

1

Introdução

1.1

Considerações iniciais

Em função das contínuas mudanças por que passam as organizações nas últimas décadas, empresas que antes eram altamente integradas entraram num processo acelerado de desverticalização. Tais mudanças, relacionadas com a sustentada e rápida evolução tecnológica, caracterizaram um novo modelo de produção baseado em “redes” de empresas autônomas interligadas por meio de contratos. A desverticalização trouxe muitas vantagens para as empresas, relacionadas à redução de custos, à melhor adequação de escala de produção, melhor utilização da capacidade de produção, simplificação administrativa, melhoria da qualidade e, talvez não menos importante, flexibilidade para rapidamente se adaptar a novas condições de mercado. Essa flexibilidade reduz as barreiras de entrada criando novas oportunidades no lançamento de novos produtos (ou serviços) e, também, as barreiras de saída.

Entretanto, tal processo também tem suas desvantagens, pois cria novas necessidades e vulnerabilidades. As empresas clientes podem perder poder de barganha caso se tornem muito dependentes de seus fornecedores (ou vice versa) e a necessidade de mecanismos de controle administrativo pode elevar o custo total da rede, ou impedir uma coordenação eficiente em função de distorções das informações trocadas entre as partes envolvidas, ou da simples ausência dessas trocas.

Tais problemas podem gerar relações marcadas pela desconfiança e descomprometimento dos envolvidos, o que produz em curto prazo baixos níveis de desempenho e no longo prazo o fim da relação.

Diante dessas desvantagens, faz-se necessária a gerência do relacionamento entre empresa e terceirizados, visando identificar os fatores que

inibem a colaboração e coordenação e, assim, permitir soluções rápidas e eficazes para problemas nas operações e melhorias no gerenciamento dos processos.

Neste cenário surge a idéia de relacionamentos colaborativos, ou seja, relacionamentos baseados em ações colaborativas em que duas ou mais empresas trabalham unidas visando alcançar metas e objetivos comuns.

De acordo com a literatura, o que permite caracterizar uma relação como colaborativa são os índices significativos dos fatores que norteiam esse tipo de relacionamento, sendo que a presença desses fatores em níveis elevados conduz o relacionamento a níveis expressivos de desempenho no longo prazo, o que gera solidez na relação.

Dentre os fatores intrínsecos que influenciam significativamente na caracterização de um relacionamento como colaborativo pode-se citar: a confiança, o comprometimento, a flexibilidade, os investimentos em ativos específicos no relacionamento, as ações realizadas conjuntamente, o nível de poder, a dependência entre as partes, o nível de solução de conflitos e as trocas de informações (ZAND, 1978; ANDERSON E NARUS, 1990; MOHR E SPEKMAN, 1994; CROTTS E TURNER, 1999; McCARTHY E GOLICIC, 2001; CLARO *ET AL.*, 2005; SIMATUPANG E SRIDHARAN, 2005; PIGATTO E ALCANTARA, 2007, DENTRE OUTROS).

Logo, em um ambiente em que o mercado é cada vez mais dinâmico e turbulento, a habilidade de uma empresa em desenvolver e controlar com sucesso seus relacionamentos com outras empresas emerge como uma competência e uma possível fonte de vantagem competitiva (BATT, 2003 *APUD* PIGATTO E ALCÂNTARA, 2007).

Nessa dissertação, o estudo de colaboração parte da seguinte afirmação: “numa relação em que duas ou mais empresas trabalham conjuntamente, em busca de objetivos comuns apresentando altos níveis de compartilhamento de informações, de flexibilidade para mudanças, de investimentos em ativos específicos e de resolução de conflitos por razão dos elevados graus de confiança, comprometimento, dependência entre as partes e poder o nível esperado de

desempenho operacional é bem maior comparado a relações onde tais variáveis não existem ou são imperceptíveis”.

Nesta pesquisa, o estudo de colaboração tem seu foco no relacionamento existente entre a companhia objeto do estudo e três de suas empresas terceiras.

1.2

Objetivos da pesquisa

O propósito dessa dissertação é contribuir para o melhor entendimento do relacionamento colaborativo entre empresa e suas parceiras principalmente em nível de desempenho operacional. O objetivo geral é, por meio de um estudo de caso, relacionar a qualidade da colaboração percebida pelos gerentes e supervisores da contratante com os resultados de desempenho das terceiras segundo os critérios de avaliação dos serviços prestados.

