

PONTÍFICA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS

Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação

Mestrado Profissional em Administração

**A FORMAÇÃO E O DESENVOLVIMENTO DE RELAÇÕES
COOPERATIVAS: UM ESTUDO DE CASO DE UMA EMPRESA DO
SETOR SIDERÚRGICO EM MINAS GERAIS E DE DOIS DE SEUS
FORNECEDORES**

Edson Fernandes da Silva

Belo Horizonte

2007

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

Edson Fernandes da Silva

**A FORMAÇÃO E O DESENVOLVIMENTO DE RELAÇÕES
COOPERATIVAS: UM ESTUDO DE CASO DE UMA EMPRESA DO
SETOR SIDERÚRGICO EM MINAS GERAIS E DE DOIS DE SEUS
FORNECEDORES**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Gestão Empresarial
Linha de pesquisa: Estratégia e Competitividade das Organizações
Orientador: Profa. Dra. Liliane de Oliveira Guimarães

Belo Horizonte

2007

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Biblioteca da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

S586f	<p>Silva, Edson Fernandes da</p> <p>A formação e o desenvolvimento de relações cooperativas: um estudo de caso de uma empresa do setor siderúrgico em Minas Gerais e de dois de seus fornecedores / Edson Fernandes da Silva. – Belo Horizonte, 2007. 178f. : il.</p> <p>Orientadora: Prof^a. Dr^a. Liliane de Oliveira Guimarães. Monografia (mestrado) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Programa de Pós Graduação em Administração. Bibliografia.</p> <p>1. Redes de negócios. 2. Alianças estratégicas (Negócios). I. Guimarães, Liliane de Oliveira. II. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de Pós Graduação em Administração. III. Título.</p> <p>CDU: 658.11</p>
-------	---

Bibliotecária : Simone Ângela Faleiro van Geleuken – CRB 6 /1661

A Deus, amigo que nunca falha e que me conhecia desde o ventre de minha mãe

A minha mãe Iracilda Albino da Silva, pelo estímulo, confiança, cuidado, paciência, amor e alegria...

A minha irmã Simone, pelas horas de dedicação e paciência

Ao Emerson, Edimilson e Edson, pelo companheirismo e cumplicidade...

A meu Pai (in memoriam), que, juntamente com minha mãe, me preparou para o formoso jogo da vida ...

AGRADECIMENTOS

A Deus que, em seu eloqüente silêncio e em sua infinita sabedoria, esteve sempre ao meu lado, mesmo quando não percebi, orientando e inspirando o meu caminho de vida.

A co-autora deste trabalho, Professora Dra. Liliane Oliveira Guimarães, a quem dirijo meu especial agradecimento, pela forma que conduziu a orientação com dedicação, esmero, carinho e paciência.

Ao amigo Walmir Marques, meu companheiro de pesquisa, que foi meu suporte nas horas a fio de interlocução sobre este trabalho e, com sua paciência e carinho, auxiliou-me incondicionalmente em todo tempo.

A Verônica, por nos suportar sempre.

Ao amigo Maurílio Silva que sempre me apoiou e sempre soube como ninguém ouvir-me quando com ele compartilho meus sonhos.

Aos mestres da PUC Betim, que, sem o saberem, influenciaram-me cedo nesta empreitada: Arminio Teodosio (Téo), Fátima, Serginho, Luiz Otavio, Marcelo, Evaristo e Aline, Ronaldo André e Rodolfo (PUC Contagem).

Ao Sr. Dênio Leonel da Mata que, com carinho, nos auxiliou na pesquisa de campo. Certamente, sem você, este trabalho não seria possível.

Aos professores e colegas da 5º turma do MPA da PUC e Fundação Dom Cabral, que, vezes por caminho normais, vezes por vias tortuosas e dolorosas, contribuíram para minha formação, seja por meio de provocações, seja por debates vigorosos e eloqüentes, nos quais sempre a ciência e respeito estiveram presentes.

Aos profissionais que responderam a pesquisa e às empresas que gentilmente participaram da pesquisa. Sem vocês, esta pesquisa não seria possível.

Ao amigo Pedro Parreira, pelo aprendizado proporcionado e anseios compartilhados.

A Suzana Prado que, com paciência, compreendeu a importância deste trabalho para mim e me apoiou incondicionalmente.

Enfim, a todos aqueles com quem contraí dívidas de gratidão no decorrer desta jornada, cujos nomes omito, mas que, certamente, os guardo com amor, afeto e gratidão.

RESUMO

Este trabalho teve como principal objetivo a compreensão dos fatores que levam à formação, ao desenvolvimento e à consolidação da rede de relacionamentos organizacionais. Para tanto, foi realizado um estudo de caso de uma empresa siderúrgica e em dois de seus fornecedores. Durante a revisão bibliográfica, identificamos seis fatores que levam à formação de redes de relacionamento, que são: existência da confiança, necessidade de acesso a recursos e aquisição de novas tecnologias, necessidade de adaptabilidade às mudanças no mercado, existência de inserção social/relacional, necessidade de compartilhamento de desenvolvimento de produtos, processos e operações e, por fim, o papel do apoio e estímulo institucional. E foram identificados, também, seis fatores que levam ao desenvolvimento e à consolidação das redes de relacionamentos organizacionais que são: existência de confiança, a ação orientada para a lógica coletiva, o papel da estrutura da rede (formalização, densidade, intensidade e centralidade), o nível de inserção relacional, a interdependência entre os atores da rede e, por fim, os investimentos em ativos específicos. Esses fatores identificados foram objeto de análise nas entrevistas feitas junto aos gestores das três empresas onde podemos identificar três fatores que levam à formação dos relacionamentos no primeiro caso e dois fatores no segundo caso, sendo que um foi coincidente nos dois casos. No que se refere aos fatores que levaram ao desenvolvimento e consolidação do relacionamento, todos os seis fatores identificados na literatura da área foram comprovados. Adicionalmente, os resultados da pesquisa confirmam que o padrão de relação entre fornecedor e comprador tem mudado e evoluído para um relacionamento mais estreito em que podemos encontrar um ambiente de confiança mútua, interdependência e reciprocidade nas relações que assumem uma perspectiva de longo prazo. Por fim, ainda dentro dos resultados gerais, percebemos que mesmo em se tratando do mesmo comprador, os resultados encontrados tanto dos fatores que levaram à formação do relacionamento, quanto aos que conduziram ao desenvolvimento e consolidação do relacionamento, são diferentes para cada fornecedor analisado.

Palavras-chave: redes organizacionais, formação de redes organizacionais, desenvolvimento e consolidação de redes organizacionais.

ABSTRACT

The main objective of this dissertation was to understand the factors involved in the formation, the development and the consolidation of the organization network of relationships. A case study of a metallurgical company and of two of its suppliers was carried out. During the bibliographical revision, six factors that lead to the formation of network relationships were identified: existence of trust; the necessity of access to resources and acquisition of new technologies; necessary adaptability to the changes in the market; relational embeddedness; necessity of sharing the development of products, processes, and operations; and finally the role of institutional support and stimulation. Also, six factors that contribute to the development and to the consolidation of organization network of relationships were identified: existence of trust; action guided towards the collective logic; the role of the structure of the network (formalisation, density, intensity and centrality); the level of relational embeddedness; interdependence among the actors of the network and finally investments in specific assets. These identified factors were the object of analysis in the interviews with the managers of the three companies, in which we can identify three factors that lead to the formation of the relationships in the first case and two factors in the second case, one being coincident in the two cases. In regard to the factors that contribute to the development and to the consolidation of the relationships, all the six factors in the literature of the area were verified. Additionally, the results of the research confirm that the relationship pattern between supplier and buyer has been changing and evolving towards a closer one, where we can find an atmosphere of mutual trust, interdependence, and reciprocity in relationships that assume a long term perspective. Finally, still inside our general results, we observed that, for the same buyer, the results of the factors that lead to the formation of the relationships and of the ones that contribute to the development and consolidation of the relationships, are different for each analyzed supplier.

Key words: organizational networks, organizational networks formation, organizational networks development and consolidation.

LISTA DAS ILUSTRAÇÕES

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 - Combinação sistemática da teoria e dos fenômenos observados

Figura 02 – Fluxograma gráfico e descritivo da coleta dos dados

Figura 03 - Fluxo do processo de produção

Figura 04 - Conclusões dos fatores que levaram à formação do relacionamento entre a VMB e a Eupec

Figura 05 - Conclusões dos fatores que levaram ao desenvolvimento e à consolidação do relacionamento entre a VMB e a Eupec

Figura 06 - Conclusões dos fatores que levaram à formação do relacionamento entre a VMB e a Kampmann

Figura 07 - Conclusões dos fatores que levaram ao desenvolvimento e à consolidação do relacionamento entre a VMB e a Kampmann

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Fatores que levaram à formação das redes

Quadro 02 - Fatores que levam ao desenvolvimento e à consolidação das redes

Quadro 03 - Resumo das entrevistas gerais realizadas na VMB

Quadro 04 – Resumo das entrevistas realizadas no caso VMB/Eupec

Quadro 05 - Resumo das entrevistas realizadas no caso VMB/Kampmann

Quadro 06 - Matriz de análise dos fatores que levaram à formação do relacionamento

Quadro 07 - Matriz de Análise dos Fatores que levaram ao desenvolvimento e consolidação do relacionamento

Quadro 08 - Matriz de análise comparativa dos fatores que levaram à formação do relacionamento

Quadro 09 - Matriz de análise comparativa dos fatores que levaram ao desenvolvimento e consolidação do relacionamento

Quadro 10 - Resumo dos fatores que levaram à formação do relacionamento identificados a partir das entrevistas junto a VMB e a Eupec

Quadro 11 - Resumo dos fatores que levaram ao desenvolvimento e à consolidação do relacionamento identificados a partir das entrevistas junto a VMB e a Eupec

Quadro 12 - Resumo dos fatores que levaram à formação do relacionamento identificados a partir das entrevistas na VMB e na Kampmann

Quadro 13 - Resumo dos fatores que levaram ao desenvolvimento e à consolidação do relacionamento identificados a partir das entrevistas na VMB e na Kampmann

Quadro 14 - Resumo comparativo dos fatores que levaram à formação do relacionamento identificados nos casos VMB/Eupec e VMB/Kampmann

Quadro 15 - Resumo comparativo dos fatores que levaram ao desenvolvimento e à consolidação do relacionamento identificados nos casos VMB/Eupec e VMB/Kampmann

LISTA DE SIGLAS

VMB – Vallourec & Mannesmann Tubes

SIG – Sistema de informações gerenciais

FBE - Fusion bounded epoxy

SAP - Systemanalyse and programmen twicklung

SIPAT - Semana interna de prevenção de acidentes do trabalho

PLP – Planejamento e logística da produção

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	1.1 Problemática e justificativa da pesquisa	14
2	REFERENCIAL TEÓRICO	22
2.1	Fatores que levam à formação das redes de relacionamentos organizacionais	22
2.2	O desenvolvimento e consolidação das redes de relacionamentos organizacionais	43
2.2.1	<i>Fatores que levaram ao desenvolvimento e à consolidação das redes</i>	43
3	METODOLOGIA	61
3.1	Método de pesquisa	61
3.2	Estratégia de coleta e análise dos dados	63
3.3	Coleta de dados	65
3.4	Análise dos dados	74
4	DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE DADOS	81
4.1	A caracterização da VMB	81
4.1.1	<i>Política de relacionamento com fornecedores da VMB</i>	83
4.2	Caso 1 – O relacionamento da VMB com a Eupec	87
4.2.1	<i>A caracterização da Eupec</i>	87
4.2.2	<i>O histórico do relacionamento</i>	89
4.2.3	<i>Fatores que levaram à formação do relacionamento entre a VMB e a EUPEC</i>	95
4.2.4	<i>4.3.4 Fatores que levaram ao desenvolvimento e à consolidação do relacionamento entre a VMB e a Eupec</i>	102
4.2.5	<i>Conclusões do caso VMB/Eupec</i>	115
4.3.	Caso 2 – O relacionamento da VMB com a Kampmann	117
4.3.1	<i>A caracterização da Kampmann</i>	118
4.3.2	<i>O histórico do relacionamento</i>	119

4.3.3	<i>Fatores que levaram à formação do relacionamento entre a VMB e a KAMPMANN</i>	121
4.3.4	<i>Fatores que levaram ao desenvolvimento e à consolidação do relacionamento entre a VMB e a KAMPMANN</i>	125
4.3.5	<i>Conclusões do caso VMB/Kampmann</i>	133
4.4	Análise comparativa dos casos	136
4.4.1	<i>Análise comparativa dos fatores que levaram à formação do relacionamento apresentados nos casos</i>	136
4.4.2	<i>Análise comparativa dos fatores que levaram ao desenvolvimento e à consolidação do relacionamento apresentados nos casos</i>	140
5	CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS	145
5.1	Fatores que levaram à formação da rede de relacionamento da VMB/Eupec e VMB/Kampmann	145
5.2	Fatores que levaram ao desenvolvimento e à consolidação da rede de relacionamento da VMB/Eupec e VMB/Kampmann	147
5.3	Considerações finais	150
5.4	Contribuições, limitações da pesquisa e sugestões para pesquisas futuras	155
	REFERÊNCIAS	159
	APÊNDICES	175

1 INTRODUÇÃO

1.1 Problemática e justificativa da pesquisa

A literatura sobre redes de relacionamento organizacionais expandiu-se enormemente nos últimos anos (OLIVER 1990; RING e VAN De VEN, 1994; GULAT, 1995; ARAUJO e EASTON, 1996; EBERS, 1997; HAKANSSON e FORD, 2002; BRONZE et al, 2004; LOWRIE E MCKNIGHT, 2004; CHALMERS, GADDE e HULTHÉN, 2005; WILLIAMS, 2005). Partindo de trabalhos clássicos como os de Granovetter (1973, 1985, 1992), que enfocam os relacionamentos sociais dos atores econômicos como propulsores da ação econômica, até abordagens mais recentes em que se destaca a análise do campo das redes industriais que têm seu berço na escola de *marketing* industrial nórdica (HÅKANSSON e FORD, 2002; BENGTSSON e POWELL, 2004; CHALMERS, GADDE e HULTHÉN, 2005; HOLMEN, PEDERSEN, e TORVATN, 2005), o fato é que, nas duas últimas décadas, o estudo da relação entre organizações tem adquirido proeminência a ponto de figurar como um dos principais campos de pesquisa na perspectiva organizacional contemporânea segundo Baum e Rowley (2002) e Gulati, Dialdin e Wang (2002).

