

## 5

### **Análise e discussão dos resultados**

Este capítulo busca analisar e discutir a hipótese, geralmente aceita, de que quanto mais elevados forem os fatores que influem positivamente nos níveis de relacionamento colaborativo, maiores serão os ganhos operacionais para as partes envolvidas. Para tanto, serão analisados os resultados obtidos, tanto da gerência média, quanto dos supervisores da Companhia. Será feita a comparação entre os níveis de desempenho operacional alcançados pelas empresas terceiras e os resultados do questionário aplicado. Por fim, serão mostrados alguns pontos - com base nos dados da inferência realizada - que merecem ser avaliados e melhor desenvolvidos na relação existente entre a Companhia e suas parceiras.

#### **5.1**

##### **Comparação entre opiniões obtidas sobre a colaboração em nível de gerência média e supervisão de pessoal**

Nesta pesquisa foram considerados nove fatores que influenciariam diretamente nos níveis do relacionamento, sendo a hipótese: “há relação direta entre colaboração e desempenho operacional”.

Dessa maneira, nessa seção será examinado como as empresas terceiras foram avaliadas pelos respondentes quanto aos fatores essenciais à colaboração.

##### **5.1.1**

##### **Resultados referentes à empresa terceira “A” em nível de gerência e supervisão**

O questionário aplicado junto às empresas terceiras possuía o intuito de medir os níveis de cada um dos fatores que estão intimamente ligados ao grau de relacionamento colaborativo, podendo a empresa alcançar, no máximo, 180 pontos como antecipado na metodologia da pesquisa (Capítulo 3).

A terceira “A” foi a que apresentou melhor resultado geral em relação às outras empresas avaliadas. O resultado obtido a partir das opiniões da gerência e da supervisão foi o mais expressivo, apresentando o total de 115,6 pontos representando um percentual de 64,1% do total possível, conforme mostra a tabela 5.1.

**Tabela 5.1 - Consolidação dos fatores intrínsecos à colaboração – Empresa terceira “A”**

Empresa "A"							
Fatores Intrínsecos à Colaboração	Total	Supervisão	%	Gerência	%	Consolidado	%
Confiança	35,0	19,6	55,9%	23,0	65,7%	20,0	57,1%
Ação Conjunta	30,0	21,0	70,0%	24,0	80,0%	21,4	71,3%
Flexibilidade	20,0	12,1	60,7%	16,0	80,0%	12,6	63,1%
Comprometimento	20,0	13,3	66,4%	14,0	70,0%	13,4	66,9%
Investimento em ativo específico	15,0	10,4	69,5%	8,0	53,3%	10,1	67,5%
Comunicação	15,0	10,1	67,6%	10,0	66,7%	10,1	67,5%
Interdependência	10,0	6,1	61,4%	6,0	60,0%	6,1	61,3%
Poder	15,0	7,4	49,5%	8,0	53,3%	7,5	50,0%
Solução de Conflitos	20,0	14,1	70,7%	16,0	80,0%	14,4	71,9%
<b>Relacionamento Colaborativo</b>	<b>180,0</b>	<b>114,3</b>	<b>63,5%</b>	<b>125,0</b>	<b>67,7%</b>	<b>115,6</b>	<b>64,1%</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

No que diz respeito especificamente ao nível de supervisão de pessoal, a empresa “A” obteve 114,3 pontos ou 63,5% do total dos pontos possíveis (note-se que em termos percentuais a escala varia de 20% a 100%), sendo que os fatores “solução de conflitos” e “ações conjuntas” foram os que apresentaram maiores percentuais 70,7% e 70% respectivamente. Tais destaques estão relacionados diretamente a maciça concordância a assertivas do tipo “*Eu acho que a empresa procura saber dos fatos que possam ter levado a uma situação de conflito com a terceira*” ou ainda “*A meu ver, as decisões sobre problemas de trabalho são tomadas em conjunto pela Companhia e terceira sempre que afetem as duas empresas*” dentre outras.

Tais resultados sugerem uma correlação positiva entre as variáveis “solução de conflitos” e “ações conjuntas”. Isso é de se esperar, uma vez que quanto maior for o número de ações tomadas de maneira conjunta maior facilidade se terá na resolução de problemas ou conflitos que possam vir a ocorrer,

o que aumenta a confiança reduzindo o oportunismo e aumentando o grau de estabilidade da parceria.

No nível de gerência, os fatores que apresentaram maiores percentuais de concordância foram também “solução de conflitos” e “ações conjuntas” além do fator “flexibilidade”, sendo que os três fatores alcançaram um percentual de 80%.

