 2013). Podem atuar somente mediante procuração outorgada pelos interessados (importadores, exportadores e viajantes procedentes do exterior) e após credenciamento específico no Sistema Integrado de Comércio Exterior – SISCOMEX.

Ainda de acordo com a Feaduanheiros (2012), os despachantes aduaneiros possuem contato direto com órgãos competentes, em qualquer nível (local, regional ou central), pertencentes aos diversos Ministérios que compõem o Governo, tais como Ministério da Fazenda (todos os órgãos da Secretaria da Receita Federal), Ministério da Saúde (Anvisa), Ministério da Marinha (Marinha Mercante), Ministério da Agricultura, Ministério da Indústria e Comércio (Secex e Decex), Ministério do Exército, entre outros.

Por fim, identifica-se a Associação Brasileira de Consultoria e Assessoria em Comércio Exterior – Abracomex, a qual conta com 2.664 empresas associadas, e é uma instituição sem fins lucrativos, que objetiva a união das empresas que operam no segmento de comércio exterior. Auxiliam por meio de pesquisas, estudos, análises, informações técnicas, consultoria e treinamento, bem como promovendo encontros internacionais de negócios com importadores, exportadores e autoridades governamentais.

Além disso, a Abracomex mantém presença junto ao poder público com vistas a assistência técnica a órgãos governamentais para a condução das políticas de comércio exterior, além da promoção comercial, por meio de prospecção de mercados, identificação de oportunidades e negociações internacionais e do fórum de discussão, importante ferramenta *on-line* para abordagem de temas sobre comércio internacional e aumento da rede de relacionamento dos participantes (ABRACOMEX, 2013).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A pesquisa tem por base alguns pilares teóricos: relacionamentos interorganizacionais, relacionamentos interorganizacionais no contexto de cadeias de suprimento, dimensões constituintes de relacionamentos interorganizacionais e desempenho relacional. Tais conceitos são detalhados nas seções 2.1, 2.2, 2.3 e 2.4, evidenciando-se a importância e papel de cada um deles para o desenvolvimento de relacionamentos interorganizacionais nas Díades A, B e C, por meio das empresas pesquisadas. Buscaram-se elementos que avaliassem o desempenho das díades selecionadas no contexto de cadeias de suprimento a partir de uma abordagem baseada nos relacionamentos.

2.1 RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS

Estudiosos e gestores em geral concordam que as relações entre as empresas evoluem ao longo do tempo e são fundamentalmente dinâmicas, ou seja, os componentes desses relacionamentos apresentam um papel importante no desempenho dos membros envolvidos (PALMATIER et al., 2013). Neste aspecto, Gulati e Sych (2007) evidenciam que o aumento da orientação relacional, por sua vez, resulta em aumento dos níveis de ação conjunta, maior confiança entre os parceiros, e uma troca de informações mais vantajosa, seja na díade, no conjunto de organizações ou nas redes interorganizacionais. Destaca-se que a definição adotada para o estudo para relacionamentos interorganizacionais é de Oliver (1990) o qual conceitua como transações relativamente contínuas, com fluxos e ligações que ocorrem entre uma organização e outra, ou mais organizações em seu ambiente.

Oliver (1990) destaca dimensões críticas para o estabelecimento de relacionamentos interorganizacionais, sendo elas: necessidade, assimetria, reciprocidade, eficiência, estabilidade e legitimidade. A autora reforça que os determinantes das relações interorganizacionais se justificam principalmente por duas razões: (i) as organizações tomam decisões intencionais ao empreender relacionamentos interorganizacionais, em geral para transpor restrições que limitam ou influenciam as suas escolhas; e (ii), as dimensões explicam a razão de as empresas decidirem entrar em relacionamentos interorganizacionais.

Como estratégias para relacionamentos interorganizacionais, busca-se alcançar altos níveis de satisfação e lealdade dos clientes através de algumas dimensões tais como: confiança, comprometimento, cooperação e poder entre as partes envolvidas. Dessa forma, relacionamentos cooperativos cada vez mais são citados como componentes essenciais das estratégias de negócio, já que riscos ambientais, incertezas, lacunas de habilidades e de recursos encorajam as empresas a buscar parcerias com outras (CRAVENS, 1997). Além disso, os relacionamentos interorganizacionais dependem fundamentalmente de pessoas para ocorrerem, com suas diferentes ideologias, práticas, competências, significações e contextos (LARENTIS, 2007).

Segundo Hall (2004), os relacionamentos interorganizacionais são processos de interação entre organizações que ocorrem no interior de redes e conjuntos de organizações, ou seja, uma configuração de relações entre atores sociais ligados por diferentes relacionamentos. O mesmo autor descreve que as relações interorganizacionais podem se apresentar por meio de três formas básicas: relacionamento duplo ou em par (díade), conjunto interorganizacional e rede interorganizacional.

O relacionamento duplo ou em par (díade) pode ser definido como uma simples forma de interação entre duas organizações, na qual ambas encontram nesta relação benefícios. O conjunto interorganizacional, por sua vez, refere-se à totalidade de relacionamentos estabelecidos por uma organização, constituindo-se ao redor de uma empresa focal. Já a rede interorganizacional consiste em todas as interações entre organizações (WHETTEN, 1981).

Importante destacar em relação às pessoas, que os relacionamentos interorganizacionais são, muitas vezes, iniciados por meio dos *boundary spanners* ou interfaceadores (pessoas das fronteiras organizacionais, tais como vendedores e representantes comerciais, compradores organizacionais e responsáveis pelo serviço ao cliente) (BRASS et al., 2004). No nível interorganizacional *boundary spanning* está associado aos processos de interação de redes (HALLEY, 1998).

Håkansson e Snehota (1995) citam algumas das ideias que surgem a partir da perspectiva de relacionamentos interorganizacionais:

- a) O papel de desenvolvimento e desempenho das empresas é explicado pela sua capacidade em desenvolver relacionamentos, isto é, a partir do processo de trabalho

em redes no mercado. Tradicionalmente, aborda-se como uma função de como os agentes autonomamente exploram um dado conjunto de recursos;

b) O desenvolvimento de recursos parece ter lugar em grande medida entre as empresas;

c) Eficiência no desempenho de atividades internas, tais como a produção é em grande medida dependente das relações com os fornecedores e clientes da empresa. Tradicionalmente, considera-se como um tema interno técnico;

d) Na perspectiva de rede, o mais bem sucedido são as contrapartidas, o que é melhor para a empresa. Quanto mais uma empresa pode ajudar a seus colegas a desenvolver e se tornar um sucesso, maiores são as chances dela se tornar também bem sucedida. Essa não é a maneira como a empresa tem sido tradicionalmente aconselhada a olhar para os seus pares.

De acordo com Pereira e Luce (2007), às teorias descritas por autores no campo de relacionamentos interorganizacionais, são classificadas por meio de cinco teorias ou abordagens: teoria dos custos de transação, teoria de contrato social, teoria de troca social, dependência de recursos e paradigma político-econômico e abordagem de redes. As mesmas são explicadas a seguir com o objetivo informativo, já que não foram utilizadas para a pesquisa.

A teoria dos custos de transação, com orientação econômica, contribui para o papel da especificidade de ativos, para a redução das incertezas ambientais e oportunismo, em contrapartida, não considera as relações de poder. Procura explicar as razões para existir diferentes formas de se organizarem as transações no mercado, levando a diversas formas de governança pela empresa (PEREIRA; LUCE, 2007).

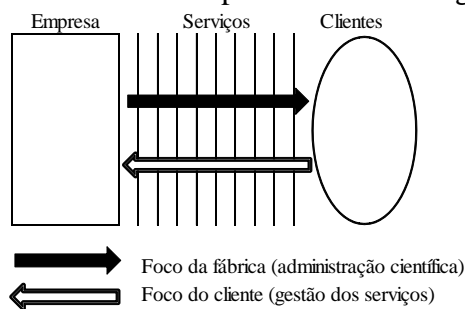
A teoria de contrato social, cujo enfoque é social, leva em consideração a confiança e o comprometimento, bem como comunicação e vínculos pessoais, porém apresenta uma superposição de normas, falta parcimônia e também não considera o poder. Além disso, ressalta as características situacionais e de processo, variando de trocas discretas a trocas relacionais. A forma discreta aproxima-se mais do conceito de mercado da teoria dos custos de transação, abordando os benefícios econômicos e comportamento oportunista. Já a forma relacional tem a troca como um fenômeno orientado por aspectos que vão além da visão estritamente econômica, considerando normas sociais (PEREIRA; LUCE, 2007).

A teoria de troca social possui foco social e psicológico, estimulando a informação e a socialização. Uma de suas limitações é o fato de considerar apenas díades e além das condições econômicas estabelecidas, as normas sociais desenvolvidas pelas partes influenciam o relacionamento. Já a abordagem da dependência de recursos e paradigma político econômico possui orientação política, evidenciando o controle e a influência, e a importância de fontes alternativas de compra, além de argumentar que as organizações têm graus variados de dependência em entidades externas, particularmente para os recursos que elas necessitam para operarem. Como restrição, não foca outros aspectos do relacionamento e apresenta problemas de mensuração (PEREIRA; LUCE, 2007).

Pereira e Luce (2007) concluem que a abordagem de redes, cujo foco é essencialmente econômico e social, possui uma conectividade de atores, considerando a aprendizagem e competências, bem como a localização da rede. Contudo apresenta problemas de mensuração e complexidade dos construtos. Os relacionamentos ocorrem entre diversas unidades corporativas, organizações independentes e empreendedores. São necessários vínculos de alto nível de qualidade com parceiros e clientes, caracterizados por confiança, comprometimento, interdependência e satisfação.

Por sua vez, em um contexto de lógica de serviço, os fornecedores devem empenhar-se para encontrar uma maneira de chegar ao consumidor para a criação de valor antes que tentem o forçar a se encaixar no processo de fornecimento do serviço. Neste caso, o fornecedor (assessorias em comércio exterior) e os negociadores (indústrias moveleiras) podem compreender que a criação de valor dos consumidores (importadores) e a maior eficiência e efetividade produzem recursos e processos para apoiar a criação do valor (GRÖNROOS; RAVALD, 2011).

Figura 4 - O foco do cliente: a empresa como um negócio de serviços



Fonte: Grönroos (1996, p.13).

Neste aspecto tem-se a Figura 4, na qual Grönroos (1996) demonstra a mudança do foco do cliente, antes na perspectiva de um processo de gestão funcional, com funções e

organizações determinadas e departamentos orientados à especialização, para uma valorização dos serviços prestados. Observa-se que a seta preta representa desde a empresa até o consumidor demonstrando o relacionamento tradicional orientado para o produto, onde a empresa e a gestão levam em conta o que é considerado chave para o sucesso no mercado. Serviços são considerados adicionais para o rendimento da organização nesta perspectiva.

Por outro lado, como indicado na segunda seta da Figura 4 (vazada), mudanças foram necessárias, representando, dessa forma, a expectativa do cliente para a empresa, com vários elementos distintos, sendo o serviço um dos principais itens avaliados pelos clientes. Esses elementos de serviços criaram um valor adicional para o consumidor, ao passo que para a empresa é um requisito necessário a fim de promover valor e competitividade (GRÖNROOS, 1996).

Diante do exposto, Gummesson (2005) descreve que considera-se crucial para um bom relacionamento interorganizacional, a habilidade do prestador de serviços em projetar e produzir o serviço, bem como seu sistema de produção e entrega. Além disso, Grönroos (2003) complementa que é importante distinguir três importantes requisitos estratégicos de um relacionamento: (i) redefinir o negócio como um negócio de serviço, tendo como elemento chave a concorrência por serviço; (ii) compreender a organização na perspectiva de gerenciamento de processo e não de uma perspectiva de funções; e (iii) a importância do desenvolvimento de parcerias e uma rede a fim de cuidar o processo de serviço como um todo. Tais requisitos estabelecem a base estratégica para uma gestão de relacionamentos bem sucedida.

Salienta Day (2001) que à medida que os relacionamentos interorganizacionais tornam-se mais colaborativos, as ligações sociais, processuais e sistêmicas ficam mais fortes, podendo incluir todos ou quase todos os itens que seguem: os contatos ocorrem em muitos níveis e funções; sessões conjuntas de planejamento em que os dois parceiros trocam informações; trocas de pessoal e indicações de pessoas para as equipes de ambas as empresas, entre outros. Ademais, a duração do relacionamento pode influenciar positivamente o comportamento colaborativo da empresa. Portanto, em relacionamentos mais antigos, nos quais os atores estão mais familiarizados uns com os outros, as ações conjuntas tendem a um maior êxito (ANDERSON; WEITZ, 1989; CLARO; CLARO, 2004).

Em complemento, Grandori e Soda (1995) afirmam que os relacionamentos interorganizacionais são importantes tanto economicamente, devido a sua capacidade para regular a interdependência entre transações muitas vezes complexas, mas também em relação

à interdependência cooperativa entre as empresas, ou seja, dimensões relacionais. Portanto, para implantar relacionamentos interorganizacionais que sejam bem sucedidos Bowersox, Closs e Cooper (2007) apontam que é preciso escolher um parceiro com sabedoria, com culturas compatíveis, visão estratégica comum e filosofias operacionais de apoio.

2.1.1 Relacionamentos interorganizacionais no contexto das cadeias de suprimento

De acordo com os autores Viana e Baldi (2008), em seu ensaio teórico, os mesmos apresentam e discutem os principais pressupostos e argumentos teóricos da Gestão da Cadeia de Suprimentos – SCM e da teoria de redes, enfatizando as relações interorganizacionais, presentes em uma cadeia de suprimentos. Para eles, as relações interorganizacionais permitem o compartilhamento de informações, além da tomada conjunta de decisões pelos membros da cadeia. Nesse âmbito, Tondolo e Puffal (2010) destacam que a aproximação com fornecedores, visa a ampliar o controle sobre a cadeia de suprimentos e também incrementar a eficiência das transações na cadeia. Isso objetiva a redução dos custos e das incertezas.

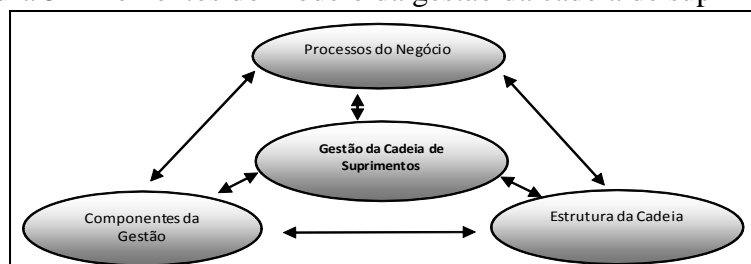
A fim de contextualizar a Gestão da Cadeia de Suprimentos, destaca-se que várias áreas temáticas, tais como compras e suprimentos, logística e transporte, marketing, comportamento organizacional, rede, gestão estratégica, gestão sistemas de informação e gestão de operações contribuíram para a explosão da literatura da SCM (CHEN; PAULRAJ, 2004). Como definição para o termo, de acordo com Lambert e Cooper (2000) a SCM apresenta-se como uma nova maneira de administrar negócios e seus relacionamentos. Lida com a excelência total dos processos de negócios e representa uma nova maneira de administrar organizações, bem como o relacionamento com os demais membros da cadeia.

Apontam-se ainda outros conceitos para a SCM, como uma rede de organizações que envolvem desde os relacionamentos a montante e a jusante, em diferentes processos e atividades, as quais produzem valor na forma de produtos e serviços, até a chegada ao consumidor final (CHRISTOPHER, 1992). O *Global Supply Chain Forum – GSCF* (1994) aponta que Gestão da Cadeia de Suprimentos é a integração dos processos chave do negócio desde o consumidor final até os fornecedores originais que fornecem produtos, serviços e informações que agregam valor para os clientes e aos demais envolvidos.

Mentzer et al. (2001) descrevem que a SCM é definida como coordenação sistemática e estratégica de funções empresariais tradicionais e táticas, usadas na relação entre

essas funções dentro de uma organização particular e através de negócios dentro da mesma cadeia de suprimentos, com o propósito de melhorar o desempenho a longo prazo de empresas individualmente e da cadeia como um todo. Dessa forma, apresenta-se de acordo com a Figura 5 um modelo da gestão da cadeia de suprimentos, abordando uma estrutura geral dos elementos mais importantes e próximos, relacionando os aspectos: processos de negócios, componentes de gestão e a estrutura da cadeia.

Figura 5 - Elementos do modelo da gestão da cadeia de suprimentos



Fonte: Traduzida e adaptada pela autora com base em Cooper, Lambert e Pagh (1997, p.6).

Na Figura 5 são considerados os elementos que compõe uma cadeia de suprimentos, iniciando pela estrutura da cadeia, a questão de se remeter a quem são os membros-chave e com quais deles deve-se ligar os processos, ou seja, inclui as empresas membros e as relações entre elas. O que ocorre muitas vezes é que as empresas não possuem o conhecimento de quem são os membros da sua cadeia (COOPER; LAMBERT; PAGH, 1997, LAMBERT; COOPER, 2000).

Em relação aos processos de negócios na cadeia de suprimentos compreendem-se como os processos podem ser interconectados e quais deles são chaves para os membros da cadeia, dessa forma, são as atividades que produzem certo resultado de valor para o consumidor, bem como maneiras para potencializar as relações (COOPER; LAMBERT; PAGH, 1997, LAMBERT; COOPER, 2000).

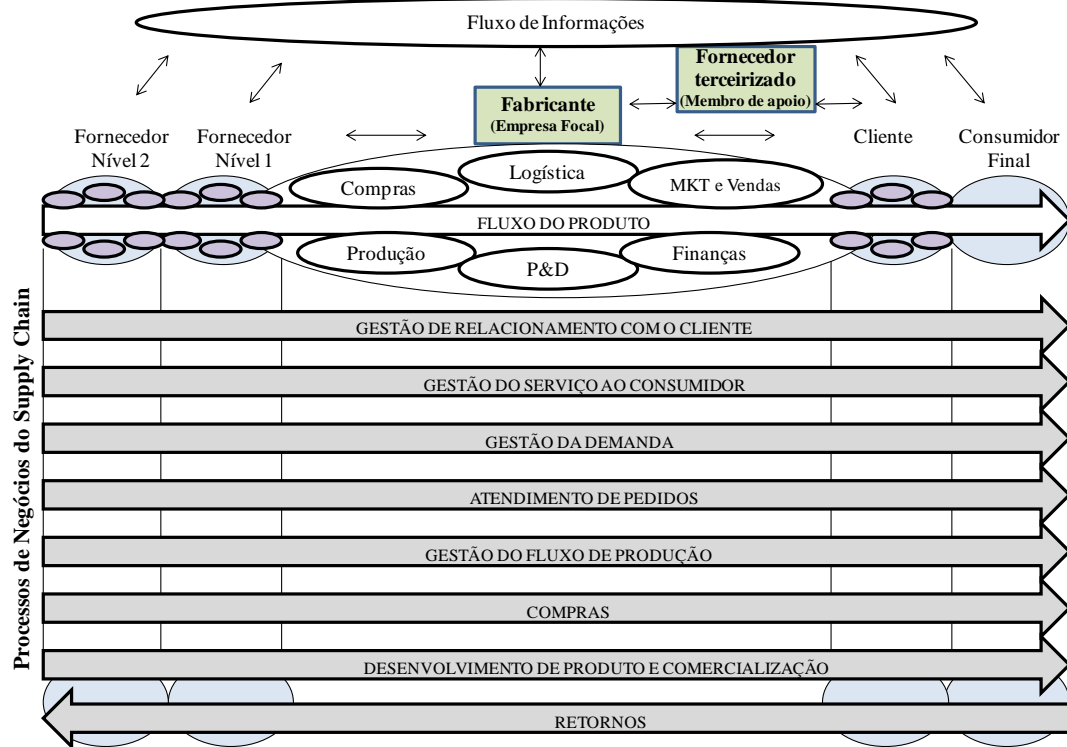
Por fim, de acordo ainda com os autores Cooper, Lambert e Pagh (1997), Lambert e Cooper (2000) os componentes gerenciais da SCM referem-se a quais níveis de integração e gestão deve ser aplicado a cada *link*. São as variáveis que permitem a integração e o gerenciamento dos processos através da rede de empresas, como por exemplo, a integração com o fornecedor e o gerenciamento desse processo.

Além disso, a rede da cadeia apresenta algumas dimensões, tais como: (i) estrutura horizontal, ou seja, o número de níveis (de fornecedores e clientes) ao longo da cadeia, também representada por número de níveis a montante (antes da empresa focal) e a jusante (depois da empresa focal); (ii) estrutura vertical, indicada pelo número de

fornecedores/consumidores em cada nível ao longo da cadeia e; (iii) posição horizontal, referenciando-se ao posicionamento da empresa focalizada, se mais próximo da fonte de suprimento inicial ou mais próximo do consumidor final.

Diante do exposto, apresenta-se o modelo de SCM proposto por Lambert e Cooper (2000), conforme Figura 6.

Figura 6 - Gestão da cadeia de suprimentos: integração e gestão dos processos da cadeia



Fonte: Traduzida e adaptada pela autora com base em Lambert e Cooper (2000, p.67).

Neste sentido, alguns aspectos principais precisam ser levados em consideração em uma estrutura em redes da SCM, conforme demonstrados na Figura 6 e baseados em Lambert e Cooper (2000):

Primeiramente, os membros da SCM, os quais são compostos por membros primários e de suporte ou apoio. Sendo os primários, as empresas ou unidades de negócio que executam atividades (operacional ou gerencial) que agregam valor ao longo da cadeia de suprimentos de determinado produto ou serviço. Já os membros de apoio são empresas ou unidade de negócios que fornecem recursos, troca de informações, entre outros serviços, suportando os membros primários da cadeia de suprimento, porém não participando de forma direta no processo de agregação de valor (LAMBERT; COOPER, 2000).

Em segundo, as dimensões estruturais da rede: estrutura horizontal, estrutura vertical e posição horizontal da empresa focal. A estrutura horizontal representa o número de níveis ou camadas (fornecedores e clientes) ao longo da cadeia (número de níveis a montante e a jusante). A estrutura vertical é caracterizada pelo número de fornecedores/consumidores em cada nível ou camada ao longo da cadeia. A empresa pode ter uma estrutura vertical estreita, com poucas empresas em cada nível, ou ao contrário, possuir uma grande quantidade de fornecedores e/ou clientes em cada nível. A terceira dimensão é a posição horizontal, que significa o posicionamento o qual a empresa focal se encontra, podendo ser mais próximo da fonte de suprimento inicial ou mais próximo do consumidor final (LAMBERT; COOPER, 2000).

Por fim, os diferentes tipos de processos ligados à SCM divididos em oito, conforme seguem (LAMBERT; COOPER, 2000).

- a) Gestão de relacionamento com cliente: o primeiro passo em direção à SCM integrada é identificar os principais clientes ou grupos de clientes-chave. Produtos e serviços podem ser acordados com tais clientes, especificando os níveis de desempenho esperados, bem como avaliações podem ser efetuadas a fim de analisar e manter os níveis de serviço prestados e sua respectiva rentabilidade.
- b) Gestão de serviços ao consumidor: é uma fonte básica de informação para a cadeia.
- c) Gestão da demanda: a demanda dos clientes é uma importante fonte de variabilidade e se origina a partir de padrões de ordens irregulares. O processo de gestão da demanda procura equilibrar as necessidades dos clientes com as capacidades da empresa de abastecimento, procurando identificar os tipos de produtos ou serviços que serão adquiridos e em que ocasião.
- d) Atendimento de pedidos: realizar o processo de atendimento de pedidos efetivamente exige a integração da manufatura da empresa e logística. O objetivo é desenvolver um processo contínuo desde o fornecedor até a organização e, em seguida, aos seus diferentes segmentos de consumidores.
- e) Gestão do fluxo de processos produtivos: os processos de fabricação devem ser flexíveis para responder às mudanças de mercado. Isto requer a flexibilidade para executar os pedidos e planejamento junto aos clientes, utilizando-se de ferramentas tais como o *Just-in-time*, com prioridades de produção e datas de entrega.

f) Compras: os planos estratégicos são desenvolvidos com os fornecedores para apoiar o processo de fabricação, ou a prestação de serviços e a gestão do fluxo de desenvolvimento de novos produtos. Os fornecedores podem ser classificados com base em várias dimensões, tais como a sua contribuição e criticidade para a organização. Além disso, nas empresas cujas operações se estendem pelo mundo todo, a terceirização deve ser gerenciada em uma base global.

g) Desenvolvimento e comercialização de produtos: parte fundamental para a competitividade da organização, visto que ciclos de vida de produtos estão cada vez mais curtos. Faz-se necessária integração entre fornecedores e clientes para obter melhores resultados e redução de prazos.

h) Retornos: a gestão eficaz do processo de retorno permite a identificação de oportunidades nas atividades desenvolvidas e projetos inovadores, assim como melhoria nas relações estabelecidas na cadeia.

Fleury (2000) corrobora o tema, descrevendo que SCM é uma abordagem que exige mudanças nas práticas das organizações, muitas vezes já arraigadas, tanto no nível interno, quanto no externo, neste caso em relação ao relacionamento entre os diversos participantes da cadeia. Em nível interno, se faz necessária a quebra de barreiras organizacionais praticadas pelo gerenciamento por silos, ou seja, seguindo diversos objetivos funcionais conflitantes, em detrimento a uma visão sistêmica em que o resultado do conjunto é mais importante que o resultado das partes.

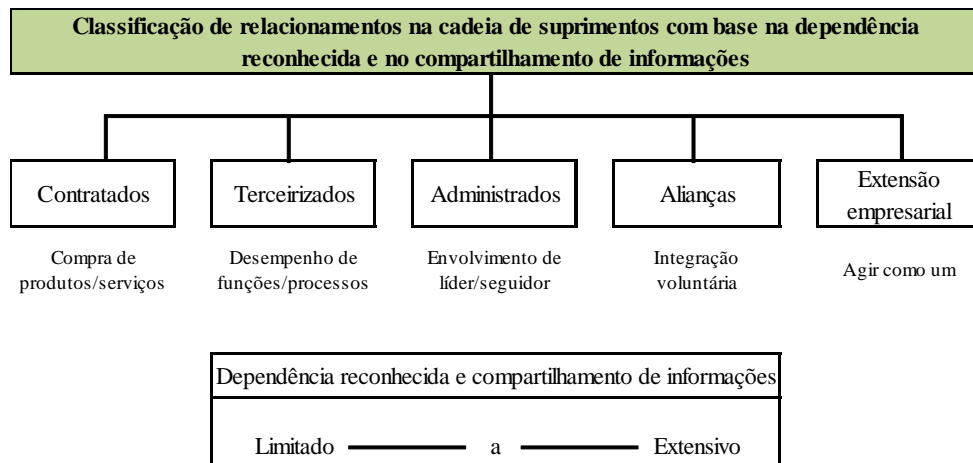
Outro aspecto relevante destacado por Fleury (2000), devido à natureza da cadeia de suprimentos ser cooperativa, torna-se crucial selecionar os parceiros corretos. Neste sentido, se faz necessário definir quem são os membros críticos, ou seja, os primários, quais são os processos interempresariais e quais devem estar vinculados, bem como o tipo de integração a ser realizada entre eles. As organizações que participam da cadeia precisam oferecer um excelente produto e serviço, mas, além disso, serem sólidas, estáveis, confiáveis e comprometidas, bem como a cooperação e a colaboração devem ser vistas como um acordo de longo prazo, já que qualquer empresa pode fazer parte de outras cadeias de suprimento.

Por fim, verifica-se que uma SCM bem sucedida requer uma mudança de gestão das funções individuais para integrar as atividades em processos da cadeia de fornecimento chave. Tradicionalmente, as duas partes, a montante e a jusante da cadeia de suprimentos têm interagido como entidades desconectadas recebendo fluxos esporádicos de informações ao

longo do tempo (LAMBERT; COOPER, 2000). Neste âmbito, os aspectos relacionados aos relacionamentos interorganizacionais no contexto de cadeias de suprimento, principalmente baseados em díades conforme objetivos da pesquisa tornam-se relevantes para as organizações. Descrevem-se alguns tipos e formas de relacionamentos interorganizacionais na SCM a fim de facilitar a compreensão ao tema.

Sobre a ótica de Bowersox, Closs e Cooper (2007), existem diversos tipos e formas de relacionamentos interorganizacionais que tendem a ser caracterizados como exemplos de integração e colaboração na cadeia de suprimentos. Como verifica-se na Figura 7, cinco formas básicas de colaboração entre os participantes são apresentadas, desde as mais elementares, como a contratação, até a mais complexa, a extensão empresarial.

Figura 7 - Estrutura de classificação de relacionamentos



Fonte: Bowersox, Closs e Cooper (2007, p.398).

Em relação aos contratados, compreende-se quando um fornecedor ou cliente introduz uma dimensão temporal à compra e à venda tradicionais, ou seja, inserindo expectativas de preços, serviços e desempenho ao longo de um período específico. Já na terceirização o foco está na realização de um serviço ou atividade específico. Importante ressaltar que ambas não necessariamente implicam no surgimento de integração e colaboração na cadeia de suprimentos, ao passo que tais relacionamentos envolvem um grau limitado de compartilhamento de informações. Apesar das empresas que terceirizam funções necessitarem manter relacionamentos saudáveis com os prestadores de serviço, o mesmo é especificado em termos de desempenho e custo, e ganha força as relações de poder, na qual o comprador assume o papel de líder (BOWERSOX; CLOSS; COOPER, 2007).

Em relacionamentos administrados “uma empresa dominante assume a responsabilidade pela liderança e busca a colaboração com parceiros comerciais e/ou

prestadores de serviço” (BOWERSOX; CLOSS; COOPER, 2007, p.397). A diferença dessa forma está no compartilhamento de informações, que passa a atingir níveis estratégicos, e também na expectativa do relacionamento ser contínuo, sem prazo específico para rescisão ou renegociação. Novamente neste tipo de relação, o poder é mais evidente no líder do que nos demais membros.

No outro extremo da Figura 7 têm-se os relacionamentos ditos como colaborativos – as alianças e a extensão empresarial. A ênfase desses relacionamentos está no desejo de uma governança em conjunto, seja de maneira intelectual quanto operacional. Podem até mesmo criar políticas conjuntas, integrar operações, e compartilhar as informações de maneira extrema, com vistas a uma relação contínua e de longo prazo.

Acrescentam Håkansson e Snehota (1995) e Gummesson (2005), que além dessas cinco formas básicas de colaboração entre os participantes, existem ainda três tipos de conexões que formam um relacionamento entre comprador e vendedor, no caso do estudo, entre empresas focais e membros de apoio. São elas: (i) elos de atividades, as quais abrangem diversos tipos de atividades como técnicas, administrativas, comerciais, *marketing* e outras atividades de uma empresa que podem ser conectadas de diferentes formas para outra empresa conforme se desenvolve o relacionamento, muitas vezes facilmente copiáveis; (ii) laços entre recursos, que incluem a troca e o compartilhamento de recursos tangíveis (máquinas), e intangíveis (conhecimento). Neste nível a relação se aprofunda, pois elas não se baseiam mais somente em preços, como também em comunicação com o consumidor; e (iii) vínculo de agentes, criados por pessoas que interagem e exercem influência, além de formarem opiniões umas sobre as outras. Essa dimensão retrata a estrutura, pois as partes uniram recursos e estão comprometidas para que o relacionamento progrida. Agentes se estabelecem na interação e refletem tal processo.

Os relacionamentos nas díades em cadeias de suprimento (no caso – empresas focais e prestadores de serviços) podem ser de cunhos diferentes, tais como: legal, financeiro, tecnológico, geográfico, baseado em tempo, baseado em conhecimento, social, cultural, ideológico e psicológico. Os cinco primeiros vínculos podem ser controlados pelo prestador, e às vezes se torna difícil e até mesmo desconfortável ao consumidor o seu rompimento. Já os últimos cinco, estão principalmente ligados à personalidade dos consumidores e sua percepção do prestador (GUMMESSON, 2005).

O relacionamento entre comprador/fornecedor pode ser considerado como o conjunto de estratégias interorganizacionais empregadas pelas empresas compradoras e fornecedoras

em suas negociações (CUNHA; ZWICKER, 2009). Verifica-se ainda, que os relacionamentos entre clientes e fornecedores ou como dito anteriormente comprador/fornecedor, se referem a todas as atividades ligadas ao estabelecimento, desenvolvimento e manutenção de trocas relacionais (LADEIRA; MARCONATTO; ESTIVALETE, 2012). Isso significa que para um *player* ser um efetivo competidor (na economia global), ele precisa ao mesmo tempo ser um cooperador confiável (MORGAN; HUNT, 1994), implicando dessa maneira a coexistência da competição e da cooperação em um mesmo relacionamento (LADEIRA; MARCONATTO; ESTIVALETE, 2012), bem como em suas relações de poder.

Neste âmbito, o sucesso dos negócios deriva da gestão das empresas em aumentar o desempenho da cadeia de suprimentos, e com isso pode-se entregar uma melhora de valores aos consumidores. Organizações são, portanto, instruídas a construir cada vez mais eficientes e compreensivas (responsivas) cadeias de suprimento, pois essas competem umas contra as outras (COX, 1999). Nessa competição, um elemento torna-se fundamental para que a cadeia se desenvolva e seu desempenho seja elevado: uma boa gestão das relações de poder. Corroborando o tema, Meixell e Gargeya (2005) afirmam que integrar os processos do negócio é a melhor prática da cadeia de suprimentos, já que envolve a coordenação das decisões entre os múltiplos recursos e entre as camadas da cadeia. E, portanto, com a integração e um bom gerenciamento da cadeia de suprimentos, fica difícil para os concorrentes imitarem, tornando-se dessa forma uma importante parte da estratégia competitiva organizacional.

2.2 DIMENSÕES CONSTITUINTES DE RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS

Relacionamentos interorganizacionais podem ser caracterizados por seu caráter múltiplo, ou seja, o grau em que dois membros de uma cadeia estão ligados a mais de um tipo de relação (BURT, 1983). De acordo com Brass (2001), relações múltiplas fornecem a flexibilidade de troca de diferentes tipos de recursos nos relacionamentos. Considerando-se ainda a estrutura dos relacionamentos interorganizacionais, as características de força e a multiplicidade, tais itens podem descrever o conteúdo relacional das relações diádicas. No entanto, as interações diádicas raramente ocorrem de forma isolada, portanto as relações dentro das organizações quase sempre envolvem outras partes.

Ressalta-se dessa forma que existem fatores relevantes, propriedades gerais, elementos contratuais, construtos, ou dimensões constituintes importantes nos relacionamentos interorganizacionais. Optou-se por utilizar o termo dimensão para a pesquisa em questão (CLARO, 2004), sendo que algumas delas estão dispostas no Quadro 1, de acordo com diversos autores pesquisados e interesse para o estudo, bem como no Apêndice A, com as respectivas definições. Tais dimensões são importantes em relações interorganizacionais e úteis na tomada de decisão e planejamento dos membros envolvidos, e de algum modo aparecem muitas vezes sobrepostas, não sendo fácil defini-las claramente (GUMMESSON, 2005).

Quadro 1 - Dimensões constituintes de relacionamentos interorganizacionais

| Autores | Dimensões de relacionamentos interorganizacionais |
|---------------------------------|--|
| Dwyer; Schurr; Oh (1987) | Tempo da transação; número de partes; obrigações; expectativas do relacionamento; relações pessoais primárias; contrato solidário; delegação; cooperação; planejamento; medidas e especificidades; poder; divisão de benefícios e encargos. |
| Morgan; Hunt (1994) | Comprometimento; confiança; custo do relacionamento; benefícios do relacionamento; valores compartilhados; comunicação; comportamento oportunista; consentimento e propensão para deixar a parceria; cooperação; conflito funcional; incerteza na tomada de decisão. |
| Håkansson; Snehota (1995) | Continuidade; complexidade; simetria; informalidade; adaptações; cooperação e conflito; interação social; rotinização. |
| Croom; Romano; Giannakis (2000) | Recursos estratégicos; atitude e confiança colaborativa em programas de melhoria; o posicionamento da empresa focal dentro da cadeia; extensão de dependência da rede; longevidade do relacionamento; tecnologia e os processos de ligação; existência de vínculos legais; grau de poder e influência de cada parte; extensão e a complexidade da cadeia. |
| Grönroos (2003) | Confiança; benefícios sociais; tratamento especial; compromisso; atração. |
| Claro (2004) | Redes de negócios; confiança; investimento em transações específicas; ações conjuntas; flexibilidade; desempenho; colaboração. |
| Gummesson (2005) | Colaboração; longevidade; comprometimento; dependência; importância; confiança; risco; incerteza; poder; frequência; regularidade; intensidade; adaptação; atração; proximidade; distância; formalidade; informalidade; transparência; rotinização; conteúdo; propriedades pessoais e sociais. |
| Palmatier et al. (2006) | Comprometimento; confiança; satisfação com o relacionamento; qualidade do relacionamento; benefícios da relação; dependência do vendedor; relação de investimento; expertise do vendedor; comunicação; similaridade; tempo de duração do relacionamento; frequência da interação; conflitos; expectativa de continuidade; boca a boca; lealdade do cliente; objetivos do desempenho do vendedor; cooperação. |
| Gulati; Sych (2007) | Ação conjunta; confiança; qualidade e alcance da troca de informações. |
| Larentis; Slongo (2008) | Benefícios econômicos do relacionamento; investimentos de recursos no relacionamento; compatibilidade de valores; comprometimento; confiança; cooperação; vantagens competitivas sustentáveis com base no relacionamento; desempenho empresarial. |
| Chopra; Meindl (2011) | Avaliar o valor do relacionamento; identificar funções operacionais e direitos de decisão para cada parte; criar contratos eficazes; projetar mecanismos eficazes para a resolução de conflitos. |

Fonte: Elaborado pela autora com base nas bibliografias consultadas (2012-2013).