O enfoque dado pelos estudos na área de redes de relacionamento organizacionais tem propósitos diversos. Muitos enfocam a estrutura e os modelos de governança (HAKANSSON e SNEHOTA, 1995; HÅKANSSON e FORD, 2002), outros objetivam as vantagens competitivas de se atuar em redes (DOZ E HAMEL, 1998; CASSAROTTO FILHO e PIRES, 2001; BOEHE e SILVA, 2003; BALESTRIN e VARGAS, 2003), alguns estudam a perspectiva do segmento da indústria e sua estratégia dentro do mesmo (EBERS E JARILLO, 1998) e outros, o impacto das redes sociais para o desenvolvimento de novos negócios (ALDRICH e GLINOW, 1992; ALDRICH e ZIMMER, 1986; GULAT, 1995). O nosso estudo analisa a formação, o desenvolvimento e a consolidação de uma rede – comprador e dois fornecedores – ao longo do tempo. A escolha desse tema foi feita a partir de sugestões de pesquisas feitas por autores como Rumyantseva e Tretyak (2003), Baker e Faulkner (2002), Gulati,

Dialdin e Wang (2002) e Ebers (1997), que identificaram lacunas nas explicações para o processo de formação e desenvolvimento de redes entre empresas. Na verdade, vários estudos discutem fatores que levam empresas a entrarem em redes de relacionamentos e as dificuldades para a formação dos mesmos em função da falta de confiança, falta de reciprocidade e interdependência e, em muitos casos, o medo de comportamentos oportunistas (EBERS, 1997; HÅKANSSON e FORD, 2002; BRONZE et al, 2004; LAGEMANN, 2004; LOWRIE E MCKNIGHT, 2004; CHALMERS, GADDE e HULTHÉN, 2005 e WILLIAMS, 2005). No caso dos fatores que levaram à formação das redes de relacionamentos, tem-se um corpo teórico bem desenvolvido, já no que se refere aos fatores que levam ao desenvolvimento e à consolidação dos relacionamentos, ou seja, a sua perpetuação ao longo do tempo, os estudos são considerados relativamente escassos (BRONZE et al, 2004; CHALMERS, GADDE e HULTHÉN, 2005; e WILLIAMS, 2005).

No que tange à formação de redes de relacionamento, podemos dizer que o processo de reestruturação produtiva que a economia brasileira e, por que não dizer, mundial, vem passando com o avanço de novos e grandes competidores econômicos como China, Índia e Rússia e demais economias asiáticas dentre outras, tem forçado as organizações mundo afora a rearranjarem suas estruturas produtivas e, por conseguinte, suas formas de relacionamentos com seu meio. Tal situação, para autores como Nielsen (2003) e Bengtsson e Powell (2004), por si só explica o motivo de por que determinadas organizações entram em redes de relacionamento, mas existem outros motivos mais pormenorizados, como constatamos nesta pesquisa, que levam não apenas à formação de redes de relacionamentos organizacionais como também à perpetuação do relacionamento ao longo do tempo. Essa necessidade de reestruturação apresenta-se como subproduto ou decorrência da transferência de processos industriais e de serviços entre organizações e, mesmo, nações, promovendo aumento da concorrência além da intensificação de capital e da decrescente intensidade de trabalho em função do avanço tecnológico. Esse avanço tecnológico ocorre tanto no nível de processos produtivos quanto no de processos gerenciais. Um bom exemplo desse avanço tecnológico, segundo Womack, Jones e Roos (1992), encontra-se no setor automotivo em que os fabricantes japoneses levaram à desintegração vertical das grandes montadoras, notadamente americanas e européias, à redução drástica no número de fornecedores, bem como a uma mudança qualitativa relevante nos produtos a partir da relação como

seus fornecedores. Esse avanço tecnológico promovido a partir das indústrias automotivas japonesas, em especial, a Toyota, ocorreu no nível de processos produtivos e de gestão denominado *lean production*¹ que visava uma melhoria contínua. Nesse ambiente, as teorias que visam explicar as possibilidades de saídas para tais desafios organizacionais proliferaram como é o caso das teorias sobre redes de negócios (EBERS e JARILLO, 1998; CHALMERS, GADDE e HULTHÉN, 2005 e WILLIAMS, 2005).

Nessa perspectiva de mudança no cenário econômico e empresarial, podemos também recordar as afirmativas de Castells (2003) para explicar a relevância da temática de redes na atualidade e os motivos para sua formação. Para ele, as redes de relacionamento reduzem o tempo e o espaço nas inter-relações entre seus atores. Mediante esse modelo de interação, surgem alguns atributos que passam a potencializar a performance das empresas num ambiente de competitividade, tais como: maior fluidez de comunicação e obtenção de informações, economias de escala, mais facilidade de acesso a recursos tangíveis e intangíveis, redução dos custos de transação e aumento de credibilidade organizacional.

Além disso, Castells (2003) ainda observa em sua argumentação que o fenômeno da formação das redes de relacionamento estão fundamentados em três pontos: o primeiro é a necessidade do contraponto ao *velho modelo* de organização baseado na grande firma hierarquizada, quando o *novo modelo* preconiza inter-relações laterais, intra e inter-firmas. O segundo ponto refere-se ao surgimento e rápido desenvolvimento das tecnologias de informação e de comunicação eliminando as distâncias físicas entre as firmas e, por fim, o crescimento dos estudos acadêmicos relacionados a modernas práticas organizacionais. Todos esses pontos elencados por Castells (2003), na verdade, estão diretamente relacionados à busca por maior competitividade.

De maneira mais ampla, a necessidades de as empresas atualmente aperfeiçoarem seus modelos de gestão pressionadas pelo rearranjo na ordem produtiva, pelos avanços da tecnologia da informação, pelo aumento da competitividade ou escassez de recursos vem ao encontro de novas formas organizacionais dentre elas a formação de redes. Esse

¹ *Lean production* ou *lean manufacturing*, que, no Brasil, traduzimos como *produção enxuta*, foi o termo utilizado por Womack, Jones e Roos (1992) para caracterizar o modelo de produção japonesa que se originou na Toyota a partir da década de 50. Esses autores conduziram um projeto de pesquisa intitulado *International Motor Vehicle Program* que visava compreender como se deram as mudanças tecnológicas de processos e gerenciais no setor automotivo.

esforço de mudança e busca de novos arranjos tem na chamada *terceirização* sua expressão mais conhecida, na qual as empresas procuram concentrar em suas atividades-fim, deixando para as outras empresas (terceiros) a execução de atividades consideradas intermediárias ou secundárias.

No que se refere aos fatores que levam ao desenvolvimento ou à consolidação das redes de relacionamento no decurso do tempo, temos uma lacuna mais acentuada, principalmente, se considerarmos a literatura nacional de negócios em redes (CASSAROTTO FILHO e PIRES, 2001; BOEHE e SILVA, 2003; BALESTRIN e VARGAS, 2003). Na perspectiva de Johanson e Mattsson (1985), os relacionamentos entre empresas tendem a perpetuar-se principalmente em relações mais específicas, mas, por outro lado, tornando-se, em função da sua peculiaridade, difícil de reproduzir com outro ator. Cabe ressaltar que, em relações mais específicas, ou seja, em que existem compartilhamento de ativos físicos, financeiros, recursos humanos ou informacionais, as partes passam por adequação mútua, o que propicia um conhecimento específico recíproco (ANDERSSON, KOCK e AHMAN, 2001; ANDERSEN e CHRISTENSEN, 2000; GADDE e SNEHOTA, 2000; DYER e SINGH, 1998; DYER, 1997; DYER, 1996; WILLIAMSON, 1979). Outros autores como Granovetter (1985), Uzzi (1997), Gulati (1995), dentre outros, discutem, além do papel da especificidade dos ativos como promotores de relacionamentos duradouros, a atuação da confiança, da reciprocidade no compartilhamento de informações, da interdependência, e a recorrência das transações. O fato é que muito ainda podemos avançar no campo das pesquisas empíricas que procurem a compreensão mais minuciosa dos fatores que proporcionam a manutenção das redes de relacionamento ao longo do tempo.

Considerando esses argumentos referentes ao nosso problema de pesquisa, ou seja, quais os fatores que levam à formação, ao desenvolvimento e à consolidação das redes de relacionamento ao longo do tempo, não perdendo de vista que a literatura da área defende que essa estrutura fortalece as vantagens competitivas da empresa, a importância deste estudo está, em primeiro lugar, no tipo de indústria objeto da pesquisa. A indústria siderúrgica é um dos pilares da economia do estado de Minas Gerais. Dados recentes mostram que ela é a segunda indústria mais importante do estado. Um recente relatório da fundação João Pinheiro mostra que a indústria siderúrgica marca sua história no estado por ele ser um dos principais produtores da

matéria-prima utilizada pelas siderúrgicas que é o minério de ferro. No caso específico da empresa e seus fornecedores que analisamos em nosso estudo, ela representa o segundo maior produtor mundial em seu nicho de mercado, e seus produtos, principalmente no mercado nacional, têm uma forte demanda em função dos crescentes investimentos da indústria de petróleo e energia e do setor automotivo.

Em segundo lugar, podemos dizer que esta pesquisa se justifica pela importância que assume o fenômeno das redes no campo das ciências (OLIVER, 1990; RING e VAN de VEM, 1994; EBERS, 1997; TRACEY e CLARK, 2003) e no meio empresarial (DYER e NOBEOKA, 2000; KANTER, 2000; CASTELLS, 2003). Segundo Gulati, Nohia e Zaheer (2000), o fenômeno das redes foi até certo ponto relegado a um segundo plano durante um longo período dominado pela Teoria da Firma, com origem na economia. Os acadêmicos, de certa forma, modelaram e encapsularam o ambiente dentro de medidas de competitividade nos mercados de produtos e serviços. Sabemos agora, no entanto, que o ambiente das organizações é muito mais amplo e complexo, envolvendo uma forte articulação com diversos atores externos e a construção de relacionamentos que têm grande implicação para a sua sobrevivência.

Em terceiro e último lugar, observamos uma mudança considerável no comportamento entre compradores e fornecedores nos anos recentes. A relação comprador-fornecedor na perspectiva da teoria econômica tradicional está baseada em transações caracterizadas por relações impessoais, não recorrentes, sendo a compra baseada na decisão de preço e nela não se estabelece nenhum vínculo entre o comprador e o fornecedor (WILLIAMSON, 1985). Essa perspectiva denominada neoclássica parte do pressuposto da existência de um mercado com concorrência perfeita em que existe uma ampla gama de compradores e fornecedores. O fato é que tal situação não é, nem sempre, a realidade. Portanto, autores, como Granovetter (1985, 1992), afirmam que a ação econômica não se concebe apenas por propulsores econômicos, mas por relações sociais. Para Granovetter (1985, 1992), a relação social é fator inerente às transações econômicas, que são baseadas na confiança, trocas de informações, transações recorrentes e perpetuidade da relação ao longo do tempo. Tal fato nos leva a pensar que as empresas não estão ilhadas e não são feudos auto-suficientes, elas precisam relacionar-se para maximizar recursos, otimizar oportunidades e desenvolver novos

negócios e tecnologias. Daí a necessidade e importância da rede de relacionamentos para as organizações.

A investigação empírica, ou seja, nossa pesquisa de campo foi baseada na realização de um estudo de caso em que procuramos analisar a formação e o desenvolvimento do relacionamento do comprador com um fornecedor, depois com o outro e, por fim, comparamos os casos.

Os principais resultados encontrados em nossa pesquisa mostram que, nos casos estudados a relação, não se configura como uma simples relação comprador/fornecedor. Ou seja, a relação avança para uma maior inserção dos atores no relacionamento fazendo com que a mesma perpetue no decurso do tempo e assuma cooperação como característica marcante. No que se refere aos fatores que levaram à formação do relacionamento, no primeiro caso, foram identificados a necessidade de aquisição de novas tecnologias ou novas habilidades, a necessidade de adaptabilidade às mudanças no mercado e, por fim, a existência de inserção relacional por meio dos vínculos fortes. Já, no segundo caso, foram apontados a existência da confiança facilitando a formação do relacionamento e a necessidade de aquisição de novas tecnologias ou novas habilidades. No que se refere aos fatores que levam ao desenvolvimento e à consolidação do relacionamento, encontramos evidências dos seis fatores identificados na revisão da literatura. Nos casos estudados, vimos a importância desempenhada pela confiança para o desenvolvimento e consolidação da rede de negócios. Além de que a reciprocidade, a interdependência entre os atores, os investimentos em ativos específicos e a estrutura da rede de relacionamento foram igualmente importantes para o desenvolvimento e a consolidação dos relacionamentos no caso dos atores estudados.

Com base nesses resultados, acreditamos que nossa dissertação pode adicionar contribuições a abordagem de redes de relacionamento organizacionais e, principalmente, no que se refere à relação comprador e fornecedor, no sentido de aprofundar a compreensão dos fatores que levam à formação dos relacionamentos organizacionais e ao seu desenvolvimento e consolidação. Enfim, podemos dizer que, de um ponto de vista mais pragmático, pesquisas como a nossa podem auxiliar as empresas a explorarem melhor as oportunidades que venham a surgir em seu ambiente de negócios, além do que propiciará aos entes institucionais informações que ajudarão em um planejamento mais adequado de suas ações.

Enfim, o objetivo principal desta pesquisa foi investigar os processos de formação e de desenvolvimento e consolidação do relacionamento entre uma empresa e dois de seus fornecedores.

Outros objetivos, que chamamos de específicos, derivados do anteriormente exposto, foram estabelecidos para a pesquisa:

1. construir o histórico do relacionamento da sua formação até os dias atuais;
2. identificar e compreender quais foram os fatores propulsores do relacionamento da VMB com os dois fornecedores estudados;
3. caracterizar e analisar quais os fatores e condicionantes que facilitaram a operacionalização do relacionamento entre a VMB e os dois fornecedores estudados;
4. caracterizar e analisar quais os fatores condicionantes que facilitaram o desenvolvimento e a consolidação do relacionamento entre a VMB e os dois fornecedores estudados;
5. analisar e comparar o comportamento da VMB com dois de seus fornecedores.

Sendo assim, esta dissertação está estruturada em cinco capítulos. O primeiro compreende essa introdução em que esclarecemos a problemática, a justificativa e os objetivos do trabalho. No capítulo 2, tratamos da revisão da literatura. Na primeira parte da revisão da literatura, abordamos os fatores que levam à formação das redes de relacionamentos. Em seguida, na segunda parte, abordamos os fatores apontados na literatura que levam ao desenvolvimento no decurso de tempo das redes de relacionamentos organizacionais.

São tratados, no capítulo 3, os aspectos metodológicos desta dissertação, quando buscamos justificar a escolha do método de estudo de caso. Em seguida, detalhamos os procedimentos estabelecidos para a coleta de dados, bem como apresentamos o processo de análise de dados de forma detalhada. Ainda, no capítulo 3, buscamos também esclarecer as matrizes que foram utilizadas para a análise dos dados.

O capítulo 4 contém a descrição dos casos estudados e a análise dos dados da pesquisa. A descrição e análise dos dados inicia-se com a caracterização da VMB e sua política de relacionamento. Em seguida, descrevemos o caso 1 que trata do relacionamento da

VMB com a fornecedora Eupec. Posteriormente, descrevemos o caso 2 que trata do relacionamento da VMB com a fornecedora Kampmann. Cada caso passa pela caracterização da empresa fornecedora, o histórico do relacionamento, os fatores que levaram à formação do relacionamento e, por fim, os fatores que conduziram ao desenvolvimento do relacionamento. Após a descrição e análise de cada caso individualmente, fizemos uma análise comparativa dos casos abordando os fatores que levaram à formação do relacionamento, ao desenvolvimento e à consolidação do relacionamento.