Os objetivos específicos da pesquisa são os que seguem:

1. Identificar na literatura os aspectos mais aceitos como importantes no relacionamento entre a empresa e suas terceiras;
2. Avaliar as diferenças de opinião entre os níveis de gerência e de supervisão do pessoal na empresa no que diz respeito à colaboração;
3. Relacionar o nível de colaboração existente nas relações com os indicadores de qualificação de fornecedores (IQF) existentes no instrumento contratual e aferidos pela empresa cliente objeto da pesquisa;
4. Identificar os principais problemas inibidores de um relacionamento caracterizado como colaborativo;
5. Identificar a relevância da colaboração no desempenho das empresas participantes;

O escopo desse estudo se restringe aos aspectos da colaboração no nível operacional dando ênfase as relações interpessoais. Assim, não serão examinados os detalhes dos contratos relevantes para a colaboração nem as dimensões das transações entre empresas. Também não serão examinados os aspectos da colaboração referentes ao nível estratégico.

1.3

Justificativa da pesquisa

Muitas empresas têm revisto os conceitos de administração da produção de bens e serviços para adequar-se aos altos níveis de qualidade, preços baixos, flexibilidade e prazos razoáveis, exigidos por uma concorrência acirrada pela globalização da produção e do comércio.

Essas mudanças estão relacionadas à propensão das grandes empresas para reduzir suas estruturas e terceirizar processos, já que empresas “pesadas” não conseguem tomar decisões rápidas frente às exigências do mercado sempre em evolução.

Esse novo paradigma de produção e novas formas de relação entre empresas, que agora se dispõem em “redes” pressupondo cooperação, confiança, horizontalidade, interdependência entre as partes cria diversas formas de parcerias. Ele proporcionou às empresas vantagens relacionadas à redução de custo, adequação de escala de produção, facilidade de gestão e qualidade na prestação de serviços. Porém, nesse processo também há desvantagens referidas à formação de fornecedores e prestadores de serviços com alto poder de barganha, necessidade de mecanismos de controle administrativo, além da possibilidade de dependência excessiva.

Tais desvantagens só podem ser minoradas quando há colaboração entre as partes, imbuída pelos sentimentos de comprometimento e confiança na relação, alicerçados por investimentos na relação e na troca eficiente de informações, dentre outros. Dessa maneira, estudar as particularidades da colaboração e suas variáveis é algo importante para se entender a relação entre as empresas e assim, obter os benefícios da terceirização e evitar suas desvantagens.

Particularmente no nível operacional, a colaboração se manifesta claramente nas relações interpessoais e nas atitudes dos funcionários. Partindo da suposição que tais relações entre empregados de diferentes empresas são fortemente afetadas pelo ambiente e atividades desempenhadas, estudos de campo sobre o tema da colaboração no nível operacional são fundamentais.

1.4

Organização da dissertação

A presente dissertação encontra-se dividida em seis capítulos que buscam seguir uma estrutura lógica de forma a gerar compreensão sobre o assunto aqui abordado.

No Capítulo 1, foram feitas as considerações iniciais da dissertação, mostrados os objetivos e a justificativa da presente pesquisa.

No Capítulo 2, faz-se uma revisão de literatura sobre o tema da colaboração. Para tanto, primeiramente será contextualizado o período pós-segunda guerra mundial marcado pela queda do paradigma de produção em massa e advento de um processo de reestruturação administrativa, caracterizada pela descentralização e pelo surgimento da idéia de “alianças” envolvendo empresa e suas parceiras.

Também nesse capítulo serão mostrados os benefícios da colaboração e possíveis barreiras na implantação do comportamento colaborativo, bem como os fatores que influenciam positivamente – dependendo dos níveis de presença na relação – no grau de relacionamento colaborativo.

No Capítulo 3, será mostrado como foi realizada a pesquisa de campo, as características dos respondentes, o passo a passo da elaboração do questionário aplicado, e o tratamento dos dados. Por fim, será mostrado o enquadramento do presente estudo em pesquisas anteriores, bem como os pontos fortes e fracos da metodologia aplicada.

No Capítulo 4, será caracterizada a companhia estudada e o Sistema de Gestão de Qualidade (SGQ) por ela empregado para avaliar e qualificar suas empresas prestadoras de serviço. Serão descritas, também, as três empresas terceiras envolvidas na pesquisa e comentados os indicadores de desempenho de cada uma delas quanto aos serviços desempenhados em campo.

No Capítulo 5, será apresentada a análise e serão discutidos os resultados obtidos, fazendo-se uma comparação entre as opiniões nos níveis hierárquicos da

companhia. Será também analisada a relação direta que parece existir entre os altos níveis de colaboração com os elevados graus de desempenho operacional na relação. Serão evidenciadas as questões que podem vir a inibir o relacionamento e apresentadas sugestões gerenciais para aumentar os níveis de colaboração entre as partes.

Por fim, no Capítulo 6, serão apresentadas as principais conclusões dessa pesquisa e sugeridos tópicos para pesquisas futuras.