Algumas das dimensões apresentadas no Quadro 1 foram selecionadas e tidas como relevantes para o estudo, servindo como base para a criação de categorias de análise dos relacionamentos interorganizacionais entre empresas focais e membros de apoio no contexto de cadeias de suprimento, bem como para a definição dos questionamentos utilizados na pesquisa, conforme apresentado na subseção seguinte 2.3.

2.3 DIMENSÕES CONSTITUINTES DE RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS SELECIONADAS PARA O ESTUDO

Esta subseção tem por objetivo apresentar as sete dimensões selecionadas para o estudo, as quais, dentre outras, fazem parte de relacionamentos interorganizacionais entre indústrias moveleiras e assessorias em comércio exterior. Importante ressaltar que diversos autores identificaram em seus estudos elementos que poderiam ajudar a explicar o comportamento entre duas empresas durante o período em que estas mantivessem um relacionamento interorganizacional colaborativo. Para tanto, utilizaram-se dois estudos a fim de justificar a escolha de tais dimensões.

Inicialmente, tomou-se como referencial o estudo apresentado por Agariya e Singh (2011), o qual realiza uma revisão de definições e construtos gerais dos relacionamentos, com base na teoria de marketing de relacionamento. Os autores pesquisaram um total de 700 trabalhos, dos quais 456 artigos foram selecionados com base na análise de conteúdo. As bases de dados *on-line* utilizadas foram: (a) o Google Scholar, (b) Emerald texto completo, (c) ScienceDirect, e (d) EBSCOhost *on-line* e recursos bibliográficos da ABV-IIITM Gwalior e IIT, Delhi.

O artigo apresenta 72 definições propostas de 1982 a 2010 por diversos autores, as quais foram identificadas e resumidas em ordem cronológica, resultando em 50 principais definições, com no mínimo 10 citações. Os 10 primeiros construtos foram: (1) confiança, com 167 citações; (2) satisfação/experiência, com 163 citações; (3) lealdade, com 84 citações; (4) comprometimento, com 71 citações; (5) qualidade do serviço, com 66 citações; (6) comunicação, com 57 citações; (7) empatia/orientação para o consumidor, com 38 citações; (8) qualidade, valor e duração do relacionamento, com 33 citações; (9) reciprocidade, com 29 citações e (10) cultura, com 29 citações.

Para tanto, foram utilizados na presente pesquisa as dimensões apresentadas por Agariya e Singh (2011) de acordo com o número de citações. Contudo, excluiu-se a 5ª dimensão, qualidade do serviço, a 7ª dimensão, empatia/orientação para consumidor, a 8ª representando qualidade, valor e duração do relacionamento, a 9ª dimensão, reciprocidade e a 10ª cultura e incluiu-se a dimensão cooperação (que aparece em 48ª). Substitui-se ainda a 6ª dimensão comunicação por troca de informações, que está em 31º lugar na pesquisa, por apresentar-se como menos ampla.

Para a escolha da dimensão poder, fez-se uso do estudo proposto por Pigatto (2005), no qual pesquisou aspectos importantes em um relacionamento colaborativo. O mesmo identificou uma grande variedade de dimensões e as organizou em 111 distribuídas dentre as obras consultadas pelo autor que as contemplavam. Posteriormente, ao verificar que muitas delas eram encontradas com diferentes denominações para um mesmo conjunto de elementos, Pigatto (2005) as organizou em 33: adaptação, aquiescência, argumentos jurídicos, benefícios, comparação de alternativas, comunicação/compartilhamento de informações, comprometimento/compromisso, confiança, conflito, cooperação, coordenação, cultura organizacional, custos de terminar o relacionamento, desempenho, empatia, flexibilidade, formalização, incerteza, integridade, dependência/interdependência, investimento específico, mutualidade, poder, problemas, promessa, proximidade, relacionamento de longo prazo, relacionamento interpessoal, reputação, *relationalism* (fator composto por solidariedade, mutualidade e flexibilidade), satisfação, sinalizar comportamento, solidariedade.

Por fim, Pigatto (2005) desenvolveu sua pesquisa analisando 11 dimensões devido à incidência destas nos estudos analisados: poder, dependência, investimento específico, comunicação, satisfação, adaptação, cooperação, comprometimento, confiança, conflito, cultura e estrutura organizacional.

O Quadro 2 apresenta, conforme justificado anteriormente, e por decisão em grande parte do interesse da pesquisadora, sete dimensões constituintes de relacionamentos interorganizacionais selecionadas para a pesquisa.

Quadro 2 - Dimensões constituintes de relacionamentos interorganizacionais selecionadas

| Dimensões Selecionadas | Autores de Base |
|-------------------------------|--|
| Troca de Informações | Morgan; Hunt (1994) Palmatier et al. (2006) Gulati; Sytch (2007) |
| Confiança | Morgan; Hunt (1994) Grönroos (2003) Claro (2004) Palmatier et al. (2006) Gummesson (2005) Gulati; Sytch (2007) Larentis; Slongo (2008) |
| Comprometimento | Morgan; Hunt (1994) Grönroos (2003) Gummesson (2005) Palmatier et al. (2006) Larentis; Slongo (2008) |
| Cooperação | Dwyer; Schurr; Oh (1987) Morgan; Hunt (1994) Håkansson; Snehota (1995) Palmatier et al. (2006) Larentis; Slongo (2008) |
| Satisfação | Palmatier et al. (2006) |
| Lealdade | Palmatier et al. (2006) |
| Poder | Dwyer; Schurr; Oh (1987) Croom; Romano; Giannakis (2000) Gummesson (2005) |

Fonte: Elaborado pela autora com base nas bibliografias consultadas (2012-2013).

Importante ressaltar que os elementos extraídos da fundamentação teórica que constam no Quadro 2 serviram como base para a elaboração do roteiro semiestruturado da entrevista, aplicado aos colaboradores do departamento de exportação das empresas focais e aos responsáveis das assessorias em comércio exterior, setor comercial e operacional.

A fim de complementar as dimensões selecionadas e vistas como importantes aos relacionamentos interorganizacionais, segue uma breve explanação de cada uma delas.

2.3.1 Troca de informações

A troca de informações, de acordo com Gulati e Sytch (2007), com ênfase em sua qualidade, em termos de seus detalhes, precisão e pontualidade, bem como o âmbito da troca de informações, em termos dos tipos das informações trocadas, é importante para a convergência de expectativas e suposições sobre parceiros e sobre obrigações que não estão especificadas formalmente no contrato que rege a relação de troca. Além disso, os parceiros em díades que utilizam a transferência de informação de maneira precisa e detalhada podem

ganhar uma vantagem competitiva, elevando suas capacidades cognitivas e habilidades de processamento das mesmas. Oliveira e Carvalho (2004) argumentam que o compartilhamento da informação aumenta a visibilidade de todos os membros da cadeia, principalmente sobre comportamentos futuros do consumidor, possibilitando que cada empresa se prepare para atender a possíveis variações com maior nível de serviço.

Morgan e Hunt (1994) descrevem que para a troca de informações, o principal precursor de confiança é a comunicação. A mesma pode ser definida amplamente como formal, ou informal, com o intuito de compartilhar informações relevantes e oportunas entre as empresas. Pode ser expressa pela quantidade, frequência e qualidade das informações compartilhadas entre parceiros (PALMATIER et al., 2006). Ainda, Dyer (1996; 1997) afirma que a troca de informações, quando realizada de maneira eficaz, é determinante para o desempenho dos participantes e um dos pré-requisitos mais importantes para um relacionamento interorganizacional bem sucedido.

Em relação especificamente à comunicação, Mohr e Nevin (1990), descrevem quatro tipos principais: conteúdo, meios de comunicação, *feedback* e frequência. Conteúdo se refere à mensagem que é transmitida. Meio de comunicação diz respeito ao método utilizado para a transmissão de informações. Realimentação da comunicação, ou retorno, refere-se a uma comunicação entre duas empresas. Por fim, a frequência, representando a quantidade e intensidade das comunicações entre os agentes partícipes.

Além disso, Cunha e Zwicker (2009) afirmam que para que o relacionamento entre compradores e fornecedores seja bem sucedido e para que o desempenho seja aprimorado, uma boa troca de informações se faz necessária. Obtém-se isso por meio de uma comunicação eficaz, *feedbacks* periódicos entre as partes, compartilhamento de informações entre a empresa compradora e seus fornecedores, qualidade das informações transacionadas, entre outros fatores.

Para a troca de informações utilizou-se como base os autores Morgan e Hunt (1994), Palmatier et al. (2006) e Gulati e Sytch (2007), evidenciando-se entre outros, os processos de troca nas organizações, as formas que ela ocorre, qualidade, tipos de informação e a frequência.

2.3.2 Confiança

A confiança possui mais de uma dimensão e se desenvolve ao longo do tempo e por meio de repetidas interações entre organizações. Embora existam diversas tipologias, o modo mais significativo de compreendê-la na colaboração da cadeia de suprimentos é distinguir entre a confiança baseada na credibilidade e aquela baseada no caráter. A confiança baseada na credibilidade é fundamentada na percepção de uma organização sobre o comportamento real e o desempenho operacional de um parceiro potencial. Já a baseada no caráter, tem por base a cultura e a filosofia de uma empresa (BOWERSOX; CLOSS; COOPER, 2007).

Rousseau (1998) aponta implicações com focos de interesse distintos, dentre eles: (i) visão econômica, com foco de interesse concentrado em resultados econômicos, conceituando a confiança como causa potencial na escolha de algum cenário segundo experiências anteriores; (ii) visão sociológica, a qual enxerga a confiança como resultado de arranjos institucionalmente estabelecidos; (iii) visão psicológica, quando estuda a confiança com foco na personalidade individual e no seu desenvolvimento específico, ou quando objetiva a criação ou destruição da confiança de um grupo específico, segundo parâmetros situacionais e históricos desse grupo; e, (iv) visão psicossocial, quando a confiança se manifesta como elemento moderador de relacionamentos, desde o nível pessoa x pessoa até organização x organização, denominada de confiança relacional, já que deriva de interações repetidas no tempo entre confiado e confiante ou informações disponíveis pelo confiante acerca do confiado.

Segundo Sheppard e Sherman (1998), a confiança pode ser contextualizada em quatro formas distintas e ordenadas: (i) dependência superficial; (ii) interdependência superficial; (iii) dependência intensa; e, (iv) interdependência intensa, determinando a natureza de interdependência entre as partes. Os autores descrevem que a dependência superficial acarreta dois riscos principais para a empresa que está confiando em outra: o risco de insegurança e o risco da indiscrição. O primeiro se refere quando a empresa não age conforme esperado. O segundo, risco da indiscrição, é aquele que a empresa assume uma responsabilidade por uma informação que não poderá ser compartilhada com outros.

Na interdependência superficial, ambas as partes devem coordenar as ações de maneira efetiva a fim de realizar os objetivos propostos. Os riscos relativos a essa forma de confiança advém de quando a coordenação é ineficiente, ou seja, ela não ocorre da melhor

maneira ou com a rapidez exigida. Em relação à dependência de maneira mais intensa, os relacionamentos tornam-se difíceis de serem monitorados, visto que o comportamento de uma empresa, por exemplo, que presta serviços, é muitas vezes fora do alcance da empresa que o contrata e, portanto, é difícil de controlar, podendo até mesmo ocorrerem fraudes, abusos e negligências. Por fim, na interdependência de maneira intensa, a capacidade das partes em se comunicar é essencial. O risco central dessa forma é a falta de antecipação. O risco representa que sem as instruções especificadas, uma parte poderá não ser capaz de antecipar as necessidades do outro ou realizar as ações cabíveis (SHEPPARD; SHERMAN, 1998).

Em resumo, os autores complementam que a confiança é aceitação dos riscos associados aos tipos e intensidades das interdependências inerentes a cada relacionamento. Quando se sabe a forma apropriada de relação, podem-se antecipar os riscos a ela associada (SHEPPARD; SHERMAN, 1998). Além disso, de acordo com Morgan e Hunt (1994), é considerada um dos elementos chave do relacionamento. Para Larentis e Slongo (2008), diz respeito à confidencialidade das informações repassadas pelas empresas, bem como a veracidade das mesmas. No entanto, cabe ressaltar que a confiança é prejudicada toda vez que há substituição de pessoas envolvidas no relacionamento, tornando-a uma questão crítica em longo prazo (NICHOLSON; COMPEAU; SETHI, 2001).

Os termos da confiança utilizados neste trabalho seguem os adotados por Morgan e Hunt (1994), Grönroos (2003), Claro (2004), Palmatier et al. (2006), Gummesson (2005), Pereira e Luce (2007), Gulati e Sytch (2007), Larentis e Slongo (2008), que procuraram considerar a confiança que um participante da relação tem em relação à confidencialidade das informações, veracidade, confiabilidade, integridade e honestidade do parceiro.

2.3.3 Comprometimento

A dimensão comprometimento, segundo Morgan e Hunt (1994), é constatada por um grande desejo de manter uma relação valiosa. É uma troca entre os parceiros que acreditam que uma relação contínua com o outro é tão importante como uma regra, sendo a mesma sustentada com o máximo de esforços. Ainda, os autores definem que o comprometimento é essencial na construção da confiança entre os parceiros, podendo ser entendido como a voluntariedade de uma das partes em estender os esforços e os recursos à outra parte, isto é, o

comprometimento existe quando uma das partes acredita que o relacionamento é importante e desenvolve esforços para manter ou realçá-lo.

Complementam Palmatier et al. (2006), que o comprometimento representa um desejo contínuo de manter um relacionamento de valor, com afetividade, comportamentos adequados, cumprimento de obrigações e normas. Significa que uma empresa ou pessoas, sendo parte de um relacionamento sentem-se motivadas a realizar negócios com outros participantes. Define-se também comprometimento como um desejo permanente de manter um relacionamento baseado em valor (GRÖNROOS, 2003).

Para o comprometimento, utilizou-se neste trabalho, principalmente os autores Morgan e Hunt (1994), Grönroos (2003), Gummesson (2005), Palmatier et al. (2006), Larentis e Slongo (2008), procurando identificar de que forma os participantes do relacionamento interorganizacional avaliam o comprometimento entre as empresas e como ele se estabelece.

2.3.4 Cooperação

A cooperação pode ser definida especialmente como uma junção de esforços para o desempenho e planejamento. Esforços conjuntos relacionados ao desempenho e planejamento sobre o tempo (DWYER; SCHURR; OH, 1987). Corroborando os autores Dwyer, Schurr e Oh (1987), Gulati e Sytch (2007) descrevem que a cooperação é reforçada através da ação conjunta, tornando-se dessa forma um importante elemento de relações de troca bem sucedidas.

A cooperação pode ser descrita ainda como ações coordenadas semelhantes ou complementares que refletem as expectativas conjuntas das empresas envolvidas em relações interorganizacionais a alcançarem objetivos mútuos e individuais ao longo do tempo (ANDERSON; NARUS, 1990). Além disso, Mehra, Kilduff e Brass (2001), salientam que a cooperação com os outros, a fim de atingir os objetivos organizacionais já se tornou uma norma. Complementam Morgan e Hunt (1994), que a cooperação é influenciada diretamente pelo compromisso do relacionamento e pela confiança. Um parceiro comprometido com o relacionamento vai cooperar com outro membro em prol do bom funcionamento da relação. As partes trabalham juntas a fim de obter resultados mútuos.

Para a dimensão cooperação, os autores base foram Dwyer, Schurr e Oh (1987), Morgan e Hunt (1994), Håkansson e Snehota (1995), Palmatier et al. (2006), Larentis e Slongo (2008), abordando aspectos tais como a forma que ocorre a cooperação entre os participantes, contribuições e atividades realizadas em conjunto.

2.3.5 Satisfação

A satisfação com o relacionamento pode ser compreendida como o estado afetivo e emocional dos consumidores que tornam a relação tipicamente avaliada de forma cumulativa ao longo da história de trocas, ou seja, das experiências compartilhadas, visando dessa forma a satisfação dos membros envolvidos (PALMATIER et al., 2006). Conceitualmente, para Fornell (2007), a relação entre qualidade e satisfação é positiva, o mesmo se diz da relação entre preço e satisfação. Além disso, há diferença entre valor e utilidade; pessoas não tomam decisões baseadas na expectativa de valor, mas sim na expectativa de utilidade, ou pela satisfação que eles esperam obter ou pela punição que eles esperam evitar.

A satisfação dos clientes tornou-se um dos aspectos mais relevantes para as organizações devido ao aumento das exigências dos consumidores que passaram a usufruir de uma crescente oferta de produtos e serviços (RADONS; TORRES; CERETTA, 2012). Segundo Chitty e Soutar (2004), a satisfação do cliente pode ser compreendida como uma comparação do que era esperado e as percepções de desempenho. Já Oliver (1997), a descreve como a resposta de plenitude do consumidor, isto é, um julgamento que um produto ou serviço tem como característica, em função de ter proporcionado ou estar proporcionando um nível agradável de perfeição.

Dessa forma, segundo Pigatto (2005), a satisfação em um relacionamento interorganizacional pode ser medida por meio da comparação entre o resultado obtido com o relacionamento mais estreito com determinada empresa e os padrões pré-estabelecidos pela organização, elaborados a partir de experiências passadas e preferências internas. O autor ainda aponta que a criação e continuidade de um relacionamento dependem dos benefícios que eles trouxeram segundo a percepção de ambas as partes.

Os aspectos utilizados neste trabalho para a satisfação seguiram essencialmente os autores Palmatier et al. (2006), identificando as experiências compartilhadas entre as organizações que proporcionaram satisfação com o relacionamento.

2.3.6 Lealdade

Em relação à lealdade, a mesma é definida como composto ou modelo multidimensional combinando diferentes agrupamentos de intenções, atitudes e indicadores de desempenho do vendedor (PALMATIER et al., 2006). Oliver (1999, p. 34), propôs a definição de lealdade como sendo um compromisso mantido em recomprar um produto/serviço preferido no futuro, causando, portanto, compras repetidas da mesma marca ou mesmo conjunto de marcas. Isso pode ocorrer mesmo com as influências situacionais e esforços de marketing, no sentido de incentivar um comportamento desleal, com potencial para causar mudanças de comportamento.

De acordo com Vieira, Matos e Slongo (2009), acredita-se que devido a um estado afetivo de felicidade resultante de uma experiência positiva, o comprador tenha a intenção de recomprar com o fornecedor. Ademais, tem-se que o desenvolvimento da lealdade do consumidor tem como requisito básico a satisfação, visto que clientes satisfeitos tendem a efetuar a compra ou adquirir o serviço novamente (GRÖNROOS, 1996). Em contrapartida, clientes insatisfeitos afastam os clientes potenciais, por meio da publicidade negativa (HART; JOHNSON, 1999).

Ainda, conforme descrevem Perin et al. (2004) e Singh e Sirdeshmukh (2000), a lealdade pode ser definida como um comportamento que demonstra a intenção de manter e ampliar um relacionamento com um provedor de serviço, fazendo parte da dimensão relacional. Destacando-se Ellis (2000), a definição da lealdade deve ser resultante do entendimento de quatro componentes básicos: (i) do vínculo emocional (lealdade afetiva), baseada no afeto e se configura pela incidência de uma atitude positiva em relação à marca, desenvolvida em decorrência de experiências sucessivas e acumuladas, as quais foram satisfatórias; (ii) da necessidade do cliente ou consumidor estar em consonância com as normas vigentes na sociedade (complacência social); (iii) do desejo de manter a preferência e o investimento em uma determinada marca, produto ou serviço (alto sacrifício); e (iv) da falta de alternativas (poucas alternativas).

Para a dimensão lealdade, consideraram-se os autores Palmatier et al. (2006), com aspectos relacionados às atitudes das empresas e elementos contribuintes para a lealdade em relacionamentos interorganizacionais.

2.3.7 Poder

Na dimensão poder, compreende-se a capacidade de impor-se sobre outros. Quanto maior a interdependência, aumenta a importância da aplicação justa de poder nas transações (DWYER; SCHURR; OH, 1987). Croom, Romano e Giannakis (2000) definem como importante tal fator a fim de identificar o grau de poder e influência de cada parte. Dessa forma, para o trabalho em questão abordou-se a definição de poder dos autores Hunt e Nevin (1974) e Gaski (1984), os quais conceituam como a habilidade individual ou de grupo para controlar ou influenciar o comportamento dos outros partícipes, ou seja, a capacidade de fazer com que alguém faça o que não teria feito de outra maneira.

O poder pode ser considerado ainda como um conceito disponível de acordo com Ferdinand (2004), que também permite se conectar com o poder de diferentes entidades conceituais. Pode-se falar da disposição do indivíduo, do discurso, de estruturas como o Estado, e de diferentes tradições mantidas e transformadas pelas comunidades. O que é de suma importância, neste aspecto, é a sugestão que o exercício do poder ocorre por meio de relações. Neste sentido, o autor destaca que a energia é transformada através do envolvimento com outras entidades, e pode aumentar e/ou limitar o poder dos indivíduos. Complementando, Gummesson (2005) afirma que o poder pode ser relacionado a diversos temas, como grupos globais que representam poder, marcas que são poderosas, internet que facilita as transações e fluxo de informações, entre outros. Por outro lado, ressalta-se que uma relação geralmente é assimétrica, tendo uma empresa mais forte dentro da cadeia e outra menos favorecida, exercendo a dominância e dependência entre os membros.

Por sua vez, a empresa focal é capaz de criar uma hierarquia estruturada de fornecedores relativamente dependentes, os quais não representam ameaças para o fluxo de apropriação de valor. Este tipo de estrutura, na qual a empresa dirige, ou possui acesso a toda a inovação que ocorre na cadeia de suprimentos, chama-se de cadeia de suprimentos de dominância e dependência (COX, 1999). Sendo assim, somente o maior e o mais poderoso membro da cadeia, reivindica e pode se permitir fazer uso da persuasão por meio de táticas não mediadas. Ao contrário, as empresas mais fracas, recebem muitas formas de influência e tornam-se dependentes (BOYLE; DWYER, 1995).

A literatura distingue entre outros, dois tipos de poder: o poder possuído e o poder realizado. O poder realizado é o resultado do exercício do possuído, a fim de provocar

mudanças nos comportamentos da outra parte. Além disso, dois indicadores principais de poder entre atores da cadeia de suprimentos (empresas focais – membros de suporte ou de apoio) também são referenciados pela literatura: disponibilidade de alternativas e moderação no uso do poder. Os argumentos mostram que a disponibilidade de alternativas determina a dependência entre os membros da cadeia, enquanto a política para a implantação do poder determina o poder de realizar, e que, juntos, estes dois elementos indicam o nível de dependência entre as partes envolvidas (HE; GHOBADIAN; GALLEAR, 2013).

Ainda, de acordo com Robbins (2005) tem-se o poder formal e o poder pessoal. O poder formal é dividido em: (i) poder coercitivo, aquele dependente do medo, que emana da aplicação, ou da ameaça de aplicação, de sanções físicas como a imposição de dor, a frustração causada pelo impedimento de movimentação, ou controle, pela força, de necessidades básicas fisiológicas ou de segurança; (ii) o poder de recompensa, no qual uma pessoa se submete à vontade de outra em troca de benefícios, os quais podem ser financeiros (bônus, aumento de salário...) ou não financeiros (reconhecimento, promoções...); (iii) legítimo, que representa o poder que uma pessoa tem para usar e controlar os recursos da organização; e, (iv) poder de informação, o qual emana do acesso e do controle sobre as informações.

Em relação ao poder pessoal, o mesmo possui três bases: (i) poder de talento, ou seja, a influência que se exerce como resultado da perícia, da habilidade específica ou do conhecimento; (ii) o poder de referência, que é a identificação com uma pessoa que possua recursos ou traços pessoais desejáveis. Ele advém da admiração pelo outro e do desejo de se parecer com ele; e, por fim, (iii) o poder carismático, que é uma extensão do poder de referência, o qual emana da personalidade e do estilo de uma pessoa, visto que tal poder pode exercer influência sobre os outros devido à suas características e comportamentos não convencionais, como sensibilidade e articulação de diferentes visões (ROBBINS, 2005).

Dessa forma, as influências do poder nas relações comprador/fornecedor e os seus efeitos sobre o desempenho da cadeia de suprimentos faz do poder uma ferramenta para promover a integração da cadeia e para alcançar maiores níveis de desempenho (MAURER, 2012). Benton e Maloni (2005) afirmam que os detentores do poder, ao perceberem esses possíveis benefícios no seu desempenho, são instigados a reanalisar as suas posições dentro da estratégia da cadeia de suprimentos, o que os estimula a um uso mais consciente do mesmo.

Tal dimensão é destacada no estudo, com aspectos relacionados à liderança no relacionamento interorganizacional, o seu uso e suas evidências, considerando-se os autores Dwyer, Schurr e Oh (1987), Croom, Romano e Giannakis (2000) e Gummesson (2005).

2.4 DESEMPENHO RELACIONAL

O termo desempenho é bastante abrangente (CUNHA; ZWICKER, 2009) e pode ser definido como uma consequência do esforço da empresa em acumular capacitação, bem como o reflexo do resultado das estratégias competitivas adotadas em função de sua percepção, tanto do embate concorrencial quanto do meio ambiente (SELLITTO; WALTER, 2006). Ainda, em relação ao desempenho no relacionamento, pode-se defini-lo como o grau em que atividades de intercâmbio interorganizacionais são eficazes e eficientes (BOYLE; DWYER, 1995).

No estudo em questão, considerando-se a definição acima citada de Boyle e Dwyer (1995), utilizaram-se elementos de desempenho relacionais de acordo com o modelo de Garrido et al. (2012) a fim de analisar se as dimensões de relacionamentos interorganizacionais selecionadas (troca de informações, confiança, comprometimento, cooperação, satisfação, lealdade e poder) contribuem para as atividades realizadas entre as empresas das díades estudadas de maneira eficiente e eficaz.

Embora vários estudos tenham sido dedicados ao desempenho, o tema permanece controverso. O debate deriva do fato de que o desempenho pode ser definido e avaliado de várias formas, sendo algumas definições e indicadores amplamente aceitos. Avaliação de desempenho de um relacionamento comprador/fornecedor (empresa focal/membro de apoio) é problemático porque cada parceiro pode adotar critérios de desempenho idiossincráticos, podendo até mesmo estar em conflito. Além disso, medidas de desempenho mudam ao longo do tempo como a relação comprador/fornecedor que também evolui (CLARO, 2004; CUNHA; ZWICKER, 2009).

Contudo, os relacionamentos interorganizacionais, por não dependerem somente de aspectos econômicos, mas também afetivos, sociais e situacionais, são considerados complexos e multifacetados (LARENTIS, 2007; LARENTIS; ANTONELLO; SLONGO, 2010), bem como o desempenho empresarial, o qual pode ser medido por meio de diversas dimensões, não somente econômicas – financeiras (custos, receita e geração de caixa), como

usualmente referenciada na literatura (LUDWIG, 2006; SOUZA, 2010), mas focar-se também nas competências centrais e nos recursos relacionais que agregam valor ao *mix* total de competências estratégicas, adquirindo medidas de desempenho de utilização mais ampla (HUNT, 1997; SOUZA, 2010).

Comumente encontram-se alguns elementos específicos para tal medição, tais como: monitoramento, controle e orientação das operações logísticas. Além disso, divide-se um sistema para avaliar o desempenho, principalmente em três perspectivas: desempenho operacional, financeiro e social (BOWERSOX; CLOSS; COOPER, 2007). Outro indicador é o nível de serviço prestado na cadeia de suprimentos (CUNHA; ZWICKER, 2009).

A perspectiva operacional classifica-se em diversas categorias, como: custos, serviço ao cliente, qualidade, produtividade e gerenciamento de ativos. Na avaliação financeira, devem-se possuir informações a respeito da saúde financeira de toda a organização, vinculando diretamente o desempenho da cadeia de suprimentos aos resultados financeiros, fazendo uso basicamente de duas ferramentas: análise de custos e receitas e modelo do lucro estratégico. Por fim, os elementos sociais na medição do desempenho, como aspectos da lei relevantes para a gestão da cadeia de suprimentos, citam-se requisitos para controle interno e questões de segurança (BOWERSOX; CLOSS; COOPER, 2007).

Já na avaliação de desempenho de Claro (2004), de acordo com a literatura, a mesma ocorre por meio de três correntes principais: financeira, organizacional e estratégica. A financeira é baseada em indicadores de desempenho, incluindo o retorno do investimento, o retorno sobre as vendas, taxa de crescimento e retorno sobre ativos. No entanto, estas medidas são de valor limitado quando aplicado a questões estratégicas. Raramente todos os objetivos de uma empresa podem ser avaliados por meio de medidas baseadas em tais indicadores.

A corrente organizacional e estratégica, ainda de acordo com Claro (2004) oferece três abordagens para medir a eficácia organizacional ou desempenho. A primeira é a abordagem baseada em metas, o que sugere que uma empresa deve ser avaliada com base no grau que tenha atingido os objetivos que estabeleceu para si mesmo. No entanto, as empresas têm metas múltiplas e possivelmente contraditórias. A segunda é a abordagem de sistema, que parcialmente compensa a fraqueza da abordagem baseada em metas, considerando a realização simultânea de múltiplas metas de desempenho genéricos. Porém, nenhuma dessas duas leva em consideração o fato de que as diferentes partes interessadas podem ter perspectivas distintas sobre o desempenho. A terceira é multidimensional, ou seja, considera elementos de diferentes perspectivas das partes interessadas. A abordagem múltipla avalia os

vários membros, para que ambos estejam satisfeitos. Na perspectiva estratégica, a mesma apoia o uso de indicadores múltiplos. Claro (2004) conclui que tanto medidas financeiras quanto não financeiras devem ser consideradas para a avaliação do desempenho sempre que possível.

Ludwig (2006), em seu estudo sobre relacionamentos interorganizacionais em cadeias de suprimento, sugere um conjunto de indicadores para avaliação do desempenho relacional, considerando-se os aspectos que os influenciam direta e indiretamente, conforme exemplos: questões para desenvolver e analisar relacionamentos – (i) Há compatibilidade de metas entre os fornecedores e compradores? (ii) Há contato direto ou *feedback* do mercado para agentes a montante da cadeia? (iii) Há incertezas durante o processo de suprimento – alta ou baixa? (iv) Qual o efeito das sazonalidades de demanda na cadeia?; e, indicadores para monitorar o relacionamento interorganizacional – (i) Reuniões com compradores/ano; (ii) Reuniões com distribuidores/ano; (iii) Recursos dedicados para alavancar a parceria/ano; (iv) Investimentos voltados para a cadeia/ano; (v) Conflitos com fornecedores/semestre, entre outros. O estudo de Ludwig (2006) é essencialmente teórico, instigando a utilização de tais indicadores em uma pesquisa empírica e validações, deixando claro também que outros indicadores poderão ser utilizados a fim de verificar a eficiência e eficácia de relacionamentos interorganizacionais no contexto de cadeias de suprimento.

Claro (2004) também apresenta alguns indicadores que podem ser utilizados para a relação entre comprador/fornecedor focal, com vistas a avaliar o desempenho: Número de visitas à contrapartida na relação comprador/fornecedor focal; Procedimento para ordenar/vender produtos para essa contrapartida (telefone, pessoalmente...); Necessidade de contratos; Como uma relação típica começa, é mantida e termina; Razões para terminar um relacionamento; Fatores atrativos da contraparte; Impacto das interações anteriores com a contrapartida; Critérios para primeiro selecionar uma contrapartida e para manter o relacionamento como ele evolui; Tolerância para falhas; Orientação de longo prazo ou de curto prazo; Os investimentos necessários para lidar com a contraparte (humanos e físicos); Programas motivacionais; Aproximação para lidar com o oportunismo; Desentendimentos e conflitos; Vulnerabilidade e equilíbrio na relação; A crença na pessoa de contato da contraparte; Abordagem de planejamento (de curto prazo e longo prazo); Características de sucesso e fracasso da empresa; Indicadores utilizados principalmente da empresa e relação de desempenho (por exemplo, taxa de crescimento, rentabilidade e desempenho operacional).

Além do exposto, cabe ressaltar a visão relacional sugerida por Dyer e Singh (1998), a qual aborda a busca por recursos críticos, os quais podem ampliar as fronteiras das organizações e pode estar disposta em recursos e rotinas interfirmas. Segundo esta perspectiva, o entendimento das fontes de vantagem competitiva deve focar sobre redes/diádica, rotinas e processos como uma importante unidade de análise para o entendimento da vantagem competitiva (DYER; SINGH, 1998). Além disso, os autores descrevem que a visão relacional complementa e avança as perspectivas do posicionamento estratégico, proporcionando vantagens competitivas as organizações por meio das relações interorganizacionais. Por sua vez, tais relações podem ser determinadas pelos seguintes aspetos que devem estar presentes na relação: (i) ativos específicos da relação, rotinas de compartilhamento do conhecimento; e (ii) recursos e capacidades complementares e governança efetiva (DYER; SINGH, 1998).

Dyer e Singh (1998) abordam ainda sobre o ganho relacional, ou seja, um lucro acima do normal conjuntamente gerado em um relacionamento entre empresas que não pode ser gerado por qualquer organização de modo isolado, podendo ser criado somente através de contribuições conjuntas exclusivas dos parceiros específicos de uma aliança. De forma resumida, apresentam-se as quatro fontes de ganhos relacionais segundo os autores: (i) investimentos em ativos específicos para a relação; (ii) troca substancial de conhecimento, incluindo a troca de conhecimento que resulta em aprendizagem conjunta; (iii) combinação de recursos e capacidades ou habilidades complementares, porém escassos, que resultam na criação conjunta de novos produtos, serviços ou tecnologias únicas e; (iv) baixos custos de transação em relação a alianças competidoras, devido a mecanismos de governança mais efetivos. Além da preocupação inerente à obtenção de ganhos relacionais, a visão relacional também destaca a importância de que sejam buscados mecanismos que preservem os mesmos.

Após explanação sobre diversos autores acerca do desempenho relacional, evidencia-se a seguir na subseção 2.4.1 o detalhamento do modelo de Garrido et al. (2012), com ênfase na dimensão relacional, selecionada para o estudo.

2.4.1 Modelo de avaliação de desempenho internacional – dimensão relacional

O modelo de desempenho internacional apresentado por Garrido et al. (2012), demonstra ser importante para o estudo principalmente por apresentar elementos de

desempenho relacional e pelo fato das empresas moveleiras pesquisadas serem exportadoras e utilizarem o serviço de assessorias em comércio exterior. Porém, convém observar que tal modelo possui como objetivo principal avaliar o desempenho internacional, a partir do desempenho exportador e, portanto, para atender ao estudo em questão, utilizaram-se apenas os aspectos da dimensão relacional.

Evidencia-se que as pesquisas sobre desempenho internacional datam do início dos anos sessenta com o primeiro trabalho de Tookey (1964), o qual pode ser considerado um dos precursores na área de marketing internacional com foco em desempenho internacional e seus determinantes. Sem considerar os tipos de produtos, tampouco elementos como qualidade, quatro aspectos são relevantes ao estudo de desempenho internacional: (i) o tamanho da organização; (ii) a política de exportação; (iii) os canais de marketing locais; e, (iv) os métodos de marketing para exportação incluindo o uso dos serviços de exportação (no presente estudo assessorias em comércio exterior). Os mesmos produzem um efeito significativo nas exportações das produções das empresas individuais (TOOKEY, 1964).

Outro estudo da área complementa que a literatura aponta pesquisas as quais têm utilizado duas abordagens diferentes: a primeira divide as empresas em exportadores e não exportadores, tendo como objetivo a dicotomia; a segunda abordagem captura desempenho de uma empresa de exportação utilizando alguns indicadores mais significativos de sucesso, tais como, intensidade de exportação, ou seja, percentual de vendas, rentabilidade das exportações e a taxa de crescimento das mesmas (MARANDU, 2008-2009).

Filatotchev et al. (2009) afirmam que orientação e desempenho exportador não dependem apenas do desenvolvimento de capacidades através de pesquisas e desenvolvimento, bem como por meio de tecnologias, mas também das características empreendedoras e redes de relacionamentos global. Sendo assim, Katsikeas et al. (2000) afirmam que os indicadores de desempenho internacional parecem ser altamente relacionados tanto às medidas econômicas quanto às não econômicas, levando à conclusão de que desempenho internacional é um fenômeno multifacetado.