O último capítulo apresenta as conclusões deste trabalho. A primeira parte contempla os principais resultados da pesquisa. Em seguida, mostramos as principais conclusões no que se refere aos fatores que levaram à formação das redes de relacionamento organizacionais e, logo após, as conclusões dos fatores que conduziram ao desenvolvimento e consolidação da relação. O capítulo se encerra com as contribuições da pesquisa, suas limitações e sugestões para pesquisas futuras.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, será apresentado o referencial que embasou nosso problema de pesquisa e que foi a base de sua sustentação. Este referencial é apresentado em duas seções. Inicialmente, apresentamos os fatores que levam à formação das redes de relacionamentos organizacionais de acordo com a literatura estudada e, na seqüência, discutiremos os fatores que conduzem ao desenvolvimento e à consolidação de redes de relacionamentos.

Antes de discorrermos sobre como se processa a evolução e consolidação das redes, discutimos quais os fatores que a literatura estudada apontou como preponderantes na formação das redes. Além disso, nesta seção sintetizamos em um quadro os principais fatores que levam à formação das redes, os quais foram discutidos na literatura pesquisada. Essa sistematização dos fatores foi importante para a pesquisa de campo, visto que proporciona ao pesquisador uma visão panorâmica do processo de estabelecimento de relações e transações.

2.1 Fatores que levam à formação das redes de relacionamentos organizacionais

Tem-se observado que os fatores que levam à formação das redes, como o próprio nome revela, representam os fatores determinantes para que uma organização entre em um relacionamento interorganizacional ou uma rede seja formada (OLIVER, 1990; RING e VAN DE VEN, 1994; EBERS, 1997). Verifica-se que, na literatura pesquisada, foram encontradas uma diversidade de fatores. Essa diversidade é em função da pluralidade dos campos de conhecimento que analisam o processo (ARAUJO E EASTON, 1996; LOPES, 2001; WILLIAMS, 2005) e dos enfoques metodológicos utilizadas para pesquisas sobre redes (ARAUJO e EASTON, 1996; LOIOLA e MOURA, 1996; e CHALMERS, GADDE e HULTHÉN, 2005).

No quadro 01, percebemos que os fatores analisados sintetizam bem essa idéia da pluralidade que foi ressaltada por Williams (2005) e Chalmers, Gadde e Hulthén (2005). Não que os mesmos sejam conclusivos ou que expressem a totalidade, mas crê-se que representam uma boa amostra. No quadro 01, foram listados os seis principais fatores que levam à formação das redes citadas pela literatura. Os autores que foram elencados,

ao lado de cada fator, correspondem àqueles que consideram esses mesmos fatores ou fatores relacionados como mais influentes na formação das redes. Vale ressaltar que tivemos, muitas vezes, que escolher determinada terminologia para identificar o fator, já que, para idéia ou conceito semelhante os diferentes, autores, em alguns casos, também se utilizavam de denominações distintas.

Fatores que Levam a Formação das Redes	Autores
Existência de confiança para a formação do relacionamento	SHERER (2003); HOFFMANN e SCHLOSSER (2001); GULATI (1998, 1995); PODOLNY E PAGE (1998); DAS E TENG (1997); DYER (1997); UZZI (1997) ² ; LARSON E STARR (1993); HÅKANSSON, KJELLBERG e LUNDGREN (1993); LARSON (1992); JARILLO e STEVENSON (1991); NOHRIA (1992); ALDRICH E GLINOW (1992); GRANOVETTER (1973, 1985, 1992).
<ul style="list-style-type: none"> • Necessidade de acesso a recursos, como matéria prima, informações, dentre outros • Necessidade de aquisição de novas tecnologias ou novas habilidades 	HOLMEN, PEDERSEN, e TORVATN (2005); WILLIAMS (2005); DYER (2004); LAGEMANN (2004); BRONZE, ALASKIEWICZ, GREVE e WENPIN (2004); GUIDICE, VASUDEVAN E DUYSTERS (2003); NIELSEN (2003); OLIVEIRA (2002); LOPES (2001); ARAÚJO (2000); DYER E NOBEOKA (2000); DYER (2000); DYER E SINGH (1998); DOZ & HAMEL (1998); EBERS E JARILO (1998); PODOLNY E PAGE (1998); EBERS (1997); GULATI (1995); HAMEL E PRAHALAD (1994); OLIVER (1990); JARILLO (1988); PODOLNY E PAGE (1998); UZZI (1997); POWELL et al (1996), LEWIS (1992); VON HIPPEL (1988).
Necessidade de adaptabilidade às mudanças no mercado, manutenção da estabilidade no mercado, redução das incertezas e a proteção contra o ambiente externo	WILLIAMS (2005); GIMENO (2004); LAGEMANN (2004); MASKELL e LORENZEN (2004); VENKATRAMAN E LEE (2004); GUIDICE, VASUDEVAN E DUYSTERS (2003); OLIVEIRA (2002); MAKINEN (2001); WALLENKLINT E HOLM (2000); BRONZO (1999); DAS E TENG (1997); LORANGE (1996); POWELL, KOPUT e SMITH-DOERR (1996); GULATI (1995); PRAHALAD (1995); ANDERSON, HAKANSSON E JOHANSON (1994); LORANGE E ROOS (1993); LARSON (1992); OLIVER (1990) E WILLIAMSON (1985); PFEFFER E NOWAK (1976); PFEFFER (1972).
Existência de inserção relacional por meio dos vínculos fortes ou fracos	TRACEY e CLARK (2003); VIZEU (2003); LAZZARINI E ZENGER (2002); CARVALHO (2002); FLETCHER E BARRETT (2001); LOPES (2001); HALINEN E TORNROOS (1998); GULATI (1995); LARSON (1992); LARSON e STARR (1993); ALDRICH e ZIMMER (1990); ALDRICH E GLINOW (1992); GRANOVETTER (1973, 1985, 1992).
Necessidade de compartilhamento de desenvolvimento de produtos, processos, e operações visando à redução de custos	WILLIAMS (2005); LAGEMANN (2004); NIELSEN (2003); VIZEU (2003); BALDI e LOPES (2002); ARAUJO (2000); DAS E TENG (1997); ESPINO (1996); GULATI (1995); NORTH (1994); LARSON (1992), WILLIAMSON (1985); EBERS (1997).
Apoio e estímulo institucional, exigências legais coerção de agências reguladoras ou mesmo de sindicatos ou associações patronais	WILLIAMS (2005); BRONZE, ALASKIEWICZ, GREVE e WENPIN (2004); MASKELL e LORENZEN (2004); TRACEY E CLARK (2003); VIZEU (2003); DADALTO (2002); FILHO e PIRES (2001); ARAUJO (2000); EBERS (1997); BEST (1990); OLIVER (1990).

Quadro 01 – Fatores que levaram à formação das redes

Fonte - Elaborado pelo autor da dissertação.

² Granovetter e Uzzi foram autores que estudaram a variável confiança na formação do relacionamento, porem Granovetter toma como unidade de análise a relação entre indivíduos e Uzzi a relação entre organizações.

Na seqüência, analisamos pormenorizadamente o contexto e o enfoque dado pelo conjunto de autores a cada um dos fatores listados no Quadro 01 para a formação das redes.

O primeiro fator, conforme listado no quadro 01, considerado o indutor do processo de formação de redes é a confiança. Por vezes, enfrenta-se uma questão crucial: as organizações relacionam-se para confiar, ou confiam para relacionar-se? Certamente, a confiança entre os parceiros é o fator mais citado na literatura, sendo considerada um pré-requisito para a cooperação (HÅKANSSON, KJELLBERG e LUNDGREN, 1993, JARILLO e STEVENSON, 1991; LARSON, 1992, LARSON e STARR, 1993; GULATI, 1995; UZZI, 1997). Nesse sentido, os parceiros não devem apenas confiar, mas desejar confiar nos demais. Nohria (1992), ao estudar redes de empresas de alta tecnologia, conclui que os participantes dessas redes buscam na rede social formada conhecer as ligações entre as pessoas e, a partir deste conhecimento, avaliar se é desejável confiar em novos ou possíveis parceiros. Sem a confiança, a aliança tenderá a falhar, mesmo que a rede se configure como o melhor caminho competitivo ou estratégico para os participantes. São os laços de confiança que possibilitam que atores antes desconectados desenvolvam relações de trocas econômicas (LARSON, 1992, LARSON e STARR, 1993; UZZI, 1997). Percebemos, ainda, que a confiança não é apenas uma questão propulsora na formação da rede, mas também no desenvolvimento.

Nesse sentido, a confiança, se não é preexistente entre os atores, pode ser construída desde o período das negociações para formação da rede (HOFFMANN e SCHLOSSER, 2001), dependendo que os parceiros demonstrem compromisso futuro, como investimentos no parceiro, compartilhem informações dentre outras manifestações que provêm as boas intenções para a construção do relacionamento (DYER, 1997). Para Uzzi (1997), quando um parceiro percebe que o outro lhe atribui confiança, é mais fácil a criação de um ciclo de construção de confiança.

A respeito disso, Das e Teng (1997) buscam esclarecer que, para entender o que é confiança, é necessário compreender que a mesma se processa a partir da segurança que os atores estabelecem em seus relacionamentos. Essa segurança se processa pelo nível de certeza que um determinado ator tem de que seus parceiros perseguirão objetivos e interesses mútuos e não agirão oportunisticamente. Para Das e Teng (1997), a segurança então deriva de duas fontes, a saber: a confiança e o controle. Sob a ótica da confiança,

os parceiros sentem-se seguros à medida que confiam, ou seja, a confiança leva à segurança e vice e versa. Por outro lado, à medida que os parceiros não se sentem seguros em função da existência de riscos decorrentes do relacionamento, que podem ser expressos pela incerteza e pelo comportamento oportunístico, eles tendem a recorrer a mecanismos de controle como os contratos. Para esses autores, tanto a confiança quanto o controle são complementares e caminham em paralelo na construção de relacionamentos saudáveis à medida que elevam a segurança que um parceiro tem sobre os seus pares na rede.

O que se observa é que, certamente, as organizações tendem a estar mais confiantes em seus parceiros quando a percepção dos níveis de controle sobre os mesmos é alta. Apesar disso, para Das e Teng (1997), é imprescindível que haja um mínimo de confiança mútua entre as empresas a fim de se obter o sucesso no estabelecimento de vínculos. A confiança no estabelecimento de relacionamentos organizacionais é fundamental, pois o bom desempenho das organizações na rede de relacionamento, em maior ou menor graus, depende do sucesso dos parceiros. Vale ressaltar, no entanto, que certamente todos estão sujeitos a comportamentos oportunistas, ou seja, todos estão expostos a algum grau de risco e incerteza.

Já no que se refere ao segundo fator discutido na literatura sobre formação de redes de relacionamentos, que é o acesso a recursos, como matéria-prima, informações, dentre outros, e também a aquisição de novas tecnologias, verificamos que os principais estudos realizados a esse respeito afirmam que a participação em redes pode trazer, para empresas, vantagens sobre seus competidores que não estão na rede (WILLIAMS, 2005; LAGEMANN, 2004; BRONZE et al, 2004; GUIDICE, VASUDEVAN e DUYSTERS, 2003; NIELSEN, 2003; LOPES, 2001; ARAÚJO, 2000; DYER e SINGH, 1998; EBERS, 1997; GULATI, 1995; HAMEL e PRAHALAD, 1994; OLIVER, 1990; JARILLO, 1988).

Essas vantagens são em função dos recursos e oportunidades que podem ser compartilhados pelos participantes, o que os torna, por conseguintes, mais competitivos. (WILLIAMS, 2005; GULATI, 1995 e JARILLO, 1988). A inserção das organizações na rede cria relações de troca de diversos recursos e as mesmas criam oportunidades econômicas uma para a outra. Essas relações podem ocorrer livremente, ou mesmo, dentro de condições mais rígidas ou controladas, isso dependerá da estrutura da rede e

de seu respectivo modelo de governança. (WILLIAMS, 2005; BRONZE et al, 2004; GUIDICE, VASUDEVAN E DUYSTERS, 2003; NIELSEN, 2003; EBERS, 1997; GULATI, 1995).

Nesse sentido, Ebers (1997), ao tratar especificamente dos motivos que levam à formação de redes, aborda duas perspectivas iniciais. A primeira aponta para o incremento do negócio e seus rendimentos por meio da cooperação e não competição. Dessa forma, a organização pode, por meio da rede, acessar recursos complementares ou mesmo essenciais como, matéria-prima, acesso e mobilidade a mercados dentre outros que levariam, por conseguinte, ao incremento dos rendimentos do negócio. (WILLIAMS, 2005; BRONZE et al, 2004; GUIDICE, VASUDEVAN e DUYSTERS, 2003; NIELSEN, 2003; EBERS, 1997; GULATI, 1995). A segunda perspectiva abordada pelo autor trata da redução de custos, que será melhor discutida posteriormente, quando apresentarmos esse fator como um dos que favorecem a formação de relacionamento entre organizações.

É notório e amplamente reconhecido que a necessidade de recursos escassos desempenha um papel importante para modelar e influenciar a competição no mercado. (GUIDICE, VASUDEVAN E DUYSTERS, 2003; ARAÚJO, 2000; LOPES 2001; HAMEL E PRAHALAD, 1994). Se os recursos demandados pela organização não forem escassos, ela tende a não priorizar sua participação em uma rede ou em qualquer tipo de relacionamento. Os problemas surgem quando recursos são escassos ou dispersos e quando a sobrevivência depende da obtenção de recursos complementares que são transacionados entre empresas. A habilidade para extrair o máximo de recursos do relacionamento é condicionada freqüentemente pela habilidade de uma empresa para encontrar parceiros com recursos complementares na rede. (GUIDICE, VASUDEVAN E DUYSTERS 2003, DYER E SINGH, 1998).

Os autores explicam que, se parceiros potenciais forem escassos, uma organização teria pequeno incentivo para esperar e ver o impacto da escolha de seu competidor. Ela tenderia a tentar sair na frente dos mesmos buscando estabelecer relacionamentos. Protelar a entrada em uma dada rede, ou relacionamento, é considerado imprudência face ao risco tangível de não poder encontrar parceiros com recursos ambicionados pela organização. (DYER E SINGH, 1998). Assim, a empresa tende a agir rapidamente em uma tentativa de compensar a vantagem de um competidor e, talvez, ganhar uma

vantagem estratégica nova além de suprir sua demanda por recursos escassos. Por outro lado, uma organização que entra antecipadamente em uma rede, se comparada aos concorrentes, apresenta vantagens sobre os concorrentes por ser capaz de se antecipar a um movimento dos mesmos. (GUIDICE, VASUDEVAN e DUYSTERS 2003, DYER e SINGH, 1998; GULATI, 1995).