O presente resultado comprova a relação positiva existente entre essas variáveis, permitindo concluir e ratificar que o comportamento flexível quando presente na relação permite que haja um maior grau de ações realizadas de maneira conjunta entre os parceiros.

A variável “flexibilidade” foi a que apresentou maior assimetria entre os respondentes de supervisão e de gerência, 60,7% e 80% respectivamente. Partindo do pressuposto que o sentimento de confiança quanto mais presente na relação, maior será a flexibilidade entre as partes, essa diferença pode justificar-se pelos percentuais obtidos pelo fator “confiança”, o qual apresentou taxas de 65,7% em nível de gerência e 55,9% em nível de supervisão de pessoal.

### **5.1.2**

#### **Resultados referentes à empresa terceira “B” em nível de gerência e supervisão**

A empresa terceira “B” obteve por meio da consolidação de suas pontuações 113,8 pontos o que representa 63,8% do total possível de alcançar.

De acordo com a tabela 5.2, pode-se pressupor que a empresa encontra-se equilibrada no que se refere à percepção entre níveis hierárquicos quanto ao grau de relacionamento colaborativo existente, apresentando níveis de colaboração praticamente iguais em nível de gerência e supervisão, atingindo 115 e 113,6 pontos respectivamente.

**Tabela 5.2 - Consolidação dos fatores intrínsecos à colaboração – Empresa terceira “B”**

Empresa "B"							
Fatores Intrínsecos à Colaboração	Total	Supervisão	%	Gerência	%	Consolidado	%
Confiança	35,0	21,0	60,0%	22,0	62,9%	21,1	60,4%
Ação Conjunta	30,0	19,3	64,3%	21,0	70,0%	19,5	65,0%
Flexibilidade	20,0	12,4	62,1%	11,0	55,0%	12,3	61,3%
Comprometimento	20,0	12,9	64,3%	13,0	65,0%	12,9	64,4%
Investimento em ativo específico	15,0	10,3	68,6%	10,0	66,7%	10,3	68,3%
Comunicação	15,0	10,0	66,7%	9,0	60,0%	9,9	65,8%
Interdependência	10,0	7,1	71,4%	7,0	70,0%	7,1	71,3%
Poder	15,0	8,0	53,3%	10,0	66,7%	8,3	55,0%
Solução de Conflitos	20,0	12,6	62,9%	12,0	60,0%	12,5	62,5%
<b>Relacionamento Colaborativo</b>	<b>180,0</b>	<b>113,6</b>	<b>63,7%</b>	<b>115,0</b>	<b>64,0%</b>	<b>113,8</b>	<b>63,8%</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

No nível de supervisão de pessoal, os fatores que se destacaram por apresentarem maiores pontuações foram “interdependência” alcançando um patamar de 71,4% dos pontos possíveis e “investimentos em ativos específicos” com 68,6%. Tais destaques deram-se pela significativa concordância dos respondentes a questões do tipo “*eu vejo que para realizar os serviços para a empresa, a terceira precisa da competência técnica que a Companhia fornece a ela*” como também, “*A meu ver, a companhia investe pesadamente em programas de aperfeiçoamento e treinamento para funcionários da terceira*” ou ainda “*Eu acho que se a Companhia terminar o contrato com a terceira os equipamentos e materiais que a companhia adquiriu para os serviços na empresa não poderão ser facilmente utilizados em contratos com outras empresas*”.

Dessa forma, há uma indicação de que tais fatores encontram-se positiva e diretamente correlacionados. Essa observação concorda com a explicação freqüentemente encontrada na literatura de que quanto mais expressivos forem os investimentos específicos que as partes façam na relação, maior resistência elas terão em pôr fim à relação. Conseqüentemente, os parceiros tenderão a depender mais uns dos outros.

No que diz respeito ao nível de gerência, as variáveis que mais se destacaram foram “ações conjuntas” e “interdependência”, sendo que ambas obtiveram 70% dos pontos possíveis.

Tal tendência também é explicada pela forte ligação que existe entre essas variáveis. À luz da literatura, sabe-se que graus significativos de dependência entre as partes levam a um aumento expressivo de ações realizadas conjuntamente, com o intuito de aumentar o desempenho.

Na comparação entre os níveis hierárquicos, o fator que apresentou maior diferença entre os pontos obtidos foi a variável “poder”, obtendo em nível de gerência um percentual de 66,7% e em nível de supervisão 53,3% dos pontos possíveis. A literatura explica tal fato quando sugere que as variáveis “poder” e “interdependência” são fortemente correlacionadas. Isso parece lógico visto que não existindo assimetria nos níveis de dependência entre as partes não é possível haver poder de uma entidade sobre a outra.