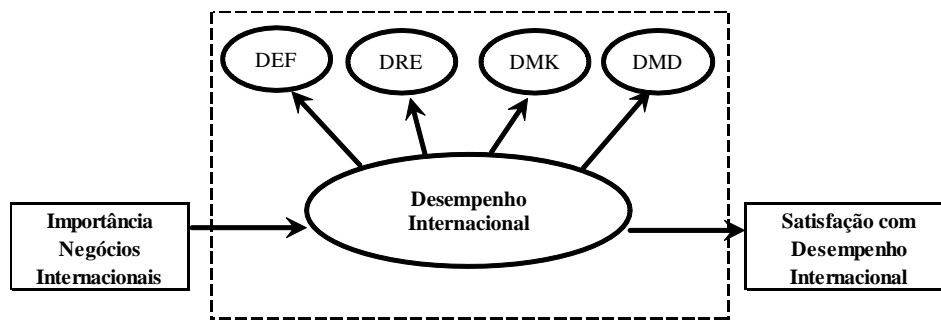
Garrido et al. (2012) descrevem que a dificuldade maior está no alinhamento entre os diferentes indicadores de desempenho internacional apresentados na literatura, bem como na avaliação dos modelos de mensuração de determinantes e de desempenho internacional. Diante disso, os mesmos apresentam em seu estudo uma proposta de mensuração para o desempenho internacional das organizações, depois de uma extensa revisão bibliográfica sobre o tema. Cabe salientar que a proposta embasou-se em lacunas identificadas na área de

estudo, a saber: falta de unificação de uma escala de mensuração; concentração dos estudos em empresas de países desenvolvidos; problemas de validação interna (confiabilidade) das escalas; ausência de abordagem multicultural; utilização de empresas de diversos setores na amostra; e, indicadores com pouca relação com os determinantes de desempenho internacional.

Alguns dos principais estudos usados como referência para mensurar o desempenho internacional apresentados por Garrido et al. (2012) foram: (i) o modelo de Cavusgil e Zou (1994), o qual é composto por quatro indicadores de desempenho que foram agrupados em um único construto: percepção da realização dos objetivos estratégicos; crescimento médio das vendas da operação internacional nos últimos cinco anos; lucratividade média ao longo dos últimos cinco anos em operação internacional; e sucesso percebido da operação internacional (*export venture*); (ii) o modelo de Styles (1998), o qual enfatiza o desempenho estratégico e econômico, mas a escala não apresenta clara relação com determinantes de marketing, como proposto anteriormente por Cavusgil e Zou (1994); e, (iii) o modelo dos autores Zou, Taylor e Osland (1998), os quais propuseram a escala EXPERF, composta por três dimensões: desempenho financeiro (lucros nas operações no exterior, vendas para o exterior e o crescimento das vendas para o exterior); desempenho estratégico (contribuição das operações no exterior para a competitividade da empresa, posição estratégica e participação no mercado externo), e; satisfação com o desempenho nas operações internacionais (percepção de sucesso do empreendimento no exterior, satisfação com o empreendimento no exterior e o grau de percepção em relação ao cumprimento das expectativas quanto às operações no exterior).

Observando tais estudos, entre outros, Garrido et al. (2012) perceberam uma tendência ao uso de indicadores econômico financeiros e estratégicos para capturar o desempenho internacional das organizações e, ainda, o pouco uso de indicadores referentes a outras dimensões operacionais, como marketing e relacionamento no contexto de cadeia de suprimentos. Para tanto, no modelo proposto pelos autores, agrupou elementos em quatro construtos distintos: dimensão estratégica financeira (DEF), dimensão relacional (DRE), dimensão marketing (DMK) e dimensão mercado doméstico (DMD), que explicam 65,8% da variância total e compõem o modelo conceitual.

Figura 8 - Modelo de desempenho internacional



Fonte: Adaptada de Garrido et al. (2012, p.11).

A partir da formação dos construtos e seus indicadores, os mesmos foram avaliados e nomeados conforme apresentados na Figura 8: (i) Dimensão Estratégica Financeira: composta por sete aspectos que refletem os resultados financeiros e competitivos internacionais; (ii) Dimensão Relacional, composta por quatro aspectos, expressa a qualidade da relação da empresa com elementos da cadeia de suprimentos e marketing; (iii) Dimensão de Marketing, formada por cinco itens e reflete a percepção dos gestores sobre suas estratégias de composto mercadológico internacional, e; (iv) Dimensão Mercado Doméstico, formada por quatro elementos, refletindo o ganho que a internacionalização transfere para os mercados de origem das empresas (GARRIDO et al., 2012).

A DEF possui como aspectos como exemplos: nosso empreendimento internacional gera altos volumes de vendas. Nosso empreendimento internacional é muito lucrativo. Nosso empreendimento internacional alcançou um rápido crescimento. Considerando-se os últimos três anos nossa atuação internacional tem gerado altos volumes de vendas. Considerando-se os últimos três anos nossa atuação internacional tem sido muito lucrativa. Considerando-se os últimos três anos nossa atuação internacional tem alcançado um rápido crescimento. Nosso empreendimento internacional fortaleceu nossa posição estratégica (GARRIDO et al., 2012).

Importante destacar no modelo a DRE, dimensão esta selecionada para a avaliação dos relacionamentos interorganizacionais das três díades estudadas, a qual leva em consideração: como no nosso empreendimento internacional a relação (interação) com os nossos fornecedores é muito satisfatória. No nosso empreendimento internacional a relação (interação) com os nossos intermediários (distribuidores, agentes, etc) é muito satisfatória. Nosso empreendimento internacional propiciou uma maior interação da empresa com o mercado (concorrentes, clientes, fornecedores, agentes, distribuidores, *stakeholders*, etc.) como um todo. A interação entre os componentes da cadeia de nosso empreendimento

internacional (fornecedores, funcionários, distribuidores, agentes, clientes e consumidores finais) é muito satisfatória (GARRIDO et al., 2012).

Cabe ressaltar que a dimensão de desempenho relacional, segundo Pereira (2011), propicia uma oportunidade de buscar, através de mensuração interna e externa da empresa o desempenho no mercado internacional. Essa perspectiva ainda permite que sejam verificadas as percepções dos gestores sobre os distintos canais de relacionamentos, considerando-se as relações das empresas focais com o mercado e suas assessorias em comércio exterior e entre seus colaboradores.

Aponta-se ainda a DMK, com aspectos como: os consumidores finais, no mercado internacional, se mostram satisfeitos com as informações e promoções feitas para nossos produtos e/ou serviços. Os nossos clientes intermediários (distribuidores, agentes, etc) estão satisfeitos com os canais promocionais utilizados para divulgação de nossos produtos e/ou serviços no mercado internacional. Os consumidores finais, no mercado internacional, se mostram satisfeitos com os preços praticados para nossos produtos e/ou serviços. Os nossos clientes intermediários (distribuidores, agentes, etc) percebem nossos preços como sendo competitivos no mercado internacional. Os nossos clientes intermediários (distribuidores, agentes, etc) percebem nossos canais de distribuição como diferencial competitivo no mercado internacional (GARRIDO et al., 2012).

Por fim, a DMD, aborda elementos como: nossa atuação internacional contribuiu para ampliar a competitividade da empresa no mercado doméstico (nacional). Nossa atuação internacional contribui para fortalecer a posição estratégica da empresa no mercado doméstico (nacional). Nossa atuação internacional contribuiu para aumentar significativamente nossa participação no mercado doméstico (nacional). Nossa atuação internacional contribuiu para que a empresa desenvolvesse maior conhecimento sobre o mercado doméstico (nacional) (GARRIDO et al., 2012).

Dessa forma, a dimensão selecionada para o estudo foi a dimensão relacional, conforme modelo apresentado na Figura 8. Os aspectos analisados para a pesquisa foram principalmente: a qualidade da relação das indústrias moveleiras com as assessorias em comércio exterior e vice e versa, o grau de interação entre eles, a qualidade da relação e da troca de informações dos membros das três díades e as contribuições do relacionamento interorganizacional para os mercados de atuação de ambos. Apresenta-se a seguir, um resumo dos temas abordados no referencial teórico.

2.5 SÍNTESE DOS TEMAS ABORDADOS NO REFERENCIAL TEÓRICO

Com o objetivo de relacionar os temas e autores abordados ao longo do referencial teórico, segue Quadro 3, com resumo e conceitos relevantes para o estudo.

Quadro 3 - Síntese dos temas abordados no referencial teórico

| Fundamentação teórica | Principais autores | Conceitos relevantes para o estudo |
|---|---|--|
| Relacionamentos Interorganizacionais | Oliver (1990) Håkansson; Snehota (1995) Grönroos (1996) Maloni; Benton (1997) Day (2001) Claro (2004) Hall (2004) Gummesson (2005) Gulati; Sytch (2007) Pereira; Luce (2007) Bowersox; Closs; Cooper (2007) Grönroos; Ravalid (2011) | É a construção do relacionamento que minimiza as barreiras entre os agentes que compõem a díade (MALONI; BENTON, 1997). Segundo Hall (2004), os relacionamentos interorganizacionais são processos de interação entre organizações que ocorrem no interior de redes e conjuntos de organizações, ou seja, uma configuração de relações entre atores sociais ligados por diferentes relacionamentos. Oliver (1990) conceitua relacionamentos interorganizacionais como transações relativamente contínuas, com fluxos e ligações que ocorrem entre uma organização e outra, ou mais organizações em seu ambiente. |
| Dimensões Constituintes de Relacionamentos Interorganizacionais | Dwyer; Schurr; Oh (1987) Morgan; Hunt (1994) Håkansson; Snehota (1995) Croom; Romano; Giannakis (2000) Grönroos (2003) Claro (2004) Gummesson (2005) Palmatier et al. (2006) Gulati; Sytch (2007) Larentis; Slongo (2008) Chopra; Meindl (2011) | Tais dimensões são importantes nas relações interorganizacionais e úteis na tomada de decisão e planejamento dos membros envolvidos (GUMMESSON, 2005). Dimensões selecionadas para a pesquisa: Troca de Informações, Confiança, Comprometimento, Cooperação, Satisfação, Lealdade e Poder. |
| Desempenho Relacional | Boyle; Dwyer (1995) Hunt (1997) Dyer; Singh (1998) Claro (2004) Ludwig (2006) Bowersox; Closs; Cooper (2007) Garrido et al. (2012) | Tomou-se como base o modelo de Garrido et al. (2012) utilizando-se para o estudo os elementos da dimensão relacional. Os autores propuseram um modelo para o desempenho internacional por meio de aspectos em quatro construtos distintos: dimensão estratégica financeira (DEF), dimensão relacional (DRE), dimensão marketing (DMK) e dimensão mercado doméstico (DMD). |

Fonte: Elaborado pela autora com base nas bibliografias consultadas (2012-2013).

Diante do exposto no Quadro 3 e a fim de responder ao problema de pesquisa, bem como atingir aos objetivos propostos, principalmente analisar a contribuição das dimensões de relacionamentos interorganizacionais no desempenho relacional das empresas selecionadas (empresas focais e membros de apoio), os conceitos sintetizados acima, representam a base teórica do estudo e foram utilizados na formulação do roteiro de entrevista, um dos instrumentos de coleta da pesquisa, detalhado no Capítulo 3.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Considerando a problemática de pesquisa e os seus respectivos objetivos, nos itens subsequentes apresentam-se o delineamento da pesquisa, a unidade de análise, a seleção das díades, os campos de estudo, e procedimentos de coleta e análise de dados. Destacam Oliver e Ebers (1998) que para analisar o campo de pesquisas sobre relacionamentos interorganizacionais, é necessário, de alguma forma, determinar quais peças individuais de pesquisa são parte dela, e deixar claro as que não são.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A pesquisa reuniu informações detalhadas sobre três díades selecionadas (unidades de análise) compostas por indústrias moveleiras e assessorias em comércio exterior, tendo como objeto de pesquisa os relacionamentos interorganizacionais entre as empresas focais e membros de apoio no contexto da cadeia de suprimentos, portanto um estudo de casos múltiplos. O mesmo, segundo Yin (2010) é indicado quando as provas conclusivas são consideradas mais convincentes e o estudo global é visto, por conseguinte, como sendo mais robusto. Segue ainda, a lógica da replicação em estudos de casos múltiplos, a qual pode ser: (i) uma replicação literal, ou seja, espera-se encontrar resultados semelhantes entre as díades pesquisadas e o que a teoria afirma; ou (ii) uma replicação teórica, visando a produzir resultados contrastantes.

Tendo em vista a problemática de pesquisa, os objetivos propostos e os temas pesquisados, como delineamento (*design*) efetuou-se uma pesquisa de natureza qualitativa, de caráter exploratório-descritivo. A estratégia utilizada foi o estudo de caso múltiplo, com vistas a dirimir o esforço investigativo empírico e em profundidade de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real, especialmente por haver a necessidade de explorar processos e comportamentos dos quais se tem uma compreensão limitada a respeito (MERRIAN, 1998; FLYVBJERG, 2004; GODOY, 2006; YIN, 2010).

Compreende-se dessa forma uma pesquisa qualitativa, a fim de permitir ao pesquisador o aprofundamento no tema; exploratória, pela busca por informações sobre o objeto de estudo, neste caso os relacionamentos interorganizacionais no contexto das cadeias

de suprimento; por fim, descritiva, de forma a caracterizar o objeto de estudo, no sentido de apresentar os dados do ramo moveleiro (principalmente no estado do Rio Grande do Sul), bem como informações sobre as assessorias em comércio exterior, além da descrição das empresas partícipes.

Mason (2006) ressalta que há uma riqueza nas pesquisas empíricas, particularmente de natureza qualitativa, sem necessariamente a elaboração de novas teorias. A mesma visa verificar a contribuição das dimensões analisadas na pesquisa: troca de informações, confiança, comprometimento, cooperação, satisfação, lealdade e poder no relacionamento existente entre os membros das três díades, no contexto da cadeia de suprimentos, para o desempenho relacional dos membros envolvidos, objeto deste estudo.

3.1.1 Pesquisas qualitativa, exploratória e descritiva

A pesquisa qualitativa é relevante no estudo das relações sociais, consistindo em escolher métodos e teorias adequados e convenientes para o reconhecimento e análise de distintas perspectivas. Além disso, possui uma diversidade e flexibilidade, não admitindo regras precisas (FLICK, 2009). Para Merriam (2002), por meio do método qualitativo, que abrange várias formas de pesquisa, se permite compreender e explicar o fenômeno social com o menor afastamento possível do ambiente natural.

Considera-se importante na pesquisa qualitativa a questão da subjetividade, visto que apesar de nenhum pesquisador conseguir manter-se totalmente neutro em relação ao objeto de pesquisa, sabe-se que o viés de subjetividade é problema de todos os métodos (FLYVBJERG, 2004), e principalmente na pesquisa qualitativa o peso da subjetividade é maior. Dessa forma, baseado em Miles e Huberman (1994), na busca de um padrão de qualidade de dados qualitativos, que depende da combinação dos significados e interpretação dos informantes, além das interpretações e significados do próprio pesquisador, e das relações com a teoria, salienta-se como importante considerar alguns aspectos: a subjetividade, a confiabilidade, a validade interna e externa, a utilização e a aplicação.

Em relação às pesquisas exploratórias, as mesmas representam o passo inicial em um processo de pesquisa e realiza descrições concisas da situação, e, portanto, procuram descobrir relações existentes entre seus elementos. Exigem planejamento flexível, viabilizando a consideração de diversos aspectos de uma situação ou problema (CERVO;

BERVIAN; SILVA, 2007). Diante do exposto, foram analisados os relacionamentos interorganizacionais entre os membros das Díades A, B e C, no contexto da cadeia de suprimentos, evidenciando de que maneira se desenvolvem tais relacionamentos e suas dimensões constituintes, bem como aspectos do desempenho relacional.

Nas pesquisas descritivas, o pesquisador descreve o objeto de pesquisa, portanto não interfere nos resultados, sendo que ele procura descobrir a frequência com que um fenômeno ocorre, sua natureza, características, causas, relações e conexões com outros fenômenos. Tal modelo de pesquisa pode ser dividida em dois tipos: (i) a pesquisa documental e/ou bibliográfica, onde o pesquisador faz um levantamento de temas e abordagens que foram desenvolvidas e abordadas por estudiosos, adquirindo conhecimento por meio de material publicado; e (ii) a pesquisa de campo, que se refere à procura por entidades e empresas do setor a ser estudado (BARROS; LEHFELD, 2007). Nesse sentido, descreveu-se o objeto de pesquisa, fazendo o levantamento de fontes documentais e bibliográficas, além da pesquisa de campo por meio de entidades relacionadas ao setor moveleiro e às próprias assessorias em comércio exterior.

3.1.2 Estudo de caso

Yin (2010) descreve o estudo de caso como uma investigação empírica que realiza uma inquirição sobre um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes. Ainda, a investigação do estudo de caso enfrenta a situação tecnicamente diferenciada em que existirão muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados, e, como resultado conta com múltiplas fontes de evidência, com os dados precisando convergir de maneira triangular. Como outro resultado, beneficia-se do desenvolvimento anterior das proposições teóricas para orientar a coleta e a análise de dados.

Para Merriam (2002), o estudo de caso é uma descrição de um fenômeno ou unidade social, como um indivíduo, grupo, instituição ou comunidade. A unidade de análise, e não o tema da investigação o caracteriza. Já em relação ao estudo de caso múltiplo, tema do estudo, Merriam (1998) afirma que quanto mais casos incluídos em um estudo, possibilitando variações entre os casos, mais convincente torna-se a interpretação, permitindo reforçar a precisão, validade e estabilidade dos achados.

Os projetos de estudo de casos múltiplos possuem algumas vantagens e desvantagens em comparação com estudos de caso único. A evidência dos casos múltiplos é, muitas vezes, considerada mais vigorosa e o estudo em geral, por esta razão é visto como mais robusto. Por outro lado, as diferenças metodológicas entre essas duas visões são reveladas pelas justificativas referentes à replicação em oposição aos projetos de amostragem (YIN, 2010). De acordo com Eisenhardt e Graebner (2007), os construtos e os relacionamentos são mais precisamente delineados nos estudos de casos múltiplos, pois é mais fácil determinar definições precisas e níveis adequados de abstração.

Em relação a isso, consideraram-se para o desenvolvimento deste estudo as etapas propostas por Eisenhardt (1989) no uso de múltiplos casos: (i) passos iniciais (objetivos, problema de pesquisa e possibilidades de construtos iniciais); (ii) seleção dos casos (campo de análise e quantidade do número de casos, ou seja, três díades); (iii) criação de instrumentos para coleta de dado (roteiro básico de questões para a aplicação da entrevista em profundidade semiestruturada e roteiro de observações); (iv) entrada no campo (possibilidade de sobreposição da coleta e análise dos dados, permitindo ao pesquisador tomar vantagem de temas emergentes, bem como a possibilidade de revelar a necessidade de ajustes); (v) análise dos dados; (vi) formação de pressupostos; (vii) dados coletados relacionados com a literatura (comparações dos dados coletados com a literatura, podendo ser similares ou conflitantes); e, (viii) passos finais (redação do relatório final e considerações).

As etapas descritas serão detalhadas nos próximos tópicos dentro deste capítulo e visam a facilitar o entendimento dos procedimentos adotados para a pesquisa, além de possibilitar uma organização na análise dos dados e elaboração das considerações finais.

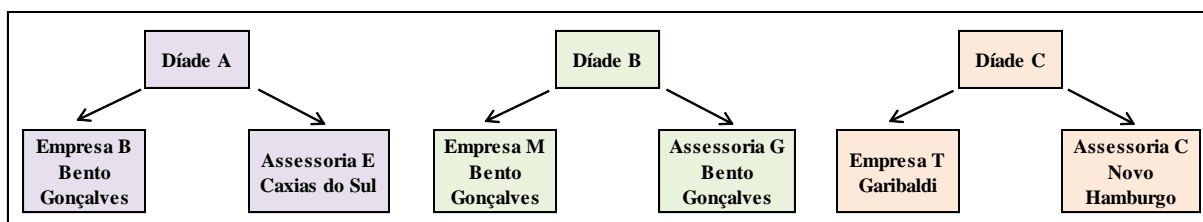
3.2 UNIDADE DE ANÁLISE

A unidade de análise está representada pelo relacionamento interorganizacional em três díades compostas por indústrias moveleiras e assessorias em comércio exterior, considerando-a uma entidade sistêmica distinta e relacionada a outras entidades. Dessa forma, Claro (2004) destaca que redes de negócios, cadeias de suprimento e relacionamentos entre empresas são todos os tipos de vínculos de negócios, que vão desde uma rede de conexões a uma relação diádica.

Pereira e Bellini (2006) argumentam que a unidade de análise díade, é o relacionamento entre duas partes e, devido à interdependência mútua, a pesquisa deve consistentemente refletir padrões, relações, ou interações entre os parceiros. Sendo assim, considerando-se os relacionamentos interorganizacionais, pelo menos duas organizações (no caso de estudo – empresas focais e membros de apoio) interagem em determinado contexto (cadeias de suprimento), ou seja, díades (LARENTIS; ANTONELLO; SLONGO, 2010).

Dessa maneira, foi considerada como unidade de análise para este estudo a Díade A, composta pela Empresa B e Assessoria E, a Díade B, formada pela Empresa M e Assessoria G e a Díade C, fazendo parte a Empresa T e a Assessoria C, por meio da participação de colaboradores do setor de exportação das empresas focais (indústrias moveleiras) e colaboradores dos prestadores de serviço (assessorias em comércio exterior) diretamente ligados ao atendimento das empresas, conforme representado pela Figura 9.

Figura 9 - Representação das Díades A, B e C



Fonte: Elaborada pela autora (2013).

A díade considera o relacionamento entre duas partes (fornecedor/empresa; comprador/fornecedor; empresa/distribuidor-varejista), atividades em conjunto, recursos e atores envolvidos em um relacionamento integrando vários elementos, como a confiança e o desempenho de papéis (ROSSEAU, 1998), sendo que a medida que a relação se desenvolve e adquire importância, novos recursos são criados, novas combinações de atividades emergem e com isso o conhecimento é adquirido (HÅKANSSON; SNEHOTA, 1995; CROOM; ROMANO; GIANNAKIS, 2000).

Um relacionamento em negócios é desenvolvido por duas organizações em conexão com suas atividades, recursos utilizados e camadas de agentes. Para tanto, se faz necessário que tais recursos, atividades e agentes das duas organizações estejam trabalhando em busca de uma integração. A substância da díade, das atividades conjuntas, dos vínculos de recursos e do elo entre os membros não se limita a soma de duas partes rumo à outra, mas sim com o objetivo de algo qualitativamente efetivo e diferente (HÅKANSSON; SNEHOTA, 1995).

Entretanto, conforme Pereira e Luce (2007), a díade apresenta apenas um ponto de partida para as pesquisas, já que o ideal seria considerar a adoção de perspectivas que

ampliem essa visão, relevando os efeitos da rede de relacionamentos de negócios e destes na rede como um todo. Ainda assim, verifica-se como importante a utilização da díade como unidade de análise, tomando por base o fenômeno investigado, a fim de identificar e analisar de maneira contínua a interação entre os membros envolvidos nas cadeias de suprimento.

3.3 ORGANIZAÇÕES PARTICIPANTES DO ESTUDO

Participaram da pesquisa três empresas fabricantes de móveis e três assessorias em comércio exterior, compondo três díades, conforme apresentado na Figura 9. Duas indústrias moveleiras exportadoras são da cidade de Bento Gonçalves e uma está localizada no município de Garibaldi. Em relação às assessorias de comércio internacional, uma delas é do município de Bento Gonçalves, a outra da cidade de Caxias do Sul, e a terceira é de Novo Hamburgo, ambas do Estado do Rio Grande do Sul.

Segundo dados do Sindmóveis (2013), no *ranking* dos exportadores de móveis nos anos de 2011 e 2012 as empresas selecionadas ficaram nas seguintes posições, conforme Tabela 7. Destaca-se também que em relação ao Município de Bento Gonçalves, a empresa B tanto em 2011 quanto 2012 ficando em 1º lugar nas exportações, e a empresa M, em 2º lugar em 2011 e em 4º em 2012.

Tabela 7- *Ranking* dos exportadores de móveis 2011/2012

| Moveleiras Exportadoras | 2011 | | 2012 | |
|--------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| | RS | Brasil | RS | Brasil |
| Indústria B ¹ | 5 ^a | 9 ^a | 4 ^a | 8 ^a |
| Indústria M ¹ | 9 ^a | 29 ^a | 11 ^a | 31 ^a |
| Indústria T ¹ | 22 ^a | 56 ^a | 20 ^a | 49 ^a |

Fonte: SINDIMÓVEIS (2013).

Nota: (1) Compreende a posição 9403 da NCM.

Segue uma breve descrição das empresas a serem pesquisadas: Indústria Moveleira B, Indústria Moveleira M e Indústria Moveleira T; Assessoria E, Assessoria G e Assessoria C. Optou-se por tais organizações moveleiras, já que as mesmas possuem uma larga participação no setor, tanto em tempo (tradição no mercado), quanto em volume de produção, como mercados de atuação, principalmente internacionalmente, conforme demonstrado na Tabela 7, além do papel social e econômico para as cidades as quais estão inseridas.

Como complemento, a escolha das assessorias se deu ao fato do tempo e frequência dos relacionamentos com as empresas focais, uma vez que segundo Dwyer, Schurr e Oh (1987) relacionamentos mais longos e frequentes entre organizações apresentam características interessantes ao estudo. Ambas atuam há diversos anos em seus segmentos (Assessorias E e G, desde 1996; Assessoria C, desde 1997) e possuem uma vasta experiência no comércio internacional. Salienta-se que o relacionamento interorganizacional na Díade A composta pela Empresa B e Assessoria E existe desde 2007. Já a Díade B composta pela Empresa M e Assessoria G, o mesmo teve início no ano de 2006. Por fim, a Díade C possui como membros a Empresa T e Assessoria C, cuja relação data o ano de 2007.

Indústria Moveleira B

A Indústria Moveleira B foi fundada no ano de 1969 na cidade de Bento Gonçalves, localizada na Serra Gaúcha, e atua há mais de 40 anos no mercado nacional e internacional. A empresa iniciou como metalúrgica, e em 1973 passou a produzir e a comercializar estruturas metálicas. Em 1977 ampliou a sua área física e sua produção para uma linha de cozinhas de aço. No ano de 1980, introduziu também armários para vestiários, estantes e arquivos em aço, além de mesas para refeitórios. A partir de 1994 passou a diversificar ainda mais sua produção com uma linha de móveis em MDF. Mais recentemente, em 2011 apresentou dois novos investimentos, uma empresa de Logística e Transportes de Carga e a Unidade de Serviços.

Atualmente a empresa compreende seis unidades de negócios, empregando mais de 1.400 colaboradores: Móveis de Aço, Móveis Planejados em MDF, Sistemas de Armazenagem, Móveis de *design* exclusivo para redes especializadas, uma empresa de Logística e Transportes de Carga e a Unidade de Serviços. Salienta-se que a mesma possui uma unidade produtiva na cidade do Cabo de Santo Agostinho (Pernambuco), anteriormente estava localizada em Recife (Pernambuco), uma unidade produtiva em Aparecida de Goiânia (Goiás) e no ano de 2014 inaugurará duas novas unidades na cidade de Colatina (Espírito Santo), além das três unidades na cidade sede da empresa.

Em relação ao mercado externo, a empresa começou a exportar esporadicamente nos anos 90 para o Oriente Médio e alguns países da América do Sul; nas quais os clientes a procuravam para efetuar as negociações. Somente em 2002, um departamento de comércio exterior foi implantado na empresa, realizando um trabalho de organização e prospecção de

mercados. Levaram em torno de cinco anos para estruturar o departamento e iniciar uma filosofia exportadora no grupo. Hoje, o departamento é composto por 6 colaboradores que atendem à todas as unidades.

Em 2009, inaugurou o Centro de Distribuição na América Central que está localizado na Guatemala. O objetivo deste empreendimento é distribuir os produtos da empresa para toda a América Central e oferecer um serviço especializado e qualificado aos clientes de toda a região. Atualmente, a indústria é a maior exportadora de móveis da cidade de Bento Gonçalves, atendendo a mais de 25 países, e a terceira maior empresa de móveis que exporta do Estado do Rio Grande do Sul. A participação das exportações no grupo é de 10% do faturamento total, sendo que a linha de cozinhas de aço representa um montante de 15%.

Indústria Moveleira M

A Indústria Moveleira M, sediada no município de Bento Gonçalves, estado do Rio Grande do Sul, teve sua fundação no ano de 1995, com o intuito de explorar o nicho de mercado destinado ao público infantil. No ano de 1998 construiu-se uma nova fábrica e no mesmo ano, adquiriram outra empresa moveleira da cidade, ampliando assim a linha de produtos oferecidos.

Em 2009 lançou uma marca de móveis planejados, e no ano de 2011, outra marca de móveis modulados. Atualmente trabalha com as seguintes linhas de produtos: dormitórios infantis; armários multiusos, bicamas e triliches; a marca de planejados; uma linha de dormitórios e cozinhas moduladas, e a linha *For Export* composta por roupeiros, *racks* e estantes. Emprega mais de 260 colaboradores.

Em relação ao mercado externo, atende a mais de 40 países, representando 30% do faturamento total da empresa. Ressalta-se que o primeiro cliente da empresa foi do mercado externo, do Uruguai. O setor de comércio internacional conta com 02 colaboradores, um gerente comercial e uma analista de comércio exterior.

Indústria Moveleira T

A Indústria Moveleira T, localizada atualmente em Garibaldi, possui mais de 40 anos de história e emprega em torno de 500 colaboradores. Iniciou suas atividades em 1972, na cidade de Bento Gonçalves, fabricando artefatos de arame em geral. Em 1986 a empresa

lançou-se no mercado de móveis tubulares e aramados, como camas de casal, camas de solteiro e beliches.

A partir de 1989, após a construção de seu complexo industrial no município de Garibaldi, passou a investir no mercado externo, com exportações para países da América Latina e África. Já em 2002, devido a inovações tecnológicas, a indústria passou a desenvolver uma linha de cozinhas de aço. Em 2006, lançou uma linha de móveis em aço para salas de estar, a qual chegou a ser premiada no X Salão Design Movelsul. Ainda no mesmo ano, lançou uma linha de portas e sistemas de alumínio para atender ao mercado moveleiro.

No ano de 2007, ampliou seu parque fabril e lançou uma linha de madeira, fabricando cozinhas e dormitórios modulados com uma de suas parceiras do grupo. No ano seguinte, a empresa lançou uma linha de mobiliário para ponto de venda, e em 2010, incrementou sua linha de madeira com cozinhas, dormitórios e salas de estar planejados.

Destaca-se que atualmente a empresa trabalha com seis linhas diferentes de cozinhas de aço e as exporta para mais de 20 países, tendo como principais mercados o Oriente Médio e o Continente Africano. As cozinhas de aço são seu principal produto exportado e representam 10% do faturamento da planta. O setor de exportação possui 02 colaboradores, um gerente de exportação e uma analista de comércio exterior.

Assessoria E

A Assessoria E foi fundada em 1996 com o intuito de prestar serviços de assessoria em comércio exterior, como solução integral na área de despacho aduaneiro, logística internacional e assessoria em comércio internacional. Sediada na Serra Gaúcha, no município de Caxias do Sul, atua na área de despacho aduaneiro na maioria dos portos, aeroportos e fronteiras, e na área de logística internacional em todos os grandes portos e aeroportos mundiais.

Possui uma equipe de 52 colaboradores, divididos em três grandes áreas: exportação, importação e logística internacional, atendendo a mais de 650 clientes por todo o país. Além disso, conta com grupos de integração, treinamento, projetos de sustentabilidade e grupo de melhoria contínua. Suas principais atividades estão ligadas à logística, soluções em regimes aduaneiros especiais, como *Drawback*, documentação, desembaraço, tratamentos cambiais,

entre outros serviços especializados, como refinanciamentos do exterior, importação de mercadoria usada e retorno de mercadorias.

Assessoria G

A Assessoria em Comércio Exterior, denominada no estudo como Assessoria G, foi fundada em 1996, na cidade de Porto Alegre. Possui atualmente oito escritórios próprios por todo o Brasil, em Porto Alegre, Bento Gonçalves, Rio Grande, Criciúma, Itajaí, Joinville, Guarulhos e Recife; empregando um montante de 114 colaboradores e trabalhando com mais de 5.000 clientes. Conta ainda com representantes no mundo inteiro, ou seja, possui uma rede de escritórios e armazéns distribuídos de forma estratégica em todos os continentes. Desta forma, presta um serviço personalizado de gerenciamento em todas as fases operacionais.

O escritório de Bento Gonçalves, foi criado no ano de 2003, pela necessidade de estar mais próximo aos exportadores e importadores localizados na Serra Gaúcha. É composto atualmente por 8 colaboradores (01 gerente comercial, 01 supervisor, 03 analistas de exportação e 03 de importação), atendendo a mais de 200 clientes nos mais diversos processos. Representa 20% do faturamento do grupo.

Os principais serviços da assessoria em importação são: recebimento e análise de todos os documentos, confecção da documentação, emissão e registro da Declaração de Importação no Siscomex, cotações para o transporte internacional, verificação da Nomenclatura Comum do Mercosul do produto, bem como a necessidade de Licença de Importação ou não, elaboração de planilhas de custos, contratação do frete e coordenação do embarque, desembaraço da mercadoria, e acompanhamento até a entrega ao cliente, entre outros. Na exportação os serviços oferecidos são: confecção da documentação, emissão de certificados, análise de carta de crédito, emissão do Registro de Exportação, liberação junto a Receita Federal, consultoria e análise de *Incoterms*, agendamento do embarque, desembaraço, entre outros.

Assessoria C

A Assessoria em Comércio Exterior C, foi fundada em 1997 no município de Novo Hamburgo, onde está localizada sua central de operações. Atualmente, possui filiais

estrategicamente localizadas em Caxias do Sul, Uruguaiana e Rio Grande, além de uma rede de agentes nacionais e internacionais localizados nos principais pontos logísticos do mundo.

A Assessoria atua no planejamento e execução de todos os processos ligados ao comércio exterior, como despachos aduaneiros, fretes internacionais, seguro internacional, projetos especiais, assessorias em comércio internacional, assessoria cambial e documental, além de credenciamento de Radar. A empresa conta com uma equipe de 40 colaboradores, atendendo a mais de 200 clientes por todo o país.

3.4 PROCESSO DE COLETA DE DADOS

De acordo com a triangulação dos dados, ou seja, utilização de diferentes tipos de dados (YIN, 2010), e após definir a unidade de análise, a coleta ocorreu por meio de entrevistas em profundidade de maneira pessoal, análise documental e observações nas organizações de estudo. O roteiro semiestruturado foi baseado no referencial teórico apresentado, considerando-se os objetivos específicos do projeto, conforme exposto no Quadro 5.

A razão pela utilização da entrevista em profundidade semiestruturada se dá devido ao fato de se desejar compreender os significados que os entrevistados atribuem às questões e situações relativas ao tema de interesse, bem como de que maneira os mesmos fundamentam suas opiniões (GODOY, 2006; LANKSHEAR; KNOBEL, 2008; MALHOTRA, 2011).

Os respondentes da entrevista foram os responsáveis pelos setores operacionais e gerentes do setor de exportação das indústrias do setor moveleiro, e os colaboradores que atendem diretamente tais empresas nas assessorias em comércio exterior, além dos gerentes comerciais, conforme apresentado no Quadro 4. A estratégia da definição da escolha dos informantes-chaves baseou-se no princípio de saturação ou redundância. Tal critério imprime rigor ao processo de amostragem qualitativa e significa que à medida que se vivencia casos similares, o pesquisador de maneira empírica, quando não existem mais novas contribuições, busca outros grupos para revelar a diversidade dos dados (GODOI; MATTOS, 2006). A escolha de quem entrevistar do lado das indústrias moveleiras, deriva do critério de profissionais que possuem contato direto tanto com as assessorias quanto com os clientes no exterior. Já para os colaboradores das assessorias ocorreu por nível de relacionamento com as

empresas, ou seja, com aqueles que atendem diretamente aos moveleiros em seus processos e os profissionais da área comercial que os visitam.

A coleta foi realizada por meio de entrevista em profundidade em sessão única com cada informante chave, com início em 23 de maio de 2013 e término dia 01º julho de 2013, totalizando 16 entrevistas. As mesmas foram gravadas com os colaboradores na sede de suas empresas, após agendamento e posteriormente transcritas.

O Quadro 4 apresenta uma descrição do cargo e tempo de empresa dos profissionais que responderam a pesquisa, com a data e duração das mesmas. Evidencia-se que os entrevistados são membros da área estratégica (gerentes de exportação, supervisores e gerentes comerciais), responsáveis pelas decisões sistêmicas do setor, definindo alternativas e ações a serem implementadas e da área operacional (analistas em comércio exterior), cujos objetivos são de curto prazo e restritos a operações da área funcional específica. Optou-se por não revelar os nomes das empresas, tampouco dos colaboradores, a fim de preservar as identidades dos mesmos.

Quadro 4 - Características dos entrevistados, data e duração das entrevistas

| Empresas | Cargos | Tempo de empresa | Data da entrevista | Duração |
|---------------------|--|-------------------------|---------------------------|----------------|
| Empresa B | Gerente de Exportação | 12 anos | 11/06/2013 | 52 minutos |
| | Supervisor de Exportação | 3 anos | 23/05/2013 | 35 minutos |
| | Analista de Comércio Exterior | 1 ano e meio | 27/05/2013 | 34 minutos |
| Empresa M | Gerente de Exportação | 14 anos | 24/05/2013 | 40 minutos |
| | Analista de Comércio Exterior | 2 anos | 24/05/2013 | 33 minutos |
| Empresa T | Gerente de Exportação | 10 anos | 18/06/2013 | 49 minutos |
| | Analista de Comércio Exterior | 6 anos | 31/05/2013 | 56 minutos |
| Assessoria E | Gerente Comercial | 12 anos | 21/06/2013 | 55 minutos |
| | Analista de Exportação | 2 anos | 21/06/2013 | 35 minutos |
| | Supervisor Setor de Logística Internacional | 3 anos | 21/06/2013 | 42 minutos |
| Assessoria G | Gerente Comercial | 10 anos | 05/06/2013 | 42 minutos |
| | Analista de Exportação | 6 anos | 05/06/2013 | 32 minutos |
| | Supervisor Filial Bento e Analista de Importação | 9 anos | 05/06/2013 | 31 minutos |
| Assessoria C | Gerente de Exportação | 10 anos | 1º/07/2013 | 45 minutos |
| | Gerente Comercial | 5 anos | 1º/07/2013 | 29 minutos |
| | Analista de Exportação | 3 anos | 1º/07/2013 | 49 minutos |

Fonte: Elaborado pela autora (2013).