Gulati (1995) cita Galaskiewicz (1985) ao discutir o acesso a recursos como um dos fatores motivadores para a formação dos relacionamentos. A temática da pesquisa de Galaskiewicz (1985) aponta os sistemas de obtenção de recursos adicionando também uma perspectiva de troca a qual sugere que as organizações entram em relacionamentos quando percebem uma interdependência estratégica crítica com outras organizações em seu ambiente. A necessidade de recursos complementares é, sem dúvida, um dos direcionadores principais que motivam os relacionamentos ou que determinam que uma organização entre em uma rede de relacionamentos. (ARAÚJO, 2000; EBERS E JARILO, 1998; EBERS, 1997).

Seguindo essa abordagem, da necessidade de recursos complementares escassos, Gulati (1995) afirma que, se aplicarmos ao contexto do relacionamento entre duas organizações, tais argumentos sugerem que elas procuram parcerias que podem complementá-las e vice versa. A interdependência estratégica entre organizações significa uma situação na qual uma tem recursos que beneficiam a parceira, enquanto essa também necessita de recursos que a outra detém (NIELSEN, 2003; LOPES, 2001; ARAÚJO, 2000; EBERS E JARILO, 1998; GULATI, 1995; HAMEL e PRAHALAD, 1994; JARILLO, 1988).

O autor Gulati (1995) vai adiante com sua análise salientando que a interdependência não ocorre apenas devido a necessidades de obtenção de recursos financeiros, mas também de recursos como habilidades especializadas, insumos críticos e ainda daqueles que tenham acesso a tipos particulares e específicos de mercados dentre outros. (BRONZE et al., 2004; GUIDICE, VASUDEVAN e DUYSTERS, 2003; NIELSEN, 2003; LOPES, 2001; ARAÚJO, 2000; DYER e SINGH, 1998; EBERS e JARILO, 1998; EBERS, 1997; GULATI, 1995; HAMEL e PRAHALAD, 1994; OLIVER, 1990; JARILLO, 1988).

Um outro recurso importante para as organizações e que merece atenção especial na literatura sobre formação de redes de relacionamento é a aquisição de novas tecnologias ou habilidades, ou seja, a transferência de conhecimento. Em indústrias cuja base de conhecimento é ampla e complexa, as redes facilitam a transferência de conhecimento entre organizações. (HOLMEN, PEDERSEN e TORVATN, 2005; WILLIAMS, 2005; LAGEMANN, 2004; BRONZE et al., 2004; GUIDICE, VASUDEVAN e DUYSTERS, 2003; NIELSEN, 2003; OLIVEIRA, 2002; DOZ & HAMEL, 1998; UZZI, 1997; POWELL, KOPUT e SMITH-DOERR, 1996; LEWIS, 1992; VON HIPPEL, 1988).

Essa necessidade por aquisição de novos conhecimentos e habilidades é considerada fundamental porque o mundo contemporâneo, segundo Lewis (1992), é marcado pelo progresso da tecnologia. Ele afirma que a tecnologia está mudando nosso mundo de forma inexorável. Nesse processo, ela forja novos elos, torna-nos mais parecidos e exige mais de nossos recursos, para que possamos continuar progredindo. Nesse sentido, para o autor, o mundo vem nitidamente recorrendo à cooperação como veículo importante para o progresso técnico. Sem ela, o avanço tecnológico transforma-se num processo menos eficaz, de grandes dispêndios em P&D, em parte para repetir aquilo que outros já fizeram.

Para Williams (2005), as redes de relacionamentos são vistas como um meio pelo qual organizações podem melhorar sua capacidade adaptativa em ambientes de grandes volatilidades e elevada complexidade, como é o caso da indústria de biotecnologia estudada por Powell, Koput e Smith-Doerr (1996). Uma rede pode servir como um lócus de inovação que provê acesso a conhecimento e outros recursos que não são individualmente conseguidos por cada membro da rede, mas cada um dos participantes da rede tem que aprender como transferir e adquirir conhecimento por meio dos vínculos que ele mantém. (POWELL, KOPUT e SMITH-DOERR, 1996 e VON HIPPEL, 1988). Nesse processo de transferência e absorção de conhecimento, a experiência dos participantes da rede e a sua reputação junto aos membros da rede são determinantes para a realização do compartilhamento das inovações. (POWELL, KOPUT e SMITH-DOERR, 1996).

Da mesma forma, Guidice, Vasudevan e Duysters (2003) afirmam que, nos anos recentes, percebemos um clima de convergência das organizações visando parcerias que chegam a obscurecer os limites da atuação de cada organização. Esse fato decorre do

avanço tecnológico acelerado que, por conseguinte, é decorrência de produtos cada vez mais complexos com ciclos de vida mais curtos. Essa realidade sugere que a intensidade tecnológica não só aumenta a assimetria entre o domínio de conhecimento de uma empresa e o domínio dos produtos inovadores, mas também é um fator propulsor para a formação de redes. (GUIDICE, VASUDEVAN E DUYSTERS 2003).

Ao analisar a literatura, vemos em pesquisas anteriores um amplo uso de alianças objetivando o acesso a competências tecnológicas e recursos como também redução dos riscos e custos comerciais de produtos não experimentados e com tecnologia intensiva. (DOZ e HAMEL, 1998; GUIDICE, VASUDEVAN e DUYSTERS 2003). Um consenso entre os pesquisadores de redes, em empresas cuja tecnologia intensiva é presente, é que elas são as melhores alternativas encontradas para as organizações enfrentarem o dilema da inovação tecnológica com ciclos cada vez mais curtos. Sendo assim, percebemos que a intensidade tecnológica é um fator que determina a formação de redes de relacionamentos, pois elas tornam-se instrumentos poderosos de respostas eficazes a um cenário competitivo, proporcionando, assim, uma vantagem competitiva a essas empresas em redes. (GUIDICE, VASUDEVAN e DUYSTERS 2003).

O terceiro fator discutido na literatura sobre a formação de redes de relacionamento organizacionais é a necessidade de adaptabilidade às mudanças no mercado, manutenção da estabilidade no mercado e redução das incertezas. Como Williams (2005) afirma, as estruturas organizacionais evoluem ou são modificadas em função da própria dinâmica do mercado, ou seja, do ambiente em que as organizações estão inseridas. Nessa perspectiva, as redes são formadas, também, como resultado da ação adaptativa das organizações às mudanças do mercado ou para a manutenção de sua estabilidade reduzindo, assim, as incertezas inerentes ao contexto dinâmico. (WILLIAMS, 2005; GIMENO, 2004; LAGEMANN 2004; MASKELL e LORENZEN, 2004; VENKATRAMAN e CHI-HYON, 2004; GUIDICE, VASUDEVAN e DUYSTERS, 2003; BRONZO, 1999; DAS e TENG, 1997; GULATI, 1995; ANDERSON, HAKANSSON e JOHANSON, 1994; LARSON, 1992; OLIVER, 1990 e WILLIAMSON, 1985).

Guidice, Vasudevan e Duysters (2003) salientam como cresceram as pesquisas e interesses pelos estudos sobre redes de relacionamento organizacionais e, na visão deles, tal crescimento vem muito em função do aumento, em termos quantitativos, do

volume de empresas que entram em relacionamentos. Também na avaliação desses autores, um dos principais motivadores para a entrada de uma organização em um dado relacionamento são os esforços adaptativos às mudanças ambientais.

Para entender as mudanças ambientais mais recorrentes, é necessário entender o ciclo de vida das organizações no mercado. É sabido que as pesquisas que se concentram na análise do ciclo de vida das organizações apontam quatro fases comuns de desenvolvimento que são: nascimento, crescimento, maturidade e declínio. Cada fase revela condições tecnológicas, ambientais e competitivas diferentes. Os estudos relacionados a esse tema revelam que essa evolução influencia a frequência e padrão de acordos cooperativos de uma empresa. (GUIDICE, VASUDEVAN E DUYSTERS 2003; MAKINEN, 2001; WALLENKLINT E HOLM, 2000; HARRIGAN, 1988).

Segundo os autores, percebemos que a fase de fundação de uma organização caracteriza-se, em muitos casos, por uma elevada frequência de acordos entre organizações. Já que nessa fase, principalmente, as organizações estão trabalhando as idéias, conceitos de produto e escolhas de tecnologia. (GUIDICE, VASUDEVAN E DUYSTERS 2003; PRAHALAD, 1995). Os acordos tanto para pesquisas e desenvolvimento, quanto para lançamento de produtos, podem permitir às organizações manterem sua competitividade e, ao mesmo tempo, certo grau de flexibilidade. (GUIDICE, VASUDEVAN E DUYSTERS 2003).

Assim como na fase inicial de uma organização, na fase de desenvolvimento, o foco da cooperação e estabelecimentos de relações organizacionais concentra-se nos esforços de pesquisa e desenvolvimento, mas também na de prospecção de mercados. (GUIDICE, VASUDEVAN E DUYSTERS 2003; PRAHALAD, 1995). Com a estabilização da empresa no mercado, que é considerado um fenômeno natural da fase da maturidade, fatores como inovações incrementais, economias de escala (redução do custo unitário variável), e economias incrementais (redução de custo e despesas fixas de operações) tornam acordos mais cruciais. Nessa fase, as relações que permitem aos participantes a utilização de recursos críticos mostram-se mais úteis, pois visam estabilizar as posições competitivas das respectivas organizações. (GUIDICE, VASUDEVAN E DUYSTERS 2003; MAKINEN, 2001; WALLENKLINT E HOLM, 2000; HARRIGAN, 1988).

Na fase final ou de declínio do mercado, parece inconcebível que empresas entrariam em algum tipo de relacionamento. A fase de declínio caracteriza-se geralmente pelo abandono de tecnologias, mudanças na esfera do consumo e mudanças demográficas, até mesmo transformações legais e de normalização que tornam produtos e processos obsoletos. (GUIDICE, VASUDEVAN E DUYSTERS 2003; MAKINEN, 2001; WALLENKLINT E HOLM, 2000; HARRIGAN, 1988). Segundo Guidice, Vasudevan e Duysters (2003), mediante tais circunstâncias, a probabilidade de as organizações buscarem relacionamentos é mínima. Podem, no entanto, acontecer acordos cooperativos para retiradas de produtos do mercado e a imediata substituição ou, até mesmo, alianças estratégicas ou qualquer tipo de relacionamento que leve à formação de alguma atividade que poderia envolver aportes tecnológicos específicos buscando revitalizar o posicionamento no mercado ou protelar a morte dos produtos, processos ou mesmo organizações.

Além de observarmos a influência do ciclo de vida das organizações na formação de redes de relacionamentos organizacionais, vemos que as características estruturais do ambiente competitivo influenciam o comportamento das organizações (MASKELL e LORENZEN, 2004; BRONZO, 1999). Dentre essas características estruturais, o nível de concentração do mercado é considerado importante para a formação de relacionamentos entre empresas. Os relacionamentos cooperativos, provavelmente, serão formados em um ambiente caracterizado por concentração moderada ou onde temos baixa concentração e maior competição. (PFEFFER, 1972; PFEFFER E NOWAK, 1976).

Já em um mercado altamente concentrado, como um mercado monopolista, uma única organização (ou poucas) tem o poder necessário para obter recursos e, portanto, não é estimulada a buscar relacionamentos cooperativos a fim de sustentar sua vantagem competitiva. Em um mercado menos concentrado ou em um mercado no qual prevalece a competição, cada empresa é altamente dependente de recursos externos para sustentar suas vantagens competitivas. (MASKELL E LORENZEN, 2004; GUIDICE, VASUDEVAN E DUYSTERS 2003; BRONZO, 1999).

Em contraposição a uma elevada concentração de mercado, em um mercado moderadamente concentrado, uma empresa que está em um relacionamento cooperativo tende a ter um poder de mercado bem superior em relação a seus competidores que

atuam de forma isolada. Dessa forma, uma ação de cooperação será benéfica, principalmente, se capitalizar em ativos interiormente desenvolvidos e acesso a recursos externos. (MASKELL e LORENZEN, 2004; GUIDICE, VASUDEVAN E DUYSTERS 2003; BRONZO, 1999). Nesse mercado de concentração moderada, a ação de cooperação de um competidor será vista provavelmente como uma ameaça que requer uma resposta imediata. (GIMENO, 2004; VENKATRAMAN E CHI-HYON, 2004). A esse respeito Gimeno (2004) conduziu um estudo longitudinal de 1994 a 1998 do mercado de aviação internacional. Para tanto, o autor selecionou 99 empresas internacionais. Seu estudo pautava-se justamente em entender por que determinadas organizações entravam em algum tipo de relacionamento a partir da ação de seus competidores. As evidências apontaram que uma determinada organização entrava em um relacionamento com os parceiros de seus competidores buscando eliminar a vantagem competitiva dos mesmos.

Gimeno (2004) ressalta que a incapacidade de uma determinada organização prever o movimento de seus competidores leva as organizações a entrarem em relacionamento cooperativo. Em outras palavras, incerteza competitiva é o resultado da inabilidade de uma empresa para predizer o efeito do movimento estratégico de um competidor, do mercado consumidor ou, até mesmo, fornecedor.

A formação de determinada rede de relacionamento organizacional pode funcionar como um delimitador dos espaços no mercado e evitar a ascensão de competidores ou a traição de um fornecedor. Em muitos casos, a empresa ao invés de atacar e pela impossibilidade de predizer se haverá uma resposta ou qual será a resposta, prefere entrar em uma aliança para reduzir o número de competidores bem como responder proativamente a incerteza latente. (GIMENO, 2004; VENKATRAMAN E CHI-HYON, 2004; GUIDICE, VASUDEVAN E DUYSTERS 2003). Podemos deduzir, então, que a incerteza competitiva configura-se como uma explicação para os motivos que levam as organizações a buscarem estabilidade nas redes frente às mudanças em seu ambiente de negócios. (WILLIAMS, 2005; GIMENO, 2004; LAGEMANN 2004; MASKELL e LORENZEN, 2004; VENKATRAMAN E CHI-HYON, 2004; GUIDICE, VASUDEVAN E DUYSTERS, 2003; BRONZO, 1999; DAS E TENG, 1997; GULATI, 1995; ANDERSON, HAKANSSON E JOHANSON, 1994; LARSON, 1992; OLIVER 1990 E WILLIAMSON, 1985).

Dessa forma, percebemos que um dos fatores que levam à formação de redes de relacionamentos organizacionais está ligado também à necessidade de adaptabilidade das organizações frente às mudanças no mercado, bem como à manutenção da estabilidade no mercado e à eliminação das incertezas. (GIMENO, 2004; VENKATRAMAN E CHI-HYON, 2004; GUIDICE, VASUDEVAN E DUYSTERS 2003). Mas, para entender esse processo, é essencial conhecer o ciclo de vida do mercado em que as organizações atuam e também a estrutura desse mercado. Pesquisas têm mostrado, como ressaltam Guidice, Vasudevan e Duysters (2003), um aumento no crescimento dos índices de relacionamentos na fase de desenvolvimento em que o incentivo é alto para ganhar acesso rápido a ativos especializados que complementam as inovações de uma empresa e aceleram o potencial de resultado na fase de maturidade. Segundo Guidice, Vasudevan e Duysters (2003), existe maior probabilidade de as organizações entrarem em redes de relacionamento nas fases de desenvolvimento e maturação do mercado e uma menor probabilidade na fase de introdução e declínio do mercado.