### **5.1.3**

#### **Resultados referentes à empresa terceira “C” em nível de gerência e supervisão**

A empresa terceira “C” foi a que apresentou menor pontuação quanto aos fatores favoráveis ao relacionamento colaborativo quando comparada as empresas terceiras “A” e “B” obtendo, como mostra a tabela 5.3, um total geral de 102,6 pontos, o que representou apenas 57,1% do total de pontos possíveis de se obter com a inferência.

**Tabela 5.3 - Consolidação dos fatores intrínsecos à colaboração – Empresa terceira “C”**

Empresa "C"							
Fatores Intrínsecos à Colaboração	Total	Supervisão	%	Gerência	%	Consolidado	%
Confiança	35,0	17,0	48,6%	23,0	65,7%	17,8	50,7%
Ação Conjunta	30,0	19,0	63,3%	20,0	66,7%	19,1	63,8%
Flexibilidade	20,0	11,0	55,0%	15,0	75,0%	11,5	57,5%
Comprometimento	20,0	10,1	50,7%	15,0	75,0%	10,8	53,8%
Investimento em ativo específico	15,0	8,9	59,0%	12,0	80,0%	9,3	61,7%
Comunicação	15,0	9,3	61,9%	15,0	100,0%	10,0	66,7%
Interdependência	10,0	5,6	55,7%	6,0	60,0%	5,6	56,3%
Poder	15,0	5,7	38,1%	9,0	60,0%	6,1	40,8%
Solução de Conflitos	20,0	12,1	60,7%	15,0	75,0%	12,5	62,5%
<b>Relacionamento Colaborativo</b>	<b>180,0</b>	<b>98,7</b>	<b>54,8%</b>	<b>130,0</b>	<b>73,0%</b>	<b>102,6</b>	<b>57,1%</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

Porém, mesmo diante desse cenário, houve fatores que merecem destaques tanto no nível de gerência quanto no nível de supervisão de pessoal.

No que se refere ao nível de supervisão, podem-se destacar os fatores “ação conjunta” e “comunicação”, os quais apresentaram um percentual de 63,3% e 61,9%. Tais percentuais foram obtidos por meio da significativa aceitação a questões do tipo: *“eu percebo que existe por parte da Companhia e da terceira um incentivo para que todas as áreas (da empresa e da terceira) envolvidas num projeto funcionem como uma só equipe”* ou *“eu acredito que todas as informações necessárias para a realização de um determinado serviço são compartilhadas de maneira eficiente entre Companhia e a terceira”*.

Esse resultado sugere uma correlação entre tais variáveis, portanto, pode-se presumir que a possibilidade de se aumentar a qualidade e a extensão da comunicação permitem maiores níveis de ações tomadas em conjunto sejam elas de planejamento, resolução de conflitos, falhas ou situações inesperadas.

No nível de gerência média, as variáveis que apresentaram maiores percentuais foram “comunicação” e “investimentos em ativos específicos”, as quais obtiveram taxas de 100 e 80% respectivamente, sendo que o último percentual engloba os investimentos em ativos humanos e físicos.

Esse panorama pode ser justificado pela relação que a literatura diz existir entre essas variáveis, já que, dentre os benefícios obtidos por meio de altos níveis de trocas de informações na relação pode-se citar o aumento da possibilidade de investimentos em ativos específicos, influenciados, evidentemente, pelo nível elevado de comprometimento que deve existir entre os parceiros.