A seguir apresenta-se o roteiro básico de questões, aplicado na entrevista em profundidade semiestruturada, o qual foi construído a partir dos objetivos específicos do trabalho, considerando-se os autores de base e com isso elaborando-se os questionamentos para cada um deles.

Quadro 5 - Roteiro básico de questões para as empresas participantes do estudo

| Objetivos específicos | Questões para as empresas do estudo | Autores de base |
|--|--|--|
| Caracterizar os processos envolvidos nos relacionamentos interorganizacionais entre os membros de apoio (assessorias em comércio exterior) e as respectivas empresas focais (indústrias moveleiras exportadoras) nas cadeias de suprimento estudadas | <p>Usualmente, de que maneira ocorrem os contatos entre as empresas?</p> <p>Qual colaborador possui maior interação com a empresa? Por que motivos?</p> <p>Com que frequência são realizadas visitas a fim de verificar como está o relacionamento, sugestões, resolução de problemas, entre outras situações, como incertezas ambientais? E quem geralmente os visita?</p> <p>Qual (is) a (s) causa (s) dos conflitos no relacionamento? E em que momentos ele ocorre?</p> <p>De que maneira os conflitos entre as empresas são resolvidos?</p> <p>Quais são os atributos considerados importantes na escolha de uma assessoria em comércio exterior/ou de um possível cliente?</p> | Ludwig (2006) |
| Identificar e analisar as dimensões dos relacionamentos interorganizacionais, no contexto de cadeias de suprimento | <p>Troca de Informações</p> <p>Como ocorre o processo de troca de informações entre a empresa XXX e a empresa YYY? Que meios são utilizados?</p> <p>A comunicação tem estreitado os relacionamentos com a assessoria XXX? Exemplifique. Como isto ocorre? Por que?</p> <p>Com que frequência essa troca de informações acontece? Há troca de informação precisa e rápida entre os agentes? Como acontece?</p> | Morgan; Hunt (1994) Palmatier et al. (2006) Gulati; Sytch (2007) |
| | <p>Confiança</p> <p>Para você, o que é confiança entre as empresas XXX e YYY?</p> <p>Como se estabelece o processo de confiança entre as empresas XXX e YYY?</p> <p>Há necessidade de supervisionar o serviço executado pelas assessorias em comércio exterior/pelas empresas exportadoras?</p> <p>Para quem a empresa se dirige quando necessita repassar uma informação importante sobre um processo?</p> | Morgan; Hunt (1994) Grönroos (2003) Claro (2004) Palmatier et al. (2006) Gummesson (2005) Gulati; Sytch (2007) Larentis; Slongo (2008) |
| | <p>Comprometimento</p> <p>Para você, o que significa comprometimento entre a empresa XXX e a empresa YYY?</p> <p>Descreva como você acredita que se estabelece o processo de comprometimento entre a empresa XXX e a empresa YYY (formação, dificuldades, formas de avaliação).</p> | Morgan; Hunt (1994) Grönroos (2003) Gummesson (2005) Palmatier et al. (2006) Larentis; Slongo (2008) |

| | | |
|--|--|---|
| Identificar e analisar as dimensões dos relacionamentos interorganizacionais, no contexto de cadeias de suprimento | <p>Cooperação De que forma ocorre o processo de cooperação entre a empresa XXX e a empresa YYY? Exemplifique. Como a cooperação tem contribuído para o relacionamento interorganizacional? Como você avalia a cooperação de sua empresa com a assessoria XXX e vice e versa? Que atividades são feitas em conjunto com a assessoria XXX e vice e versa?</p> | <p>Dwyer; Schurr; Oh (1987) Morgan; Hunt (1994) Håkansson; Snehota (1995) Palmatier et al. (2006) Larentis; Slongo (2008)</p> |
| | <p>Satisfação Que experiências compartilhadas entre as empresas proporcionaram satisfação com o relacionamento? Existem encontros, com o objetivo de buscar a satisfação do cliente no exterior? Caso positivo, como ocorrem?</p> | <p>Palmatier et al. (2006)</p> |
| | <p>Lealdade Quais atitudes desempenhadas pela empresa XXX demonstram sua lealdade para com a empresa YYY? O que gera ou que aspectos contribuem para a lealdade em um relacionamento interorganizacional?</p> | <p>Palmatier et al. (2006)</p> |
| | <p>Poder Existe um líder no relacionamento? Quem ele é e quais suas principais atribuições. Como se dá o uso de poder? Em que situações ele fica mais evidente?</p> | <p>Dwyer; Schurr; Oh (1987) Croom; Romano; Giannakis (2000) Gummesson (2005)</p> |
| Verificar as barreiras encontradas nos relacionamentos interorganizacionais das díades estudadas | <p>Quais são as maiores dificuldades nesse relacionamento com a empresa XXX? Por que? O que tem contribuído para isso? Exemplifique. O encerramento da parceria traria transtornos à empresa? Qual o grau de dependência da empresa XXX com a empresa YYY? Os profissionais da área de Comércio Exterior se reúnem para discutir melhorias para o setor? E como as questões políticas, econômicas e legais interferem no relacionamento interorganizacional?</p> | <p>Håkansson; Snehota (1995) Brass et al. (2004) Gummesson (2005) Bowersox; Closs; Cooper (2007)</p> |
| Analisar como os aspectos associados à construção do relacionamento interorganizacional nas díades interferem no desempenho relacional das assessorias | <p>Os papéis e orientações estão bem definidos no relacionamento? Como o relacionamento com outras organizações (outras assessorias) tem contribuído no desempenho de sua organização? Conte fatos, situações que demonstrem como o relacionamento entre a empresa XXX e a empresa YYY ocorrem.</p> | <p>Cooper; Lambert; Pagh (1997) Dyer e Singh (1998) Lambert; Cooper (2000) Bowersox; Closs; Cooper (2007)</p> |
| Analisar como os aspectos associados à construção do relacionamento interorganizacional nas díades interferem no desempenho relacional das empresas focais | <p>Os papéis e orientações estão bem definidos no relacionamento? Como o relacionamento com outras organizações (outras empresas exportadoras) tem contribuído no desempenho de sua organização? Conte fatos, situações que demonstrem como o relacionamento entre a empresa XXX e a empresa YYY ocorrem.</p> | <p>Dyer e Singh (1998) Gummesson (2005) Ludwig (2006) Palmatier et al. (2006) Pereira; Luce (2007)</p> |

Fonte: Elaborado pela autora com base nas bibliografias consultadas (2012-2013).

Aplicaram-se as mesmas questões para as indústrias moveleiras e para as assessorias em comércio exterior, alterando conseqüentemente o arquivo utilizado na pesquisa conforme colaborador entrevistado.

Para a pesquisa documental, definida como aquela que se utiliza de material interno à organização, analisaram-se documentos institucionais, revistas, catálogos, registros estatísticos, site, entre outras fontes fornecidas pelas empresas partícipes. O objetivo foi de complementar a coleta de dados, pois conforme descreve Bardin (2000) a análise documental busca representar de outro modo as informações, ou seja, armazenar sob uma forma variável e facilitar o acesso ao observador, de tal forma que se obtenha o máximo de informação, com o máximo de pertinência.

Conforme Godoy (2006), Lankshear e Knobel (2008) e Malhotra (2011), em relação à observação direta, figura como importante, pois é possível verificar aparências, eventos e comportamentos, muitos deles imperceptíveis no processo de entrevista. Destaca-se ainda conforme os autores que em estudos de caso qualitativos a técnica de observação é frequentemente combinada com a entrevista. Para tanto, alguns dos aspectos do roteiro de observação são apresentados conforme Quadro 6.

Quadro 6 - Roteiro para observação

| Itens observados | Autores de base |
|---|--|
| Troca de informações, como o tipo de palavras empregadas (termos técnicos do comércio exterior), nível de informalidade, conversas paralelas, comentários sobre outras pessoas das organizações envolvidas. | Morgan; Hunt (1994) Palmatier et al. (2006) Gulati; Sytch (2007) |
| Problemas e sinais de conflitos, como indicações de desconforto gerado pela conversa, tipos de atitudes, termos utilizados. | Håkansson; Snehota (1995) Gummesson (2005) Bowersox; Closs; Cooper (2007) |
| Confiança, comprometimento e cooperação, por meio de sinais e indicações. Comparações feitas com outras pessoas das organizações envolvidas. | Morgan; Hunt (1994) Grönroos (2003) Claro (2004) Palmatier et al. (2006) Gummesson (2005) Gulati; Sytch (2007) Larentis; Slongo (2008) |
| Sinais que indiquem o futuro do relacionamento interorganizacional. | Gummesson (2005) Ludwig (2006) Palmatier et al. (2006) Pereira; Luce (2007) |

Fonte: Elaborado pela autora com base nas bibliografias consultadas (2012-2013).

Considerando o roteiro apresentado no Quadro 6, enfatiza-se o que Yin (2010) e Godoy (2006) afirmam sobre a observação direta, de maneira não participante: a mesma inclui as observações realizadas durante visitas as empresas selecionadas para o estudo e as observações na própria realização das entrevistas. Realizaram-se visitas prévias à entrevista a

duas empresas moveleiras, Empresa B e Empresa M e à Assessoria E, a fim de esclarecer os objetivos da pesquisa e recebimento de materiais institucionais. Nas demais organizações observaram-se tais itens mencionados no próprio dia da entrevista, sendo que em duas delas (Empresa B e Empresa T) a entrevista com os colaboradores foi efetuada em momentos distintos, não no mesmo dia, oportunizando mais momentos de observações.

Salienta-se ainda que nas assessorias exploraram-se todos os ambientes das organizações, bem como se obteve contato com a maioria dos colaboradores dos mais diversos setores. Já nas empresas moveleiras o atendimento se deu em salas específicas sem contato direto com outros colaboradores, com exceção da Empresa T, na entrevista do Gerente de Exportação, que disponibilizou sua própria sala de trabalho para responder às questões do roteiro.

3.5 PROCESSO DE ANÁLISE DE DADOS

De acordo com Merriam (1998) e Godoy (2006), uma análise qualitativa, como o estudo em questão, geralmente pressupõe uma série de eventos, tais como: observações e anotações nas transcrições das entrevistas, comparações, segmentações e categorizações de dados. Portanto, optou-se por analisar os relacionamentos das díades, considerando-se o tempo de relacionamento e as diversas atividades de Comércio Exterior envolvidas. As díades foram caracterizadas conforme atributos específicos e variáveis contextuais.

Ressalta-se ainda a questão dos múltiplos casos, que conforme Merriam (1998) destaca, mesmo analisando cada caso, houve análises entre eles. Neste aspecto Godoy (2006) descreve que o método de comparar e contrastar é utilizado durante a análise para formar categorias, sumarizar o conteúdo de cada categoria, além de encontrar evidências negativas. Esse fato se mostra necessário para perceber de forma cuidadosa a configuração complexa de processos dentro de cada caso, bem como entender as dinâmicas locais.

O relacionamento interorganizacional da Díade A composta pela Empresa B e Assessoria E existe desde 2007. Conforme descrito anteriormente, a Empresa B iniciou suas atividades de exportação nos anos 90, porém somente a partir de 2002 é que o departamento de comércio exterior foi implantado, demorando em torno de cinco anos para uma plena estruturação, justamente no mesmo período de início da prestação de serviços da Assessoria E. Em relação à Díade B composta pela Empresa M e Assessoria G, o relacionamento teve

início no ano de 2006, após a troca da analista de comércio exterior da Empresa M. Já a Díade C, a Empresa T e Assessoria C, iniciaram sua relação no ano de 2007, por indicação de um diretor da Empresa T que possuía contato com o proprietário da Assessoria C.

Além do exposto, evidencia-se a escolha de sete dimensões constituintes de relacionamentos interorganizacionais: troca de informações, confiança, comprometimento, cooperação, satisfação, lealdade e poder, descritas conforme item 2.3 do referencial teórico, bem como aspectos do desempenho relacional adotados, segundo modelo proposto por Garrido et al. (2012) abordados no item 2.4.1. Ambos foram analisados mediante roteiro de entrevistas semiestruturado e roteiro de observação.

Por fim, utilizou-se a análise de conteúdo definida por Bardin (2000) como um conjunto de técnicas de análise das comunicações, a qual busca classificar palavras, frases, ou mesmo parágrafos em categorias de conteúdo. Sua intenção está em inferir conhecimentos relativos às condições de produção, dizendo respeito às causas ou antecedentes da mensagem e as consequências que um determinado enunciado vai provavelmente provocar. Segundo Patton (1987), a análise de conteúdo envolve a identificação coerente de temas importantes e a padronização nos dados utilizados.

Como etapas de análise adotaram-se as definidas por Flick (2009) como:

- a) Definição dos materiais e seleção das entrevistas;
- b) Análise da situação da coleta de dados: evidenciar os participantes conforme apresentado no Quadro 4;
- c) Caracterização formal do material: entrevistas gravadas e materiais salvos em arquivos eletrônicos;
- d) Direção da análise para os textos selecionados: Miles e Huberman (1994) descrevem como redução de dados, ou seja, um processo de seleção, focando e simplificando os dados obtidos. Eles precisam ser condensados e transformados para que eles possam se tornar inteligível em termos de aspectos a serem abordados; nesta etapa, após a transcrição de cada entrevista em um arquivo de texto único (documento do Word®), elaboraram-se três tabelas (uma para cada díade estudada, com todos os colaboradores entrevistados – empresas moveleiras e assessorias).

Cada tabela possuía seis colunas, com os respectivos itens: objetivos específicos, categorias de análise (dimensões/perguntas – conforme roteiro de questões e roteiro

de observações), resumo da entrevista (iniciando pela mais completa), relato selecionado, questionamentos da pesquisadora pós-entrevista e autores de base (relacionando citações do referencial teórico), conforme Apêndice B.

e) Base em teorias: conforme síntese apresentada no Quadro 3.

Ademais, a fim de estabelecer a validade da coleta dos dados e a confiabilidade da evidência do estudo de casos múltiplos, alguns princípios são descritos por Yin (2010) e utilizados pelo trabalho em questão:

a) Triangulação: o uso de diferentes tipos de dados pode ser denominado como triangulação. A mesma pode ser aplicada como uma abordagem para fundamentar o conhecimento obtido por meio dos métodos qualitativos, consistindo em uma alternativa para a validação dos dados, de forma a ampliar o espaço, a profundidade e a coerência nas condutas metodológicas (FLICK, 2009). Patton (1987) complementa que fazendo uso da triangulação, como na pesquisa em questão, ou seja, múltiplas estratégias de coleta de dados (entrevistas, observações diretas e análise documental) permite ao avaliador combinar os pontos fortes e corrigir algumas das deficiências de uma única fonte de dados. A triangulação visa aumentar a força e o rigor de uma avaliação. Como vantagem Yin (2010) cita que o uso de fontes múltiplas de evidência, desenvolve linhas convergentes de investigação, já que os achados ou conclusões são mais convincentes e acuradas se baseadas em diversas fontes diferentes de informação, seguindo um modo corroborativo;

b) Base de dados do estudo de casos múltiplos: uma base de dados aumenta a confiabilidade do estudo de caso (YIN, 2010). Na pesquisa utilizaram-se as notas da pesquisadora como base para o banco de dados, fazendo uso de arquivos digitados e registros das entrevistas e dos demais documentos em PDF e em arquivos eletrônicos;

c) Encadeamento de evidências: a fim de aumentar a confiabilidade da informação no estudo de casos múltiplos, importante é manter um encadeamento de evidências, permitindo que os leitores sigam a derivação de qualquer evidência das questões de pesquisa iniciais para finalizar as conclusões do estudo (YIN, 2010).

Por fim, os critérios utilizados para a qualidade da pesquisa, conforme Yin (2010) também apresenta, foram:

- a) Validade do constructo: por meio da identificação das medidas operacionais corretas para os conceitos estudados, fazendo uso como no trabalho em questão de múltiplas fontes de evidência, encadeamento das mesmas, e informantes chave;
- b) Validade interna: a qual busca o estabelecimento de relação causal, acreditando-se que determinadas condições levem a outras condições, diferenciadas das relações simuladas – critério não aplicado na pesquisa;
- c) Validade externa: busca definir o domínio para o qual as descobertas do estudo podem ser generalizadas, por meio da lógica da replicação (literal e teórica);
- d) Confiabilidade: que visa a garantir, que se o pesquisador, posteriormente, seguir o mesmo procedimento, conforme descrito pelo primeiro, e conduzir o mesmo estudo de caso novamente, deverá obter os mesmos achados e conclusões. Salienta-se que “a meta da confiabilidade é minimizar os erros e as parcialidades do estudo” (YIN, 2010, p.68). No estudo utilizou-se um protocolo (roteiro básico de questões e roteiro de observações) e uma base de dados desenvolvida com as categorias de análise.

No capítulo seguinte apresentam-se a análise de dados e resultados, referenciando-se o fato de trabalhar com múltiplos casos, visto que as análises ocorreram dentro de cada díade e entre elas. Tal procedimento é necessário para perceber de maneira cuidadosa a configuração complexa de processos dentro de cada caso (MERRIAN, 1998).

4 ANÁLISE DOS DADOS E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

De acordo com Merriam (1998) e Godoy (2006) para uma análise qualitativa de dados, geralmente se pressupõe observações e/ou anotações nas transcrições de entrevistas e das próprias observações, comparações, segmentações e categorizações dos dados. Isso conforme Yin (2010) pode ser utilizado para validar a coleta e a confiabilidade da evidência do estudo de casos múltiplos, principalmente por meio da triangulação, ou seja, uso de diferentes tipos de dados. Dessa forma, a análise dos dados e resultados está organizada da seguinte maneira: primeiramente são caracterizados os processos envolvidos nos relacionamentos interorganizacionais das díades estudadas. Posteriormente, as dimensões selecionadas para o estudo, seguido das barreiras nos relacionamentos. Por fim, são apresentados os elementos associados à construção do relacionamento interorganizacional e sua interferência no desempenho relacional das indústrias moveleiras e assessorias em comércio exterior.

Ressalta-se que neste estudo, conforme recomendado por Flick (2009), procurou-se definir os materiais (documentos analisados – revistas institucionais, sites das empresas), as observações realizadas e a seleção das entrevistas, direcionando a análise para os trechos selecionados e resumidos por meio da redução dos dados em tabelas, categorizando de acordo com os objetivos específicos e suas respectivas questões segundo roteiro semiestruturado. Tais categorias estão separadas de acordo com os objetivos específicos, a fim de facilitar a análise dos dados e apresentação dos resultados, relacionando com o referencial teórico, descritos nas próximas subseções. Além disso, cada subseção (4.1, 4.2, 4.3 e 4.4) apresenta um quadro resumo com as principais similaridades e peculiaridades entre os dados analisados.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DOS PROCESSOS ENVOLVIDOS NOS RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS DAS DÍADES ESTUDADAS

Para a caracterização dos processos envolvidos nos relacionamentos interorganizacionais das Díades A, B e C, considerou-se primeiramente a maneira como os contatos entre os membros são realizados, a frequência e interação entre os partícipes e atributos importantes para a escolha de um parceiro, seja como cliente ou como prestador de serviços. Ao final desta subseção apresenta-se o Quadro 7 sintetizando os referidos temas.

Usualmente o contato entre as díades se dá por meio de e-mail e telefone, sendo que na Díade A e Díade B também são utilizados *Messenger* e *Skype*. O Supervisor da Filial de Bento e Analista de Importação da Assessoria G descreve que os contatos são realizados de maneira “informal”. A razão principal para a utilização do e-mail é devido ao fato da conversação ficar registrada, proporcionando segurança a ambas as empresas. Já o telefone é citado quando se necessita de algo mais rápido e específico. Fato a considerar é que a Assessoria C, membro da Díade C não faz uso de ferramentas para a troca de informações como *Messenger* e *Skype* por argumentar que atrapalha o rendimento do trabalho dos colaboradores, pois exige retorno imediato da assessoria para os clientes com tais instrumentos.

Os autores Dwyer, Schurr e Oh (1987) dentro de suas dimensões de relacionamentos interorganizacionais destacam as relações pessoais primárias, ou seja, as interações sociais e comunicação utilizadas pelas díades, bem como a importância dos aspectos pessoais, não econômicos e das próprias satisfações, fazendo uso da comunicação formal e informal, conforme casos apresentados. Além disso, os gerentes comerciais das assessorias salientaram como forma de contato a visita, a questão de conversar face a face, ou seja, conversar pessoalmente com os clientes.

Neste âmbito da visita, todos os analistas de exportação das assessorias concordaram que os colaboradores do setor operacional, juntamente com os gerentes comerciais, precisam visitar os clientes a fim de estreitar as relações. Os entrevistados reconhecem que o relacionamento interorganizacional muda depois do contato pessoal, e que o desempenho relacional também se torna melhor e facilitado. Porém, a dificuldade apontada é a falta de tempo para o deslocamento da equipe da assessoria para realizar a visita nas indústrias exportadoras, visto que a rotina do setor operacional de tais empresas é bastante dinâmica e o fato de ficar fora da assessoria por algumas horas pode prejudicar o desenvolvimento das atividades, principalmente pelo cumprimento de prazos. Isso é apresentado por Milan e De Toni (2012), os quais argumentam que um dos desafios na retenção de clientes é reconhecê-los, ou seja, demonstrar que são importantes para a organização por terem escolhido a assessoria e que representam um papel fundamental para o desempenho empresarial, sendo que conhecer pessoalmente muda e aproxima o relacionamento interorganizacional.

Como sugestão poderiam ser realizados encontros fora do horário normal de trabalho, como almoços ou jantares, oferecimento de outras atividades pelas empresas (palestras, treinamentos), até mesmo em feiras dos segmentos ou outros tipos de eventos

afins. Segue relato da Analista em Comércio Exterior da Assessoria G sobre o tema, visto que isso já é prática utilizada por esta organização:

Começamos a perceber que o relacionamento muda. Nós temos problemas, às vezes as informações que não fecham, e fica muito mais fácil a pessoa entender o teu lado quando ela te viu cara a cara. É muito fácil “xingar” quem tu não conhece, então melhorou bastante o relacionamento assim. Principalmente com os desconhecidos, às vezes passamos do lado do cliente no centro e nem sabíamos quem ele era. Isso é bem legal, deixou o relacionamento profissional mais próximo.

(Analista em Comércio Exterior – Assessoria G – Díade B)

Em relação ao colaborador que possui maior interação com a empresa, todas as organizações foram unânimes em mencionar que o maior contato é entre os setores operacionais. Os gerentes de exportação das Empresas B, M e T conversam raramente com as assessorias, mas acompanham os processos por meio de cópias através dos e-mails trocados pelos operacionais, isso devido a frequência de viagens realizadas por estes profissionais e também por muitas vezes não serem procurados pelas assessorias para a troca de ideias, somente em casos extremos. Isso demonstra que os analistas de comércio exterior responsáveis pelo contato direto com as assessorias possuem conforme destaca o Gerente de Exportação da Empresa M “autonomia” para resolver os trâmites do dia a dia.

Conforme os entrevistados, quando se trata de atributos importantes para a escolha de uma assessoria em comércio exterior ou mesmo o que as próprias assessorias pesquisadas pensavam a respeito do tema, os resultados apontaram principalmente para algumas das dimensões apresentadas posteriormente na análise, como troca de informações, confiança, comprometimento, qualidade no serviço, entre outras. A seguir alguns relatos destacados:

O importante em uma assessoria em comércio exterior é a competência, a responsabilidade e as pessoas que trabalham diretamente conosco.

(Gerente de Exportação – Empresa B – Díade A)

Eu acho que é muito importante para uma assessoria em comércio exterior o conhecimento e a atualização, porque as empresas necessitam da assessoria não só para a parte burocrática, fazer documentos, desembaraçar, mas para estar atualizada, passar alguma informação que mudou e estar sempre auxiliando a empresa. E também o bom relacionamento, ou seja, tem que ter uma pessoa que fale bem, que seja educada, que não seja nervosa, que seja atenta, porque o relacionamento entre pessoas ele é complicado por si só... Então tem que ser uma pessoa flexível, que saiba se adaptar às necessidades do cliente, mas o conhecimento é fundamental.

(Analista de Exportação – Assessoria E – Díade A)

Acho que a confiança, a credibilidade, é tudo. Porque a empresa está passando todas as informações, da prestação do serviço, passando clientes, qual mercadoria, a quantidade, com que frequência, e daqui a pouco essas informações podem ser usadas de alguma outra maneira. Hoje em dia não se ouve falar mais nisso, de que pessoas sejam antiéticas nesse sentido, que passem informações, mas é fundamental essa confiança, essa credibilidade.

(Gerente de Exportação – Empresa M – Díade B)

Hoje em dia a gente não pode abrir mão de preço, é muito importante, mas não é o primordial. Primordial para nós é a capacitação da tua assessoria, a confiabilidade e a rapidez. Então tem que ser alguém que tenha o conhecimento e a capacidade de resolver os problemas quando eles apareçam.

(Gerente de Exportação – Empresa T – Díade C)

Um aspecto destacado conforme os relatos é a importância das pessoas para o relacionamento interorganizacional. Larentis (2007) afirma que os relacionamentos interorganizacionais dependem fundamentalmente de pessoas para ocorrerem, com suas diferentes ideologias, práticas, competências, significações e contextos. Tal questão foi apontada por diversos dos pesquisados. Ainda o Supervisor da Filial de Bento Gonçalves e Analista de Importação da Assessoria G salienta que é importante para um bom relacionamento que o cliente tenha um conhecimento básico daquilo que está fazendo, ou seja, nos trâmites do comércio exterior, documentos utilizados, nomenclaturas, idiomas, pois dessa forma facilita o trabalho da assessoria. E ainda procurar realizar o trabalho de maneira dinâmica.

A questão da troca de informações, por meio da transparência, rapidez, conteúdo e precisão também foi uma dimensão discutida pelos entrevistados tida como importante atributo para uma assessoria em comércio exterior. Neste aspecto Gummesson (2005) descreve que de um lado tem-se uma empresa fornecendo bens e serviços, e de outro o dinheiro; os fluxos de bens ou serviços seguem em uma direção e as correntes financeiras em outra, porém de grande valia é o conteúdo da relação, sendo que com frequência, tal conteúdo passa a ser o conhecimento e a informação. O aprofundamento dessa análise é apresentada na subseção 4.2

Tanto o Analista de Exportação da Assessoria C, como a Gerente Comercial da Assessoria G apontaram o aspecto do ganha-ganha, ou seja, que o relacionamento (a parceria) precisa ser bom para os dois lados, mesmo que muitas vezes os responsáveis pelo operacional não enxerguem o global, visualizando somente a sua parte, a fim de tentar facilitar o seu trabalho. Grönroos (1996) ressalta que tais relacionamentos entre os membros da cadeia são aqueles baseados na cooperação, visto que as empresas já não consideram a perspectiva de

ganha-perde, mas sim buscam por meio da SCM benefícios que atinjam a todos os membros envolvidos, em uma relação do tipo ganha-ganha. Grandori e Soda (1995) afirmam que os relacionamentos interorganizacionais são importantes tanto economicamente, devido a sua capacidade para regular a interdependência entre transações muitas vezes complexas, mas também em relação à interdependência cooperativa entre as empresas por meio das dimensões relacionais.

Segue Quadro 7 a fim de contextualizar e agrupar os dados analisados referentes aos processos envolvidos nos relacionamentos interorganizacionais das díades pesquisadas.

Quadro 7 - Processos envolvidos nos relacionamentos interorganizacionais das díades

| Comparações | Aspectos | Díade A | Díade B | Díade C |
|----------------|---|--|---------|------------------------------|
| Semelhanças | Formas de contato | <ul style="list-style-type: none"> ◆ E-mail, telefone, <i>messenger</i>, <i>skype</i>. ◆ Visitas (gerentes comerciais das assessorias). ◆ Setor operacional das assessorias acredita ser importante que eles também visitem os clientes nas empresas. ◆ Contato principal: operacional assessoria x operacional indústria moveleira. | | |
| | Atributos importantes para as assessorias | <ul style="list-style-type: none"> ◆ Dimensões dos relacionamentos interorganizacionais. ◆ Importância das pessoas de contato. | | |
| Peculiaridades | Formas de contato | | | ◆ Somente e-mail e telefone. |

Fonte: Elaborado pela autora (2013).

Como síntese, tem-se que apesar da relevância dos contatos por meio de e-mails a fim de registrar os processos, a comunicação por telefone e de maneira pessoal por meio de visitas, encontros, dentro ou fora do âmbito empresarial, facilitam o relacionamento interorganizacional, personificando o serviço prestado e muitas vezes a qualidade e intensidade das relações. Destaca-se de maneira geral nos processos envolvidos nas Díades (elaboração e envio de documentos, trâmites logísticos e alfandegários necessários, entre outros, além da qualidade e agilidade do atendimento) que as pessoas que interagem de maneira direta (operacional) podem representar o diferencial do relacionamento.

Na sequência são apresentados os resultados associados às dimensões dos relacionamentos interorganizacionais selecionadas para o estudo: troca de informações, confiança, comprometimento, cooperação, satisfação, lealdade e poder.

4.2 DIMENSÕES SELECIONADAS DOS RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS NAS DÍADES PARTICÍPES DA PESQUISA

Para analisar as dimensões dos relacionamentos interorganizacionais selecionadas para o estudo, no contexto de cadeias de suprimento das Díades A, B e C, optou-se inicialmente por apresentá-las individualmente e posteriormente no Quadro 8 resumir todos os aspectos resultantes.

4.2.1 Troca de informações

As entrevistas e a observação permitiram identificar na dimensão troca de informações, entre outros elementos, as formas que ela ocorre, qualidade, tipos de informação e a frequência. Além disso, o tipo de palavras empregadas (termos técnicos do comércio exterior), nível de informalidade e conversas paralelas.

A troca de informações da Díade A, segundo o Gerente de Exportação da Empresa B, ocorre diariamente e é rápida. Porém, a comunicação não tem estreitado o relacionamento no ponto de vista do gerente, visto que a Assessoria E não mantém uma frequência de contato de maneira pessoal a fim de ampliar as relações. Anteriormente como cita o gerente, a Assessoria possuía uma filial em Bento Gonçalves, e nesta época o relacionamento era próximo, com a saída do escritório da cidade é que esse descontentamento se deu início. Observa-se tal situação por meio do relato selecionado:

A troca de informações está superficial. Antigamente tinha uma visita, quando tinha um gerente mais próximo, havia almoços, não pelo fato de ter almoço, mas pelo relacionamento maior. Às vezes precisava ficar um pouco a mais, precisava algo urgente, de repente a empresa dava uma importância maior, não que hoje a Assessoria E não dê importância, mas existe um afastamento entre empresa e assessoria.

(Gerente de Exportação – Empresa B – Díade A)

A proximidade física, descrita pelo Gerente de Exportação da Empresa B, é apontada por Gummesson (2005), já que a proximidade pode ser física, mental ou emocional. O autor destaca que quando há proximidade, a sensação de segurança é fortalecida, além de que, a maioria dos relacionamentos é efetuado de forma tácita, somente representando uma minoria aqueles regulamentados em contratos. Indo de encontro ao que Gummesson (2005) discorre,

tal realidade é identificada nas díades pesquisadas, pois nenhuma possui contratos formais das parcerias, somente acordos verbais.

Ainda em relação à Díade A, o Gerente Comercial da Assessoria E afirma que a troca de informações entre as empresas é ágil, porém falha em alguns pontos, principalmente quando a pessoa de contato que atende a Empresa B diretamente não está (pois trabalham por contas, ou seja, cada colaborador atende a uma empresa específica), demorando alguns minutos a mais para responder a alguma solicitação. Complementa a Analista de Exportação da Assessoria a importância da confirmação do recebimento de e-mails, registrando com isso a ciência do processo e enviando um retorno à solicitação recebida, já que grande parte dos contatos são realizados pelos setores operacionais das empresas e precisa-se de alguma maneira manter o gerente comercial informado sobre os processos, e ter também um respaldo a fim de evitar futuros conflitos. Além disso, ela salienta sobre o auxílio que recebem do *software* de sistemas de informação, o qual faz um histórico do cliente, facilitando alguns dados e possibilitando uma instrução específica dos processos.

Nas Díades A, B e C, a troca de informações pelos partícipes das empresas é considerada rápida e precisa. As assessorias concordam com a rapidez, mas nem sempre com a precisão, visto que segundo o Analista de Exportação da Assessoria C, eles dão sequência ao processo de acordo com o que recebem do cliente. Ambas as díades evidenciam o registro da troca de informações por e-mail. Complementa a Gerente Comercial da Assessoria G que o trato com os clientes é informal, e que a mesma acompanha os processos por meio de um *status* recebido semanalmente da equipe de trabalho. Seguem relatos selecionados:

A troca de informações é rápida, e até onde nós precisamos hoje, ela foi precisa. Uma vez mais, não dá para criar número por esse pequeno percentual, nisso eles estão bem. Um exemplo positivo: nós tivemos um caso tempo atrás, em uma questão de *drawback*, e a Assessoria C, eles foram muito ágeis em dar a resposta, buscar soluções, isso pode, isso não pode, prazos, foram bem legais, funcionou direitinho.

(Gerente de Exportação – Empresa T – Díade C)

A troca de informações ocorre dessa forma: a partir do momento em que se recebe o e-mail, se informa que recebeu, porque pode dar um problema no servidor e não receber e a empresa achar que já está se dando andamento...então a gente procura sempre responder dizendo que recebemos o processo. É feita uma verificação de toda a informação que foi passada e tudo que faltar, ou o que a gente tenha dúvida a gente encaminha então ao cliente e mesmo algumas informações que estejam implícitas nós confirmamos. Mesmo o que é padrão nós confirmamos com a empresa para que nada ocorra no “eu achei que é” e, além disso, no nosso *software* nós temos um histórico por cliente que ajuda e facilita.

(Analista de Exportação – Assessoria E – Díade A)

A troca de informações é bastante ágil, em alguns pontos ela falha, às vezes, por exemplo, o pessoal de atendimento não está na mesa, aí o cliente manda um e-mail, e o pessoal não está, ou saiu para tomar um café, ou para a ginástica laboral, fazer uma massagem na empresa, pode ser que a pessoa não esteja naquele momento, normalmente o padrão é: quando uma pessoa não está na empresa, de tanto em tanto tempo, uma outra pessoa vai até o computador para acompanhar, porque sempre tem a pessoa de atendimento e a pessoa do suporte por trás.

(Gerente Comercial – Assessoria E – Díade A)

De acordo com Palmatier et al. (2006), a troca de informações pode ser expressa pela quantidade, frequência e qualidade. Observa-se que nas díades estudadas a quantidade depende diretamente do número de processos realizados, mas independente desse fator a frequência é diária. A qualidade, por sua vez, conforme relatos é dependente muitas vezes, dos dados enviados pelas empresas moveleiras, ou seja, no início do processo que por consequência pode gerar divergências e atrasos caso não seja correta. Isso reflete o que Dyer (1996; 1997) aponta, já que a troca de informações quando realizada eficazmente, é determinante para o desempenho dos participantes e um dos pré-requisitos mais importantes para um relacionamento interorganizacional bem sucedido. Corroborando o tema, Gulati e Sytch (2007) concordam que a qualidade da troca de informações, em termos de seus detalhes, precisão e pontualidade, bem como os tipos de informações utilizadas pelos parceiros das díades, precisam ser detalhadas e precisas, a fim de proporcionar uma vantagem competitiva, visto que com isso podem elevar a capacidade cognitiva e habilidade de processamento das mesmas.

4.2.2 Confiança

Para esta dimensão utilizaram-se elementos a fim de verificar a confiança que um participante do relacionamento tem em relação à confidencialidade das informações, veracidade, confiabilidade, integridade e honestidade do parceiro. Considerando as díades estudadas, a forma como se percebe a confiança é semelhante (Quadro 8).

Todas as organizações participantes acreditam ser importante a conferência dos dados recebidos, mesmo confiando-se no trabalho do parceiro, pois confiança conforme descrevem Larentis e Slongo (2008) diz respeito à confidencialidade das informações repassadas pelas empresas, bem como a veracidade das mesmas. Neste ponto, aponta-se como fundamental que os documentos elaborados nos processos de exportação sejam 100% corretos, pois por meio deles são definidas as condições das operações de compra e venda ao

mercado externo e isso reflete diretamente na ponta da cadeia, ou seja, no importador e na qualidade e eficácia da operação. Além de conter todas as informações da indústria exportadora e de seu cliente, evidenciando a importância do sigilo e segurança dos dados. Segue relato referente ao sigilo e confidencialidade das informações segundo o Gerente de Exportação da Empresa B:

Sigilo de informações é algo complicado de mensurar, pois hoje digamos, meu concorrente, que seja meu concorrente mais próximo ou mais longe, eles conseguem informações de mercado, com compradores, volumes de exportação, de importação, isso é público. Então a maior confiança é a questão de confidencialidade. Sigilo é importante, óbvio, mas tem outras maneiras do concorrente conseguir as informações.