Com relação à proteção contra o ambiente externo como determinante na formação de redes de relacionamentos organizacionais, Williams (2005) afirma que nenhuma estrutura social existe independentemente das percepções, comportamentos, interpretações e interações dos atores envolvidos. O contexto externo também pode ser importante para fomentar cooperação por representar fonte de concorrência e ameaças. (WILLIAMS 2005; POWELL, KOPUT e SMITH-DOERR, 1996).

Em outras palavras, uma organização pode entrar em um relacionamento, ou rede, como resposta às pressões do ambiente externo, ou também, estruturar-se em rede para buscar novos mercados como defesa contra qualquer ameaça ambiental percebida. Para Guidice, Vasudevan e Duysters (2003), a ameaça ambiental se torna decisiva como elemento propulsor para a formação de redes de relacionamentos dependendo da proximidade dos competidores. Os autores definem proximidade competitiva “como o grau combinado de mercados comuns e semelhança de recursos entre competidores” (GUIDICE, VASUDEVAN e DUYSTERS 2003). Parafraseando Guidice, Vasudevan e Duysters (2003), a avaliação dos mercados comuns requer que uma empresa não só analise o número de mercados nos quais compete, mas também quantos desses mercados interconectam com os mercados de um competidor.

A similaridade de recursos está associada ao grau de semelhança entre suas práticas de gestão, bem como experiência tecnológica e ativos internos. É provável que empresas com recursos análogos exibam comportamentos estratégicos semelhantes no que tange a: capacidades, forças competitivas e fraqueza. (GUIDICE, VASUDEVAN E DUYSTERS 2003). Assim, é mais provável que uma empresa entre em uma rede para fazer frente a seus concorrentes quando estes atuam em mercados comuns e também exibam uma similaridade de recursos.

As pressões do ambiente externo levam as organizações a buscarem algum tipo de relacionamento, a partir da análise das posições estratégicas de cada sócio potencial. Essas posições estratégicas podem ser tratadas sob dois enfoques. O primeiro diz respeito à importância estratégica do negócio específico no qual a aliança estratégica está sendo contemplada. Ou seja, é feita uma análise *a priori* se esse negócio é parte das atividades principais desse sócio potencial ou pode ser visto como periférico. O segundo enfoque se refere à posição relativa da empresa em seu negócio; se ela é líder de mercado ou mais uma seguidora. (OLIVEIRA, 2002; LORANGE, 1996, LORANGE e ROOS 1993).

Diante do exposto, podemos considerar que, se uma empresa é líder de mercado e entra no relacionamento que contempla seu negócio central ou principal, então os elementos motivadores para iniciar o relacionamento é a defesa de mercado ou de tecnologia, ou seja, a busca de proteção contra as pressões do mercado externo. Se considerarmos que o negócio objeto da entrada em um relacionamento seja secundário no portfólio de uma empresa líder, a razão para iniciar o relacionamento está na permanência da empresa naquele mercado específico. Diferentemente, se a empresa não é mais que uma seguidora de mercado e o negócio é secundário em seu portfólio, então, o motivo para a entrada em um relacionamento deve ser a reestruturação do negócio. (OLIVEIRA, 2002; LORANGE, 1996, LORANGE e ROOS 1993).

O quarto fator destacado como propulsor de formação de redes é a inserção relacional (GRANOVETTER, 1973, 1985, 1992; FLETCHER e BARRETT, 2001; LOPES, 2001; HALINEN e TORNROOS, 2005; GULATI, 1995) e a força dos laços fracos (ALDRICH e ZIMMER (1986); LARSON, 1992; LARSON e STARR, 1993; CARVALHO, 2002; TRACEY e CLARK, 2003; VIZEU, 2003). Este é um dos fatores mais celebrados pela escola norte-americana recentemente, para explicar a formação das

redes de relacionamentos. Mark Granovetter é o principal expoente dessa escola norte-americana. É esse autor que inaugura a escola da socioeconômica em que irá criticar firmemente as duas visões dominantes sobre o comportamento econômico, a visão sub-socializada e a sobre-socializada. Na primeira, tem-se uma abordagem que ele considera de caráter neoclássico, por perceber apenas indivíduos atomizados, não considerando, assim, suas relações sociais. Na segunda, tem-se uma abordagem tipicamente dominante no pensamento sociológico, que trata os agentes como autômatos que seguem, de forma estática, o roteiro esperado para a sua classe social. Dessa forma, Granovetter (1985) propõe superar essa dicotomia por meio da adoção de uma análise que compreenda as ações econômicas dos agentes como inseridas numa rede de relações sociais. Ou seja, os atores escolhem, não de forma casual e, sim, dentro de uma determinada malha de conexões com outros atores. Essa inserção relacional dos atores dentro de uma rede de relações sociais Granovetter (1985) denomina *embeddedness*³.

Segundo a abordagem de Granovetter (1973, 1985, 1992), Fletcher e Barrett (2001), para entender melhor como redes são formadas, evoluem e funcionam, é necessário ganhar uma compreensão do contexto na qual são inseridas tais redes. Isso envolve um entendimento de uma gama mais larga de fatores que envolvem todos na operação da rede e no acesso que os atores em uma rede têm aos recursos de outros atores. Essa compreensão passa pelo conceito da inserção relacional (*embeddedness*) dos atores da rede. (GRANOVETTER, 1973, 1985, 1992; FLETCHER e BARRETT 2001; LOPES, 2001; HALINEN e TORNROOS, 2005; GULATI, 1995).

Para entendermos o processo de formação e evolução das empresas em um contexto de redes de negócios, precisamos compreender o conceito de *embeddedness* (que traduzimos, assim como Vasconcelos (2004), como inserção relacional ou inserção social). Gulati (1995) nos esclarece que o entendimento da formação das redes não pode ser baseado apenas em uma visão restrita das abordagens com base na teoria de dependência de recursos. Uma análise de formação de redes que só focaliza a dependência de recursos não examina como empresas aprendem sobre oportunidades com atores diferentes. Implícito na abordagem de dependência de recursos está à suposição de que as empresas existem em um sistema atomístico no qual a informação

³ Neste trabalho, *embeddedness* será tratado como inserção. O conceito de *embeddedness* foi trabalhado por Mark Granovetter em um artigo clássico intitulado “*Problems of explanation in economic sociology*”, publicado em 1985.

está livremente disponível e igualmente acessível a todos. Tal afirmativa configura-se como uma inverdade, pois, no mercado, a assimetria de informações é dominante. (NORTH, 1994; ESPINO, 1996).

Sendo assim, as empresas não agem solitárias no mercado, mas de forma interativa. Sua ação não é estática e, sim, dinâmica. É sobre essa ótica que Gulati (1995) propõe uma perspectiva que explique a formação de redes sobre um enfoque econômico e social, ou seja, socioeconômico. Sob a ótica social e, não apenas, sob a ótica econômica, porque as redes interfirmas são ligadas por laços sociais, como trata o próprio Gulati (1998) ao definir as redes sociais como “[...]um agrupamento de núcleos (pessoas, organizações) ligados por um leque de relações sociais (amizade, parentescos, etc) de um tipo específico” (GULATI, 1998, p. 295). Essa abordagem de Gulati (1998) está em consonância com os conceitos da sociologia econômica⁴ postos por Granovetter (1985, 1992). Na visão de Granovetter (1985, 1992), a sociologia econômica pode explicar melhor as ações econômicas do que as teorias econômicas tradicionais. A proposta original da socioeconômica, ou sociologia econômica, difere das abordagens que analisam apenas o funcionamento do mercado porque une os fatores culturais, emocionais, sociais e outros aos fatores econômicos que são imperativos na abordagem econômica clássica.

Ao estudar a obra de Granovetter (1985, 1992, 1973), vê-se a importância dos atributos sociais agindo sobre a ação econômica. Já, nos estudos iniciais do autor, podemos perceber suas primeiras contribuições para a análise dita socioeconômica quando ele procura compreender os laços sociais entre atores econômicos. Essa discussão da importância dos laços sociais e sua intensidade para facilitar a atividade econômica são muito bem discutidos por Granovetter. (ALDRICH e ZIMMER(1986); LARSON, 1992; LARSON e STARR, 1993; EBERS, 1997; CARVALHO 2002; TRACEY e CLARK, 2003; VIZEU, 2003).

Por exemplo, Granovetter (1973) busca compreender o fluxo de informações e recursos via redes sociais em mercados de trabalho, entre as organizações e dentro delas. Para tanto, ele lança mão de dois conceitos que são: os laços fortes (*strong ties*) e os laços

⁴ Sociologia econômica (*economic sociology*) terminologia cunhada por Granovetter em 1985 no clássico estudo intitulado *Problems of explanation in economic sociology* para definir seus conceitos sobre a ação econômica (*economic action*). Granovetter (1985) busca explicações alternativas para a ação social além das explicações puramente instrumentais da econômica clássica.

fracos (*weak ties*)⁵. O autor conceitua como laços fracos como aqueles laços superficiais ou casuais que se caracterizam por pouco investimento emocional e de tempo. Estes contrastam com os laços fortes que são o oposto, ou seja, são laços intensos em que os atores se envolvem profundamente. Sobre o papel dos laços fortes e fracos nos relacionamentos, Aldrich e Glinow (1992 p.139) afirmam que

[...] um paradoxo de vínculos fortes é que eles provem um forte suporte socioemocional para as atividades de uma pessoa enquanto, simultaneamente, limita a diversidade e os encontros casuais tão essenciais para a geração de idéias novas. Ampliar o círculo de vínculos fracos da pessoa é uma das formas para aumentar a diversidade, mas também são necessárias medidas mais diretas. (ALDRICH e GLINOW, 1992, p. 139. Tradução nossa).

Conforme a citação acima, são os laços fracos, na visão do autor, ao contrário do que se pensa, que provêm novas oportunidades em um relacionamento. Ao contrário, observa-se que os laços fortes existentes entre amigos próximos que se conhecem muito bem agregam, quase sempre, pouco valor quando o indivíduo está buscando recursos. Os laços fortes, que podem ser exemplificados como os laços da família, dos amigos, dos pequenos círculos, levam ao acesso de recursos homogêneos e freqüentes que, por conseguinte, são redundantes no relacionamento (ALDRICH e GLINOW, 1992; GRANOVETTER, 1973). Daí o título sugestivo do artigo de Granovetter (1973) o que realmente são fortes e oferecem fontes novas de recursos em um relacionamento são os laços fracos e, não, os fortes.

Tem-se observado que, sob a ótica dos relacionamentos interorganizacionais a socio-economia enfoca o exame dos relacionamentos anteriores entre as empresas, ou seja, a sua rede de contatos preexistente dentro de uma perspectiva de relacionamentos cumulativos. Esses vínculos anteriores, diretos e indiretos, criam uma rede social na qual a maioria das empresas é inserida e se tornam uma fonte importante de informação para as empresas sobre a credibilidade e capacidade de seus sócios atuais e potenciais.

Adicionalmente, tais informações ajudam as empresas a perceberem novas oportunidades de vínculos e também aumenta sua confiança para estabelecer relacionamentos com sócios potenciais. A obtenção de informações pode representar

⁵ Esses conceitos são tratados pelo autor no seminal trabalho de 1973 *The strength of weak ties*. Neste trabalho, Granovetter (1985) analisou a importância dos *laços fracos*, ou seja, relações pouco intensas entre os agentes, mas que se estendem muito além dos restritos círculos familiares e de amizade, os quais ele denomina *laços fortes*. Nesse trabalho, Granovetter demonstra que mais da metade dos trabalhadores obtém seus empregos via indicações feitas por atores que estavam localizados em pontos distantes de sua rede de relações.

um catalisador para novas alianças. (GULATI, 1995). Sendo assim, as redes sociais e os vínculos anteriores podem prover informações valiosas que proporcionam relacionamentos interorganizacionais futuros e, por conseguinte, à medida que novas *net's*⁶ (pequenas redes) são formadas, a rede social das empresas tende também a aumentar. (FLETCHER E BARRETT 2001; LOPES, 2001; HALINEN E TORNROOS, 2005; GULATI, 1995).

Para Ebers (1997), essas relações tendem a evoluir criando redes sociais de obrigação mútua, lealdade e confiança, que, por sua vez, irão impor conseqüências sobre a rede de negócios. Dessa forma, nessa perspectiva, os negócios não são regidos apenas por contratos formais, mas também por laços sociais e, sendo assim, as sanções sociais tendem a complementar as sanções econômicas. Com isso, os laços sociais formados pelas pessoas tendem a ser determinantes na formação, manutenção e evolução da rede.

Em suma, percebemos a ênfase dada à questão da inserção relacional das organizações para a formação das redes bem como o papel dos laços fracos como sendo o propulsor de novas possibilidades de relacionamento e, portanto, a formação de novas redes e os laços fortes como consolidadores das redes.

O quinto fator discutido na literatura como propulsor para a formação das redes de relacionamento organizacional refere-se à necessidade de compartilhamento de desenvolvimento de produtos, processos e operações, visando à redução de custos de transação⁷. A redução de custos pode ser advinda da economia de escala de produção e/ou de melhorias no escopo, ou seja, na estrutura de processos e operações produtivas. Por exemplo, o compartilhamento de recursos de produção, ou por acesso compartilhado e desenvolvimento de *Know-how*⁸ e mesmo de compartilhamento de risco em novos projetos. (NORTH, 1994; ESPINO, 1996; EBERS, 1997; ARAUJO,

⁶ No âmbito deste trabalho, ao nos referirmos a *net's*, estaremos tratando como microrrelacionamentos, ou relacionamentos menores. Num universo de uma rede de relacionamentos existem níveis de relacionamentos diferentes, que podem ser tratados em uma perspectiva macro e micro como trata BRONZE et al.,(2004). Para esses autores, as redes podem ser tratadas no nível pessoal, interunidades pessoais ou organizacionais e interorganizacionais. Dessa forma, quando nos referirmos a *network*, estaremos tratando da rede em uma perspectiva macro, e às *net's*, em uma perspectiva micro.

⁷ A teoria dos custos de transação é uma terminologia utilizada pelos economistas institucionalistas e em especial Williamson (1979, 1985) para discutir o custo existente nos relacionamentos entre os atores econômicos. A explicação para tal fato, segundo Williamson (1979, 1985), é de que, nas relações econômicas interfirmas, existem *custos de transação* que tornam mais caros um determinado bem ou insumo em relação à produção própria.

⁸ Entende-se como o conhecimento e habilidades desenvolvidas pela organização ao longo do tempo e que leva a uma curva de experiência progressiva da produtividade.

2000; BALDI e LOPES, 2002; VIZEU 2003). Essa perspectiva da necessidade de compartilhamento no desenvolvimento de produtos, processos e operações visando à redução de custos de transação encontra uma base sólida na perspectiva da Nova Economia Institucional e, mais especificamente, da Economia de Custos de Transação. (NORTH, 1994; ESPINO, 1996; EBERS, 1997; ARAUJO, 2000; BALDI e LOPES, 2002; VIZEU 2003).