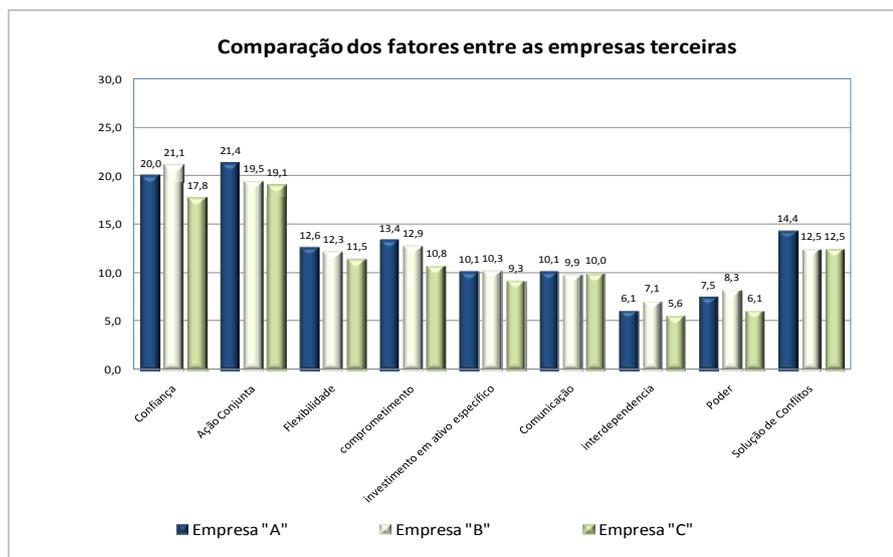
Nessa empresa foram verificadas grandes diferenças entre as opiniões da gerência e supervisão em relação às variáveis que contribuem diretamente na caracterização de um relacionamento como colaborativo. Esse resultado pode estar relacionado ao fato de que o pessoal da supervisão, que possui maior contato com as contratadas, fiscalizando-as e cobrando eficiência nos serviços prestados, tendem a ser mais rígidos quanto à avaliação das terceiras no que se refere às variáveis que influenciam diretamente no nível de colaboração observado.

## 5.2

### **A Relevância do alto nível de colaboração sobre o desempenho operacional na relação entre a Companhia e suas terceiras.**

Esta seção tem o intuito de evidenciar a relação fortemente positiva que existe entre a colaboração e os níveis de desempenho operacional. Para tanto, com base nos resultados obtidos na inferência realizada e na avaliação de fornecedores feita pela Companhia, anualmente, junto às empresas prestadoras de serviço, buscar-se-á comprovar que quanto maiores forem os índices de relacionamento colaborativo maior será o desempenho operacional das empresas parceiras e, conseqüentemente, maiores serão os ganhos com a relação.

O gráfico 5.1 faz uma comparação entre os fatores essenciais á colaboração obtidos por meio do questionário aplicado junto à empresa foco deste estudo.



**Gráfico 5.1 – Comparação entre os fatores obtidos pelas empresas terceiras**

**Fonte:** Elaborado pelo autor

Como se pode notar, a empresa terceira que obteve melhores resultados, quando se analisam os fatores de forma independente, foi a empresa “A” que alcançou maiores pontos relacionados às variáveis “ações conjuntas”, “flexibilidade”, “comprometimento”, “comunicação” e “solução de conflitos” com 21,4, 12,6, 13,4, 10,1 e 14,4 pontos respectivamente.

Dessa forma, ratificando pesquisas realizadas anteriormente sobre o tema da colaboração, pode-se notar a relação positiva direta que existe entre essas variáveis.

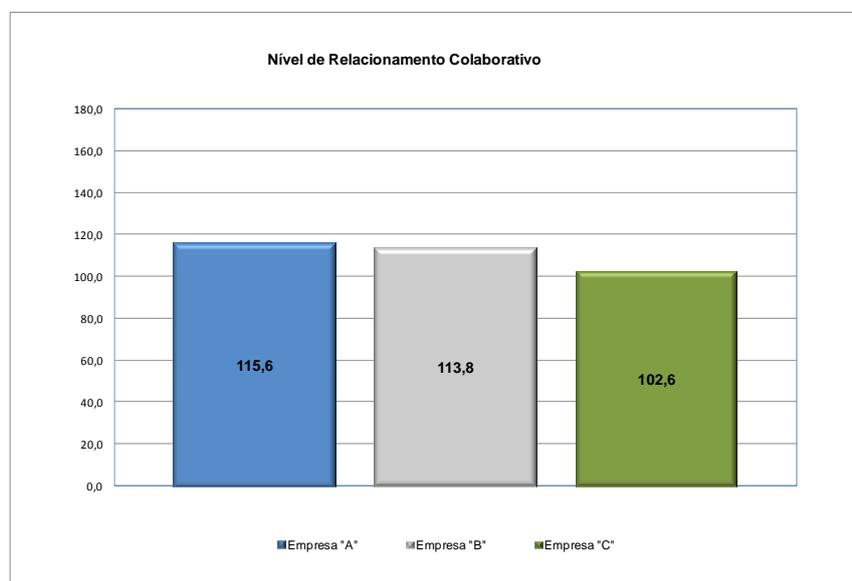
De acordo com a literatura, as ações quando realizadas em conjunto possibilitam maior facilidade na resolução de conflitos. E elevados graus de comprometimento quando presentes na relação tende a diminuí-los. Além disso, quando na parceria existem canais eficientes de comunicação, a consequência direta é o aumento da flexibilidade das partes envolvidas quando há necessidades de mudanças de cronogramas e prazos de entregas, dentre outros, e, portanto, a colaboração entre as partes tende a ser mais eficiente.