(Gerente de Exportação – Empresa B – Díade A)

Na Díade A, a Empresa B aponta como confiança assumir os erros e a liberdade para conversar, além dos itens já mencionados. A Assessoria E retrata que o tempo de trabalho é importante para se construir a confiança na relação, bem como os serviços prestados e clareza das informações, principalmente a parte do faturamento, com o envio de todos os comprovantes. A Díade B acrescenta além dos itens já descritos pela Díade A, a questão da cumplicidade e amizade. Fica claro que o relacionamento interorganizacional da Díade B é baseado na confiança e na relação afetuosa entre as partes. Conta também, o fato da Analista de Comércio Exterior da Empresa M já ter trabalhado na Assessoria G e, portanto, conhecer bem os procedimentos e as pessoas de contato, devido a sua experiência adquirida anteriormente.

A confiança principal que eu vejo é que a gente já está a muitos anos juntos, então eles sabem até que ponto eles podem contar conosco, como assessoria...e até que ponto a gente consegue ajudá-los, alertá-los em algumas coisas.

(Gerente Comercial – Assessoria G – Díade B)

Por fim na Díade C, o Gerente de Exportação da Empresa B traz um elemento distinto dos demais entrevistados, descrevendo que a confiança é na verdade um sentimento, um *feeling*, não sendo possível medi-la com números conforme trecho que segue:

Apesar do tempo de trabalho não ser extremamente longo... confiamos neles. Sempre que precisamos nos deram um bom retorno. O sentimento que a gente tem é que eles são confiáveis. A confiança percebida é em função desse tempo de trabalho juntos. A gente não tem conhecimento de informações que saem do escritório deles, a gente não tem conhecimento de pessoas que saem de lá e vão trabalhar na concorrência, que possam levar alguma informação, a gente não tem conhecimento de que algum concorrente nosso tenha sabido de alguma informação que não deveria. Então eu julgo essas informações, que na verdade, são parâmetros bem frágeis. Não são parâmetros palpáveis, e que tu tenha condições de numerá-los. É um *feeling*, é um sentimento.

(Gerente de Exportação – Empresa T – Díade C)

Ponto de destaque é a questão do grau de confiança estabelecido entre os setores operacionais das Díades estudadas. Ambas as empresas, mesmo quando se trata de um processo distinto, ou informação diferenciada, a pessoa de contato do dia a dia é a primeira a ser informada. Isso indica que é clara a aceitação da posição hierárquica dos colaboradores, mas emerge o respeito pelas pessoas. A gerência fica em cópia (nos e-mails), mas raramente apela-se para a instância superior, conforme relato da Gerente Comercial da Assessoria G:

Sempre se contata o operacional. No momento em que se precisa de um aval de algum diretor, se fala com o operacional e ela conversa com a pessoa responsável. Nunca se passa por cima dela, ou do setor de contato direto que é a exportação.

(Gerente Comercial – Assessoria G – Díade B)

Tal situação apresentada nas três díades por meio das entrevistas e observações realizadas, reflete o que os autores Morgan e Hunt (1994) e Grönroos (2003) descrevem, pois quando a confiança está presente, as partes enxergam os conflitos como sendo construtivos e a mesma torna-se um dos elementos chave do relacionamento de longo prazo e que funcionam bem, reduzindo da mesma forma a ansiedade e aumentando a confiabilidade no prestador de serviços. Sendo que, conforme Gulati e Sytch (2007), a mesma gera uma expectativa do cumprimento das obrigações e a abertura para maiores negociações, mesmo quando a possibilidade de oportunismo está presente.

4.2.3 Comprometimento

Para o comprometimento procurou-se identificar de que forma os participantes dos relacionamentos interorganizacionais avaliam o comprometimento entre as empresas, e como ele se estabelece, tendo em vista que o mesmo é descrito como um desejo de manter uma relação valiosa (MORGAN; HUNT, 1994) e não medir esforços para mantê-lo (PALMATIER et al., 2006).

A Díade A percebe o comprometimento como um elemento diferencial na prestação de serviços, principalmente a questão do atendimento. A Empresa B cita a questão da segurança do serviço, a eficácia nos processos e *feedback* rápido. A Assessoria E comenta a questão do investimento em sistemas de informação, por meio de computadores e segurança nos dados e que isso reflete diretamente na qualidade do atendimento, serviço e na minimização de erros. Como complemento, segue relato que indica que a Assessoria E muitas

vezes age em nome da própria Empresa B, pelo grau de confiança estabelecido, tempo da parceria e pelo próprio comprometimento para que nada ocorra fora dos padrões.

Eu acredito que o comprometimento se reflete dando o *feedback* na hora e cumprindo os prazos que são estipulados, mesmo aqueles que são bem apertados. Qualquer problema, qualquer prazo que não possa ser cumprido, inclusive a gente entra em contato direto com o agente para fazer essas solicitações. Várias vezes nós fizemos essas solicitações em nome da própria Empresa B, pois temos uma grande preocupação que nada ocorra com problema.

(Analista de Exportação – Assessoria E – Díade A)

Reforçando o que já foi mencionado pela Díade A, as Díades B e C também apontam como comprometimento o cumprimento de prazos, *feedback* imediato, disponibilidade para qualquer esclarecimento e busca pelas informações quando necessário. Como exemplo, comentário que representa essa dimensão:

O comprometimento na verdade é paralelo, mas não é a mesma linha do conhecimento. Tu podes te comprometer a fazer, mas tu não sabes como fazer. Então, comprometidos eles são, pois eu não posso numerar a capacidade deles unicamente pelos erros. Eles sempre foram comprometidos, foram atrás. Às vezes não conseguiram, mas não nos abandonaram, eles ficaram conosco, buscaram informações e bem ou mal resolveram o problema, então o comprometimento deles é bom.

(Gerente de Exportação – Empresa T – Díade C)

Compreende-se com a análise dos dados da dimensão comprometimento, por meio das entrevistas e observações, que nas Díades estudadas, o que é descrito por Morgan e Hunt (1994) ocorre em tais relacionamentos interorganizacionais, ou seja, verifica-se o esforço dos membros em sustentar a relação, cumprir prazos e retornos rápidos; constrói-se uma confiança, como no relato de agir em nome do cliente; e na busca por informações quando os processos são distintos dos usuais, ou mesmo na melhora dos recursos oferecidos no dia a dia. A questão de agir em nome da Indústria significa que as Assessorias, em algumas oportunidades, atuam em nome dos clientes a fim de não atrasar os processos caso haja algum percalço na informação repassada pela Indústria, principalmente em questões de embarques e troca de informações com os agentes de carga e transportadoras.

4.2.4 Cooperação

Para a dimensão cooperação abordaram-se aspectos tais como a forma que ocorre a cooperação entre os participantes, contribuições e atividades realizadas em conjunto. Salienta-

se que segundo Dwyer, Schurr e Oh (1987) a cooperação pode ser definida como uma junção de esforços, visando ao desempenho e planejamento considerando-se também o tempo do relacionamento.

Nas díades pesquisadas é possível verificar a existência da cooperação entre as empresas, algumas por meio de uma proximidade maior, como a Díade A e B, ou um pouco mais distante como no caso da Díade C. Como diferencial de cooperação pode-se citar o setor de treinamentos da Assessoria E, participante da Díade A. Os mesmos possuem um grupo responsável por treinamentos aos clientes, instituições de ensino e para os próprios colaboradores. Ainda, a assessoria coopera com clientes e fornecedores por meio de notícias enviadas por e-mail com informações úteis da área do comércio internacional, além da adequação da prestação de serviço conforme as necessidades dos clientes. Segue relato do Gerente Comercial da Assessoria E:

Na verdade assim, desde o primeiro contato com o cliente, a gente procura verificar como se fosse uma consultoria, as formas mais interessantes, se por exemplo, a gente vai em um cliente hoje, tu vais fazer o que, tu vais importar ou tu vais exportar, para onde, por onde, o que fica mais fácil para ti, tu preferes pagar ou não o frete internacional, a melhor opção é tu disponibilizares no portão da tua fábrica, será que a empresa lá fora aceita isso? Então assim, conforme a necessidade do cliente a gente tenta adequar o serviço e cooperar com ele.

(Gerente Comercial – Assessoria E – Díade A)

Na Díade B a cooperação ocorre em diversos momentos: no interesse demonstrado pela Assessoria G nos serviços prestados, seja na parte documental, despacho ou mesmo fretes, na Empresa M que está sempre disposta a ajudar, responder de maneira rápida às solicitações, na participação da Assessoria G na Festa Junina da Empresa M (com brindes e presença), na promoção de visitas aos portos e participação em feiras patrocinadas pela Assessoria G, bem como pela busca de informações, atualizações, auxílio ao cliente com o intuito de facilitar o processo para o importador (cliente da indústria no exterior), entre outros. A seguir alguns trechos que descrevem tais atividades em conjunto da Díade B:

Nós cooperamos sim, quando há a necessidade de solucionar alguma dúvida do cliente, a gente conversa junto, procura se adaptar. Acho que a cooperação existe e é muito grande, é ágil e efetiva, isso é importantíssimo.

(Gerente de Exportação – Empresa M – Díade B)

Quando nós vemos alguma notícia, alguma coisa que seja interessante aos clientes, sempre passamos.

(Gerente Comercial – Assessoria G – Díade B)

Na Díade C conforme mencionado, a cooperação ocorre de maneira formal, por meio da prestação de serviços pela Assessoria C e pelo envio de solicitações da Empresa T. Esse tipo de tratamento é eficaz, pois realiza a todos os processos, porém a relação é afastada e as atividades realizadas restringem-se somente ao básico ou ao que é solicitado, nada além do procedimento padrão. A relação pode ser descrita conforme relato da entrevista do Gerente de Exportação:

A nossa troca de informações, de ideias com a Assessoria C é extremamente negócios, não tem uma interação de sentar e conversar e pensar sobre outras coisas...é processo. É única e exclusivamente profissional. O que a gente precisa, é o que eles nos oferecem.

(Gerente de Exportação – Empresa T – Díade C)

Observa-se que dentre as três díades pesquisadas, juntamente com as observações realizadas nas organizações partícipes, a Díade B é a que possui uma maior cooperação apresentando uma sintonia entre os membros, seguida pela Díade A, pois nesta dimensão segundo o Gerente de Exportação da Empresa B a interação poderia ser melhorada, principalmente com visitas de ambos os lados, para estreitar o relacionamento, já que alguns colaboradores ainda não se conhecem pessoalmente. Na Díade C é evidente que a cooperação é somente a necessária para o desenvolvimento dos processos, nada além do trabalho diário. Esse fato prejudica o relacionamento interorganizacional e em diversos momentos dificulta o entendimento das partes, pois raras às vezes nesse tipo de relação as empresas colocam-se no lugar do outro, a fim de compreender o processo de maneira holística. Cada colaborador percebe somente o seu espaço e sua atividade. Para Gulati e Sytch (2007), a cooperação é reforçada através da ação conjunta, tornando-se dessa forma um importante elemento de relações de troca bem sucedidas. Morgan e Hunt (1994) afirmam que ela é influenciada diretamente pelo compromisso do relacionamento e pela confiança.

4.2.5 Satisfação

Os elementos utilizados neste trabalho para a dimensão satisfação visaram identificar as experiências compartilhadas entre as organizações que proporcionaram satisfação dos membros envolvidos, conforme detalham Palmatier et al. (2006).

Tanto a Díade A, quanto a Díade B e Díade C expõem como satisfação quando o processo ocorre de maneira adequada, mesmo com um grau de dificuldade maior. Entretanto,

na Díade A e Díade C um elemento surge como insatisfação: a falta de inovação e de oferecer novas soluções. Segundo Grönroos (1996), os clientes não procuram somente mercadorias ou serviços, mas demandam muito mais serviços de maneira holística, incluindo diversos tipos de informações, tais como: atualizações, assistências, soluções, inovações, além de esperar que isso ocorra em um ambiente cordial, confiante e no prazo estipulado entre as partes. Observam-se tais afirmações conforme trechos extraídos das entrevistas:

O dar tudo certo seria obrigação, mas a gente se sente bem quando nada acontece errado, nenhum problema, principalmente problemas futuros. Pois os problemas do Comércio Exterior tu não vai sentir na hora que tu recebes a documentação, tu vai ver depois quando o processo não averbar, o importador terá problema na liberação do contêiner, esse tipo de coisa. Então digamos assim, é importante que o processo saia bem desde o começo ao final, essa vai ser a satisfação – o processo todo “ok”.

(Supervisor de Exportação – Empresa B – Díade A)

Hoje, digamos a Assessoria E poderia estar ganhando muito mais, poderiam estar tendo um leque maior de trabalho conosco. Não acontece, pois acredito que não haja interesse deles...mesmo sendo a Empresa B, o 2º maior cliente deles. Acho que não há um interesse em ampliar as relações. É a única maneira que eu vejo, por ter uma relação tão estreita e tão afastada ao mesmo tempo. É algo interessante, pois nós somos o 2º maior cliente, hoje nós não cotamos com outras empresas, nós não vamos atrás de outras assessorias, mas a relação é distante.

(Gerente de Exportação – Empresa B – Díade A)

O serviço é básico, o serviço tem que ser feito, de qualidade, o que muda é o atendimento, daqui a pouco a prestação de serviços, sobretudo o relacionamento.

(Gerente de Exportação – Empresa M – Díade B)

A minha satisfação é com o serviço, de repente nem tenha algo novo para me oferecer...não sei, mas esse não saber não me agrada.

(Gerente de Exportação – Empresa T – Díade C)

As questões de cuidar de todos os detalhes, da transparência e flexibilidade para poder negociar, do auxílio para que o importador receba a documentação correta e em conformidade com a legislação, além do serviço prestado, relacionamento próximo entre setores operacionais e a questão de conversar informalmente (novamente entre operacionais – também na Díade A, a Analista de Comércio Exterior da Empresa B já havia trabalhado na Assessoria E), também foram mencionadas.

Outro fator relacionado à satisfação apontado pela Díade B foi a organização demonstrada pela Empresa M. Segundo a Analista de Exportação da Assessoria G, a Empresa

M é muito organizada e tal fato facilita o trabalho da Assessoria e a diminuição de erros nos processos por ter maior tempo para a conferência, elaboração e cumprimento de prazos.

Meu trabalho depende muito do que sai da empresa, se a mercadoria está pronta, tantos dias antes, a organização para eu poder trabalhar. A organização para mim é o principal, dependendo do que ela faz eu consigo trabalhar aqui tranquila, conferir, olhar direitinho, fazer com calma, tranquilidade. Não é tudo afobado.

(Analista de Exportação – Assessoria G – Díade B)

Ponto de destaque mencionado pelas Assessoria E e Assessoria C são os agradecimentos e elogios recebidos, os quais geram satisfação e valorização entre os colaboradores. Destacam que essa prática deveria ser realizada com mais frequência a fim de reconhecer muitas vezes o trabalho realizado pelos mesmos e como forma de incentivo.

E-mail de clientes agradecendo o atendimento, ou que a máquina chegou a tempo, ou que conseguiram fazer a exportação, ou que o processo que não estava conseguindo fazer deu certo....isso gera satisfação.

(Gerente Comercial – Assessoria E – Díade A)

Tem muitos clientes que eu brinco com o pessoal...tu olha uma parede com um pontinho....um pontinho preto em uma parede....aí podem passar dez pessoas....e tu pergunta...o que você está vendo?...Estou vendo o pontinho preto na parede...eles não veem a parede branca...ou seja, tu acertou mil vezes, mas se tu errar uma...aquela ficará grifada... Então eu vejo que a maioria dos clientes são assim...aquela história...não fez mais do que a tua obrigação...a gente sabe disso. Mas receber elogios, agradecimentos mesmo que pequenos, valoriza o nosso trabalho.

(Analista de Exportação – Assessoria C – Díade C)

Por meio das observações realizadas e das próprias entrevistas, na dimensão satisfação percebe-se que dentre as três díades pesquisadas, a Díade B possui um nível alto de satisfação com o relacionamento. Por outro lado, as Díades A e C estrategicamente não estão satisfeitas e demonstram isso de maneira clara, principalmente pelas falas dos gerentes de exportação. Verifica-se que operacionalmente o relacionamento interorganizacional flui melhor, porém quando pensando em nível estratégico isso não ocorre, deixando a desejar em diversos aspectos.

A situação descrita é explicada por Fornell (2007), pois há diferença entre valor e utilidade. As pessoas não tomam decisões baseadas na expectativa de valor, mas sim na expectativa de utilidade, ou pela satisfação que eles esperam obter ou pela punição que eles esperam evitar, ou seja, a Empresa B e Empresa T possuem uma expectativa de ter a possibilidade por meio da prestação de serviço recebida, obter um diferencial competitivo, mas atualmente só recebem a utilidade e comodidade, muitas vezes evitando a punição

mencionada, como uma possível baixa de faturamento pela troca de fornecedor, comprometendo o rendimento da indústria no período de transição e no ano como um todo. Salienta-se ainda conforme Pigatto (2005) que a continuidade de um relacionamento depende dos benefícios que eles trouxeram segundo a percepção de ambas as partes.

4.2.6 Lealdade

Para a dimensão lealdade, consideraram-se aspectos relacionados às atitudes das organizações partícipes das díades e elementos contribuintes para a lealdade em relacionamentos interorganizacionais.

No caso da Díade A, os colaboradores da Empresa B destacaram que são leais à Assessoria E por não procurar outras assessorias e pela própria tradição e confiança no trabalho deles. No entanto, apontaram como exceção o laço fraco que é a proximidade da relação. Do lado da Assessoria E, evidenciaram a transparência nas cobranças, o tempo que a assessoria tem no mercado, o sigilo das informações, auxílio do *software* utilizado e até, no mesmo setor, eles procuram colocar pessoas diferentes para atender a empresas do mesmo segmento. A seguir relato do Gerente de Exportação da Empresa B:

Não estamos procurando outras assessorias. Então não é por um envio errado, ou envio duplo que a gente vai estragar essa parceria. Agora que precisaria ter um laço maior, precisaria... Uma aproximação, principalmente da parte deles, porque nosso negócio é vender móveis, agora o serviço deles, é vender o serviço para nós.

(Gerente de Exportação – Empresa B – Díade A)

A lealdade é vista pela Díade B de acordo com a Empresa M, pela confiança que a empresa tem neles, clareza nas informações, até mesmo pela agregação de outros serviços e não somente assessoria, como transporte de *contêiners* e fretes internacionais. Verifica-se neste relacionamento um estreitamento das relações, tanto em qualidade como em intensidade de interações, e conseqüentemente menos preocupações em relação à execução de processos e tarefas em si, principalmente em função do tempo da parceria. A fala dos informantes chave destacadas, demonstram o que essa dimensão representa para o relacionamento interorganizacional dessa Díade:

Os elementos que contribuem para a lealdade em um relacionamento interorganizacional, acredito que seja confiando neles, depositando nosso voto de confiança, dando os pedidos. Já aumentamos a parceria, não somente despacho, mas também transporte rodoviário de *contêiners*. Antes era menos de 50%, hoje eu já diria que mais próximo de 80%. A assessoria G já agregou o serviço e já ganhou boa parte da fatia do negócio e isso foi graças a eles, ao trabalho deles.

(Gerente de Exportação – Empresa M – Díade B)

Eu acho que o que torna sólido o relacionamento é o tempo, que com o tempo foi provado para eles enfim que a empresa é idônea.

(Analista de Exportação – Assessoria G – Díade B)

Em relação à Díade C, segundo os colaboradores da Empresa T, a mesma possui como filosofia não trocar de parceiros de maneira frequente e sim construir uma relação de longo prazo. Diante disso, a lealdade da empresa com a assessoria é ressaltada pelos retornos e cumprimento de todas as atividades, clareza e franqueza em todos os momentos. Para a Assessoria C, a lealdade é expressa pela ética em todos os processos e sigilo das informações. Segue fala do Gerente de Exportação da Empresa T exemplificando a dimensão lealdade para a Díade, porém deixando clara a questão da falta de inovação oferecida pela Assessoria, bem como a falta de pró-atividade dos mesmos. O Gerente enfatiza o ponto em que a Empresa T precisar buscar a Assessoria, e não recebe deles um atendimento e prestação de serviços diferenciados e que antecipem, ou ao menos procurem identificar as necessidades da indústria:

Eu estou aqui há quase 10 anos e eu dificilmente troco de parceiro. Eu não troco simplesmente por trocar. Aparece alguém aqui oferecendo um preço milagroso, eu apresento para a direção, isso aqui é a realidade... Eu sinceramente hoje não vejo uma assessoria do jeito que eu imagino, que vá buscar diferenciais. A nossa lealdade com a Assessoria C, é que em função que até agora, com alguns percalços ou não, sempre que nós os buscamos nos deram atenção, foram atrás de informação quando nós levamos algo a eles nos deram retorno.

(Gerente de Exportação – Empresa T – Díade C)

Percebe-se pelos dados coletados e observações que nas díades estudadas, a lealdade é mantida e respeitada por ambos os lados (empresas focais e membros de apoio), as intenções, atitudes e indicadores, conforme comentam Palmatier et al. (2006) são trabalhadas em conjunto nesta dimensão pelos partícipes.

4.2.7 Poder

A dimensão poder é destacada no estudo com elementos relacionados à liderança no relacionamento interorganizacional, o seu uso e suas evidências. Maurer (2012) defende que as influências do poder nas relações comprador/fornecedor (empresa focal – membro de apoio) e os seus efeitos sobre o desempenho da cadeia de suprimentos faz do poder uma ferramenta para promover a integração da cadeia e para alcançar maiores níveis de desempenho. Benton e Maloni (2005) afirmam que os detentores do poder, ao perceberem esses possíveis benefícios no seu desempenho, são instigados a reanalisar as suas posições dentro da estratégia da cadeia de suprimentos, o que os estimula a um uso mais consciente do mesmo.

Todos os entrevistados na Díade A afirmaram que mesmo de maneira sutil, o cliente possui um poder maior, na maioria das vezes pela questão da barganha. Em contrapartida, um ponto de vista distinto é apontado pelo Gerente Comercial da Assessoria E que analisa que existe o poder relacionado à informação, pois “terá a razão quem tiver maior conhecimento”, principalmente nos processos internacionais que demandam uma grande quantidade de pesquisas sobre os temas, e área cuja legislação muda constantemente. Verifica-se neste caso o poder formal de informação, conforme destaca Robbins (2005), já que o mesmo advém do acesso e do controle sobre as informações; a Assessoria acaba sendo a fonte, em diversos momentos, de fornecimento de dados, notícias, regulamentações sobre o Comércio Exterior, entre outros, para a Indústria Moveleira. Como complemento, destaca-se a fala do Gerente de Exportação da Empresa B e da Analista de Comércio Exterior da Assessoria E:

Acredito que a Empresa B esteja em uma posição de poder maior. Pois se nesse exato momento decidamos trocar de fornecedor, nós escolhemos outro fornecedor, vai ter um espaço para nós os treinarmos, para passarmos todas as dicas... mostrar os processos que nós atuamos, mas acreditamos que seja um período de uns três meses...e eles vão de cara perder um volume interessante, então o maior prejudicado acredito que sejam eles.

(Gerente de Exportação – Empresa B – Díade A)

A gente procura sempre responder as solicitações, as exigências da empresa, mas não acredito que tenha alguma coisa de poder maior ou menor. Geralmente se conversa; claro que eles são clientes, enfim nós estamos aqui para prestar o melhor serviço, mas também, para poder conversar e ajustar conforme a necessidade deles. Acredito que haja talvez uma questão de poder um pouco maior do cliente, mas que também é questionável e pode se fazer tratativas sobre o assunto, mas acho que não tem uma submissão.

(Analista de Exportação – Assessoria E – Díade A)

Da mesma maneira que na Díade A, os participantes da Díade B concordam que na posição de cliente tem-se uma assimetria de poder. Segundo a Gerente Comercial da Assessoria G, o poder passa a ser assimétrico quando se trata da concorrência – muitas vezes desleal – na questão de custos. Nem sempre quando um concorrente oferece um preço menor pela prestação de serviços a Assessoria poderá acompanhar, ou muitas vezes novos entrantes oferecem preços menores que o mercado, justamente para tentar ingressar, e com isso o poder de decisão passa a ser de responsabilidade do cliente, visto que algumas organizações, conforme comentado por alguns entrevistados, trocam de assessoria por valores mais baixos e depois acabam voltando a trabalhar com o parceiro, já que o serviço prestado representa um grande valor no relacionamento interorganizacional. Tal situação, de acordo com Robbins (2005) ilustra o poder formal coercitivo, já que apresenta características como ameaças, controle e força. Complementa-se a argumentação com o trecho da entrevista do Gerente de Exportação da Empresa M:

Com certeza quando se é cliente, tu sempre tem o poder. O cliente sempre tem a razão, tu estás detendo o poder porque tu és o cliente. Em nosso relacionamento nós temos como interceder, e negociar, e requerer, e argumentar, enfim, para poder ter alguns benefícios. Claro que a gente sempre busca uma relação de ganha-ganha, uma relação sadia, porque isso é o mais importante.

(Gerente de Exportação – Empresa M – Díade B)

Por outro lado na Díade C, a Empresa T não se considera como detentora do poder, porém a Assessoria C como as demais, acredita que eles estão no elo mais fraco perante o mercado geral, pois existem muitas outras assessorias. A Assessoria C precisa em diversas situações se adaptar ao cliente, dentro de um limite, mas ainda o cliente tem força maior. Dessa forma, a Assessoria busca manter bons relacionamentos e de longo prazo, a fim de evitar a perda de clientes, mantendo os existentes e prospectando a novos. Segue relato selecionado da Gerente Comercial da Assessoria C:

No mercado em geral, hoje nós estamos no elo mais fraco. Eu percebo isso... porque tu tens uma infinidade de despachantes no mercado e fica desfavorável para o nosso lado, pois se tu não faz tem o fulano que faz. Mas não tem uma estrutura muitas vezes, e isso faz a diferença, por isso tentamos sempre procurar mostrar aos nossos clientes essas circunstâncias.

(Gerente Comercial – Assessoria C – Díade C)

Observa-se com os relatos citados e observações, que raramente se consegue em um relacionamento interorganizacional a simetria de poder. Gummesson (2005) destaca que muitas vezes diante de uma relação importante, a empresa focal possui vantagens, conforme

descrito pela maioria dos colaboradores entrevistados, principalmente por estar na posição de cliente. Bowersow, Closs e Cooper (2007) complementam que o comprador, nestes casos as empresas focais, assumem o papel de líder, apesar de reconhecerem a importância de manter relacionamentos saudáveis com os seus prestadores de serviços, ou seja, não fazer uso do abuso do poder, nem do oportunismo.

4.2.8 Síntese das dimensões selecionadas para o estudo

A seguir Quadro 8 com o resumo das análises das sete dimensões selecionadas para o estudo do relacionamento interorganizacional das organizações pesquisadas.

Quadro 8 - Análise das dimensões selecionadas

| Comparações | Aspectos | Díade A | Díade B | Díade C |
|-----------------------------|-------------------------------------|---|---------|---|
| Troca de Informações | | | | |
| Semelhanças | Processo de troca de informações | <ul style="list-style-type: none"> ◆ Rápida e precisa (indústrias moveleiras). ◆ Rápida, mas nem sempre precisa (assessorias). ◆ Registro: e-mail. | | |
| | Frequência | ◆ Diária. | | |
| | Qualidade das informações | ◆ Depende diretamente dos dados recebidos (empresa focal x membro de apoio e vice e versa). | | |
| Confiança | | | | |
| Semelhanças | Confiança em relação às informações | <ul style="list-style-type: none"> ◆ Clareza das informações. ◆ Transparência nas informações (principalmente na parte financeira da prestação de serviços das assessorias). ◆ Cumplicidade e amizade. | | |
| | Confiança em relação às ações | <ul style="list-style-type: none"> ◆ Assumir os erros. ◆ Tempo do relacionamento. ◆ Liberdade para conversar e realizar os processos. | | |
| | Confiança em relação às pessoas | ◆ Comprometimento e respeito à posição hierárquica. | | |
| Peculiaridades | Percepção | | | ◆ Confiança como um sentimento, um <i>feeling</i> . |
| Comprometimento | | | | |
| Semelhanças | Comprometimento com as ações | <ul style="list-style-type: none"> ◆ Segurança do serviço. ◆ Eficácia dos processos. ◆ <i>Feedback</i> rápido. ◆ Disponibilidade para esclarecimentos. ◆ Busca pelas informações. | | |
| | Comprometimento com os resultados | <ul style="list-style-type: none"> ◆ Investimento em sistemas de informação. ◆ Agir em nome da própria empresa (as assessorias). ◆ Cumprimento de prazos. | | |

| Cooperação | | | | |
|-------------------|--|---|--|--|
| Semelhanças | Cooperação entre os membros | ♦ De maneira geral, todas as organizações em suas dádades cooperam entre si. | | |
| Peculiaridades | Atividades realizadas em conjunto | ♦ Treinamentos. ♦ Informativos por e-mail (assessoria). ♦ Auxílio para a resolução de dúvidas do cliente no exterior. | ♦ Visitas a portos e feiras. ♦ Participação em eventos da Empresa como Festa Junina. ♦ Preocupação e auxílio para a resolução de dúvidas do cliente no exterior. ♦ Envio de informativos. | ♦ Somente processos. ♦ Auxílio para a resolução de dúvidas do cliente no exterior. |
| Satisfação | | | | |
| Semelhanças | Satisfação com o serviço prestado e recebido | ♦ Processos ocorrem de maneira correta. ♦ Atenção a detalhes, transparência e flexibilidade para poder negociar, auxílio para que o cliente no exterior receba a documentação correta e em conformidade com a legislação. ♦ Proximidade do relacionamento entre setores operacionais. | | |
| | Reconhecimento do serviço prestado | ♦ Agradecimentos e elogios recebidos. | | ♦ Agradecimentos e elogios recebidos. |
| Peculiaridades | Organização | | ♦ Organização da Empresa M. | |
| | Inovação | ♦ Oferecer algo novo, diferenciado. Não somente prestar o serviço básico de assessoria (Empresa B). | | ♦ Oferecer algo novo, diferenciado. Não somente prestar o serviço básico de assessoria (Empresa T). |
| Lealdade | | | | |
| Semelhanças | Intenções e atitudes | ♦ Continuidade da parceria. ♦ Tradição e tempo das organizações. ♦ Confiança no trabalho. ♦ Transparência nas cobranças. ♦ Sigilo das informações. ♦ <i>Software</i> utilizado pela assessoria. | ♦ Confiança entre as organizações. ♦ Agregação de outros serviços e não somente assessoria, como transporte de contêineres e fretes. ♦ Tempo do relacionamento. | ♦ Retornos e cumprimento de todas as atividades. ♦ Clareza e franqueza em todos os momentos. ♦ Ética e sigilo das informações. |
| Poder | | | | |
| Semelhanças | Influência do poder no relacionamento | ♦ Acreditam que o cliente possui assimetria de poder. | | |
| Peculiaridades | Uso do poder formal | ♦ Assessoria E traz o elemento conhecimento como diferencial de poder, ou seja, o poder da informação. Ter o <i>know how</i> de determinados temas pode auferir poder. | ♦ Assessoria G aponta a concorrência desleal (principalmente custos mais baixos) como forma de poder coercitivo no relacionamento. | ♦ Empresa T não se percebe como líder no relacionamento. |

Fonte: Elaborado pela autora (2013).

Em suma, o Quadro 8 apresenta as sete dimensões selecionadas para o estudo evidenciando algumas semelhanças e peculiaridades entre as Díades diante das mesmas. A troca de informações entre as empresas demonstrou ser rápida e diária, fundamentalmente por e-mail a fim de registrar as informações. Na confiança tomaram-se como base para as Díades aspectos como a clareza e transparência nas informações, atitudes como assumir os erros e a liberdade de conversar com os colaboradores envolvidos nos processos. Para a dimensão comprometimento evidenciaram a segurança no serviço, busca pelas informações e principalmente cumprimento de prazos (envio de reservas de navios, de *draft* do conhecimento de embarque, de documentos ao exterior, entre outros).

A cooperação entre as Díades é peculiar em relação às atividades realizadas em conjunto, visto que cada uma desenvolve estratégias distintas de prestação de serviço. Verifica-se que na Díade B a cooperação é maior e ocorre em diversas esferas, não somente no dia a dia das atividades do comércio exterior, mas também por meio de participação em eventos da própria indústria moveleira e outros encontros proporcionados pela assessoria. Os membros partícipes das Díades se dizem satisfeitos com o relacionamento interorganizacional quando os processos ocorrem de maneira correta, porém as indústrias membros das Díades A e C gostariam de novidades e de um serviço diferenciado do oferecido atualmente pelas assessorias. Mesmo com este descontentamento, ambas as Díades demonstram lealdade com os parceiros, principalmente por prezarem pela ética e sigilo das informações, e pela permanência da parceria. Tal situação demonstra que a confiança e o comprometimento podem levar a um maior nível de lealdade entre as partes (PALMATIER et al., 2006). Além disso, o desenvolvimento da lealdade dos clientes, no caso as indústrias moveleiras, tem como requisito básico a satisfação, pois quando satisfeitos tendem a manter o serviço com os seus fornecedores, no estudo, com suas assessorias (GRÖNROOS, 1996).

Tendo como base a relação da cooperação com outras dimensões, Coughlan et al. (2002) argumentam que há relação positiva entre comprometimento e cooperação. Morgan e Hunt (1994), por sua vez, sugerem que confiança possui tanto influência em comprometimento relacional quanto em cooperação. Pode-se dizer, portanto, que confiança e comprometimento antecedem a cooperação (PALMATIER et al., 2006).

Grönroos (2003) afirma que um prestador de serviços que trabalha com qualidade e prioriza o atendimento aos clientes, faz com que estes acabem por compreender que o fornecedor possui o conhecimento e as habilidades necessárias para solucionar seus problemas de maneira profissional. Sendo assim, os clientes sentem que os colaboradores do

parceiro estão preocupados com eles e se interessam em fazer parte das dificuldades e do dia a dia da empresa, solucionando os problemas e auxiliando nos processos, fazendo com que o prestador de serviço conquiste a confiança do parceiro. Essa citação exemplifica o relacionamento interorganizacional da Díade B, e evidencia que nas Díades A e C a parte de participar no dia a dia precisa ser melhorada, apesar do grau de confiança ser alto.

Por fim, nas relações de poder, as Díades apontaram os clientes (empresas focais) como possuidores de maior poder no relacionamento, porém é importante destacar o que descrevem Dwyer, Schurr e Oh (1987), visto que quanto maior a interdependência, aumenta a importância da aplicação justa de poder nas transações. Ambas as Díades pesquisadas atuam juntas há anos, e possuem uma confiança e comprometimento elevados, e com isso resulta na dimensão lealdade, no fato de manter a parceria e de não buscar novos fornecedores. Mesmo assim, é importante atentar para as questões de poder, a fim de não prejudicar as relações com abusos, pois conforme apontam Benton e Maloni (2005) os detentores do poder, ao perceberem que podem obter benefícios no seu desempenho, muitas vezes precisam reanalisar as suas posições dentro da estratégia da cadeia de suprimentos, o que os estimula a um uso mais consciente do mesmo.

4.3 BARREIRAS ENCONTRADAS NOS RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS DAS DÍADES ESTUDADAS

A fim de evidenciar as principais barreiras encontradas nos relacionamentos interorganizacionais (BRASS et al., 2004) das díades estudadas, relacionaram-se aspectos como: a dificuldades no relacionamento, conflitos, o possível encerramento da parceria, que tipo de transtornos geraria e também a interferência política, econômica, legal e encontros com profissionais da área de Comércio Exterior para a busca de melhorias para a categoria. As informações foram compiladas no Quadro 9 que é apresentado ao final da subseção.

Inicialmente, tratando-se de dificuldades no relacionamento da Díade A, os colaboradores da Empresa B descreveram alguns aspectos com pessoas de contato da Assessoria E, ou seja, a dificuldade em lidar com o superior do setor de exportação e também muitas vezes com a inexperiência dos responsáveis pelas operações, fato que é explicado pelo baixo salário pago pelas assessorias o que ocasiona alta rotatividade. Segue relato sobre o tema:

Tem que estar sempre atento, porque como nosso maior relacionamento é com pessoal de processo, se eles chegam a sair, de repente esse “*gap*”, gera uma baixa de rendimento...e essa baixa pode ser decisiva para uma troca de fornecedor. Então hoje nós não contratamos a Assessoria E, a contratada é a pessoa.

(Gerente de Exportação – Empresa B – Díade A)

Outro aspecto bastante citado é a distância geográfica, pelo fato da Assessoria E encerrar suas atividades no escritório localizado na mesma cidade da empresa (Bento Gonçalves) e deslocar todo o atendimento para sua matriz em Caxias do Sul. Tal situação foi citada diversas vezes durante as entrevistas, ressaltando que o relacionamento era muito mais próximo quando o contato era mantido de forma mais pessoal, visto que o gerente da filial de Bento Gonçalves, e mesmo os colaboradores visitavam com frequência a Empresa B. Com a mudança da operação para a matriz em Caxias do Sul o contato pessoal diminuiu, e o tempo de entrega de documentos aumentou. Isso afastou as organizações e é motivo de descontentamento até o presente momento pela Empresa B. Tal aspecto reflete diretamente na dimensão satisfação, e ainda na questão da continuidade da parceria, considerando-se a lealdade, visto que segundo Pigatto (2005) uma empresa é leal a outra mediante os benefícios, de acordo com a percepção de ambas, e neste caso, a percepção da Empresa B é meramente de necessidade suprida e não um relacionamento interorganizacional diferenciado.