Para que possamos entender melhor esse quinto fator é importante que definamos o conceito de custos de transação. Para North (1994), o entendimento de custos de transação está baseado na afirmação de Ronaldo Coase (1937)⁹. Coase (1937) argumenta que a produção dentro da firma por um empreendedor e fora, ou seja, no mercado, a produção se dá a partir das transações mercadológicas por meio dos mecanismos de preços. Para Coase (1937), se o mercado, na ótica neoclássica, fosse suficiente para administrar as atividades econômicas, a existência da firma seria desnecessária. Dessa forma, segundo Coase (1937), a firma desempenha o papel de reduzir os custos de transação diminuindo a necessidade de contratar e rescindir contratos freqüentemente. Com a firma, pode-se contratar a longo prazo e reduzir-se sensivelmente o custo de transações. Para o autor, quando existem custos de transação, que se resumem em todos os custos sujeitos às operações de um sistema econômico, as instituições ganham força. São as peças intermediárias de um sistema econômico que caracterizam os custos de transação.

Tomando como base a perspectiva de Williamson (1985), têm-se dois fatores determinantes que são a racionalidade limitada e o oportunismo. Caso pudéssemos imaginar o mundo onde a racionalidade fosse plena na inexistência de oportunismo, teríamos transações perfeitas, pois nunca um agente em um relacionamento seria traído e, portanto, sempre teríamos transações perfeitas. O fato é que os agentes têm uma racionalidade limitada¹⁰, e no mercado existem comportamentos oportunistas o que força, então, as organizações a optarem pela hierarquia, ou seja, a incorporação das atividades em detrimento de transações no mercado. A opção pela hierarquia é uma

⁹ *The nature of the firm*. Neste trabalho seminal, Coase (1937) afirma que não podemos desconsiderar os custos decorrentes das transações via mercado, ou seja, os *custos de transações* existem e devem ser apontados.

¹⁰ Williamson (1979, 1985) apropria-se dos conceitos cunhados por Simon (1947) para explicar o que ele chama de *falhas organizacionais* que se dão em função de uma racionalidade limitada dos agentes econômicos no seu processo de escolha, ou seja, em seu processo de tomadas de decisões.

forma de os agentes preservarem-se dos comportamentos oportunistas e, assim, minimizarem os custos de transação.

De acordo com Larson (1992), as redes organizacionais não se ajustam nitidamente ao conceito de mercado ou de hierarquia propostos por Coase (1952) e trabalhados por Williamson (1985). A perspectiva tradicional da Teoria de Custos de Transação não proporciona um entendimento claro da estrutura de governança das redes. Conforme a Teoria de Custos de Transação, tais custos dependem da frequência, incerteza e da especificidade de ativos submetidos a uma influência de alguma transação particular. Quando os custos sobem, os mercados falham e as transações são absorvidas dentro da empresa, ou seja, são hierarquizadas.

Para Larson (1992), Williamson (1985) tentou aproximar essa perspectiva tradicional da Teoria de Custos de Transação para a perspectiva de redes chamado-as de formas híbridas de governança¹¹. Formas híbridas combinam aspectos de transações de mercado e características de hierarquias¹² (internalização) formando um *continuum* entre as duas alternativas.

O sexto e último fator que apresentaremos como propulsor para a formação de redes de relacionamentos organizacionais identificado na literatura foi o apoio e estímulo institucional. (WILLIAMS, 2005; BRONZE et al., 2004; DADALTO, 2002; CASAROTTO FILHO e PIRES, 2001; EBERS, 1997). Nessa perspectiva, a formação de redes é explicada mediante a “particularidades do ambiente institucional, e de suas instituições sociais dominantes” (EBERS, 1997, p. 8, tradução nossa). No nível institucional, como trata Ebers (1997), pesquisas apontam para fatores políticos, legais, culturais, industriais e condições do ambiente regional que estimulam a formação de redes. Ebers (1997) cita o Japão como um dos exemplos de países em que o desenvolvimento industrial teve uma influência decisiva do Estado. Outros países asiáticos e mesmo europeus são citados pelo autor para exemplificar a influência do ambiente institucional na formação de redes.

¹¹ Williamson (1985) destaca que as redes não se enquadram em nenhuma das duas outras formas institucionais de governança que é o mercado ou a hierarquia e, portanto, configura-se como uma forma intermediária ou híbrida.

¹² Williamson (1979, 1985), a partir do seminal trabalho de Coase (1937) sobre a teoria da firma, passa a definir *mercado* e *hierarquia* como dois modos distintos de organização da atividade econômica. De acordo com Lorange e Roos, 1996 uma forma teórica de se classificar é examinar a escala contínua entre, de um lado, transações em um mercado livre (*mercado*) e, de outro, a internalização total (hierarquia).

No nível regional ou do desenvolvimento de distritos industriais, configuração empresarial marcadamente em rede, tem-se também uma vasta literatura, principalmente, a partir de experiências da Terceira Itália no centro e nordeste da Itália (BEST, 1990; ARAUJO, 2000; CASAROTTO FILHO e PIRES, 2001; DADALTO, 2002; VIZEU, 2003), e do Vale do Silício nos Estados Unidos (ARAUJO, 2000). Um dos fatores determinantes para a formação das redes no conceito de distritos industriais é justamente o apoio institucional de universidades, bancos, centro de treinamento, centros de pesquisas, câmaras de comércio. (BEST, 1990; EBERS, 1997; CASAROTTO FILHO e PIRES, 2001). Essas instituições de apoio é que estimulam a troca de informação, o aprendizado mútuo, e, por conseguinte, a formação da rede. Como ressalta Ebers (1997)

[...] estas instituições agem freqüentemente como intermediárias de informações apoiando a troca de informação entre empresas, encorajando e facilitando a aprendizagem mútua e nutrindo a responsabilidade, adaptabilidade e inovações em empresas das redes (EBERS, 1997, p. 9, tradução nossa)

Casarotto Filho e Pires (2001) ao tratarem em seu livro, *Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local*, da necessidade de um processo de desenvolvimento local por meio de um *pacto social*, colocam o estado como o principal fomentador das instituições de apoio

[...] este ajuste requer a presença do Estado (em todos os seus níveis) em condições de estimular as empresas a reorganizarem-se para crescer no mercado aberto. O papel do Estado é sensivelmente diferente do caso das economias fechadas. O Estado dever criar uma situação institucional que promova a reorganização industrial em sintonia com um mercado de dimensões muito mais amplas que no passado. Trata-se, então, de ações de envolvimento da estrutura produtiva, das instituições, das representações sociais e ainda das regras comuns da vida e escolhas coletivas. (CASAROTTO FILHO e PIRES, 2001, p. 115)

Podemos perceber que não apenas no nível institucional, mas também no nível de análise relacional, a literatura que discute os distritos industriais ou aglomerados regionais ganha corpo, mas com um enfoque diferente. O enfoque dado no nível relacional, segundo Ebers (1997), parte do pressuposto de que a formação de redes é influenciada pelas relações pessoais, familiares e de amizade entre os membros de uma mesma associação, comunidade, distrito industrial ou clubes dentre outros meios de convívio.

No que tange a exigências legais, coerção de agências reguladoras ou mesmo de sindicatos ou associações patronais, vemos que elas podem ser fontes que expliquem a formação de redes. Sobre esse aspecto, Oliver (1990) apresenta uma argumentação concisa e relevante ao buscar explicar os motivos que levam à formação de relacionamentos interorganizacionais. Ele procura examinar a literatura sobre a formação de redes desde a década de 60 até fins da década de 80, quando o artigo é escrito, e aponta para seis fatores contingenciais críticos que explicam a formação de redes, que são: a necessidade, a assimetria, a reciprocidade, a eficiência, a estabilidade e a legitimidade.

No caso específico desse nosso sexto e último fator, a primeira contingência – necessidade – diz respeito a situações nas quais organizações entram em relações com outras organizações para satisfazerem as exigências legais ou reguladoras decorrentes de legislação, agências de governo, agências representativas das organizações, associações profissionais e sindicatos. A cooperação em tais circunstâncias é explicada pelas repercussões antecipadas de não cooperar, como perda de recursos e expulsão. (OLIVER, 1990). Diferentemente da contingência *necessidade*, as outras cinco envolvem escolha organizacional ou decisões para interagir que são essencialmente voluntárias. (OLIVER, 1990).

Em suma, observamos que os diferentes fatores discutidos até agora e que foram encontrados na literatura como propulsores na formação das redes de relacionamentos são da ordem de seis. Esses seis fatores que apresentamos parecem estar na maioria em consonância com os mostrados por Oliver (1990) em seu artigo do início da década de noventa. Segundo Oliver (1990), essas seis contingências que afetam a formação de relações entre organizações podem ser compreendidas quando se têm as seguintes situações: satisfazer as exigências legais e políticas (necessidade) que vimos em nosso último fator; reduzir incerteza no ambiente organizacional (estabilidade) que foi objeto de análise do terceiro fator; buscar a economia de custos de transação (eficiência) que tratamos como nosso quinto fator; procurar compartilhar recursos comuns ou objetivos complementares (reciprocidade) que foi objeto de análise do nosso segundo fator; ganhar credibilidade e respeitabilidade por associação (legitimidade) que é um fator ligado à reputação advinda da confiança das relações e que foi apresentada no primeiro fator quando tratamos da confiança como propulsora na formação dos relacionamentos

e, por fim, preservar sua autonomia (assimetria) que também tratamos no terceiro fator. O único fator que aduzimos e que não foi trabalhado por Oliver (1990) foi a inserção relacional. Na seção seguinte, serão abordados os fatores que levam ao desenvolvimento e à consolidação das redes de relacionamentos organizacionais.

2.2 O desenvolvimento e consolidação das redes de relacionamentos organizacionais

Até o momento, abordamos os motivos que levaram à formação de redes apresentados por diversos autores que pesquisam esse processo. (BEST, 1990; OLIVER, 1990; RING e VAN De VEM, 1994; EBERS, 1997; ARAUJO, 2000; CASAROTTO FILHO e PIRES, 2001; DADALTO, 2002; MASKELL e LORENZEN, 2004; TRACEY e CLARK, 2003; VIZEU, 2003). Mas como se dá o processo de desenvolvimento das redes? Quais os fatores que levam ao desenvolvimento e consolidação dos relacionamentos em redes de negócios?

Diante dessas questões procuraremos, nesta seção da reflexão teórica, abordar como os diversos autores caracterizam os fatores responsáveis pelo processo de desenvolvimento e consolidação das redes de negócios. Diferentemente do que fizemos na seção anterior, que tratou da formação das redes de relacionamentos, iremos, não no início, mas ao final desta seção, sintetizar em um quadro os principais fatores que levam ao desenvolvimento e à consolidação das redes encontrados na literatura estudada.

2.2.1 Fatores que levaram ao desenvolvimento e à consolidação das redes

A existência de confiança nas relações tem sido discutida na literatura com relevância, não apenas na formação, mas no desenvolvimento e consolidação das redes (WILLIAMS 2005; HAGEN E CHOE, 1998; PODOLNY E PAGE, 1998; SMITH e HOLMES, 1997; GULATI, 1995; RING e VAN de VEN, 1994; RING e VAN de VEN, 1992). Segundo os autores, quando existe confiança entre os parceiros em uma rede,

reduzem-se os custos de coordenação e gerência dos relacionamentos, tornando-os efetivos na troca de informações, diminuindo-se a assimetria, o que leva os parceiros a empreenderem relações duradouras. (WILLIAMS, 2005; GULATI, 1995). Os atores envolvidos em algum tipo de relacionamento têm suas percepções dos riscos e oportunidades influenciadas pela confiança. (RING e VAN de VEN, 1994; RING e VAN de VEN, 1992).

A confiança entre os participantes envolvidos em um relacionamento é considerada a chave para a evolução do mesmo (SMITH e HOLMES, 1997; RING e VAN de VEN, 1992). À medida que a confiança aumenta, também cresce a possibilidade de expansão do relacionamento. A confiança é vista como o mecanismo de coordenação que perpassa todos os relacionamentos provendo a flexibilidade necessária para a tomada de decisões conjuntas (SMITH e HOLMES, 1997; LARSON, 1992), a redução dos custos de transação à proporção que o relacionamento intensifica (PODOLNY e PAGE, 1998; SMITH e HOLMES, 1997) e reduzindo as dificuldades de relacionamento encontradas pelos pares em seu relacionamento. (SMITH e HOLMES, 1997). O que observamos, entretanto, é que para o desenvolvimento da confiança são importantes as experiências e interações vividas pelos cooperados no decurso do relacionamento. Assim, para Smith e Holmes (1997), a boa vontade e a boa fé demonstradas nas repetidas interações entre as organizações envolvidas no relacionamento vão cumulativamente fortalecendo a confiança, que permitirá, por conseguinte, a consolidação da cooperação.

Assim, para Anderson, Holm, Johanson (2004), devido ao volume de informações compartilhadas em uma estrutura de redes de negócios que exige uma interação freqüente de seus membros, como nas redes de relacionamentos de compradores e seus fornecedores, por exemplo, os membros tendem a desenvolver e dividir conhecimentos e experiências o que leva a um aumento da confiança. Além disso, o envolvimento com fornecedor de reputação e competências reconhecidas pelos membros da rede cria uma estrutura social e reduz a probabilidade de ações oportunistas. (RING e VAN de VEN, 1994; THORELLI, 1986). Isso significa dizer que o envolvimento com parceiros de boa reputação minimiza as possibilidades de comportamentos indesejados, ou seja, comportamentos oportunistas, pois estes tendem a querer manter sua reputação ilibada. Segundo Smith e Holmes (1997), esse esforço de manutenção de uma boa reputação é feito porque ela abre portas e oportunidades para as organizações.

Outro ponto importante ressaltado por Smith e Holmes (1997) é que as redes de relacionamentos com elevado nível de confiança tendem a ser mais eficientes e geralmente operam com alto nível de satisfação e desempenho de seus membros. Os efeitos da confiança também se mostram essenciais na efetividade das transações entre os membros da rede bem como facilita a comunicação e o *feedback*, a resolução de problemas, o processo de delegação de responsabilidades, na determinação de objetivos comuns e no compartilhamento de responsabilidades. (PODOLNY E PAGE, 1998; SMITH E HOLMES, 1997). Em suma, um elevado nível de confiança entre os membros da rede tende, na visão desses autores, a contribuir para o desenvolvimento e consolidação dos relacionamentos tornando-os duradouros.

Em outras palavras, a confiança é como um lubrificante dos relacionamentos, é ela que une os atores organizacionais e confere ao relacionamento uma orientação de longo prazo. Nesse contexto, percebemos que as razões, geralmente atribuídas ao desenvolvimento incremental da confiança, com o passar do tempo, é em função da repetição das transações e da determinação básica de normas de reconhecimento de direitos iguais aos membros e o compartilhamento dos resultados alcançados. Em tal perspectiva, os relacionamentos tendem a se desenvolver a partir do aumento da confiança com o passar do tempo. (SMITH e HOLMES, 1997; RING e VAN de VEN, 1994; THORELLI, 1992).