Já a empresa terceira “B” apresentou melhores resultados com as variáveis “confiança”, “investimentos em ativos específicos”, “interdependência” e “poder” obtendo 21,1, 10,3, 7,1 e 8,3 pontos respectivamente.

Tais resultados corroboram estudos que afirmam que níveis significantes de confiança numa parceria geram a eliminação ou redução de práticas oportunistas, o que permite a realização de investimentos específicos na relação. Eles também evidenciam a ligação que existe entre as variáveis poder e interdependência, já que quanto maior for a dependência de uma das partes na relação menor influência apresentará ou vice-versa, aumentando a possibilidade de alcançarem seus objetivos comuns.

Finalmente, a empresa terceira “C” não teve destaque positivo em nenhum dos fatores inerentes à colaboração, evidenciando a necessidade de melhoria em muitos pontos de sua parceria com a Companhia, a fim de obter melhores resultados na relação.

O gráfico 5.2 consolida as pontuações obtidas em cada um dos fatores que esta pesquisa considerou necessários para uma relação de colaboração. Conforme é mostrado, a empresa “A” apresentou maior nível de relacionamento colaborativo alcançando 115,6 pontos, seguida pela empresa “B” com 113,8 e por último, apresentando menor nível de relacionamento colaborativo, a empresa “C” com 102,6 pontos.



**Gráfico 5.2 – Níveis de relacionamento colaborativo das empresas terceiras.**

**Fonte:** Elaborado pelo autor

A tabela 5.4 mostra os resultados obtidos na avaliação das quinze empresas terceiras, incluindo as não incluídas neste levantamento (identificadas

pelas letras seguintes a C) levando em consideração os processos analisados distribuídos nos contratos de planta externa, interna, TUP e dados. Para esse fim a companhia utiliza-se dos Índices de Qualificação dos Fornecedores que permitem criar um *ranking* das empresas prestadoras de serviço ou fornecedoras quanto ao seu nível de desempenho operacional.

**Tabela 5.4 – Ranking IQF das empresas terceiras para todos os segmentos**

<b>RANKING IQF PSR TODOS OS SEGMENTOS</b>					
<b>FORNECEDOR</b>	<b>DADOS</b>	<b>PLANTA EXTERNA</b>	<b>PLANTA INTERNA</b>	<b>TUP</b>	<b>TOTAL GERAL</b>
<b>EMPRESA "A"</b>		78%	96%	84%	<b>90%</b>
<b>D</b>	71%		89%		<b>88%</b>
<b>E</b>	87%	86%		87%	<b>87%</b>
<b>F</b>	84%	86%		89%	<b>86%</b>
<b>G</b>	86%	84%		87%	<b>86%</b>
<b>H</b>	82%	85%	88%	83%	<b>84%</b>
<b>I</b>				84%	<b>84%</b>
<b>J</b>	84%	83%	85%	84%	<b>84%</b>
<b>L</b>		82%		85%	<b>84%</b>
<b>EMPRESA "B"</b>	81%				<b>81%</b>
<b>M</b>	78%	81%	83%	82%	<b>81%</b>
<b>N</b>			79%		<b>79%</b>
<b>O</b>	77%	78%	78%	79%	<b>78%</b>
<b>P</b>			76%		<b>76%</b>
<b>EMPRESA "C"</b>		72%	77%	72%	<b>74%</b>
<b>TOTAL GERAL</b>	<b>81%</b>	<b>82%</b>	<b>86%</b>	<b>83%</b>	<b>84%</b>

**Fonte:** Dados obtidos junto a Companhia

Como pode ser verificado, e levando-se em consideração apenas as três empresas terceiras foco desse estudo, a empresa “A” é a que apresenta melhor resultado alcançando 90% no total geral de conformidades quanto aos processos realizados em três dos quatro segmentos analisados, seguida mais abaixo pela empresa “B” com 81% e em último lugar em relação as quinze empresas que prestam serviços de campo para a companhia encontra-se a empresa “C” com 74% de processos aderentes ao foco da qualidade.

Esse cenário, como pode ser verificado leva a crer na suposição de que numa relação entre duas ou mais empresas que apresentam altos índices de relacionamento caracterizado como colaborativo, o índice de desempenho operacional relacionado às atividades realizadas é bem maior que numa relação onde as variáveis essenciais a esse tipo de relacionamento são inexistentes ou presentes de maneira insatisfatória.