Do ponto de vista da Assessoria E, as principais dificuldades do relacionamento com a Empresa B se dão pelo fato muitas vezes da Indústria não entender o lado da Assessoria, de não se colocar no lugar do outro, bem como os processos urgentes, conforme citado no relato:

Eu acredito que uma dificuldade que pode ser colocada para o setor de exportação, especificamente para processos, é a questão das urgências. Existem vários processos urgentes, com prazos curtos.

(Analista de Exportação – Assessoria E – Díade A)

Tratando-se de conflitos da Díade A, novamente a Empresa B cita a inflexibilidade do nível tático da Assessoria E e até mesmo a rispidez em e-mails, cita-se que alguns conflitos são gerados por falta de informações, mas que a maioria deles são resolvidos por e-mails ou por telefone, sem a intervenção da direção, que entra em cena só em casos extremos. A Assessoria E menciona que a maioria dos conflitos é de ordem financeira, ou seja, quando gera alguma despesa extra, alguma discrepância em processos. Outros motivos são a falta de informações ou informações dúbias, corroborando ao fato de a troca de informações ser rápida, mas nem sempre precisa.

Interessante ressaltar que na Díade B, a Empresa M não apontou nenhuma forma de conflito no relacionamento, tampouco de dificuldades. A Assessoria G descreve que o conflito existente é a concorrência que gera, quando eles oferecem um valor menor, situação que não é recorrente. E também não encontrou nenhuma dificuldade no relacionamento. Da mesma forma a Díade C não apontou maiores dificuldades na parceria, com exceção à falta de visitas frequentes e a um problema pontual com um cliente de Angola. Por conta deste problema, acabou por resultar na contratação de um novo fornecedor para este mercado. Antes da troca definitiva, houveram conversas para tentar resolver, e quando não foi apresentada uma solução por parte da Assessoria C, a Empresa T buscou o novo fornecedor que atendeu as solicitações. A negociação foi aberta e ambas as assessorias sabem da situação. Fato interessante que depois de algum tempo, conforme comentado pela Analista de Comércio Exterior da Empresa T, a Assessoria C adaptou-se e melhorou seus processos para o mercado angolano, oferecendo novamente o serviço para a empresa, mas a mesma decidiu não retornar os processos e manter a segunda assessoria.

Quando ocorre algum conflito, é como comentado pela Assessoria E, por questão de não se colocar no lugar da assessoria, de querer facilitar somente para um dos lados, mas são raros e quando acontecem são resolvidos de maneira amigável por telefone ou e-mail. Contudo a Díade C demonstra de maneira clara a falta de estreitamento das relações, sendo um dos motivos a falta de contato pessoal e a baixa interação entre os membros da Díade. Neste quesito Dwyer, Schurr e Oh (1987) apontam que a expectativa do relacionamento pode ser explicada especialmente com o conflito de interesses, e que tais conflitos podem ser contrabalanceados com confiança, comprometimento e cooperação. Sendo assim, conforme Morgan e Hunt (1994), sempre haverá divergências ou conflitos em trocas relacionais, mas a maneira como são resolvidos, de maneira amigável ou não, e as consequências que proporcionam que determinarão a continuidade e lealdade da parceria.

Em relação ao questionamento sobre o encerramento da parceria, de forma unânime as Díades afirmaram que não haveria grandes transtornos. As indústrias moveleiras mencionaram que existiria uma baixa de rendimento pela troca nas empresas, juntamente com um desgaste em ensinar novamente e conhecer os novos colaboradores, mas que com o tempo as atividades se normalizariam. Na parte das assessorias haveria a surpresa no primeiro momento, e frustração pela perda de um cliente. O faturamento seria um pouco menor, mas não refletiria em grandes prejuízos, pois ambas possuem uma boa estrutura e equipes qualificadas para buscar a novos clientes. Segue alguns relatos sobre o tema:

Os principais transtornos pelo rompimento da parceria e que faz com que nós a mantenhemos são dois fatores: a segurança que eles passam e a baixa de rendimento que ocorreria pela troca...Geraria um desgaste. Esse período de adaptação poderia reduzir o faturamento da organização no montante total do ano e isso seria prejudicial para o grupo.

(Gerente de Exportação – Empresa B – Díade A)

60% dos clientes da Assessoria E são de pequeno porte, e todos são tratados de forma igualitária. Se caso perdéssemos a empresa B, não iríamos quebrar, conseguiríamos nos manter no mercado.

(Gerente Comercial – Assessoria E – Díade A)

Um encerramento da parceria.... para a empresa continuaria normalmente, com um desgaste até ensinar tudo novamente. Em um primeiro momento com um pouquinho mais de dificuldade, mas logo se alinharia.

(Analista de Comércio Exterior – Empresa M – Díade B)

O encerramento seria uma surpresa. Tentaríamos achar os motivos, compreender as razões. Financeiramente: eles são um dos principais clientes na exportação, mas mesmo assim não refletiria tanto.

(Analista de Exportação – Assessoria G – Díade B)

Transtorno de conhecer as novas pessoas, mais informações nos primeiros contatos, mas em seguida fica tudo normal.

(Gerente de Exportação – Empresa T – Díade C)

Afetaria emocionalmente ao pessoal do operacional. E financeiramente não tanto. Mas precisamos manter os que possuímos e buscar outros, de maneira nenhuma perder clientes.

(Gerente Comercial – Assessoria C – Díade C)

As empresas partícipes da Díade B afirmam de maneira categórica que manterão e aumentarão a parceria e isso está claro nas entrevistas e nas observações realizadas. Em contrapartida as Díades A e C, apesar do esforço das empresas em aproximar as relações, não chegam a um denominador comum. Sendo mais crítica a relação da Díade C, justamente pela falta de contato pessoal e de trocas estritamente profissionais e distantes, bem como pelo relacionamento com um novo fornecedor para os processos de Angola, em virtude do atendimento não satisfatório da Assessoria C em tal mercado de atuação da indústria moveleira (Empresa T).

Gummesson (2005) descreve que os relacionamentos nas díades em cadeias de suprimento (nos casos estudados – empresas focais e prestadores de serviços) podem ser de cunhos diferentes, tais como: legal, financeiro, tecnológico, geográfico, baseado em tempo, baseado em conhecimento, social, cultural, ideológico e psicológico. Os cinco primeiros

vínculos podem ser controlados pelo prestador, e às vezes se torna difícil e até mesmo desconfortável ao consumidor o seu rompimento. Já os últimos cinco, estão principalmente ligados à personalidade dos consumidores e sua percepção do prestador. Tais elementos, entre outros, poderiam explicar o não rompimento, no atual momento, da parceria da Díade A, conforme relatado pelo Gerente de Exportação da Empresa B e das outras Díades da mesma forma. Isso porque, com um rompimento a parte financeira das indústrias moveleiras seria afetada principalmente pela baixa do faturamento, já que o tempo despendido para os processos seria maior, ocasionando atrasos e maior lentidão nos embarques; o psicológico também seria um ponto a ser trabalhado, pois o setor operacional precisaria aprender a conviver e a conhecer os colaboradores da nova assessoria buscando um equilíbrio conjunto nas atividades desempenhadas.

Um ponto que merece destaque e que deve ser trabalhado pelos profissionais de Comércio Exterior é a troca de informações, treinamentos e apoio muitas vezes legal entre as categorias, a fim de buscar o crescimento e melhorias da área internacional. Unanimidade entre os entrevistados, seja do lado das indústrias moveleiras exportadoras, como do lado das assessorias em comércio exterior, é que existe uma grande lacuna na parte de auxílio às atividades internacionais. Essa lacuna influencia diretamente no desempenho relacional das indústrias exportadoras com suas assessorias, que por diversos momentos precisam contar com o prestador de serviços para suprir alguma dúvida relacionada aos processos, até mesmo na parte da negociação com o importador a fim de verificar a validade de alguma informação, em como realizar um documento ou atender a algum requisito exigido no exterior dentro da legislação internacional.

De maneira geral, as indústrias moveleiras pesquisadas concordaram que não existe atuação no setor de um sindicato ou uma associação que busque a união das empresas exportadoras, que em conjunto auxilie nas carências, que proponha alternativas na busca de melhores preços em serviços, barganhe com as zonas primárias como portos, aeroportos e zonas terrestres de fronteiras para a redução dos custos alfandegários, ou outros aspectos de cunho jurídico, econômico ou apenas procedimental. As organizações que atuam no setor moveleiro das indústrias pesquisadas não desenvolvem ações no sentido de trocas de informações, debates, ou encontros, tornando dessa forma, muitas vezes o setor pouco representativo perante os órgãos reguladores do comércio internacional. Citam-se relatos dos entrevistados abordando a situação atual do setor:

Nós não temos informações que está sendo feito alguma coisa. Quando se tem alguma dúvida se acaba conversando com a assessoria ou com outras empresas...na verdade, o sindicato ainda peca nessa parte jurídica e de assessoria...deu uma decaída...Hoje o setor moveleiro não é unido, precisaria uma integração.

(Gerente de Exportação – Empresa B – Díade A)

Não há troca de ideias sobre o setor de comércio exterior. A troca maior é entre colegas de profissão, outros supervisores, e geralmente em feiras e viagens.

(Supervisor de Exportação – Empresa B – Díade A)

Não tem uma atividade em torno disso...que tá todo mundo junto...vamos formar uma comissão para reclamar os nossos direitos...que baixe as taxas do porto, que isso, que aquilo, as pessoas não estão acostumadas a fazer isso...

(Analista de Comércio Exterior – Empresa T – Díade C)

Também as assessorias participantes da pesquisa afirmaram não fazer uso do auxílio do Sindicato dos Despachantes Aduaneiros – SDA (taxa inclusive cobrada dos clientes quando obrigatória dependendo da alfândega) já que esse sindicato não oferece suporte; a troca de informações com outras assessorias da mesma forma não é utilizada, apontada como um meio muito concorrido e por isso não aberto para a integração do setor. Seguem falas dos colaboradores das assessorias referentes ao tema:

Uma carência muito grande é quando tu precisas de alguma informação, se tivesse um sindicato forte, alguma entidade forte, seria muito importante.

(Analista de Exportação – Assessoria G – Díade B)

Falta uma associação para discutir, debater assuntos do comércio exterior...

(Supervisor Filial Bento e Analista de Importação – Assessoria G – Díade B)

Evidencia-se que a maioria das experiências trocadas entre as empresas exportadoras são de maneira direta, sem intervenção de sindicatos ou associações, geralmente em momentos informais, como visitas ou feiras. As dúvidas quando surgem são repassadas aos parceiros atuantes como as assessorias, transportadoras e agentes de carga. Já nas assessorias, o sindicato não é muito atuante, e, portanto as mesmas até conversam com concorrentes, mas sobre outros profissionais, não sobre processos. Quando necessitam de auxílio recorrem aos parceiros, como filiais, ou a profissionais conhecidos com larga experiência no ramo. Nem mesmo o órgão interveniente, um dos mais importantes do Ministério da Fazenda, a Secretaria da Receita Federal do Brasil é utilizado, apesar de ser responsável pela política, administração, fiscalização, arrecadação tributária e aduaneira, além da fiscalização e controle do comércio exterior.

Um dos motivos apresentados pelas assessorias para não receber auxílio da Receita Federal é que muitas vezes os próprios fiscais não tem conhecimento da legislação, pois não recebem treinamento e precisam operar de maneira rápida. Em alguns momentos, as próprias assessorias por estarem atentas a toda e qualquer alteração das leis, realizam os procedimentos de maneira correta e anterior aos fiscais, lhes explicando as mudanças.

Segue Quadro 9 com a síntese das barreiras encontradas nos relacionamentos interorganizacionais das Díades estudadas.

Quadro 9 - Barreiras nos relacionamentos interorganizacionais das díades

| Comparações | Aspectos | Díade A | Díade B | Díade C |
|-------------|------------------------------------|---|---------|--|
| Semelhanças | Dificuldades | <ul style="list-style-type: none"> ◆ Pessoa de contato (na assessoria – nível tático). ◆ Distância geográfica. ◆ Inexperiência dos responsáveis pelo operacional. ◆ Urgência em alguns processos. ◆ Não entender o lado da assessoria. | | <ul style="list-style-type: none"> ◆ Falta de visitas frequentes. ◆ Problema pontual com um cliente de Angola. |
| | Conflitos | <ul style="list-style-type: none"> ◆ Ordem financeira (cobranças indevidas, valores maiores do que acordados, concorrentes com valores menores). ◆ Falta de informações ou informações dúbias. | | |
| | Encerramento da parceria | <ul style="list-style-type: none"> ◆ Indústrias moveleiras: sem grandes transtornos – baixa de rendimento por alguns meses, desgaste em ensinar novamente, tempo de adaptação às novas pessoas e procedimentos. ◆ Assessorias: surpresa, frustração pela perda de um cliente, sem grandes prejuízos financeiros, baixa de trabalho no primeiro momento. | | |
| | Profissionais de Comércio Exterior | <ul style="list-style-type: none"> ◆ Grande lacuna na parte de auxílio às atividades internacionais. ◆ Experiências trocadas de maneira informal com colegas de profissão, concorrentes, filiais ou pessoas experientes na área. | | |

Fonte: Elaborado pela autora (2013).

De acordo com o Quadro 9, a Díade A aponta como barreiras no relacionamento interorganizacional a inexperiência dos colaboradores quando iniciam na atividade de atendimento, e muitas vezes questões de não entender o lado um do outro, principalmente destacado pela Assessoria. Na Díade C, a maior barreira foi o problema ocorrido com o cliente de Angola que ocasionou a troca do fornecedor para esse mercado. Essa situação deu margem para a abertura de um novo fornecedor e o risco da troca integral de parceiro, por não atender mais às necessidades da Empresa T. Como principais conflitos mencionados estão os de cunho financeiro, como cobranças indevidas, valores diferentes do acordado ou concorrentes oferecendo preços menores.

Quando questionados sobre o encerramento da parceria, percebe-se que ambas as empresas seguiriam suas atividades visto que possuem departamentos estruturados e buscariam a adaptação para um novo fornecedor do lado das indústrias e a busca de novos clientes do lado das assessorias. A grande lacuna observada e identificada foi a falta de um apoio aos profissionais da área de comércio exterior, seja por meio de sindicatos, associações e até mesmo instituições de ensino. Não há uma aproximação entre os membros da cadeia, que trabalham de maneira isolada, restringindo a troca de informações e o crescimento do setor, afetando também, de maneira geral, as organizações partícipes das Díades pesquisadas.

4.4 ASPECTOS ASSOCIADOS À CONSTRUÇÃO DO RELACIONAMENTO INTERORGANIZACIONAL E SUA INTERFERÊNCIA NO DESEMPENHO RELACIONAL DAS EMPRESAS FOCAIS E MEMBROS DE APOIO

No que tange ao desempenho relacional, Katsikeas et al. (2000) afirmam que na área internacional os indicadores relacionam-se tanto às medidas econômicas quanto às não econômicas. Filatotchev et al. (2009) complementam que orientação e desempenho exportador não dependem apenas do desenvolvimento de capacidades através de pesquisas e desenvolvimento, ou tecnologias, mas também das características empreendedoras e redes de relacionamentos global. Para o desempenho relacional, baseou-se principalmente em atividades relacionadas à qualidade da relação da empresa com o seus elementos da cadeia de suprimentos, composto por quatro aspectos segundo Garrido et al. (2012): interação com a assessoria, interação com outros agentes da cadeia, interação com o mercado (concorrentes, clientes, consumidores finais externos – importadores) e interação entre os componentes da cadeia (colaboradores, sindicatos, associações, instituições de ensino). Tais considerações são apresentadas no Quadro 10 de maneira a sintetizar os temas mencionados.

Nas três díades pesquisadas os papéis e orientações estão bem definidos no relacionamento interorganizacional. As indústrias mantêm contato sempre com o mesmo colaborador na assessoria, porém quando necessário conversa-se com outras pessoas, e todos colaboram.

Em relação ao contato de forma pessoal, com visitas e conversas para a troca de informações, a fim de consolidar e manter os relacionamentos, no ponto de vista das Empresas B e T (principalmente gerência) esse quesito precisa de ajustes. Seguem alguns trechos das entrevistas relatando esse aspecto relacional:

Poucas visitas...nós já começamos a fazer um processo diferente com outra assessoria, daqui a pouco se aparece outro que começa a fazer algo melhor, visto que esse outro até já trouxe uma solução, daqui a pouco a gente começa a trabalhar com eles. Não é meu perfil, mas se as coisas vão para esse caminho...tudo indica... Porque aqui eles não estão buscando o espaço deles. Essa é a realidade. Porque é a realidade dos meus clientes, toda a vez que eu vou visitar algum cliente ele quer novidades, o que você tem de novo? Pode não ter nada de novo, mas tu tens que dizer alguma coisa...e estar lá.

(Gerente de Exportação – Empresa T – Díade C)

O pessoal da Assessoria E precisa abrir a cabeça...pois estão investindo mais nos novos clientes que demandam mais atenção, mas é o contrário – tu tens que manter o teu ganha pão. Não se pode correr o risco de perder uma Empresa B em nosso meio. Diversas assessorias estão vindo para a Serra, pois estão percebendo uma recuperação do setor. O pessoal de Porto Alegre está chegando, o número de assessorias diminuiu, pois estão indo para outras regiões ou estão se fundindo. O fluxo era maior...uma grande empresa de transportes está chegando para oferecer essa parte da assessoria, além dos transportes.

(Supervisora Setor de Logística – Assessoria E – Díade A)

Tem vários tipos de relacionamentos, possuímos na exportação 104 clientes ativos e cada um é diferente. Com a empresa T o relacionamento é objetivo, direto. Mas gostaríamos que esse relacionamento se estreitasse. Conhecer pessoalmente. Acho que isso poderia melhorar e aproximar.

(Gerente de Exportação – Assessoria C – Díade C)

Novamente, diante das entrevistas e observações realizadas, percebe-se que o entendimento da perspectiva de manter a parceria é mais ativo nos setores operacionais das indústrias e pelas próprias assessorias. Por outro lado, fica claro que os gerentes da Empresa B e Gerente da Empresa T não estão satisfeitos com a comodidade assumida pelas Assessorias, e que mesmo os colaboradores das assessorias se preocupam com tal situação, conforme demonstrado nos trechos apresentados. De acordo com Håkansson e Snehota (1995) e Gummesson (2005) existem três tipos de conexões que formam um relacionamento entre comprador e vendedor (elos de atividades, laços entre recursos e vínculo entre agentes), no caso do estudo, entre empresas focais e membros de apoio. No estudo quando relacionados os elos de atividades, verificam-se as atividades principalmente relativas aos procedimentos do comércio exterior; já em laços entre recursos, aponta-se para a troca e compartilhamento de recursos intangíveis, como o conhecimento, como no exemplo das assessorias serem a fonte principal das indústrias para sanar dúvidas de legislação e procedimental na área internacional. Neste nível, percebe-se a relação estreitada, pois elas não se baseiam mais somente em preços, como também em comunicação entre os membros; por fim, o vínculo de agentes, criados por pessoas que interagem e exercem influência, além de formarem opiniões

umas sobre as outras. Neste tipo de conexão, encontrado em maior intensidade na Díade B, as partes uniram recursos e estão comprometidas para que o relacionamento progrida.

Verifica-se que com exceção da Díade B que possui um relacionamento interorganizacional diferenciado das demais, apesar do tempo de relacionamento ser de longo prazo, não se afirma o que os autores descrevem como a criação de novos recursos, tampouco o crescimento da importância da parceria para o aumento do desempenho relacional. A díade considera o relacionamento entre duas partes, atividades em conjunto, recursos e atores envolvidos em um relacionamento integrando vários elementos, como a confiança e o desempenho de papéis (ROSSEAU, 1998), sendo que à medida que a relação se desenvolve e adquire importância, novos recursos são criados, novas combinações de atividades emergem e com isso o conhecimento é adquirido (HÅKANSSON; SNEHOTA, 1995; CROOM; ROMANO; GIANNAKIS, 2000).

Em contrapartida, as indústrias moveleiras reconhecem que o papel das assessorias é importante para o desenvolvimento de novos profissionais, visto que se aprende muito sobre o Comércio Exterior na prática dentro dessas organizações. A seguir relatos sobre o tema:

Eles assumiram que são formadores de profissionais. Eles não deixam de ser uma escola. Mas o interessante que no início eles nos ensinaram na prática como trabalhar. A parte documental. E isso foi uma faculdade para a Empresa B, para mim e para todas as pessoas responsáveis pela exportação e acho que isso foi uma das partes interessantes do relacionamento.

(Gerente de Exportação – Empresa B – Díade A)

O que eu já aprendi aqui, nossa... não chega nem perto do que eu aprendi na faculdade. Aqui que foi realmente a minha maior escola.

(Gerente Comercial – Assessoria C – Díade C)

Na Díade B os elogios entre parceiros são mútuos, demonstrando que o relacionamento interorganizacional está seguramente ajudando a desenvolver tanto a Empresa M quanto a Assessoria G e interferindo positivamente no desempenho relacional de ambas.

Eles colaboram em tudo...tem ocasiões que a gente pede ajuda para eles: vamos organizar uma festa junina – eles colaboram, as vezes vão na festa, ou mandam brindes...Eles procuram ser parceiros, pró-ativos...Casos de organizar e nos levar para Rio Grande (nos portos), de levar os profissionais para feiras (Expocargo). A gerente comercial é muito especial.

(Gerente de Exportação – Empresa M – Díade B)

Considero a empresa M uma referência, a evolução dela, investimentos na importação de maquinários, e sempre crescendo.

(Supervisor Filial Bento e Analista de Importação – Assessoria G – Díade B)

Em suma, conforme o modelo de Garrido et al. (2012) para o desempenho relacional leva-se em consideração para essa dimensão do estudo alguns aspectos, como o fato do grau de interação entre fornecedores, que no caso das Díades apresentadas, cada uma interage de maneira diferente (em maior ou menor intensidade) mas de maneira geral trabalham de forma conjunta. Outro ponto analisado é a qualidade das relações, que na Díade B é superior às Díades A e C, justamente pelo estreitamento do relacionamento entre os membros, cumplicidade e cooperação mútua. Pode-se citar como exemplos de tais elementos a troca de informações rápida e precisa, bem como a organização e presença constante (semanalmente) da Gerente Comercial da Assessoria G na Empresa M.

Tais aspectos refletem diretamente no envio da documentação ao importador mais rápido, no agendamento antecipado de navios, levante de *contêiners*, caminhões quando transporte terrestre, embarques aéreos, entre outros, facilitando com isso o gerenciamento dos estoques da Empresa M e a previsão e planejamento de carregamentos com antecedência, sem prejudicar aos demais setores envolvidos no processo, como expedição e faturamento. Além disso, o trabalho da Assessoria é facilitado e pode ser desenvolvido com mais eficiência, otimizando as atividades e reduzindo a margem de erros ao longo do processo.

Em relação à interação entre indústrias moveleiras e assessorias que tenham propiciado maior proximidade com os importadores, verifica-se que há preocupação das assessorias em atender da melhor maneira o parceiro e que isso seguramente refletirá no cliente final, mas sem grandes intervenções diretas, já que todo o trabalho realizado pela assessoria em comércio exterior é somado ao trabalho da indústria exportadora e é recebido pelo cliente final como um só (PHONLOR, 2007).

A maioria da documentação utilizada para a negociação com o importador é elaborada pela assessoria, bem como em muitos casos a confirmação de reservas de navios, de caminhões e de embarques aéreos. Também a questão de auxílios da modalidade de pagamento passa pelas assessorias, como análises de carta de crédito, envio de pedidos de cobranças ao banco, ou mesmo certificados exigidos pelos clientes no exterior, como certificados de origem, de fumigação (um processo para o tratamento fitossanitário de embalagens de madeira, como caixas, *pallets*, sarrafos de madeira, entre outros, trata-se da exposição do material a ser tratado ao Gás Brometo de Metila por um período de 24 horas, para a eliminação de pragas e doenças que possam estar impregnadas nas embalagens que protegem o produto a ser exportado), declarações de conformidade, de qualidade, documentos especiais com traduções juramentadas que precisam das Câmaras de Comércio ou Consulados

entre outros, ficam a cargo das assessorias. Diante disso, é muito difícil separar o trabalho da assessoria daquilo que a indústria exportadora encaminha ao importador. Isso demonstra que mesmo não falando diretamente com o importador, sendo que em alguns casos isso ocorre, as assessorias possuem um papel fundamental na satisfação do cliente do exterior, por participarem de maneira direta de todos os processos da exportação, desde o início da negociação, até o fechamento do processo com a entrega da mercadoria na porta do cliente. Somente depois disso é que cessa a participação da assessoria e que a mesma encaminha a cobrança por seus serviços ao exportador.

Outra questão do desempenho relacional, é que do lado das assessorias, muitas vezes ter as indústrias moveleiras em seu portfólio de clientes (principalmente as indústrias do estudo, pelo renome, tradição e participação no mercado interno e externo), aufere uma significância e credibilidade ao prestador de serviços. Com isso, devido muitas vezes ao boca a boca, descrito por Palmatier et al. (2006) como a probabilidade de um cliente se referir de maneira positiva sobre o serviço adquirido para outro cliente potencial, outras empresas, seja do segmento ou não, podem vir a trabalhar com as assessorias por influência direta do relacionamento existente. Por outro lado, a questão das indústrias moveleiras das Díades A e C não estarem totalmente satisfeitas com a prestação de serviços de suas parceiras, pode de alguma maneira fazer surgir o boca a boca negativo, demonstrando para outras indústrias, quando procuradas, que não existe um grande diferencial no serviço que justifique a contratação da assessoria.

Em contrapartida, a interação entre os componentes da cadeia, por exemplo, troca de informações entre as indústrias moveleiras do setor, sindicatos, associações, entre outros órgãos é insatisfatória, da mesma forma entre as assessorias e seus sindicatos. Fica clara a falta de união do setor moveleiro na região e dos profissionais de comércio exterior. Essa lacuna aponta para uma necessidade de incentivar os relacionamentos interorganizacionais, gerando a oportunidade para as entidades trabalharem para reverter esse panorama, considerando-se a importância que o setor tem para a economia da região, estado e país.

Seguramente um relacionamento interorganizacional bem sucedido, baseado não somente em elementos econômicos, mas em dimensões tais como troca de informações, confiança, cooperação, lealdade entre outras, colabora para o desempenho relacional das empresas partícipes da cadeia, aumentando e melhorando a interação entre os participantes, proporcionando um ambiente cordial e trocas distintas e não restritas ao âmbito de trabalho, como no caso do estudo nas Díades.

Além disso, o papel do fornecedor, ou seja, no ponto de vista dos membros de apoio da cadeia de suprimentos (neste caso – as assessorias em comércio exterior) interações bem coordenadas criam oportunidades para entrar e contribuir para os processos de criação de valor dos clientes (GRÖNROOS; RAVALD, 2011), evidenciando que nos relacionamentos interorganizacionais a substância da díade, das atividades conjuntas, dos vínculos de recursos e do elo entre os membros não se limita a soma de duas partes rumo à outra, mas sim com o objetivo de algo qualitativamente efetivo e diferente (HÅKANSSON; SNEHOTA, 1995).

O Quadro 10 aponta de maneira resumida os aspectos descritos anteriormente.

Quadro 10 - Aspectos associados à construção do relacionamento interorganizacional e sua interferência no desempenho relacional das empresas focais e membros de apoio

| Comparações | Aspectos | Díade A | Díade B | Díade C |
|----------------|-------------------------------------|--|----------------------|-------------------------------|
| Semelhanças | Papéis e orientações | ♦ Bem definidos. ♦ Assessorias como formadoras de profissionais de comércio exterior. | | |
| | Interação com o cliente no exterior | ♦ Existe essa preocupação entre as empresas. | | |
| | Interação entre setores | ♦ Baixa e insatisfatória em ambos os segmentos. | | |
| Peculiaridades | Visitas (contato pessoal) | ♦ Insatisfatório (Empresa B). | ♦ Ótimo (Empresa M). | ♦ Insatisfatório (Empresa T). |

Fonte: Elaborado pela autora (2013).

O Quadro 10 demonstra que apesar dos papéis e orientações das Díades estarem bem definidos, a falta de contato pessoal nas Díades A e C tornam o relacionamento interorganizacional afastado, evidenciando essencialmente o lado profissional e sem perspectivas de agregação de valor maior para o cliente ou de outros serviços (transporte internacional, transporte de contêiner, desenvolvimento de novos processos e procedimentos, possibilidades de importações, entre outros). No caso da interação entre os setores, representados pelas indústrias moveleiras e pelas assessorias em comércio exterior, apresentou-se que as empresas entre si trocam informações de maneira superficial e quase sempre informal. Ademais, as dúvidas das indústrias são sanadas preferencialmente por intermédio das assessorias, e estas por sua vez buscam nas legislações e nos profissionais mais experientes as respostas para os clientes e para o próprio andamento dos processos. Não existe respaldo de sindicatos, associações, entidades de ensino ou mesmo órgãos intervenientes do comércio exterior, como a Receita Federal.

Analisando-se de maneira global e retomando o objetivo geral do estudo, ou seja, analisar como o relacionamento interorganizacional, baseado em sete dimensões previamente determinadas e por meio de elementos relacionais, contribui para o desempenho relacional de

empresas focais e seus membros de apoio, no contexto da cadeia de suprimentos, verifica-se que a Díade B composta pela Empresa M e Assessoria G apresentou resultados mais satisfatórios do que a Díade A e Díade C. Dentre todas as dimensões pesquisadas no relacionamento interorganizacional da Díade B, a mesma demonstrou satisfação em todos os níveis, não apresentando barreiras significativas tampouco conflitos.

Ponto convergente na pesquisa é a questão do auxílio à categoria de profissionais de comércio exterior, já que nem as indústrias e nem mesmo as assessorias podem contar com entidades que facilitem e busquem alternativas para o crescimento e melhoramento das atividades da área internacional, reforçando com isso a importância do papel da assessoria para a indústria, como realmente um membro de suporte e apoio no contexto da cadeia de suprimentos e prestadores de serviços nas atividades internacionais.

Resta claro que após a análise dos resultados das entrevistas, agregando os elementos das observações, documentos e relacionando com o referencial teórico, o desempenho relacional da Díade B é mais sólido devido à boa gestão entre os membros das dimensões selecionadas, pela cumplicidade do relacionamento e pela qualidade do serviço prestado. Por outro lado, as Díades A e C revelaram a necessidade em trabalhar de maneira mais cooperativa, inovadora e por meio de interações pessoais, para que possam chegar a uma maior aproximação e com isso elevar a satisfação dos envolvidos, com vistas a manter e perpetuar a parceria de maneira sustentada, diferenciada e duradoura.

Conforme evidenciado ao longo do estudo e abordado por Rodrigues e Sellito (2008), as organizações com a evolução dos métodos de gestão, optaram por convergir seus esforços nas atividades centrais do negócio, e com isso delegando aos prestadores de serviços as tarefas complementares ao processo. O custo de possuir profissionais especializados nas atividades de assessoria em comércio exterior, além de um despachante habilitado em cada fronteira do país, impossibilitaria que as indústrias moveleiras do estudo verticalizassem todas as atividades da exportação dentro de suas plantas. E, portanto, a qualidade dos serviços prestados pelas assessorias, tratado em conjunto aos aspectos relacionais poderiam estreitar as parcerias e permitiriam a continuidade dos relacionamentos, baseados na cooperação e na perspectiva de uma relação do tipo ganha-ganha. Além disso, refletiria também na percepção do importador diante do serviço prestado pela indústria exportadora, que depende em grande parte dos serviços das assessorias. Dessa forma, compreende-se que o serviço prestado pelas assessorias é parte fundamental do processo de exportação das indústrias e pode representar um diferencial competitivo para a indústria quando realizado de maneira plena e responsável.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Relacionamentos interorganizacionais necessitam além de condições econômicas, de outras motivações para preservar, manter e alavancar as parcerias entre membros de cadeias de suprimento. Os aspectos envolvidos vão além da visão estritamente econômica, considerando as normas sociais (PEREIRA; LUCE, 2007). Cita-se como algumas das dimensões em relacionamentos interorganizacionais a troca de informações, a confiança, o comprometimento, a cooperação, a satisfação, a lealdade e as relações de poder. Tais dimensões não econômicas citadas, entre outras, apresentam um papel importante no desempenho dos membros envolvidos, fazendo com que os estudiosos e gestores em geral concordem com o fato de que as relações entre empresas evoluem ao longo do tempo, sendo complexas e dinâmicas (PALMATIER et al., 2013).

Dessa forma, o aumento da orientação relacional resulta em aumento dos níveis de ações conjuntas e cooperação, maior confiança entre os parceiros, uma troca de informações mais vantajosa, um maior grau de comprometimento e lealdade, além de uma busca equilibrada das relações de poder (GULATI; SYTCH, 2007), já que conforme mencionam Anderson e Weitz (1989) e Claro e Claro (2004), quanto mais longo o relacionamento, mais familiarizados estarão os membros uns com os outros, podendo influenciar positivamente no comportamento colaborativo das empresas. Além disso, a visão relacional apontada por Dyer e Singh (1998) aborda que o ganho relacional gerado por um relacionamento entre empresas pode contribuir para a troca de conhecimento, culminando em aprendizagem conjunta, combinação de recursos, com vistas à criação de novos serviços, e na busca de mecanismos que preservem tais relacionamentos, entre outros.

Complementa Day (2001), à medida que os relacionamentos interorganizacionais tornam-se mais colaborativos, as interações em diversos aspectos entre os partícipes ficam mais fortes. Algumas das situações que podem ocorrer é a abertura da relação, no sentido de possibilitar o contato em diversos níveis e funções entre as empresas, bem como ações em conjunto com a troca de informações para aspectos internos e em prol dos importadores, e muitas vezes, até mesmo a troca de pessoal e indicação para as equipes de ambas.

Além disso, relacionamentos interorganizacionais dependem fundamentalmente de pessoas para acontecerem, com suas ideologias, suas práticas, seus preconceitos, seus anseios, suas competências, suas significações e seus contextos. Em relação a isso, as interações entre

os parceiros, a construção das dimensões como a confiança, o comprometimento, a lealdade e a cooperação, poderão fazer com que indivíduos de organizações diferentes compartilhem alguns desses símbolos e significados, e com isso estreitando os relacionamentos (ALVESSON, 2003). Sem contar na relevância das relações de poder, evidenciando que a questão da equidade é importante neste contexto, já que a maioria dos relacionamentos envolve partes com poderes desiguais. Geralmente a parte mais poderosa possui um controle maior sobre como ocorre a resolução de situações inesperadas, as quais podem prejudicar os membros da cadeia e afetar o desempenho dos mesmos (CHOPRA; MEINDL, 2011).

O objetivo deste estudo foi analisar como o relacionamento interorganizacional, baseado em sete dimensões previamente escolhidas, contribuiu para o desempenho relacional de empresas focais e membros de apoio, no contexto da cadeia de suprimentos. Estudaram-se três díades, compostas por indústrias moveleiras exportadoras e suas respectivas assessorias em comércio exterior. De maneira específica, a pesquisa buscou caracterizar os processos envolvidos nos relacionamentos interorganizacionais nas três díades selecionadas; analisar as dimensões dos relacionamentos interorganizacionais e selecionar aquelas relevantes para o estudo; verificar as barreiras encontradas em tais díades; e por fim analisar como os aspectos associados à construção do relacionamento interorganizacional nas díades interferem no desempenho relacional das empresas partícipes.

De forma resumida, os resultados analisados identificaram que os relacionamentos interorganizacionais, mesmo baseados em indicadores não econômicos, nas díades estudadas, contribuíram para o desempenho relacional das mesmas ao longo da construção das relações. Desempenho este baseado principalmente em atividades relacionadas à qualidade da relação da empresa com os seus elementos da cadeia de suprimentos, composto por quatro aspectos segundo Garrido et al. (2012): interação com a assessoria, interação com outros agentes da cadeia, interação com o mercado (concorrentes, clientes, importadores) e interação entre os componentes da cadeia (colaboradores, sindicatos, associações, instituições de ensino).

Percebe-se que com o amadurecimento dos relacionamentos interorganizacionais, as atividades rotineiras passam a integrar o contexto dos partícipes e que a confiança adquirida ao longo do tempo, permitiu pelo menos para a Díade B, estreitar e ampliar a prestação de serviços. Diferentemente nas Díades A e C, a falta de proximidade e o distanciamento das relações causaram o afastamento entre os setores estratégicos das empresas e insatisfações constantes perante a comodidade demonstrada pelas assessorias em apresentar algo novo e diferente do usual, atendendo assim às expectativas dos gerentes de exportação. Evidencia-se

ainda, que a troca de informações é mais intensa e frequente entre os colaboradores dos setores operacionais.

Fato é que esse distanciamento não proporciona um diálogo totalmente aberto a fim de possibilitar o conhecimento, principalmente da área comercial das assessorias, diante dos anseios de seus clientes. Sendo assim, o estudo identificou e analisou que na Díade B, na qual o contato pessoal ocorre com mais frequência e o fato de os colaboradores de ambas as empresas se conhecerem pessoalmente, além da questão do operacional da indústria já ter trabalhado na assessoria, o relacionamento interorganizacional é visto como muito satisfatório, indo além muitas vezes do âmbito profissional e abrindo espaço para interações afetuosas e mantidas mesmo fora do ambiente de trabalho.