Esse enfoque sobre a importância da confiança para o desenvolvimento dos relacionamentos é trabalhado por Hite (2005), ao tratar da evolução dos empreendimentos a partir da inserção social dos atores. Hite (2005) ressalta o papel da confiança, não apenas na formação, mas no desenvolvimento dos empreendimentos e também na consolidação dos mesmos em que os atores procuram oportunidades e recursos adicionais para apoiar o crescimento. Esses recursos nem sempre estão sob seu domínio. Daí, a importância da inserção social para facilitar, a partir de relações de confiança, que um determinado ator acesse recursos por meio de seus laços. (GRANOVETTER, 1985; UZZI, 1996, 1997).

Podemos dizer, assim, que a confiança é considerada um elemento essencial para o desenvolvimento e consolidação de redes de negócios. As organizações envolvidas em um relacionamento seguro, no qual existe confiança mútua, têm conhecimento, experiência e criatividade para identificar e resolver problemas bem como buscar

objetivos comuns e compartilhar riscos. Uma vez que a confiança é estabelecida, empresas aprendem que as ações conjuntas podem produzir resultados melhores do que os esperados se comparados aos resultados de uma empresa que atua de forma solitária. (PODOLNY e PAGE, 1998; SMITH e HOLMES, 1997; GULATI, 1995; RING e VAN de VEM, 1994; RING e VAN de VEN, 1992). A confiança, portanto, pode ser considerada como a base para o desenvolvimento e manutenção das redes de negócios.

O segundo fator identificado na literatura estudada como determinante para o desenvolvimento e consolidação das redes de negócio é a ação orientada para a lógica coletiva visando o atendimento às expectativas dos participantes e benefícios compartilhados. (WILLIAMS, 2005; LAGEMANN, 2004; NIELSEN, 2003; GEBREKIDAN e AWUAH, 2002; GULATI, NOHIA e ZAHEER, 2000). Isso significa que as organizações estruturadas em redes de relacionamento atuam a partir da existência de objetivos comuns e complementares entre os participantes, e tal fato foi constatado tanto nos distritos industriais italianos (BEST, 1990; ARAUJO, 2000; CASAROTTO FILHO e PIRES, 2001; DADALTO, 2002; VIZEU, 2003), no vale do silício (ARAUJO, 2000; DADALTO, 2002), ou mesmo nas pesquisas cujo foco de análise é a díade – comprador / fornecedor. (CHALMERS e GADDE, 2005; WILLIAMS, 2005; ANDERSON, HAKANSSON e JOHANSON, 1994).

Mas, para que exista essa orientação para lógica coletiva entre os participantes, é necessária a existência de elos de ligações entre os atores que leve a uma identificação entre eles. Os autores Holmen, Pedersen, e Torvatn (2005) ressaltam que o relacionamento entre empresas se desenvolve também via ligações constituídas entre os atores organizacionais. Se as empresas buscam objetivos comuns em um dado relacionamento, esses objetivos comuns são traduzidos nas ligações operacionais constituídas no dia-a-dia do relacionamento. Para Cannon e Perreault Jr. (1999), as ligações operacionais capturam o grau por meio do qual sistemas, procedimentos e rotinas estão conectados para facilitar as operações dos parceiros em um relacionamento. São esses elos de ligações entre as empresas que facilitam o fluxo de mercadorias, serviços e informações. Os autores citam os sistemas computadorizados de estoques, pedidos e reposição, as entregas *just-in-time* e os programas de *marketing* cooperativos como exemplos dessas ligações. A compreensão dos elos de ligações entre atores que buscam objetivos comuns em seus relacionamentos passa pela compreensão

da criação de identidades entre eles. É essa identidade entre os atores que, na visão de Holmen, Pedersen, e Torvatn (2005), pode proporcionar um relacionamento duradouro.

Da mesma forma para Hakansson e Snehota (1995), a criação de identidade entre os atores tende a consolidar o relacionamento com o passar do tempo pela interação mútua e sua interpretação positiva pelos atores da rede de relacionamento. A identidade desenvolvida entre duas empresas é seguida de perto pelo desenvolvimento de uma lógica orientada para os benefícios mútuos. Dessa forma, a identidade entre os parceiros tende a criar um compromisso mútuo. A formação da identidade discutida por Hakansson e Snehota (1995) refere-se ao que as contrapartes podem fazer uma pela outra, já o compromisso refere-se ao que as contrapartes farão uma pela outra, ou seja, até que ponto os parceiros priorizam um ao outro. Dentro dessa, perspectiva, o compromisso é importante para respaldar as ações futuras porque o futuro sempre é circunscrito por incerteza. Para minimizar as incertezas futuras, os atores envolvidos em uma rede de relacionamento procuram avaliar o nível de comprometimento com os objetivos comuns e, só então, desenvolvem seus relacionamentos.

Nessa mesma argumentação da lógica orientada para ação coletiva como um dos fatores que levam à formação das redes de relacionamentos, autores como Nielsen (2003) e Geringer (1991) afirmam que o desenvolvimento e consolidação da rede se viabilizam quando os benefícios esperados da aliança excedem os esforços para se estabelecer a cooperação. Nesse sentido, a ação orientada para a lógica coletiva, bem como a busca pela estabilidade do relacionamento são determinantes para possibilitar o desenvolvimento do relacionamento. A presença de ganho sinérgico, expresso nas vantagens de coordenação decorrentes da operação em redes representa um motivo para que os pares perpetuem o relacionamento. Esses ganhos de coordenação podem ser a economia de custos de transação, via redução da incerteza e do estabelecimento de protocolos comuns para um ou mais de seus participantes, ou vantagens associadas à garantia de rentabilidade para os participantes, por meio de ganhos mútuos que favorecem a competitividade das empresas. (HOLMEN, PEDERSEN E TORVATN, 2005; JONGHOON e GARGIULO, 2004; NIELSEN, 2003).

De acordo com Gibbons (2004), a proposição de inovações e ou mesmo a transferência de conhecimento entre os participantes podem também ser outro exemplo de benefícios mútuos. Nesse aspecto, podemos entender que os ganhos coletivos ou sinérgicos

representam, ou podem representar, estratégias de valorização do capital e, não, apenas como arranjos orientados para minimização dos custos de transação.

As condições existentes nas redes de relacionamentos interorganizacionais envolvem a estabilidade temporal das relações estabelecidas, seja via de mecanismos formais (contratuais) seja informais, que garantam uma continuidade e permanência no tempo (GIBBONS, 2004). A estabilidade temporal implica a frequência das interações (seja as que gerem informações, bens ou conhecimentos) seja elevada entre os agentes. (HOLMEN, PEDERSEN e TORVATN, 2005). A flexibilidade que está envolvida no desenvolvimento e consolidação das redes de relacionamento pode ser entendida como a possibilidade de encontrar soluções por meio da diversidade de agentes interconectados e das diferentes percepções desses agentes. Em tal perspectiva, a flexibilidade é um dos elementos que a rede gera para os atores buscarem o atendimento de suas expectativas. (GEBREKIDAN e AWUAH, 2002).

Um bom exemplo que evidencia a importância da ação orientada para a lógica coletiva visando o atendimento às expectativas dos participantes do relacionamento é o estudo conduzido por Gebrekidan e Awuah (2002). Os pesquisadores Gebrekidan e Awuah (2002) conduziram uma pesquisa para entender por que empresas suecas, consideradas como atores focais específicos, pois foram selecionadas médias empresas principalmente da região de Uppasala¹³, entraram em relacionamentos com atores focais internacionais de seus respectivos segmentos. Uma das conclusões apontadas pelos autores é que os objetivos dos atores focais são intensamente afetados pelos seus pares relacionais. Sobre os motivos apontados pelos mesmos para o desenvolvimento dos relacionamentos foi constatada, principalmente, a busca de objetivos comuns compartilhados.

O terceiro fator identificado na literatura estudada que leva ao desenvolvimento e consolidação das redes de relacionamentos é a estrutura da rede. Ao nos referirmos à estrutura de uma rede, precisamos pontuar conceitualmente os atributos dessa estrutura que são a formalização, a densidade, a intensidade e a centralidade. (WILLIAMS,

¹³ A seleção das empresas focais foi feita na região de Uppsala que é uma região onde se concentra um grande volume de empresas suecas de alta tecnologia. O critério para a seleção dos sócios passou por 4 critérios que são: 1. a empresa está em alguma aliança internacional; 2. A aliança tem no mínimo 3 (três) anos; 3. a empresa é de médio porte, ou seja, tem 50 e 499 funcionários; e 4. A aliança tem operações em vários países e existe uma correlação clara entre elas.

2005). Enquanto a densidade se refere à força dos relacionamentos da rede (BURT, 1992), a centralidade diz respeito à força do posicionamento da organização em foco dentro da própria rede. (WILLIAMS, 2005; KLEIN et al., 2004; VENKATRAMAN e CHI-HYON, 2004). A formalização é determinada pelo nível de regulação contratual das relações, e a intensidade atém-se ao nível de intimidade do relacionamento ou a sua profundidade.

Aldrich e Glinow (1992) definem de forma clara dois desses conceitos: a densidade e a centralidade. Para os autores relacionamentos densos, ou seja, atores com um número substantivo de relacionamentos podem auferir vantagens ao mesmo, pois ele passa a ter acesso a uma gama maior de recursos e informações o que pode estimular o desenvolvimento dos relacionamentos e o aumento da confiança dos cooperados. (WILLIAMS, 2005; KLEIN et al., 2004; VENKATRAMAN e CHI-HYON, 2004; SMITH e HOLMES, 1997; ALDRICH e GLINOW, 1992).

Do mesmo modo, a centralidade pode ser entendida com uma vantagem em uma rede. Imaginemos um ator focal que tende a ter um alto grau de centralidade e um acesso maior a recursos e oportunidades que a rede possa oferecer, pois sua posição é central em relação aos outros participantes da rede. (WILLIAMS, 2005). Mas, por outro lado, ressalta Williams (2005), caso o poder desse ator central seja muito elevado, o efeito pode ser contrário, pois os demais podem sentir-se prejudicados e diminuir os relacionamentos.

Ainda nessa perspectiva Aldrich e Glinow (1992) e Smith e Holmes (1997) vão mais além e discutem o papel dos *Brokers* na estrutura de uma rede. Os *Brokers* são “[...] as pessoas que servem como intermediários. Eles unem as pessoas com interesses complementares, transferem informações ou recursos, e por outro lado não facilitam os interesses das pessoas diretamente conectadas para com outro.” (ALDRICH E GLINOW, 1992, p. 132. Tradução nossa). Ou seja, os *Brokers* criam pontes entre os atores em uma rede. Esses agentes facilitadores podem ser desde pessoas, como na definição acima de redes pessoais que, por alguma posição social, facilitam a corretagem ou a intermediação, ou mesmo, algumas associações e organizações representativas. Muitas associações voluntárias, associações de comércio, agências públicas e outras organizações aumentam a probabilidade de os atores estabelecerem contato entre si (HOLMEN, PERDERSEN e TORVATN, 2005; HOFFMAN,

STEARNS e SHRADER, 2002; SMITH e HOLMES, 1997; ALDRICH e GLINOW, 1992). Nessa perspectiva do desenvolvimento dos relacionamentos, os *brokers* têm um papel importante para facilitar a intensificação das relações entre os atores.

É notória, também, no processo de desenvolvimento da rede de relacionamento a formalização das ações dos atores da rede. O nível de controle formal tende a respaldar os mesmos em suas relações e lhes dar segurança. Tal fato leva à consolidação, com o passar do tempo, do comportamento colaborativo dentro da rede. Sendo assim, em relacionamentos mais antigos, nos quais existe um determinado nível de confiança na estrutura da rede, os esforços colaborativos tendem a obter mais sucesso e tornam-se freqüentes. (WILLIAMS, 2005; SMITH e HOLMES, 1997). Assim, as redes podem estar estruturalmente formalizadas por uma base contratual ou não, ou seja, os papéis podem ser informais de base não contratual sendo estabelecidos e garantidos em função da confiança gerada. (GRANOVETTER, 1985).

Com isso, a formalização contratual é uma ação deliberada das organizações a fim de se resguardarem dos comportamentos oportunistas dentro da rede segundo Williamson (1985). Como esses comportamentos oportunistas podem lesar uma das partes, os custos nas transações aumentam para garantir, via contratos, as condições acordadas entre os atores. Por outro lado, as garantias informais, que podem ser a reputação do parceiro, a reputação dos representantes do relacionamento e a reciprocidade das ações, tendem a serem respaldadas pelo tempo de relacionamento.

Nesse tipo de situação, as interações repetem-se ao longo do tempo e as partes adquirem conhecimento uma das outras, que é um ativo intangível e, dessa forma, tendem a relacionar-se com um nível de formalização menor. (WILLIAMS, 2005; HOFFMAN, STEARNS e SHRADER, 2002; SMITH e HOLMES, 1997; ALDRICH e GLINOW, 1992). Essa confiança adquirida com o passar do tempo e a partir da repetição das interações podem levar as organizações a reduzirem o nível de formalização de seus relacionamentos, ou a viabilizar contratos *genéricos* ou como Williamson (1985) denomina os *contratos incompletos*. Na verdade, Williamson (1985), ao focar os contratos sobre a ótica da Teoria dos Custos de Transação denomina *contratos incompletos* aqueles que se assemelham a uma *carta de intenções*. Ao invés de terem-se contratos completos e, por conseguinte, complexos e bem definidos os objetos, tem-se,

no entanto, um contrato mais genérico e de longo prazo que procura dirimir as questões globais de um relacionamento entre comprador e fornecedor.

Esse enfoque de estruturas de relacionamentos formalizados como facilitadores do desenvolvimento das relações organizacionais é discutido por Goffin, Lemke e Szwejczewski (2006). Esses autores debatem a questão formalização dos relacionamentos por meio dos contratos e abordam a questão temporal. Para eles, os contratos de longo prazo reduzem as incertezas, são suporte aos os investimentos necessários ao relacionamento, facilitam a submissão de indicadores financeiros do contrato bem como a definição de metas específicas. Para eles, em contratos de curta duração, tais características não podem ser trabalhadas, pois os atores não estão dispostos a investir sem garantias de retorno. O que ocorre nos contratos de curta duração é justamente um descompasso entre o tempo de retorno dos investimentos realizados e a duração contratual.

Um bom exemplo da importância da estrutura da rede e suas características de formalização, densidade, intensidade e centralidade para o desenvolvimento das redes de relacionamentos é o estudo recente de Venkatraman e Chi-Hyon (2004)¹⁴. Em seu trabalho, os autores procuram entender por que um fornecedor de títulos de jogos do mercado de videogames lança o produto apenas para uma plataforma particular em um dado momento. Neste mercado, a elevada competição é uma constante, e o fato de lançar o título para apenas um console elimina os demais. Mas o que está envolvido na escolha do console para o lançamento do título é o que os autores procuraram entender. Os autores concluem que nessa situação, a decisão é pautada pela densidade dos relacionamentos entre fornecedores de títulos de jogos e os fabricantes das plataformas, o que leva a uma aliança preferencial. Ou seja, a estrutura do relacionamento e, no caso específico, a densidade do relacionamento é que leva os atores a tomarem suas decisões de lançar o título para apenas uma determinada plataforma.