A Tabela 5.5, apresenta os resultados das empresas prestadoras de serviço em um *ranking* gerado por geografia agrupando todos os quatro segmentos apresentados acima. Essa tabela tem o objetivo de evidenciar como está a aderência de cada uma das empresas terceiras nos respectivos Estados em que atuam.

Como nesta pesquisa, o questionário estruturado foi aplicado junto aos funcionários da Companhia que responderam as assertivas levando em consideração os trabalhos exercidos ou desenvolvidos pelas empresas terceiras no Estado do Rio de Janeiro. Dar-se-á enfoque na Tabela 5.5 aos resultados obtidos na geografia desse Estado (GEO RJ).

**Tabela 5.5 – Ranking IQF das empresas terceiras por Geografia**

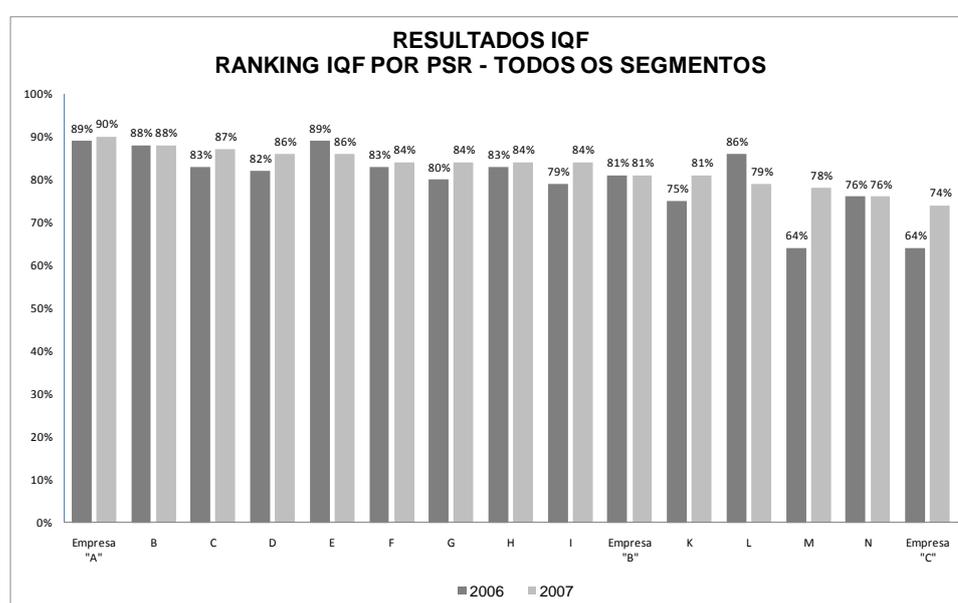
RESULTADOS IQF								
RANKING IQF PSR TODOS OS SEGMENTOS								
FORNECEDOR	GEO BA	GEO CE	GEO MG	GEO PA	GEO PE	GEO RJ	GEO SP	TOTAL GERAL
<b>EMPRESA "A"</b>			99%			<b>85%</b>		<b>90%</b>
<b>D</b>	82%	97%		98%	80%		71%	<b>88%</b>
<b>E</b>		87%						<b>87%</b>
<b>F</b>			86%					<b>86%</b>
<b>G</b>			86%					<b>86%</b>
<b>H</b>		76%			86%			<b>84%</b>
<b>EMPRESA "C"</b>	90%	77%	84%	78%	91%	<b>70%</b>		<b>84%</b>
<b>I</b>		83%			85%			<b>84%</b>
<b>J</b>	84%							<b>84%</b>
<b>EMPRESA "B"</b>						<b>81%</b>		<b>81%</b>
<b>K</b>	81%							<b>81%</b>
<b>L</b>			79%					<b>79%</b>
<b>M</b>				78%				<b>78%</b>
<b>N</b>							76%	<b>76%</b>
<b>O</b>						74%		<b>74%</b>
<b>TOTAL GERAL</b>	<b>83%</b>	<b>85%</b>	<b>87%</b>	<b>84%</b>	<b>85%</b>	<b>78%</b>	<b>73%</b>	<b>84%</b>

**Fonte:** Dados obtidos junto a Companhia

Como se pode observar, a empresa “A” também foi a que apresentou melhores resultados quando avaliadas as atividades exercidas no Estado do Rio de Janeiro apresentando 85% de conformidade quanto à qualidade das operações realizadas, seguida pela empresa “B” com 81% e por fim a empresa “C” obtendo apenas 70%.

Tais resultados mais uma vez corroboram com a suposição dessa pesquisa bem como com estudos realizados que admitem à influência de elevados níveis de colaboração sobre os níveis significativos de desempenho operacional.