Em relação às dimensões selecionadas, em suma a troca de informações ocorre com qualidade e a confiança se reflete principalmente na clareza das informações, pelo tempo do relacionamento e respeito mútuo. Tratando-se do comprometimento, o mesmo foi relacionado com o cumprimento dos prazos e a preocupação na eficácia dos processos. Nas díades pesquisadas, analisou-se que a quantidade de ações conjuntas é baixa, apesar de afirmarem que exista a cooperação entre as empresas.

Alguns pontos específicos apontaram para o cliente final do exterior (importador), como uma extensão da indústria e do serviço prestado pela assessoria, já que a percepção do importador é sobre o serviço recebido, ou seja, o resultado das interações entre assessorias e indústrias moveleiras (PHONLOR, 2007). Ainda, ambas as empresas apontam satisfação com os relacionamentos quando os mesmos ocorrem de maneira adequada e correta, mas a inovação apareceu como ponto a melhorar nas Díades A e C. Neste aspecto, Forti, Marson e Campello (2012) citam que em serviços, a avaliação da qualidade surge ao longo do processo de prestação do próprio serviço, e que cada contato com o cliente é considerado um momento de verdade, uma oportunidade de satisfazer ou não o cliente. Portanto, a satisfação do cliente com a qualidade do serviço pode ser definida pela comparação da percepção do serviço prestado com as expectativas do serviço desejado. Os autores apontam que os atores do setor de serviços necessitam cada vez mais encontrar alternativas criativas e concretas, a fim de possibilitar melhorias constantes e sistemáticas da qualidade, da produtividade e da inovação, pontos estes chave para a melhoria dos relacionamentos interorganizacionais segundo descrito pelos gerentes das indústrias moveleiras das Díades A e C.

Já a lealdade é demonstrada por meio das intenções e atitudes, em especial pelo tempo da parceria que proporciona a continuidade da relação. Por fim, nas relações de poder,

ambas apontam para a questão da superioridade do poder do cliente na negociação e barganha, mas não mencionam abusos de poder nos relacionamentos. He, Ghobadian e Gallear (2013) descrevem que a disponibilidade de alternativas determina a dependência entre os membros da cadeia, enquanto a política para a implantação do poder determina o poder de realizar, e que, juntos, estes dois elementos indicam o nível de interdependência entre as partes envolvidas.

Outro ponto que se destaca são as barreiras encontradas nos relacionamentos interorganizacionais nas díades pesquisadas, com ênfase nos conflitos de ordem financeira e a falta e/ou informações dúbias. O estudo apontou que ambas as empresas mesmo com o encerramento da parceria seguiriam com os seus processos normalmente; as indústrias necessitariam de um tempo de adaptação com a nova assessoria, o que poderia gerar desgastes e conseqüente baixa de rendimento dos processos de exportação, o que ainda resultaria em diminuição da eficácia e de faturamento, mas que em curto prazo seria sanado. As prestadoras de serviços, por sua vez, buscariam novos clientes para suprir essa lacuna de trabalho e faturamento, além de investigar os motivos do rompimento da parceria, a fim de sanar e melhorar os pontos fracos.

Um das maiores dificuldades apontada por todos os partícipes é que os profissionais de comércio exterior não são unidos. As indústrias exportadoras contam pouco com os sindicatos e associações da região, e não possuem contato com instituições de ensino. As trocas de informações ocorrem de maneira informal com os concorrentes, principalmente em feiras e eventos do setor e com as próprias assessorias, sendo estas a fonte principal de esclarecimento de dúvidas e busca de novas informações quando necessárias para algum processo. Da mesma forma, as assessorias não recebem informações ou esclarecimentos do sindicato que os representa e quase não trocam informações com os concorrentes. Para sanar as dúvidas as assessorias conversam com os parceiros (matriz/filiais), com pessoas experientes (como no caso da Assessoria C) ou então por meio de pesquisas realizadas pelos próprios colaboradores, muitas vezes com consultorias especializadas, já que também não recorrem ao órgão federal responsável. Verifica-se que não existe uma unidade de esforços para a busca de melhorias e auxílio em geral para as indústrias que realizam o comércio internacional, tampouco as assessorias possuem o setor unido e preparado para as diversas mudanças que ocorrem na legislação e procedimentos do comércio exterior.

De forma geral, os papéis e orientações de ambas as empresas são bem definidos, e as assessorias são consideradas formadoras de profissionais para a área de comércio exterior

da região, em diversos segmentos, não somente para os moveleiros. Na parte do contato pessoal, principalmente por meio de visitas, ressalta-se a insatisfação nas Empresas B e T, que solicitam mais atenção de seus parceiros. Segundo Forti, Marson e Campello (2012) os prestadores de serviços estão perdendo clientes não somente por conta da concorrência, mas na maioria das vezes por falhas no processo comercial, como nos casos estudados, entre as assessorias e as indústrias moveleiras. Além disso, trazem o elemento da inovação como forma de diferenciação ao serviço oferecido, fato que hoje não é recorrente em tais Díades (Díade A e Díade C). Essa solicitação das indústrias reflete o que Gummesson (2005) descreve, já que se considera crucial para um bom relacionamento interorganizacional, a habilidade do prestador de serviços em projetar e produzir o serviço, bem como seu sistema de produção e entrega. Mas também, a ideia do novo, em diversificar e oferecer novas alternativas.

Diante do exposto, evidencia-se que mesmo gerando benefícios e contribuindo para a formação de vantagens competitivas, relacionamentos interorganizacionais dependem de tempo, recursos, trabalho, interações entre os envolvidos e resultados, seja econômicos e não econômicos (LARENTIS, 2010). Complementa Swift (2001) que um bom relacionamento com os clientes significa aprender os hábitos e as necessidades, dessa forma descobrindo novas oportunidades de fazer negócios, e por consequência ampliando a gama de serviços oferecidos. Resulta que se considerando as dimensões dos relacionamentos, bem como os aspectos relacionais, os prestadores de serviços podem elaborar suas estratégias e antecipar muitas vezes as necessidades de seus clientes. Na subseção 5.1, apresentam-se as contribuições do estudo para a teoria e para a pesquisa, na sequência (5.2) as contribuições para a prática organizacional, e ao final (5.3) as limitações encontradas ao longo do estudo e sugestões para trabalhos futuros.

5.1 CONTRIBUIÇÕES PARA A TEORIA E PESQUISA

Por meio do estudo, em termos teóricos, evidenciou-se a importância em considerar aspectos não econômicos para o tema dos relacionamentos interorganizacionais, conforme atestam Dyer e Singh (1998) principalmente no contexto das cadeias de suprimento, estendendo a pesquisa para além dos limites da dependência de recursos, com orientações para o mercado e dimensões relacionais, com vistas à contribuição do desempenho relacional.

Da mesma forma, o estudo contribuiu para afirmar o que Morgan e Hunt (1994) descrevem sobre as dimensões relacionais, visto que as mesmas podem promover uma maior cooperação entre os membros, reduzir os conflitos, melhorar e auxiliar na tomada de decisões, bem como diminuir a propensão dos parceiros em sair do relacionamento interorganizacional, fatos observados nas Díades estudadas.

Merece atenção o achado sobre a dimensão confiança, que no contexto do estudo foi ao encontro de Rousseau (1998) com as distintas visões da mesma, evidenciando seu caráter multidimensional, principalmente em relação às informações trocadas entre as Díades pesquisadas, em relação às ações realizadas, e em relação às pessoas que mantêm o contato do relacionamento interorganizacional, além da percepção de alguns membros do sentimento expressado pela dimensão, como um *feeling*, e, portanto, não passível de medições numéricas.

A relevância das dimensões selecionadas para a geração e manutenção dos relacionamentos interorganizacionais (troca de informações, confiança, comprometimento, cooperação, satisfação, lealdade e poder), conforme comentam diversos autores tais como: Dwyer, Schurr e Oh (1987), Larentis e Slongo (2008), Ludwig (2006), Carracio (2009), Ladeira, Marconatto e Estivaleta (2012), foram essenciais para o desenvolvimento da pesquisa e para evidenciar a importância em mesclar diferentes concepções teóricas na busca por melhores resultados no que tange à investigação de cadeias de suprimento. Além disso, conforme Alighieri (2007) são poucos os estudos que salientam os relacionamentos interorganizacionais em organizações prestadoras de serviços, nas quais não existe o fluxo de produtos, mas sim de informações.

Complementam Rodrigues, Pinheiro e Ramos (2002) que o mercado de serviços difere significativamente do mercado de produtos e bens, visto que os serviços não são coisas e sim processos ou atividades intangíveis. Logo, satisfazer as necessidades e expectativas do cliente com um bom atendimento, envolve diversas funções, que precisam ser no mínimo equiparadas às da concorrência, mas que quando diferenciadas podem auferir um lucro incremental para o prestador de serviços (no estudo para as assessorias em comércio exterior), principalmente pela fidelização do cliente.

Em relação às contribuições para a pesquisa, ressalta-se a relevância do uso das díades para uma compreensão mais rica e aprofundada da natureza e das dinâmicas dos relacionamentos estreitos (SMITH, 1999). A possibilidade de comparar e contrastar as percepções de indústrias exportadoras com suas assessorias em comércio exterior permitiu identificar as semelhanças e peculiaridades na forma de encarar o relacionamento, com todos

seus processos envolvidos, com suas dimensões, conflitos e barreiras. Identificou-se com isso que se torna fundamental a seleção dos parceiros corretos, conforme argumenta Fleury (2000), pois além de oferecer um produto ou serviço excelentes, os parceiros precisam ser sólidos, estáveis, confiáveis e comprometidos, para que possam colaborar e cooperar com um acordo de longo prazo.

Acrescenta-se ainda a questão das pessoas, conforme discorrem Larentis (2007) e Alvesson (2003), com suas diferentes ideologias, pensamentos, contextos, atitudes e práticas, sendo que nas Díades pesquisadas as interações, a confiança, o comprometimento e as ações conjuntas proporcionaram aos membros o compartilhamento de alguns significados e até mesmo a ampliação das relações, estendendo-a não somente ao ambiente profissional, mas também aos âmbitos afetivo e social; e, da proximidade física, de acordo com Gummesson (2005), pois quanto ela é presente em relacionamentos interorganizacionais, a segurança dos parceiros é fortalecida, fato observado principalmente na Díade B, porém que precisa ser trabalhada nas Díades A e C.

Por último, complementa-se com os achados identificados nas barreiras dos relacionamentos interorganizacionais, sobre o encerramento da parceria e em relação à lacuna dos profissionais de comércio exterior. O primeiro destaca-se, pois demonstrou nos resultados o contrário ao que afirmam Grandori e Soda (1995), que os relacionamentos interorganizacionais são importantes tanto economicamente, devido a sua capacidade para regular a interdependência entre transações muitas vezes complexas, mas também em relação à interdependência cooperativa entre as empresas, ou seja, as dimensões relacionais. Na pesquisa, as empresas respondentes não demonstraram preocupação com a hipótese de término da parceria, colocando a prova a existência da cooperação, conforme conceitos abordados no trabalho, sobre a mesma ser reforçada por meio de ações conjuntas e sendo importante elemento de relações de troca bem sucedidas (DWYER; SCHURR; OH, 1987; GULATI; SYTCH, 2007). Já no aspecto dos profissionais da área internacional, falta apoio às atividades do comércio exterior, visto que as dúvidas sobre os temas recorrentes são sanadas informalmente pelas indústrias e suas assessorias e estas, por sua vez, com suas filiais ou consultorias e pessoas especializadas.

5.2 CONTRIBUIÇÕES PARA A PRÁTICA ORGANIZACIONAL

Este estudo contribuiu para a prática, principalmente na área da gestão da cadeia de suprimentos no setor moveleiro, por demonstrar a necessidade de se levar em consideração dimensões não econômicas dos relacionamentos interorganizacionais. Chen e Paulraj (2004) afirmam que a maior parte da literatura sobre o desempenho empresarial no contexto de cadeias de suprimento é muitas vezes limitado a aspectos financeiros, ou considerando apenas uma empresa focal (ou comprador, ou fornecedor), não estendendo a díades. Dessa forma verifica-se neste aspecto a contribuição da pesquisa para as organizações.

Além disso, relacionamentos em negócios são complexos de diversas maneiras, conforme afirmam Håkansson e Snehota (1995), em especial quando se trata de comércio exterior, com todas as suas peculiaridades, as quais segundo Phonlor (2007) exigem que os prestadores de serviços elevem o nível de atendimento e o planejamento das operações a fim de atender a necessidade dos diversos mercados, da legislação vigente em cada país e às exigências dos mais variados clientes. A dimensão relacional de desempenho analisada no estudo pode ajudar a consolidar e qualificar os relacionamentos entre os membros da cadeia de suprimentos, trazendo informações eficientes, evidenciando os pontos que merecem atenção, como a qualidade das relações e das interações tanto entre empresa focal e membros de apoio quanto com as demais entidades da cadeia (associações, sindicatos, instituições de ensino, cliente final).

Importante ainda a questão de tratar de serviços, ou seja, bens intangíveis (GRÖNROOS, 2003), evidenciando os resultados relacionais esperados pela empresa que o adquire e as expectativas de quem o presta. Nesse caso para a prática organizacional, buscou-se clarificar as diferenças existentes entre as empresas que fornecem produtos daquelas que ofertam serviços. De acordo com Chase e Apte (2007) produtos podem alavancar os ativos tecnológicos, melhorar a qualidade, ampliar a capacidade produtiva e margens de lucro. Em contrapartida, os serviços, são menos sensíveis a economias de escala e exibem maiores variações de qualidade, sendo geralmente mais intensivos de trabalho. Em complemento, Dias (2010) descreve que serviço é um bem intangível, compreendido como uma ação ou um desempenho que cria valor por meio de uma mudança desejada no cliente seja em seu próprio benefício ou de pessoas a ele relacionadas.

O estudo pode ser útil para gestores em geral, a fim de demonstrar algumas das dimensões dos relacionamentos interorganizacionais, que muitas vezes pelo fato de não serem detalhadas em pesquisas e de não serem visíveis ou calculadas como um custo ou despesa passam despercebidas ou até mesmo negligenciadas pelos colaboradores, apesar de causarem importantes interferências nas relações interorganizacionais e no desempenho relacional das díades. Com este trabalho espera-se esclarecer que tais aspectos, mesmo intangíveis merecem uma maior atenção das organizações, pois conforme descreve Pigatto (2005) as dimensões relacionais já se transformam em critérios objetivos e apoiam a tomada de decisões para o estabelecimento, manutenção, melhorias ou mesmo, a interrupção do relacionamento e busca de novos parceiros.

No contexto do estudo, as dimensões analisadas dos relacionamentos interorganizacionais, mostraram-se significativas para as empresas pesquisadas. Os gestores, seja das indústrias moveleiras, como das assessorias em comércio exterior, precisam perceber que os aspectos que norteiam a confiança em relação às informações, como a clareza e transparência; em relação às ações, pelo fato de assumir os erros; e, em relação às pessoas, pelo comprometimento e respeito à posição hierárquica, em conjunto com uma qualidade na troca de informações, comprometimento com as ações e resultados, com a segurança, sigilo e cumprimento de prazos podem construir um desempenho relacional superior e garantir o futuro da relação.

Por sua vez, a dimensão cooperação deve ser revisada pelos gestores, principalmente das Díades A e C, a fim de ir ao encontro com o que Morgan e Hunt (1994) afirmam, pois, um parceiro comprometido com o relacionamento vai cooperar com outro membro para que a relação funcione plenamente e que se obtenha resultados mútuos. Outro aspecto que deve ser revisto, é a satisfação, principalmente em relação aos serviços prestados pelas assessorias, pois novamente, nas Díades A e C, o atendimento recebido não está de acordo com as expectativas dos gerentes de exportação, abrindo oportunidades para que os concorrentes entrem no rol de parceiros das indústrias, podendo correr o risco de encerrar as parcerias que foram construídas ao longo dos anos.

Ademais, a abordagem do estudo pode fornecer informações a respeito da lealdade, evidenciando atitudes e intenções dos membros envolvidos no relacionamento, atentando para a continuidade da parceria e para a construção de algo qualitativamente distinto, conforme destacam Håkansson e Snehota (1995), evidenciado somente na Díade B. Atenção especial deve ser dedicada em relação aos efeitos assimétricos do poder, para que a mesma não

prejudique o relacionamento interorganizacional, pois nas Díades estudadas, pela interdependência apresentada, de acordo com Dwyer, Schurr e Oh (1987), aumenta a importância da aplicação justa de poder nas relações.

Os achados indicaram que as barreiras nos relacionamentos interorganizacionais (BRASS et al., 2004), representam um entrave ao melhor desempenho relacional das Díades pesquisadas, já que dentre as dificuldades e conflitos apontados pelos informantes chave, ressaltam-se, principalmente das Díades A e C, a urgência em estreitar os contatos, de maneira pessoal, participando mais pró-ativamente dos processos diários e expectativas dos clientes. Ademais, uma lacuna observada e identificada, que deve ser revista por gestores da área do comércio exterior da região, é o apoio oferecido aos profissionais da área internacional, como sindicatos, associações e instituições de ensino. Sem uma relação próxima desses agentes, a troca de informações é prejudicada, bem como o crescimento do setor moveleiro, interferindo estrategicamente nos mercados de atuação das empresas partícipes.

Por último, os resultados deixam claro, corroborando o que Grönroos (2003) descreve, que nem sempre as estratégias de relacionamentos são soluções para todos os clientes e em todas as situações onde uma abordagem desse tipo é possível, pois existem variados tipos de relações, e ainda clientes que não desejam relacionamentos próximos com seus fornecedores e vice e versa. Ademais, conforme Chopra e Meindl (2011) é importante que as organizações envolvidas no relacionamento interorganizacional convirjam em busca dos benefícios mútuos, em uma relação de ganha-ganha, pois dessa forma, existindo equidade nas relações de poder, a troca relacional é mais forte e torna-se colaborativa e de longo prazo.

5.3 LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

As principais limitações do estudo derivam do fato de apenas três díades participarem da pesquisa, pois para obter resultados mais concisos seria necessário um conjunto de participantes maior. Também a opção de apenas díades, não considerando uma visão global da cadeia, ou mesmo do cliente final no exterior (importador), para compreender melhor os efeitos da rede de relacionamentos de negócios como um todo. Além disso, para alguns entrevistados o tempo era uma restrição, fazendo com que o roteiro fosse realizado em um espaço curto de tempo.

Outro fator limitante foi a utilização de apenas um setor específico, o qual possui características próprias e uma participação ativa no comércio internacional. Também se aponta o menor uso de observações e análises documentais efetuadas no estudo e o fato do modelo utilizado para a avaliação do desempenho relacional ter sido desenvolvido com o objetivo de avaliar o desempenho internacional, a partir do desempenho exportador.

Ao longo do desenvolvimento do trabalho, algumas oportunidades de pesquisa surgiram e poderão ser tratadas como sugestões para estudos futuros. Salienta-se a questão de aprofundar a pesquisa estendendo-a aos importadores a fim de verificar a percepção deles no serviço prestado pelas assessorias e se ele interfere e/ou contribui no seu desempenho. Além da inserção de estudos que considerem outros tipos de desempenho empresarial, não somente a dimensão relacional.

Outro aspecto que merece maior investigação é o papel desempenhado pelos sindicatos, associações e instituições de ensino nas atividades desenvolvidas no setor moveleiro da região e nas próprias assessorias em comércio exterior, ou seja, considerando-se a perspectiva de redes. Grandori e Soda (1995) apresentam uma tipologia de redes interorganizacionais segundo alguns critérios: tipos de mecanismos de coordenação utilizados, grau de centralidade e grau de formalização da rede, identificando também três tipos básicos de redes subdivididas em simétricas e assimétricas: as redes sociais, burocráticas e proprietárias. Tais tipologias seriam temas interessantes de estudo na área do comércio exterior.

Sugere-se também que essa pesquisa seja aplicada a associados de entidades moveleiras tais como Sindmóveis e Movergs, a fim de traçar de forma quantitativa um perfil do relacionamento interorganizacional entre empresa focal e assessoria em comércio exterior no polo moveleiro de Bento Gonçalves, por ser justamente a maior cidade exportadora de móveis do Estado do Rio Grande do Sul. Sendo assim, tal estudo poderia ser replicado para outros setores exportadores que não os moveleiros, em diferentes regiões do país, evidenciando as diferenças e semelhanças entre eles. Por fim, outros construtos podem ser agregados ao estudo, como custos de trocas, táticas vinculantes e tipologias do poder, além de outros membros da cadeia, como por exemplo, os operadores logísticos, já que os mesmos, além das dimensões relacionais, evidenciarão substancialmente as dimensões financeiras, econômicas e operacionais dos relacionamentos interorganizacionais, no contexto das cadeias de suprimento.

REFERÊNCIAS

- ABRACOMEX. Associação Brasileira de Consultoria e Assessoria em Comércio Exterior. **Dados sobre a Abracomex.** Disponível em: <<http://www.abracomex.org/>>. Acesso em: 15 fev. 2013.
- ABRACOMEX. Associação Brasileira de Consultoria e Assessoria em Comércio Exterior. **Prova da Receita Federal para Despachante Aduaneiro.** Disponível em: <<http://www2.abracomex.org/index.php?getx=noticias&intId=521/>>. Acesso em: 27 jul. 2013.
- AGARIYA, A. K.; SINGH, D. What really defines Relationship Marketing? A review of definitions and general and sector-specific defining constructs. **Journal of Relationship Marketing**, v. 10, n. 4, p. 203-237, 2011.
- AKKERMANS, H.; BOGERD, P.; VOS, B. Virtuous and vicious cycles on the road towards international supply chain management. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 19, n. 5/6, p. 565-581, 1999.
- ALIGHIERI, Júlia Sasso. **Relacionamentos interorganizacionais em serviços: uma análise dos aspectos intervenientes no setor de comércio exterior de Vitória-ES.** Dissertação (Mestrado) – Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas, Universidade Federal do Espírito Santo, 2007.
- ALVESSON, M. **Understanding organizational culture.** London: Sage, 2003
- ANDERSON, E.; WEITZ, B. Determinants of continuity in conventional industrial channel dyads. **Market Science**, v. 8, n. 4, p. 310-323, 1989.
- ANDERSON, J. C.; NARUS, J. A. A model of distribution firm and manufacturer firm working partnerships. **Journal of Marketing**, n. 54, p. 42-58, Jan. 1990.
- BAKER, W. E. Market networks and corporate behavior. **American Journal of Sociology**, v. 96, n. 3, p. 589-625, Nov, 1990.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo.** Tradução de Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 2000.
- BARROS, A. J.; LEHFELD, N. A. S. **Fundamentos de Metodologia Científica.** 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- BENTON, W. C.; MALONI, M. The influence of power driven buyer/seller relationships on supply chain satisfaction. **Journal of Operations Management**, v. 23, p. 1-22, 2005.
- BORTOLLOSI, L.; SAMPAIO, M. A produção acadêmica publicada na revista *Gestão & Produção* de 1999 a 2010: tendências e direções para pesquisas futuras. **Gestão & Produção**, v. 19, n. 1, p. 189-201, 2012.
- BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J.; COOPER, M. B. **Gestão da cadeia de suprimentos e logística.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J. **Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimento.** 1.ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- BOYLE, B. A.; DWYER, F. R. Performance: their relationship in industrial distribution channels. **Journal of Business Research**, v. 32, p. 189-200, 1995.

- BRASIL MÓVEIS 2012. **Relatório setorial da indústria de móveis no Brasil**, Instituto de Estudos e Marketing Industrial Ltda, São Paulo, v. 7, n. 7, p. 1-152, jul. 2012.
- BRASS, D. J. et al. Taking stock of networks and organizations: a multilevel perspective. **Academy of Management Journal**, v. 47, n. 6, p. 795-817, 2004.
- BRASS, D. J. Social capital and organizational leadership. In: ZACCARO, S. J.; KLIMOSKI, R. J. (Eds). **The nature of organizational leadership: understanding the performance imperatives confronting today's leaders**. 1st ed. Jossey-Bass Inc., California, 2001, chapter 5, p. 132-152.
- BURT, R. S. Distinguishing relational contents. In: BURT, R. S.; MINER, M. J. (Eds.), **Applied network analysis**. Thousand Oaks, CA: Sage, 1983.
- CARRACIO, F. **Modelo de governança e os relacionamentos na cadeia de suprimentos de resinas termoplásticas**. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, 2009.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. **Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- CGI MÓVEIS. **Relatório Exportação e Importação**. Disponível em: <<http://www.cgimoveis.com.br/economia/relatorio-importacao-e-exportacao/>>. Acesso em: 12 jan. 2013.
- CHASE, R. B.; APTE, U. M. A history of research in service operations: What's the big idea? **Journal of Operations Management**, v. 25, p. 375-386, 2007.
- CHEN, C.; FAN, Y.; FARN, C. Cultivating focal firm's supply chain process integration capabilities: the investigation of critical determinants and consequences. **International Journal of Human and Social Sciences**, v. 5, n. 12, 2010.
- CHEN, I. J.; PAULRAJ, A. Understanding supply chain management: critical research and a theoretical framework. **International Journal of Production Research**, v. 42, n. 1, p. 131-163, 2004.
- CHITTY, B.; SOUTAR, G. N. **Is the ECSI model applicable to tertiary education?** ANZMAC Conference, Wellington, New Zealand, 2004.
- CHOPRA, S.; MEINDL, P. **Gestão da cadeia de suprimentos: estratégia, planejamento e operações**. 4.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.
- CHRISTOPHER, M. **Logistics and Supply Chain Management**. Pitman Publishing: London, 1992.
- CHRISTOPHER, M. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: criando redes que agregam valor**. 2.ed. Ed. Cengage Learning: São Paulo, 2009.
- CISLAGHI, T. P. Internacionalização de empresas gaúchas do setor moveleiro: motivações estratégicas e desdobramentos recentes da utilização de parceiros comerciais no Mercosul. In: X Encontro Sobre os Aspectos Econômicos e Sociais da Região Nordeste RS, 2011, Caxias do Sul. **Anais...Caxias do Sul: UCS**, 3 a 5 de outubro de 2011, p.1-15.
- CLARO, D. P. **Managing business network and buyer-supplier relationship**. Universal Press: Veenendal, 2004.
- CLARO, D. P.; CLARO, P. B. O. Gerenciando relacionamentos colaborativos com fornecedores. **RAE**, v. 44, n. 4, p. 68-79, out./dez., 2004.

- COOPER, M. C.; LAMBERT, D. M.; PAGH, J. D. Supply chain management: more than a new name for logistics. **The International Journal of Logistics Management**, v. 8, n. 1, p. 1-13, 1997.
- COUGHLAN, A. T et al. **Canais de marketing e distribuição**. 6ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- COX, A. Power, value and supply chain management. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 4, n. 4, p. 167-175, 1999.
- CRAVENS, D. W. **Strategic Marketing**. 5th ed. Boston: Irwin/McGraw-Hill, 1997.
- CROOM, S.; ROMANO, P.; GIANNAKIS, M. Supply Chain Management: an analytical framework for critical literature review. **European Journal of Purchasing & Supply Management**, v. 6, p. 67-83, 2000.
- CUNHA, V.; ZWICKER, R. Antecedentes do relacionamento e da performance em empresas da cadeia de suprimentos: estruturação e aplicação de modelos de equações estruturais. **RAE**, v. 49, n. 2, p. 147-161, abr./jun. 2009.
- DAY, G. S. **A empresa orientada para o mercado: compreender, atrair e manter clientes valiosos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- DIAS, S. R. **Gestão de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2010
- DORNIER, P. et al. **Logística e operações globais: textos e casos**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- DWYER, F. R.; SCHURR, P. H.; OH, S. Developing buyer-seller relationships. **Journal of Marketing**, v. 51, p. 11-27, April 1987.
- DYER, J. H. Does governance matter? Keiretsu alliances and asset specificity as sources of Japanese competitive advantage. **Organization Science**, v. 7, p. 649-666, 1996.
- DYER, J. H. Effective interfirm collaboration: how firms minimize transaction costs and maximize transaction value. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 535-556, 1997.
- DYER, J. H.; SINGH, H. The relational view: cooperative strategy and sources of inter-organizational competitive advantage. **Academy of Management Review**, v. 24, n. 4, p. 660-679, 1998.
- EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.
- EISENHARDT, K. M.; GRAEBNER, M. E. Theory building from cases: opportunities and challenges. **Academy of Management Journal**, v. 50, n. 1, p. 25-32, 2007.
- ELLIS, Tchicaya Bert'al. **The development, psychometric evaluation, and validation of a customer loyalty scale**. 2000. Dissertation (Doctor of Philosophy degree in Psychology). Department of Psychology, Southern Illinois University, Carbondale, Illinois.
- FACHINELLI, A. C. et al. The strategic intelligence and knowledge creation: a Brazilian case, **Journal of IMS Group**, v. 7, p. 1-12, 2010.
- FEADUANEIROS. Federação Nacional dos Despachantes Aduaneiros. **Dados sobre despachantes aduaneiros**. Disponível em: <<http://www.feaduaneiros.org.br>>. Acesso em: 28 dez. 2012.
- FERDINAND, J. Power, politics and state intervention in organizational learning. **Management Learning**, v. 35, n. 4, p. 435-450, 2004.

- FILATOTCHEV, I. et al. The export orientation and export performance of high-technology SMEs in emerging markets: the effects of knowledge transfer by returnee entrepreneurs. **Journal of International Business Studies**, v. 40, p. 1005-1021, 2009.
- FISCHER, M. L. What is the right supply chain for your product? **Harvard Business Review**, p. 105-116, Mar./Apr. 1997.
- FLEURY, P. F. Supply Chain Management. In: FLEURY, P. F.; WANKE, P.; FIGUEIREDO, K. F. (org.). **Logística empresarial: a perspectiva brasileira**. São Paulo: Atlas, 2000, p.38-48.
- FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3.ed. Porto Alegre: Arned, 2009.
- FLYVBJERG, B. Five misunderstandings about case-study research. In: SEALE, C. et al. **Qualitative Research Practice**. London: Sage, 2004.
- FORNELL, C. **The satisfied customer: winners and losers in the battle for buyer preference**, 1st ed. New York: Palgrave MacMillan, 2007, chapter 3, p.63-97.
- FORTI, H.; MARSON, J. S.; CAMPELLO, M. O atendimento como diferencial competitivo no setor de serviços para encantar e reter os clientes. In: XIX Simpósio de Engenharia da Produção, São Paulo, 2012. **XIX SIMPEP**, 2012.
- GARRIDO, I. L. et al. Desempenho Internacional: Uma Proposta de Mensuração. In: XXXVI Encontro da ANPAD, 2012, Rio de Janeiro. **XXXVI ENANPAD**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2012.
- GASKI, J. F. The theory of power and conflict in channels of distribution. **Journal of Marketing**, v. 48, p. 9-29, Summer 1884.
- GEORGES, M. R. R. Um novo tipo de cadeia de suprimentos: a cadeia de suprimentos solidária. **Anais do SIMPOI Simpósio de Administração de Produção, Logística e Operações Internacionais**, São Paulo, 2011.
- GODOI, C. K.; MATTOS, P. L. C. L. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: GODOY, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B (org). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. In: GODOY, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B (org). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- GRANDORI, A.; SODA, G. Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms. **Organization Studies**, v. 16, n. 2, p. 183-214, 1995.
- GRÖNROOS, C. **Marketing: gerenciamento e serviços**. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- GRÖNROOS, C. Relationship marketing logic. **Asia - Australia Marketing Journal**, v. 4, n. 1, p. 7-18, 1996.
- GRÖNROOS, C.; RAVALD, A. Service as business logic: implications for value creation and marketing. **Journal of Service Management**, v. 22, n. 1, p. 5-22, 2011.
- GULATI, R.; SYTCH, M. Dependence asymmetry and joint dependence in interorganizational relationships: effects of embeddedness on a manufacturer's performance in procurement relationships. **Administrative Science Quarterly**, v. 52, p. 32-69, 2007.

- GUMMESSON, E. **Marketing de relacionamento total**: gerenciamento de marketing, estratégias de relacionamento e abordagem CRM para economias de rede. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HÅKANSSON, H.; SNEHOTA, I. **Developing Relationships in Business Networks**. London: Routledge, 1995.
- HALLEY, A. A. Applications of boundary theory to organizational and inter-organizational culture. **Public Administration and Management: An Interactive Journal**, v. 3, n. 2, 1998.
- HALL, R. H. **Organizações**: estruturas, processos e resultados. 8 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.
- HART, C.; JOHNSON M. Growing the trust relationship: business begin raising the bar in search of total trust. **Marketing Management**, v. 8, n. 1, p. 9-19, 1999.
- HAX, A. C. Building the firm of the future. **Sloan Management Review**, Boston, p. 75-82, Spring 1989.
- HE, Q.; GHOBADIAN, A.; GALLEAR, D. Knowledge acquisition in supply chain partnerships: the role of power. **International Journal of Production Economics**, v. 141, p. 605-618, 2013.
- HOPPE, A.; VIEIRA, L. M.; OLIVEIRA, G. R. Projeto de desenvolvimento de produtos alimentícios inovadores sob a ótica das relações interorganizacionais. **Anais do SIMPOI Simpósio de Administração de Produção, Logística e Operações Internacionais**, São Paulo, 2013.
- HUAN, S. H.; SUNIL, K. S.; WANG, G. A review and analysis of supply chain operations reference (SCOR) model. **Supply Chain Management**, v. 9, n. 1, p. 23-29, 2004.
- HUNT, S. D. Competing through relationship: grounding relationship marketing in resource-advantage theory. **Journal of Marketing Management**, v. 13, 1997.
- HUNT, S. D.; NEVIN, J. R. Power in a channel of distribution: sources and consequences. **Journal of Marketing Research (JMR)** v. 11, n. 2, p. 186-193, 1974.
- IEMI – Instituto de Estudos e Marketing Industrial. **Relatório setorial 2013 polo moveleiro do Rio Grande do Sul**. Direitos reservados: Movergs – Associação das Indústrias de Móveis do Estado do Rio Grande do Sul. Disponível em: <http://www.movergs.com.br/views/imagem_pdf.php?pasta=relatorio_setorial2013>. Acesso em: 21 set. 2013.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- KRESS, N; WISNER, J. A supply chain model for library quality and service improvement. **Journal of Operations and Supply Chain Management**, v. 5, n. 2, p. 40-53, Jul./Dec. 2012.
- LADEIRA, W. J.; MARCONATTO, D. A. B.; ESTIVALETE, V. B. Controlar para confiar? uma análise do risco percebido em relacionamentos de uma cadeia de suprimentos. **Revista Economia & Gestão**, v. 12, n. 29, p. 76-94, maio/ago., 2012.
- LAMB JR., C. W.; HAIR JR., J. F.; MCDANIEL, C. **Princípios de marketing**. São Paulo: Thomson Pioneira, 2003.
- LAMBERT, D. M. Supply chain management. **Supply Chain Management Review**, p. 18-26, Sep. 2004.