O gráfico 5.3 traz os resultados das empresas terceiras quanto aos seus índices de qualificação em todos os segmentos, fazendo uma comparação entre os resultados obtidos nos anos de 2006 e 2007. Esses resultados levam em consideração além do “ pilar” da eficiência operacional, também os “ pilares” cumprimento de contrato, diagnóstico de processos, satisfação de clientes e gestão de Rh.



**Gráfico 5.3 – Ranking IQF por PSR todos os segmentos – Comparação entre os anos de 2006 e 2007 das empresas terceiras.**

**Fonte:** Dados obtidos junto a Companhia

A empresa terceira “A” subiu no *ranking* em um ponto percentual entre os anos de 2006 e 2007 saindo de 89% de aderência ao foco de “qualidade nas operações realizadas”, bem como de “cumprimento de contrato”, “satisfação dos clientes pelo serviço realizado” e “gestão de RH”, para 90%. Já a empresa “B” obteve um percentual de 81% nos dois anos, percentual esse ainda bem considerável enquanto a empresa “C”, mesmo apresentando uma elevação de dez pontos percentuais entre os dois anos, aparece em último lugar entre as empresas terceiras estudadas apresentando apenas 74% de “aderência aos critérios pré-estabelecidos em contrato”.

Como é evidenciado por meio das evidências acima e da pesquisa realizada junto aos funcionários da empresa em nível de gerência e supervisão os ganhos de desempenho operacional para a relação entre duas empresas quando alicerçadas pelo comportamento colaborativo é bem maior, se comparado caso estivessem trabalhando sozinhas.

Portanto, pode-se afirmar que quanto mais altos forem os níveis de colaboração na relação, melhor será o desempenho operacional da parceria.

### 5.3

#### **Questões que podem vir a inibir o relacionamento entre a Companhia e suas terceiras**

Partindo da premissa de que quanto mais expressivos forem os níveis das variáveis que caracterizam um relacionamento como colaborativo, maiores serão os ganhos de desempenho na parceria. Deve-se dar atenção aquelas variáveis que apresentam níveis baixos de maneira a constantemente aumentar os índices de colaboração na relação em busca de maior e melhor desempenho. Dessa forma, com base nos resultados obtidos com a inferência realizada, são notados que existe alguns fatores em pontos específicos que merecem ser mais desenvolvidos, de maneira a não inibirem e/ou reduzirem os resultados positivos que a parceria pode gerar.

Quanto ao fator “confiança”, algumas questões apresentaram significativo percentual de discordâncias principalmente quando relacionadas à despreocupação de que as terceiras possam vir a utilizar-se de ações oportunistas de maneira a tirar vantagem da relação ou ainda de que as terceiras sempre fazem “jogo aberto” quando se trata de planejar, executar ou resolver algum problema de trabalho.

No que diz respeito às “ações conjuntas”, houve um expressivo grau de discordâncias as questões: “sempre são feitos com antecedência, o planejamento e a organização necessários para a boa execução de um serviço. Nesse planejamento os funcionários das duas empresas (Companhia e terceira) participam igualmente” ou “a meu ver, é fácil colocar em prática as decisões tomadas entre a empresa e a terceira visando resolver o problema”.

Tais discordâncias refletem a falta ou ineficiência de planejamento e organização entre as partes quando há a necessidade de realização de alguma operação, o que pode impedir o desenvolvimento da relação.

No aspecto “flexibilidade”, as assertivas que apresentaram maiores percentuais de discordâncias e que, portanto, tendem a inibir o relacionamento entre a Companhia e as terceiras “A” e “C” foram: *“eu acredito que a terceira está adaptada a mudanças relacionadas a um determinado trabalho e/ou serviço”* e também *“eu acredito que as terceiras são flexíveis quando há necessidade de reduzir o número ou a quantidade de algum recurso, seja ele físico ou humano devido a imprevistos relacionados a um projeto ou tarefa”*.

Tais discordâncias conjeturam certo grau de inflexibilidade nas relações entre a Companhia e suas terceiras, principalmente relacionadas à realocação ou redução do efetivo ou materiais necessários para a realização de um determinado serviço.

Quanto ao nível de “comprometimento”, os resultados obtidos por meio da inferência evidenciaram nas relações da Companhia com as três empresas terceiras amostradas, expressiva discordância a assertiva: *“eu acho que as soluções dadas para problemas entre a Companhia e terceira são sempre realizadas no prazo combinado com a terceira”*. Tal desacordo encontra-se diretamente relacionado ao problema que parece existir nas relações de se colocar em prática o que foi planejado ou acordado previamente.

No que se refere ao grau de “investimentos em ativos específicos”, os respondentes que analisaram a relação entre a Companhia e a terceira “C” evidenciaram que não há grandes investimentos realizados especificamente nessa relação e que os treinamentos e aperfeiçoamentos realizados pela Companhia não são suficientes. Tal sentimento pode ser justificado pelo baixo nível de confiança que aos supervisores de pessoal possuem em relação à empresa terceira “C”.

Quanto ao grau de “interdependência” ou dependência das partes na relação, apenas os respondentes que analisaram a relação da Companhia com a empresa terceira “C” apresentaram um percentual significativo de discordância com a afirmação: *“eu acho que se a Companhia cancelar o contrato com a*

*terceira ela não poderá facilmente e rapidamente contratar outra*". Isso parece indicar que a Companhia possui baixa dependência em sua relação com a empresa "C" e que, portanto, pode por fim ao contrato com essa empresa sem grandes prejuízos. Tal fato pode também ser justificado pelo inexpressivo nível de investimentos em ativos específicos que a Companhia realizou nessa relação, o induz a sugestão de certo grau de desconfiança em relação a terceira.

Por fim, quanto ao fator "solução de conflitos", das quatro assertivas que estavam relacionadas com esse fator, apenas uma apresentou grau de desacordo expressivo – *"eu acho que a solução de conflitos entre a Companhia e a terceira são resolvidos com a mesma facilidade e rapidez com que seriam se todos fossem da Companhia"*. Isso pode evidenciar o sentimento que a Companhia tem de que a empresa terceira "C" possui certo grau de descomprometimento com a relação ou ainda o baixo nível de confiança que a Companhia apresenta em relação a empresa terceira "C".

#### **5.4**

#### **Implicações gerenciais para melhorar e/ou aumentar os níveis de colaboração entre a Companhia e suas terceiras**

Como foi verificado nesse capítulo, o nível médio de relacionamento colaborativo levando em consideração as três empresas terceiras estudadas, ficou em torno de 110,7 pontos o que representou 61,48% da pontuação máxima que as empresas poderiam obter. Portanto, nota-se com isso, que ainda existe muito que melhorar na relação entre a Companhia e suas empresas terceiras.

Mesmo diante desse cenário, foi inferido que uma pequena elevação nos níveis de colaboração gera um incremento significativo no nível de desempenho operacional. Tal tendência evidencia a grande importância da colaboração quando presente na relação.

Logo toda a empresa que possui um grande percentual de suas atividades realizadas por terceiras, como é o caso da Companhia aqui pesquisada, deve buscar constantemente elevar os níveis dos fatores que influem diretamente e positivamente no grau de relacionamento colaborativo.

Portanto, podem-se mencionar algumas implicações gerenciais que possibilitem a elevação dos índices de colaboração na parceria:

1. A Companhia deve buscar tomar mais decisões em conjunto com as terceiras visando a solução dos problemas existentes, de maneira que eles não voltem a repetir ou que o percentual de reincidência seja extremamente pequeno, para tanto deve buscar conhecer melhor as necessidades das terceiras quanto aos serviços realizados.
2. Aumentar a eficiência das reuniões que visem planejar e organizar as operações a serem realizadas pelas terceiras, estipulando prazos de conclusão para o serviço, também é um ponto importante que tenderá a aumentar os índices de colaboração, de maneira a evitar conflitos no trabalho e permitir maior interação entre as partes.
3. Melhorar continuamente os canais de informações entre a Companhia e terceiras, de maneira a se reduzirem possíveis assimetrias de comunicação, conflitos e/ou os níveis de ineficiência operacional.
4. Buscar o desenvolvimento dos funcionários das empresas terceiras, por meio de treinamentos, de maneira a agregar valor a relação, dado que todas as atividades de campo são realizadas por essas empresas, sendo elas responsáveis pela percepção de qualidade criada pelos clientes.
5. Aumentar os níveis de investimentos realizados especificamente numa relação, permitindo, no tempo, gerar maior comprometimento das terceiras com a relação e induzir a maiores ganhos operacionais.
6. Criar meios que possibilitem que as empresas terceiras conheçam de maneira clara e concisa os objetivos que a Companhia tem em relação à parceria o que encoraja as terceiras a sempre fazer “jogo aberto” com a Companhia. Isso, no tempo, tende a aumentar o grau de confiança mútuo e incita o desejo das partes pela manutenção da relação no longo prazo.