- LAMBERT, D. M.; COOPER, M. C. Issues in supply chain management. **Industrial Marketing Management**, v. 29, p. 65-83, 2000.
- LAMBERT, D. M.; COOPER, M. C.; PAGH, J. D. Supply chain management: implementation issues and research opportunities. **The International Journal of Logistics Management**, v. 9, n. 2, p. 1-19, 1998.
- LANKSHEAR, C.; KNOBEL, M. **Pesquisa pedagógica: do projeto à implementação**. Porto Alegre: Artmed, 2008.
- LARENTIS, F. et al. Aprendizagem Organizacional e Relacionamentos Interorganizacionais: Um Estudo de Casos Múltiplos. In: Encontro de Estudos Organizacionais (3Es), 2011, Porto Alegre. **V Encontro de Estudos em Estratégia**. Porto Alegre, ANPAD, 2011.
- LARENTIS, F. Marketing de Relacionamento e Cultura Organizacional: uma Perspectiva Interorganizacional. In: XXXI Encontro da ANPAD, 2007, Rio de Janeiro. **XXXI ENANPAD**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.
- LARENTIS, F.; SLONGO, L. A. Relacionamento em canais de marketing como fonte de vantagem competitiva sustentável: um estudo com fabricantes de móveis e lojas exclusivas. **R.Adm.**, São Paulo, v. 43, p. 209-223, jul./ago./set. 2008.
- LARENTIS, F.; ANTONELLO, C. S.; SLONGO, L. A. Marketing de relacionamento e transformações culturais organizacionais: um estudo de casos múltiplos em díades. In: XXXIV Encontro da ANPAD, 2010, Rio de Janeiro. **XXXIV ENANPAD**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2010.
- LUDWIG, L. M. Relacionamentos em cadeia de suprimentos. In: VIEIRA, Guilherme Bergmann Borges. (org.). **Logística e distribuição física internacional**. São Paulo: Lex Editora, 2006, p. 173-202.
- MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: foco na decisão**. 3.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.
- MALONI, M. J.; BENTON, W. C. Supply chain partnerships: opportunities for operations research. **European Journal of Operational Research**, v. 101, p. 419-429, 1997.
- MARANDU, E. E. Strategy factors associated with the export performance of manufacturing firms. **The Journal of Business in Developing Nations**, v. 11, p. 33-76, 2008-2009.
- MAURER, A. M. Diferentes estruturas em uma mesma estrutura: a cadeia de suprimentos reinterpretada. **REUNA**, Belo Horizonte - MG, Brasil, v. 17, n. 4, p. 47-64, out./dez. 2012.
- MDIC. **Balança Comercial Brasileira por município**. Disponível em: <<http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/sistema/balanca/>>. Acesso em: 12 jan. 2013.
- MEIXELL, M. J.; GARGEYA, V. B. Global supply chain design: a literature review and critique, **Transportation Research**, Part E 41, p. 531-550, 2005.
- MENTZER, J. T. et al. Defining supply chain management. **Journal of Business Logistics**, v. 22, n. 2, p. 1-25, 2001.
- MENTZER, J. T. (Ed.), **Supply Chain Management**, Sage, Thousand Oaks, CA, 2001.
- MEHRA, A.; KILDUFF, M.; BRASS, D. J. The social networks of high and low self monitors: implications for workplace performance. **Administrative Science Quarterly**, v. 46, n. 1, p. 121-146, Mar., 2001.
- MERRIAN, S. B. **Qualitative research and case study applications in education**. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

- MERRIAN, S. B. **Qualitative research in practice: examples for discussion and analysis**. 1st.ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2002.
- MILAN, G. S.; DE TONI, D. A construção de um modelo sobre a retenção de clientes e seus antecedentes em um ambiente de serviços. **REAd**, Porto Alegre, Edição 72, n. 2, p. 433-467, Maio/Ago. 2012.
- MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M. **Qualitative data analysis**. 2.ed. Thousand Oaks: Sage, 1994.
- MOHR, J. J.; NEVIN, J. R. Communication strategies in marketing channels: a theoretical perspective. **Journal of Marketing**, v. 54, n. 4, p. 36-51, 1990.
- MORGAN, R. M.; HUNT, S. D. The commitment-trust theory of relationship marketing. **Journal of Marketing**, v. 58, p. 20-38, July 1994.
- NICHOLSON, C. Y.; COMPEAU, L. D.; SETHI, R. The role of interpersonal liking in building trust in long-term channel relationships. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 29, n. 1, p. 3-15, 2001.
- OLIVEIRA, M. M. J. **Multinacionais brasileiras: internacionalização, inovação e estratégia global**. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- OLIVEIRA, C. M.; CARVALHO, M. F. H. Análise de políticas de gestão em cadeias de suprimentos por modelos de simulação. **Gestão & Produção**, v.11, n.3, p.313-329, set./dez. 2004.
- OLIVER, R. L. **Satisfaction: a behavioral perspective on the consumer**. New York: McGraw-Hill, 1997.
- OLIVER, C. Determinants of interorganizational relationships: integration and future directions. **Academy of Management Review**, v. 15, n. 2, p.241-265, 1990.
- OLIVER, R. L. Whence customer loyalty? **Journal of Marketing**, v. 63, p. 33-44, 1999.
- OLIVER, A. L.; EBERS, M. Networking network studies: an analysis of conceptual configurations in the study of inter-organizational relationships. **Organization Studies**, v. 19, n. 4, p. 549-583, 1998.
- OMTA, S. W. F (Onno); TRIENEKENS, J. H.; BEERS, G. Chain and network science: a research framework. **Journal of Chain and Network Science**, v. 1, n. 1, p. 1-6, 2001.
- PALMATIER, R. W. et al. Factors Influencing the Effectiveness of Relationship Marketing: A Meta-Analysis. **Journal of Marketing**, v. 70, p. 136-153, October 2006.
- PALMATIER, R. W. et al. Relationship velocity: toward a theory of relationship dynamics. **Journal of Marketing**, v. 77, p. 13-30, January 2013.
- PATTON, M. Q. **How to use qualitative methods in evaluation**. California: Sage Publications, 1987.
- PEREIRA, A. **Desempenho internacional: uma proposta de mensuração**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade do Vale do Rio dos Sinos – Unisinos, São Leopoldo, 2011.
- PEREIRA, R. C. F.; BELLINI, C. G. P. A Perspectiva da Díade em Relacionamentos entre Empresas e Clientes de Software. In: XXX Encontro da ANPAD, 2006, Rio de Janeiro. **XXX ENANPAD**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2006.

- PEREIRA, R. C. F.; LUCE, F. B. Quanto vale um relacionamento no setor de *software*? Uma avaliação teórico-empírica dos benefícios e custos de relacionamentos na perspectiva da díade. In: XXXI Encontro da ANPAD 2007, Rio de Janeiro. **XXXI ENANPAD**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.
- PERIN, M. G.; SAMPAIO, C. H.; BREI, V. A.; PORTO, C. A.. As relações entre confiança, valor e lealdade: um estudo intersetorial. In: **28º Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração**, 2004, Curitiba. Anais. Rio de Janeiro: ANPAD, 2004.
- PHONLOR, P. R. **Critérios competitivos e manutenção de relacionamento entre fornecedores de transporte marítimo internacional e exportadores do Rio Grande do Sul**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade do Vale do Rio dos Sinos – Unisinos, São Leopoldo, 2007.
- PIGATTO, G. **Avaliação de relacionamentos no canal de distribuição de produtos de mercearia básica**. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos: UFSCar, 2005.
- RADONS, D. L.; TORRES, C. C.; CERETTA, P. S. Mensuração da satisfação de clientes com serviços de fast food. **Revista Eletrônica Estratégia & Negócios**, Florianópolis, v. 5, n. 3, p. 122-150, set./dez. 2012.
- RIBEIRO, C. M.; SILVA, C. L. M.; PRADO, P. H. M. Aspectos intervenientes das relações interorganizacionais entre indústrias fornecedoras e uma rede de varejo do segmento alimentício. **Anais do SIMPOI Simpósio de Administração de Produção, Logística e Operações Internacionais**, São Paulo, 2009.
- RINEHART, L. M.; COOPER, M. B.; WAGENHEIN, G. D. Furthering the integration of marketing and logistics through customer service in the channel. **Journal of Academic of Marketing Science**, v. 17, n. 1, p. 63-71, 1989.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 11.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- RODRIGUES, D. M.; SELLITTO, M. A. Práticas logísticas colaborativas: o caso de uma cadeia de suprimentos da indústria automobilística. **Rev. Adm.**, São Paulo, v. 43, n. 1, p. 97-111, jan./fev./mar. 2008.
- RODRIGUES, J. M. S.; PINHEIRO, I. N.; RAMOS, R. E. B. Satisfação de clientes no mercado de serviços. In: IX Simpósio de Engenharia de Produção, São Paulo, 2002. **IX SIMPEP**, 2002.
- ROSA, S. E. S. et al. O setor de móveis na atualidade: uma análise preliminar. **BNDES Setorial**, Rio de Janeiro, n. 25, p. 65-106, mar. 2007.
- ROSSEAU, D. M. et al. Not so different after all: a cross-discipline view of trust. **Academy of Management Review**, v. 23, n. 3, p. 393-404, 1998.
- SEBRAE. **Critérios de classificação de empresas: EI-ME-EPP**. Disponível em:<<http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154>>. Acesso em: 27 dez. 2012.
- SELLITTO, M. A.; WALTER, C. Avaliação do desempenho de uma manufatura de equipamentos eletrônicos segundo critérios de competição. **Produção**, v. 16, n. 1, p. 34-47, jan./abr. 2006.
- SHEPPARD, B. H.; SHERMAN, D. M. The grammars of trust: a model and general implications. **Academy of Management Review**, v. 23, n. 3, p. 422-437, July 1998.

SILVA, A. L.; ALCÂNTARA, R. C. Mudanças nos relacionamentos e estratégias para melhor coordenação da cadeia de suprimentos. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 36, n. 3, p. 49-58, jul./set. 2001.

SINDMÓVEIS. Sindicato das Indústrias do Mobiliário. **Dados do setor moveleiro**. Disponível em:<<http://www.sindmoveis.com.br/sindmoveis/dados-do-setor/>>. Acesso em: 27 dez. 2012.

SINDMÓVEIS. Sindicato das Indústrias do Mobiliário. **Ranking de exportadores de móveis**. Disponível em:<<http://www.sindmoveis.com.br/sindmoveis/dados-do-setor/>>. Acesso em: 09 maio 2013.

SINGH, J.; SIRDESHMUKH, D. Agency and trust mechanisms in consumer satisfaction and loyalty judgments. **Academy of Marketing**, v. 28, n. 1, p. 150-167, Winter 2000.

SMITH, B. A comparison of aggregation approaches for second-order data. **Industrial Marketing Management**, v. 28, p. 277-292, 1999.

SOUZA, D. V. **Sistemática para avaliação de desempenho de cadeias de suprimentos apoiada em uma empresa focal e fundamentada em indicadores de performance empresarial**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010.

STOCK, J. R.; LAMBERT, D. M. **Strategic logistics management**. 4th ed. McGraw-Hill Higher Education: New York, NY, 2001.

SWIFT, R. **CRM - o revolucionário marketing de relacionamento com o cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

TONDOLO, V. A. G.; PUFFAL, D. P. Antecedentes e resultados de um projeto de capacitação de fornecedores sob a ótica das relações interorganizacionais. **Revista Alcance - Eletrônica**, v. 17, n. 1, p. 84-97, jan./mar. 2010.

TOOKEY, D. A. Factors associated with success in exporting. **Journal of Management Studies**, p.48-66, March, 1964.

TORRES JR., A. S.; RATÃO, B. P. Relacionamento da cadeia de abastecimento – estudo de caso em uma pequena empresa distribuidora, **Gestão & Regionalidade**, v. 27, n. 79, jan./abr. 2011.

VIANA, F. L. E.; BALDI, M. Contribuições da teoria de redes à gestão da cadeia de suprimento. In: XXXII Encontro da ANPAD, 2008, Rio de Janeiro. **XXXII ENANPAD**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

VIEIRA, V. A.; MATOS, C. A.; SLONGO, L. A. Avaliação das relações entre qualidade de serviço do site, satisfação, valor percebido, lealdade e boca a boca por meio de um modelo teórico. **R. Adm.**, São Paulo, v. 44, n. 2, p. 131-146, abr./maio/jun. 2009.

WHETTEN, D.A. Interorganizational relations: a review of the field. **Journal of Higher Education**, v. 52, n. 1, p. 1-28, 1981.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4.ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

APÊNDICES

APÊNDICE A – DIMENSÕES CONSTITUINTES DE RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS

| Autores | Dimensões | Definição |
|---|--|--|
| Dwyer; Schurr; Oh (1987) | Tempo da transação | Início, duração, e término da transação. Início de um acordo prévio; transação de longo prazo, refletindo sobre o progresso do processo. |
| | Número de partes | Entidades que participam em alguns aspectos do processo de transação. Geralmente mais de duas partes envolvidas no processo de governança. |
| | Obrigações | Três aspectos: capacidade de recursos, compromissos/obrigações e especificidades. Recursos são obrigações a serem realizadas na relação além dos costumes e leis; os compromissos são customizados, detalhados e administrados dentro do relacionamento. |
| | Expectativas do relacionamento | Especialmente relacionados com os conflitos de interesses, na perspectiva do todo e dificuldades potenciais. Antecipação de interesses de conflitos e futuros problemas são contrabalanceados com confiança e esforço do todo. |
| | Relações pessoais primárias | Interações sociais e comunicação. Importância dos aspectos pessoais, não econômicos e satisfações; comunicação formal e informal são utilizadas. |
| | Contrato solidário | Regulação do comportamento da transação a fim de assegurar o desempenho. Ênfase crescente nas leis e regulamentação própria; satisfação psicológica com ajustes internos de causa. |
| | Delegação | Capacidade de transferência de direitos, obrigações e satisfação para outras partes. Delegação limitada; a transação é fortemente dependente da identidade das partes. |
| | Cooperação | Especialmente junção de esforços para o desempenho e planejamento. Esforços conjuntos relacionados ao desempenho e planejamento sobre o tempo; o ajuste sobre o tempo é endêmico. |
| | Planejamento | O processo e mecanismos para lidar com mudanças e conflitos. Foco significativo nos processos de troca; planejamento detalhado para o futuro das transações dentro dos novos ambientes e para satisfazer os objetivos de mudança; pressupostos tácitos e explícitos em abundância. |
| | Medidas e especificidades | Cálculos e acerto de contas nas transações. Atenção significativa para medidas, especificidades e quantificações de todos os aspectos do desempenho, incluindo benefícios futuros. |
| | Poder | Capacidade de impor-se sobre outros. Quanto maior a interdependência aumenta a importância da aplicação justa de poder nas transações. |
| Divisão de benefícios e encargos | A amplitude da divisão de benefícios e encargos. Suscetíveis de incluir alguma divisão de benefícios e encargos, bem como ajustes; os benefícios e encargos são compartilhados e parcelados ao longo do tempo. | |
| Morgan; Hunt (1994) | Comprometi - mento | É constatado por um grande desejo de manter uma relação valiosa. É uma troca entre os parceiros que acreditam que uma relação contínua com o outro é tão importante como uma regra, sendo a mesma sustentada com o máximo de esforços. |
| | Confiança | Considerada um dos elementos chave do relacionamento. A disposição de dependência para com o parceiro. |
| | Custo do relacionamento | Citam-se gastos com rescisões, despesas com dissoluções, entre outros custos rotineiros da parceria. Tais custos acabam por representar investimentos e, portanto, são difíceis de mudar para outro relacionamento. Ademais, eles levam a uma relação contínua e importante, gerando com isso o compromisso. |
| | Benefícios do relacionamento | A competição, particularmente no mercado global, exige que as empresas procurem continuamente, processos e tecnologias que agreguem valor a suas próprias ofertas. A seleção de parceiro pode ser um elemento crítico na competitividade estratégica. |

| | | |
|--|--|--|
| Morgan; Hunt (1994) | Valores compartilhados | Valores são fundamentais para a definição da cultura organizacional. Como precursores para o compartilhamento de valores têm-se o compromisso e a confiança, ou seja, os parceiros possuem crenças, metas, comportamentos e políticas em comum. |
| | Comunicação | O principal precursor de confiança é a comunicação, a qual pode ser definida amplamente como formal, ou informal, com o intuito de compartilhar informações relevantes e oportunas entre as empresas. |
| | Comportamento oportunista | Definido como interesse próprio, engano, violações de promessas, e com isso o compromisso diminui, pois os parceiros acreditam que eles não podem mais confiar uns nos outros. |
| | Consentimento e propensão para deixar a parceria | O consentimento representa o grau em que um parceiro aceita decisões ou pedidos. O compromisso no relacionamento influencia positivamente o consentimento entre os partícipes. Já a propensão a deixar a parceria é a probabilidade percebida de que um parceiro irá terminar o relacionamento proximamente. |
| | Cooperação | A cooperação é influenciada diretamente pelo compromisso do relacionamento e pela confiança. Um parceiro comprometido com o relacionamento vai cooperar com outro membro em prol do bom funcionamento da relação. As partes trabalham juntas a fim de obter resultados mútuos. |
| | Conflito funcional | Sempre haverá divergências ou conflitos em trocas relacionais. O que muda é a maneira como eles são resolvidos, amigavelmente ou não, e as consequências que proporcionam. |
| | Incerteza na tomada de decisão | Refere-se à medida que um parceiro tem informações suficientes para tomar decisões-chave, prevendo as consequências dessas decisões, e com confiança. A confiança diminui a incerteza de um parceiro de tomada de decisão. |
| Håkansson; Snehota (1995) | Continuidade | O principal relacionamento entre fornecedor e o consumidor de uma empresa geralmente chama a atenção pela continuidade e uma estabilidade relativa. Não somente nas transações de negócios, mas com frequência no esforço superior de um longo período de tempo com fases distintas de contratantes, entrega, pós entrega, assistência e serviço, mas também negócios que são frequentemente contratados repetidamente entre duas organizações por anos sucessivamente. |
| | Complexidade | Relacionamentos em negócios são complexos de diversas maneiras. Um elemento de complexidade é o número, tipo e padrão de contato dos indivíduos envolvidos nas relações. Técnicos de produção e pesquisa e desenvolvimento, administrativo e pessoal de logística, pessoas do financeiro, além do mais típico vendedor e equipe de compras, interagem com indivíduos em posições similares na contraparte (correlação) da organização. Outro aspecto é o escopo e uso de relacionamentos estáveis. Um vasto arranjo de produtos/serviços são geralmente trocados dentro de uma estrutura de relacionamento entre duas companhias. |
| | Simetria | Ao contrário de uma típica situação de muitos mercados consumidores, as partes de relacionamento de negócios tendem a ter recursos e capacidades que são mais equilibradas. Compradores em mercados industriais podem e fazem com frequência, ter recursos (humanos, conhecimento, financeiros, tecnológicos) com os quais são superiores do que os seus fornecedores. A quantidade de recursos controlados e, portanto, as possibilidades de influências exercidas – a possibilidade de exercer influências, leva a iniciativa e promovem mudanças – e a promoção de mudanças, tornam-se mais equilibradas. Típicos relacionamentos em negócios deste modo aparecem simetricamente em termos de recursos e iniciativas nas partes envolvidas. |
| | Informalidade | Relacionamentos em negócios geralmente demonstram um baixo grau de formalização. Mecanismos informais, alguns dos quais são relacionados de modo fechado na dimensão de tempo, assim como eles constroem nas experiências passadas tidas como verdadeira e confiável, tem indicado em diversos estudos como mais efetivos para o desenvolvimento dos relacionamentos do que acordos contratuais formais. |

| | | |
|--|--------------------------------------|--|
| Håkansson; Snehota (1995) | Adaptação | As empresas envolvidas em um relacionamento tendem a modificar e adaptar, mais ou menos continuamente. Os produtos e serviços mudam, assim como as rotinas e as regras de conduta a fim de funcionar melhor face a face com o outro. |
| | Cooperação e conflito | Elementos de cooperação e conflito têm tentado coexistir na atmosfera de relacionamentos interorganizacionais. Há um inerente conflito sobre a divisão de benefícios do relacionamento, mas outros conflitos também podem surgir com o tempo. Uma relação não significa que todos os conflitos tenham que ser colocados em ordem e resolvidos um e para todos. Conflitos podem ser até mesmo necessários a fim de manter um relacionamento entre duas empresas de maneira saudável. Ainda, uma postura cooperativa é necessária a fim de evitar um perigo no relacionamento que começa no zero a zero no jogo. Isso vem de interesse com a cooperação e criação de valor os quais fazem com que a relação valha a pena para ambas as partes. |
| | Interação social | Apesar de relacionamentos em negócios serem essencialmente sobre comportamentos específicos de negócios – valores subjetivos – o vínculo pessoal e convicções estão sempre presentes com um importante papel na formação da relação. Relacionamentos como máquinas não existem. Relacionamentos interorganizacionais são geralmente muito bem construídos como um processo de troca social no qual indivíduos tomam parte e iniciam a confiança mais do que cuidadosa no conteúdo da tarefa. |
| | Rotinização | Enquanto relacionamentos em negócios são geralmente complexos e informais, eles tendem a começar a se institucionalizar além do tempo. Rotinas explícitas e regras subentendidas de comportamento, e rituais de conduta emergem nas mais importantes relações que a empresa mantém com os clientes e fornecedores. A existência dessas rotinas são explicáveis devido aos custos envolvidos em dirigir transações nos relacionamentos. |
| Croom; Romano; Giannakis (2000) | Recursos estratégicos | Recursos únicos, recursos individuais, recursos duplos, multi recursos, recursos associados. |
| | Atitude e confiança | Atitude e confiança colaborativa em programas de melhoria. |
| | Posicionamento | O posicionamento da empresa focal dentro da cadeia. |
| | Extensão de dependência da rede | Medida como uma proporção do fornecedor de negócios o que dedica ao fornecedor da rede em questão, ou seja, a importância relativa do consumidor para o fornecedor nos pedidos da reserva e segundo a importância relativa do fornecedor do fornecedor para a compra dos materiais do cliente. |
| | Longevidade do relacionamento | O comportamento do passado, oportunismo e a confiança dos fornecedores. |
| | Tecnologia e os processos de ligação | O fornecedor conserva ou ferramentas próprias e outras ferramentas que precisam ser feitas para os produtos dos consumidores, existência de ligações eletrônicas. |
| | Existência de vínculos legais | Contratos, patentes compartilhadas. |
| | Poder | Grau de poder e influência de cada parte. |
| Grönroos (2003) | Extensão e a complexidade da cadeia | Quanto maior a distância (o número de estágios) desde o consumidor final, até a menor organização, terão seus próprios acordos observados por eles mesmos como os mais importantes dependentes até a demanda do consumidor final. |
| | Confiança | Pode ser descrita como a expectativa de uma pessoa por um lado, de que a outra parte se comportará de um certo modo previsível em uma dada situação. Ainda, define-se como uma disposição de contar com um parceiro de negócios em quem se tem confiança. Com isso há uma redução da ansiedade e um aumento confiabilidade no prestador de serviços. Benefícios da confiança são resultados chave de relacionamentos de longo prazo e que funcionam bem. |

| | | |
|------------------------|--|---|
| Grönroos (2003) | Benefícios sociais | Citam-se neste aspecto um reconhecimento personalizado por colaboradores, assim os clientes se familiarizam com os funcionários que prestam o atendimento. Além disso, desenvolvem-se amizades com os provedores de serviços, haja vista a proximidade do relacionamento. |
| | Tratamento especial | Representa os serviços extras oferecidos, negociações de preços especiais, e até mesmo prioridades em alguns requisitos para clientes preferenciais. |
| | Compromisso | Significa que uma empresa ou pessoas, sendo parte de um relacionamento sentem-se motivadas a realizar negócios com outros participantes. Define-se também como um desejo permanente de manter um relacionamento baseado em valor. |
| | Atração | Representa que deve haver algo que torna o provedor de serviços interessante para um dado cliente ou o contrário. Quando existe atração entre duas partes, há uma base para o desenvolvimento de um relacionamento. |
| Claro (2004) | Redes de negócios | O conjunto de relações de negócios ligados às organizações – sejam elas vertical (fornecedores, clientes) ou horizontal (colegas, concorrentes ou outras entidades) – que são separados em subgrupos e são fontes essenciais de informação, as quais oferecem benefícios para relacionamentos entre compradores e fornecedores em termos de processos, vendas /compras e ações previstas de contrapartida. |
| | Confiança | Um elevado grau de confiança entre os parceiros de um relacionamento comprador-fornecedor é propício para o comportamento de coordenação, enquanto que a baixa confiança leva a um comportamento competitivo. Sendo assim, a confiança pode reduzir significativamente a percepção de risco associada com o comportamento oportunista de um parceiro, evidenciando que as desigualdades apresentadas em um curto prazo, podem ser resolvidas com um relacionamento de longo prazo, reduzindo da mesma forma os custos de transação em uma relação de troca. |
| | Investimento em transações específicas | É um mecanismo importante para alcançar a proximidade de uma relação comprador-fornecedor. A criação deliberada de ativos específicos com a finalidade de torná-lo difícil para um parceiro para sair da relação confere uma razão suficiente para os colaboradores para continuar a trabalhar em conjunto. O fornecedor e o comprador envolvidos em um relacionamento comprador-fornecedor pode ter uma variedade de transações de investimentos específicos. Além disso, pode variar no seu grau de especificidade. |
| | Ações conjuntas | A integração das atividades, ou seja, à medida que um fornecedor se envolve em atividades que tradicionalmente são consideradas de responsabilidade do comprador e vice-versa. |
| | Flexibilidade | A flexibilidade dos parceiros (incluindo a expectativa bilateral) para aceitar alterações suaves nas práticas e políticas à luz de condições imprevistas ou mudanças. |
| | Desempenho | A amplitude dos objetivos alcançados. Rentabilidade, taxa de crescimento, grau de satisfação. |
| | Colaboração | Flexibilidade e ação conjunta em relação à colaboração entre comprador-fornecedor, as fronteiras organizacionais são penetradas pela integração de atividades conjuntas. A colaboração é o ponto de partida da singularidade que é a base local de mercado de transações, para uma relação de troca bilateral. Os papéis de fornecedor e comprador não estão mais estreitamente definidos, em termos de simples transferência de propriedade dos produtos. A força dessas duas dimensões de colaboração, a ação conjunta e flexibilidade, está na cobertura do fenômeno da colaboração. |
| Gummeson (2005) | Colaboração | Propriedade fundamental dos relacionamentos entre fornecedores e consumidores, competidores, consultores, agências de governo e outros. As relações também podem prosperar em uma situação de colaboração extensiva e de competitividade. |
| | Longevidade | Uma relação de longa duração pode ser mais eficaz para todas as partes, especialmente se a construção dos relacionamentos levar um longo tempo. A troca de custos também pode ser alta, e nenhum relacionamento deveria |

| | | | |
|--------------------------------|--|--|--|
| | | ser rompido por negligência ou pela própria falta de interesse, pois as partes devem aprender a lidar com tal relação e usar em benefício próprio. Porém, às vezes, o rompimento se torna necessário, por diversas razões, tais como ter se tornado obsoleta ou mesmo ter perdido seu prazer ou razão de ser. | |
| | Comprometi - mento, dependência e importância | Quando uma relação é importante, depende-se da mesma, e se faz necessário que haja comprometimento a fim de fazê-la se desenvolver e funcionar. | |
| | Confiança, risco e incerteza | Um fator importante para o desenvolvimento de uma cadeia de suprimentos é a confiança, principalmente entre cliente e fornecedor. Além disso, o risco e a incerteza acompanham os relacionamentos e são parte do cotidiano das organizações membros. | |
| | Poder | Pode ser relacionado a diversos temas, como grupos globais que representam poder, marcas que são poderosas, internet que facilita as transações e fluxo de informações, entre outros. Por outro lado, ressalta-se que uma relação geralmente é assimétrica, tendo uma empresa mais forte dentro da cadeia e outra menos favorecida, exercendo a dominância e dependência entre os membros. | |
| | Frequência, regularidade e intensidade | De acordo com o tipo de relação, podendo ser ativa e frequente, ou seja, regular, ou então rara, algo esporádico. | |
| Gummesson (2005) | Adaptação | Adaptações são necessárias e importantes em relacionamentos, podendo ainda significar grandes investimentos, que são personalizados conforme as necessidades das partes. | |
| | Atração | A atração entre as partes é um fator dominante, principalmente em relacionamentos de longa duração. | |
| | Proximidade e distância | A proximidade pode ser física, mental ou emocional. Ressalta-se que empresas que desejam ingressar no mercado externo, precisam estar continuamente presentes para obter credibilidade. Quando há proximidade, a sensação de segurança é fortalecida, além de que a maioria dos relacionamentos são efetuados de forma tácita, somente representando uma minoria o que é regulamentado em contratos. | |
| | Formalidade, informalidade e transparência | As relações comerciais tendem a ser mais informais do que formais, porém os aspectos formais precisam ser levados em consideração, a fim de evitar dúvidas e conflitos entre os parceiros, evidenciando a transparência nos negócios. | |
| | Rotinização | Se faz necessário a rotina em diversos aspectos de um relacionamento, visto que rotinas e padrões favorecem a rapidez dos procedimentos e redução de custos. | |
| | Conteúdo | De um lado tem-se uma empresa fornecendo bens e serviços, e de outro o dinheiro; os fluxos de bens ou serviços seguem em uma direção e as correntes financeiras em outra. O conteúdo de uma relação, com frequência é o conhecimento e a informação. | |
| | Propriedades pessoais e sociais | As propriedades gerais dos relacionamentos podem contribuir para a avaliação de uma relação e seu desenvolvimento ou término. Citam-se idade, gênero, profissão, educação, personalidade, ambição pelo poder, habilidade em criar confiança, carisma, entre outras características decisivas para o sucesso e prosperidade dos relacionamentos. | |
| | Palmatier et al. (2006) | Comprometi - mento | Um desejo contínuo de manter um relacionamento de valor, com afetividade, comportamentos adequados, cumprimento de obrigações e normas. |
| | | Confiança | Confiança em trocas com os parceiros com confiabilidade e integridade, ou seja, com lealdade, credibilidade, benevolência e honestidade. |
| | | Satisfação com o relacionamento | O estado afetivo e emocional dos consumidores tornam a relação tipicamente avaliada de forma cumulativa ao longo da história de trocas. |
| Qualidade do relacionamento | | Especialmente a avaliação do poder do relacionamento, conceitualmente como uma composição de um constructo multidimensional capturando as diferenças, mas também relacionando as faces do relacionamento, e este representado como forte e estreito. | |

| | | |
|--------------------------------|---|--|
| Palmatier et al. (2006) | Benefícios da relação | Benefícios recebidos, incluindo tempo de economia, conveniência, companheirismo, melhora na tomada de decisão. |
| | Dependência do vendedor | Avaliação do cliente sobre o valor do serviço do vendedor o qual possui poucas alternativas disponíveis com outros vendedores. |
| | Relação de investimento | Investimentos em vendedores, esforços, gastos e recursos focados na construção de uma relação mais forte. |
| | Expertise do vendedor | Conhecimento, experiência e competência geral do vendedor. |
| | Comunicação | Quantidade, frequência e qualidade das informações compartilhadas entre parceiros. |
| | Similaridade | Comum na aparência, estilo de vida e status entre os indivíduos ou culturas semelhantes, valores e metas entre compra e venda das organizações. |
| | Tempo de duração do relacionamento | Período de tempo que a relação entre parceiros existe. |
| | Frequência da interação | Número de interações ou número de interações por unidade de tempo entre os parceiros. |
| | Conflitos | Nível geral de desacordo entre os parceiros. |
| | Expectativa de continuidade | Intenção do cliente em manter o relacionamento no futuro, o qual capta a probabilidade de compras contínuas do vendedor. |
| | Boca a boca | Probabilidade de um cliente se referir positivamente ao vendedor para outro cliente potencial. |
| | Lealdade do cliente | Composto ou modelo multidimensional combinando diferentes agrupamentos de intenções, atitudes e indicadores de desempenho do vendedor. |
| | Objetivos do desempenho do vendedor | Melhorias reais do desempenho do vendedor, incluindo vendas, desempenho de lucro, e outras mudanças mensuráveis para o negócio. |
| | Cooperação | Ações coordenadas e complementares entre parceiros para alcançar objetivos mútuos. |
| Gulati; Sytch (2007) | Ação conjunta | Ação conjunta pode ser definida como o grau de cooperação e coordenação entre uma díade por meio de uma ampla gama de atividades organizacionais, tais como <i>design</i> , custos, controle e melhoria da qualidade. Ação conjunta poderia também envolver o desenvolvimento de soluções bilaterais para problemas relacionais e operacionais. |
| | Confiança | A confiança pode ser definida como a expectativa de uma organização para com a outra para cumprir as suas obrigações, a comportar-se de maneira previsível e de agir e negociar bastante, mesmo quando a possibilidade de oportunismo está presente. |
| | Qualidade e alcance da troca de informações | Qualidade da troca de informação, em termos de seus detalhes, precisão e pontualidade, e em termos dos tipos das informações trocadas. Os parceiros em díades, que se utilizam de detalhada e precisa transferência de informação podem ganhar uma vantagem competitiva, elevando suas capacidades cognitivas e habilidades de processamento das mesmas. |
| Larentis; Slongo (2008) | Benefícios econômicos do relacionamento | O relacionamento com o fabricante permite que os clientes finais percebam que fizeram um ótimo negócio por adquirir os produtos oferecidos, facilita o desempenho das operações e atingimento de objetivos de ambos os lados. |
| | Investimentos de recursos no relacionamento | Análise da possibilidade do encerramento da parceria e o que isso acarretaria; a significância do investimento no relacionamento. |
| | Compatibilidade de valores | A maneira semelhante em compreender o mercado, princípios e valores. |
| | Comprometimento | Fortalecimento ao longo do tempo; empenho para que o relacionamento se fortifique. |
| | Confiança | Respeito à confidencialidade das informações repassadas pelas empresas, bem como a veracidade das mesmas. |

| | | |
|--|--|---|
| Larentis; Slongo (2008) | Cooperação | Tratar os problemas de forma conjunta; preocupação com a lucratividade de ambos; promoção de mudanças de forma cooperada; trabalhos juntos a fim de obter negócios bem sucedidos. |
| | Vantagens competitivas sustentáveis com base no relacionamento | Relacionamento difícil de ser copiado pelos concorrentes, proporcionando dessa forma vantagens estratégicas aos partícipes. |
| | Desempenho empresarial | Atingir a satisfação dos clientes; fornecer valor superior aos clientes; manter e atrair clientes; crescer no mercado, alcançando margens de lucro desejadas. |
| Chopra; Meindl (2011) | Avaliar o valor do relacionamento | O primeiro passo para que o relacionamento em cadeias de suprimentos se desenvolva, é preciso identificar de forma clara o benefício mútuo que o mesmo oferece. Bem como identificar os critérios para avaliar o relacionamento, como a contribuição de cada parte, compartilhando os ganhos de forma justa entre os membros. |
| | Identificar funções operacionais e direitos de decisão para cada parte | Importante possuir uma interdependência recíproca, a fim de levar em consideração os objetivos das partes envolvidas. |
| | Criar contratos eficazes | Eles são eficazes para a governança quando a informação completa está disponível, além das contingências futuras poderem ser consideradas, visto que as incertezas muitas vezes criam uma necessidade de rearranjo do mesmo. Parcerias eficazes na cadeia de suprimentos resultam de uma combinação de contrato, benefício mútuo do relacionamento e da confiança, que acaba suprimindo eventuais lacunas do contrato formal. |
| | Projetar mecanismos eficazes para resolução de conflitos | A especificação de regras e diretrizes facilita a troca e compartilhamento de informações entre os membros da cadeia. Com o tempo, esse compartilhamento promove o relacionamento antes baseado em dissuasão (as partes envolvidas utilizam uma série de contratos formais para garantir a cooperação) para confiança baseada em processo (confiança e cooperação são criadas com o tempo, devido a diversas interações entre as partes envolvidas). E quando a mesma está estabelecida entre as partes, facilita a resolução de conflitos. |

APÊNDICE B – RECORTE DA REDUÇÃO DOS DADOS, EXEMPLO DA TABELA UTILIZADA

| Objetivos específicos | Categorias de análise (Dimensões/perguntas) | Resumo da entrevista | Relato selecionado | Questionamentos da pesquisadora pós entrevista | Autores de base |
|---|--|--|---|---|----------------------|
| <p>Caracterizar os processos envolvidos nos relacionamentos interorganizacionais entre os membros de apoio (assessorias em comércio exterior) e as respectivas empresas focais (indústrias moveleiras exportadoras) nas cadeias de suprimento estudadas</p> | <p>Usualmente, de que maneira ocorrem os contatos entre as empresas? Qual colaborador possui maior interação com a empresa? Por que motivos? Com que frequência são realizadas visitas, a fim de verificar como está o relacionamento, sugestões, resolução de problemas, entre outras situações, como incertezas ambientais? E quem geralmente os visita? Qual (is) a (s) causa (s) dos conflitos no relacionamento? E em que momentos ele ocorre? De que maneira os conflitos entre as empresas são resolvidos? Quais são os atributos considerados importantes na escolha de uma assessoria em comércio exterior/ ou de um possível cliente?</p> | <p>Entrevistado 1 Empresa B Gerente de Exportação</p> <p>O contato geralmente é por e-mail e alguma rede social, <i>Messenger, Skype</i>. O setor responsável pelas atividades operacionais é quem mantém mais contato com a assessoria. Conflitos – poucas visitas, sendo que depois da saída do escritório de Bento Gonçalves agravou. Além da inflexibilidade da assessoria nível tático (superiores).</p> | <p>“O importante em uma assessoria em Comércio Exterior é a competência, a responsabilidade e as pessoas que trabalham diretamente conosco. Agora nome, relacionamento direto com os gerentes, com os diretores da assessoria, não é tão importante”.</p> | <p>Interessante que a parte estratégica, ou seja, os gerentes, supervisores, conseguem apontar fatos que o setor operacional não consegue, como a questão de agregação de valor no serviço, a inovação principalmente, não somente a prestação de serviços de maneira padrão e rotineira.</p> | <p>Ludwig (2006)</p> |
| | | <p>Entrevistado 2 Empresa B/Supervisor de Exportação</p> | | | |
| | | <p>Entrevistado 3 Empresa B/Analista de Comércio Exterior</p> | | | |
| | | <p>Entrevistado 1 Assessoria E/Gerente Comercial</p> | | | |
| | | <p>Entrevistado 2 Assessoria E/Analista de Exportação</p> | | | |
| | | <p>Entrevistado 3 Assessoria E/Supervisor Setor de Logística</p> | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |

APÊNDICE C – AUTORIZAÇÃO PARA A REALIZAÇÃO DA PESQUISA



Universidade de Caxias do Sul
 Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa
 Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA
 Mestrado em Administração

Eu,.....,cargo.....
 informo que estou ciente e concordo que o projeto de pesquisa intitulado
 “RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS NO CONTEXTO DE CADEIAS
 DE SUPRIMENTO: ESTUDO NAS DÍADES EMPRESAS FOCAIS E ASSESSORIAS EM
 COMÉRCIO EXTERIOR”, coordenado pelo Prof. Dr. Fabiano Larentis que será executado
 por Tatiane Pellin Cislighi, como Projeto de Dissertação de Mestrado apresentado ao
 Programa de Pós-Graduação do Mestrado em Administração da Universidade de Caxias do
 Sul, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração. Portanto, estou
 ciente e autorizo a realização dos trabalhos relacionados a este projeto, na
 empresa.....

Caxias do Sul, de de 2013.

.....
 Assinatura do entrevistado