Assim como vimos na estrutura da rede de relacionamentos, que foi o terceiro fator que identificamos na literatura sobre desenvolvimento de redes de relacionamento

¹⁴ Venkatraman e Chi-Hyon (2004) encontraram 671 desenvolvedores de jogos e oito plataformas para jogos. Ao fim, a amostra final consistiu em 2.815 lançamentos de jogos, cada um representando uma combinação sem igual de fomentador de jogo, consolo e título, atravessando os oito anos de janeiro de 1995 até dezembro de 2002, ou 96 meses. Foi usado um método de tratamento estatístico aliado à regressão linear.

(WILLIAMS, 2005; KLEIN, et al., 2004; VENKATRAMAN e CHI-HYON, 2004), temos na inserção social/relacional bem como a influência dos laços fortes e/ou fracos um quarto fator que leva ao desenvolvimento e à consolidação das redes de relacionamentos. (TRACEY e CLARK, 2003; LAZZARINI e ZENGER, 2002; CARVALHO, 2002; FLETCHER e BARRETT, 2001; LOPES, 2001; UZZI, 1996, 1997, 1999; GULATI, 1995; LARSON, 1992; LARSON e STARR, 1993; ALDRICH e ZIMMER, 1986; ALDRICH e GLINOW, 1992; GRANOVETTER, 1973, 1985, 1992). O argumento da inserção relacional tem sido utilizado para explicar não apenas a formação de redes de negócio (GULATI, 1995; LARSON, 1992; LARSON e STARR, 1993; ALDRICH e ZIMMER, 1986; ALDRICH E GLINOW, 1992; GRANOVETTER, 1973, 1985, 1992), mas também para o seu desenvolvimento e consolidação. (LAZZARINI e ZENGER, 2002; FLETCHER e BARRETT, 2001; LOPES, 2001; UZZI, 1996, 1997; GULATI, 1995, a ou b 1999; LARSON, 1992; LARSON e STARR, 1993; ALDRICH e GLINOW, 1992).

Na perspectiva da inserção social, os relacionamentos dos atores têm efeito sobre a ação econômica, o que significa que a ação econômica não pode ser vista de forma isolada, mas dentro de um contexto social.(GRANOVETTER, 1985, 1992). Essa abordagem é corroborada por Hite (2005) ao analisar a evolução de redes empreendedoras. A evolução dos vínculos entre os atores interfere diretamente na evolução da rede e no desempenho de cada ator. Para Hite (2005), a evolução dos vínculos facilita a evolução da rede e, por conseguinte, surgem oportunidades e recursos que promovem o desenvolvimento de novos empreendimentos. A partir das relações dos indivíduos, percebemos que eles acessam recursos e desenvolvem novos empreendimentos, ou seja, a rede de relacionamento dos mesmos facilita a ação econômica. (HITE, 2005; VASCONCELOS, 2004; LARSON e STARR, 1993; ALDRICH e ZIMMER, 1986).

Em uma perspectiva mais instrumental, esses autores afirmam que se pode estimular a formação de novos empreendimentos a partir do entendimento e exploração da rede de relacionamento da empresa. Em uma análise de uma relação entre uma empresa e seus fornecedores podemos, também, identificar inúmeras oportunidades e recursos que podem ser trabalhados e compartilhados (HITE, 2005; VASCONCELOS, 2004; FLETCHER e BARRETT, 2001).

Associado ao conceito da inserção relacional como um fator que leva ao desenvolvimento da rede de relacionamento, temos, também, que considerar a intensidade da inserção, ou seja, se ela é caracterizada por vínculos fortes ou fracos. O papel dos vínculos fortes ou fracos já fora abordado no contexto de formação das redes de negócios. Buscamos agora compreender esse papel no contexto do desenvolvimento e consolidação dos relacionamentos (FLETCHER e BARRETT, 2001; UZZI, 1996, 1997, GULATI, 1995, 1999; LARSON, 1992; LARSON e STARR, 1993; ALDRICH e GLINOW, 1992; GRANOVETTER, 1973). Segundo alguns autores, com a evolução dos relacionamentos, o aumento das interações e da confiança, os parceiros tendem a fortalecer o relacionamento. O que eles querem dizer é que a rede é fortalecida à medida que os laços se consolidam. Nesse processo, os laços passam de fracos a fortes. Logo, há uma evolução no relacionamento dos atores, de baixo grau de inserção para um alto grau. (UZZI, 1996, 1997, GULATI, 1995, 2000; LARSON, 1992; LARSON e STARR, 1993). Mas o fortalecimento do relacionamento com o elevado grau de inserção, ou seja, com laços fortes, apresenta desvantagens também. Com o tempo, os atores tendem a perder a oportunidade de acessar recursos fora do círculo, pois o relacionamento tende a uma redundância de recursos. Daí a argumentação de Granovetter (1973) sobre a importância dos laços fracos na geração de novas oportunidades.

Ainda, nesse enfoque, Lazzarini e Zenger (2002) avançam na argumentação de Granovetter (1973) sobre o papel dos laços fracos para a geração de novas oportunidades e afirma que estes são mais relevantes do que os laços fortes. Os autores defendem que a situação ideal é combinar os benefícios das duas situações. Daí propõem o que eles denominam *The Strength of Churning Ties*, ou seja, a importância da alternância dos laços fortes e fracos nos relacionamentos organizacionais. Os autores buscam apontar as vantagens dos relacionamentos baseados tanto nos laços fortes quanto nos laços fracos. Eles buscam oferecer uma estrutura teórica que explica como empresas podem usufruir dos benefícios de relacionamento caracterizados por laços fortes e por laços fracos.

A visão de Lazzarini e Zenger (2002) de defender que as organizações estabeleçam relações com outras com quem já têm identidade ou histórico de transações e que, ao mesmo tempo, não percam de vista vínculos mais fluidos, mas que podem ser interessantes para os objetivos da empresa traz uma nova dinâmica para a compreensão

dos benefícios e desvantagens dos laços fortes e fracos para o desenvolvimento e consolidação de relacionamentos. Se outrora as abordagens se concentravam apenas na perspectiva estática e, não, na interação dos laços fortes e fracos (ALDRICH e ZIMMER, 1990; LARSON, 1992; LARSON e STARR, 1993; CARVALHO 2002; TRACEY e CLARK, 2003; VIZEU, 2003; GRANOVETTER, 1973, 1985, 1992) agora analisa-se o potencial dos vínculos já sedimentados, ou seja, dos vínculos fortes e daqueles menos sedimentados, isto é, dos vínculos fracos. Em suma, a inserção relacional e sua intensidade, se ela é caracterizada por vínculos fortes ou fracos, é considerada por vários autores como um fator que leva ao desenvolvimento e à consolidação das redes de relacionamentos organizacionais.

A interdependência e complementaridade entre os atores é o quinto fator que é identificado na literatura como facilitador do desenvolvimento e consolidação das redes de relacionamentos. (JOHNSEN e FORD, 2001; GULATI, NOHRIA e ZAHEER, 2000; HAKANSSON e SNEHOTA, 1995; HAKANSSON e SNEHOTA, 1989; DWYER, SCHURR e OH, 1987; THORELLI, 1986). Essa interdependência entre os atores não necessariamente preexiste ou é pré-condição para o desenvolvimento da rede, mas ela tende a desenvolver-se gradualmente. Esse desenvolvimento da interdependência entre os atores e, por conseguinte, da rede de relacionamento, acontece em função das características das partes. Essas características de cada organização são decorrentes da influência do conjunto de capacidades e habilidades particulares de cada empresa de acordo com a abordagem de Prahalad e Hamel (1990). Para esses autores, a trajetória individual de cada organização é decorrente de suas capacidades e habilidades que vão sendo moldadas ao longo do tempo.

Como as características das empresas são diferentes e as mesmas tendem a buscar recursos complementares em redes de relacionamento, como vimos quando tratamos dos fatores que levam à formação dos relacionamentos, é natural que, ao buscar relacionar-se com atores que lhe provenham recursos complementares, surja uma interdependência entre eles. (EBERS, 1997). Tal interdependência entre os atores pode ser mais ou menos forte, ser balanceada ou desbalanceada no sentido de levar para uma dependência de uma das partes, o que, em última instância, poderia conduzir a uma relação de submissão ou subserviência. As bases que sedimentam a interdependência,

ou seja, os recursos que alimentam a interdependência são de ordens variadas como informações, suprimentos, serviços, recursos financeiros e tecnologia dentre outros.

Dessa forma, podemos dizer que o desenvolvimento e a consolidação da rede de relacionamento ocorre quando os relacionamentos têm elevado grau de interdependência e complementaridade. Quando existe um elevado grau de interdependência, as organizações não conseguem se desvencilhar do relacionamento facilmente. (GULATI, NOHRIA e ZAHEER, 2000; HAKANSSON e SNEHOTA, 1989, DWYER, SCHURR e OH, 1987). As organizações não entram em relacionamentos e permanecem porque eles estão na moda. As organizações, como vimos na primeira parte do referencial teórico, dependem do ambiente para conseguir recursos para realizar suas atividades. Por mais que almejem, porém, as empresas não conseguem explorar esses recursos do ambiente de forma exclusiva. Isso ocorre porque ela não está sozinha no ambiente e, portanto, outras organizações controlam os recursos de que necessitam e, sendo assim, a troca e todas as outras possibilidades de relacionamentos são fenômenos essenciais para garantir a sobrevivência das organizações. Ou seja, em relacionamentos em que exista uma interdependência muito forte, é natural que ele tenda a prosperar. Nessa situação, como afirma Thorelli (1986), é necessário que a parte mais saliente do ambiente de uma organização seja a outra organização.

Nesse sentido, Gulati, Nohia e Zaheer (2000) afirmam que existem relações não formais significativas de dependência entre os membros de uma rede e que essas relações se aprofundam à medida que os vínculos entre eles vão se desenvolvendo dinamicamente. O que os autores querem dizer é que as interações entre os participantes da rede não se dão em momentos únicos, mas vão se repetindo ao longo do tempo e configurando-se em padrão.

Em tal perspectiva, Johnsen e Ford (2001), em um estudo que visa analisar a transferência de conhecimento entre um comprador e seus fornecedores ressaltam o papel importante que a interdependência entre os atores desempenha para o desenvolvimento e consolidação dos relacionamentos. O trabalho de Johnsen e Ford (2001), dentre outras questões, focaliza especificamente como a rede pode aumentar a interdependência entre os atores. Os quatro estudos de casos feitos pelos autores

mostraram efeitos positivos e negativos no relacionamento de compradores e seus fornecedores no desenvolvimento de novos produtos. Os efeitos negativos ocorreram nos casos em que os compradores não selecionaram seus fornecedores. Por estes não apresentarem nenhuma interdependência, acabaram gerando problemas. Os resultados iniciais indicam que a companhia compradora estava em uma posição difícil durante o curso do projeto, tentando conviver com parceiros que não foram bem selecionados. Esse é um exemplo de que a falta de interdependência entre os parceiros em um relacionamento pode causar mais problemas que benefícios e inibir o desenvolvimento do relacionamento, pelo menos, do ponto de vista do comprador. (JOHNSEN e FORD, 2001).

Na perspectiva de Turnbull, Ford e Cunningham (1996), o ponto inicial para o desenvolvimento das redes é a interdependência entre as organizações. A interdependência pode ser trabalhada de várias formas, das mais básicas, que é aquela de gerar recursos financeiros para garantir a sustentabilidade da outra, até mesmo, a dependência do conhecimento e habilidade do parceiro para garantir o desenvolvimento do produto ou processo. Para os autores, a base da interdependência entre os atores em redes de negócios são os recursos de que eles dispõem. As organizações interagem umas com as outras e desenvolvem seus relacionamentos a partir da exploração e combinação dos recursos que elas dominam e, neles, reside a interdependência entre os atores, concluem os autores.

Por fim, temos os investimentos específicos como sexto e último fator que identificamos na literatura estudada como determinantes para o desenvolvimento e consolidação dos relacionamentos (ANDERSSON, KOCK e AHMAN, 2001; ANDERSEN e CHRISTENSEN, 2000; GADDE e SNEHOTA, 2000; DYER e SINGH, 1998; DYER, 1997; DYER, 1996; WILLIAMSON, 1979). Os investimentos ou ativos específicos, como tratam alguns autores (DYER, 1997; DYER, 1996), referem-se aqueles realizados pelos atores em um relacionamento que pode ser feito em conjunto ou por uma das partes.

Williamson (1979) identificou três tipos de ativos específicos: o espaço físico ou o local físico, recursos físicos específicos e recursos humanos específicos. O espaço físico ou local físico como um ativo específico representa a situação em que existe investimento feito pelos atores em processos produtivos em um único local ou próximo uns dos

outros. Esse investimento conjunto é efetuado com objetivo de melhorar a coordenação, e os custos de transporte dentre outros. Os investimentos específicos em recursos físicos referem-se àqueles realizados em maquinários sob encomenda e ferramentas especiais dentre outros. Esse tipo de investimento é executado principalmente porque confere aos atores envolvidos no relacionamento uma diferenciação de produto ou processo e pode melhorar a qualidade aumentando a sua competitividade. Já os investimentos específicos em recursos humanos referem-se àqueles feitos conjuntamente em treinamento e/ou contratação de mão-de-obra. (DYER, 1997; DYER, 1996).

O que se observa é que esses investimentos específicos podem ser vistos a princípio sobre duas óticas. Uma primeira é analisá-los como sendo uma grande vantagem para os envolvidos na rede de relacionamento. (DYER e SINGH, 1998). Essa argumentação foi evidenciada em um estudo feito por Dyer (1996) mostrando uma relação positiva entre os investimentos em ativos específicos realizados pelos atores da rede e a melhora de suas performances. Por outro lado, temos uma segunda ótica na qual esses ativos específicos podem tornar-se uma ameaça para uma das partes como, por exemplo, um comprador na relação com seus fornecedores pode estar neutralizando a utilização do ativo específico junto a outro fornecedor em função justamente da especificidade. Tal situação cria o efeito *lock in* (GULATI, NOHIA e ZAHEER, 2000), ou seja, o parceiro fica dependente da relação ou preso ao outro parceiro.

É importante salientar que as ações conjuntas são sempre a melhor resposta para investimento em ativos específicos a fim de minimizar os riscos e compartilhar responsabilidades e, nesse cenário, a relação tende a desenvolver-se e consolidar a longo prazo. Essas ações conjuntas levam a uma proteção ao relacionamento, além de servirem também como uma coordenação mais efetiva das atividades e recursos que são parte de um relacionamento. (GADDE e SNEHOTA, 2000; HAKANSSON e SNEHOTA, 1989). A troca de experiência é outra vantagem que é auferida a partir do momento em que os atores buscam planejar e resolver conjuntamente os problemas. No caso de uma relação entre um comprador e seus fornecedores, por exemplo, essas ações conjuntas levam-nos a cultivar boas interações de trabalho, conhecer os produtos e os processos do comprador/fornecedor. (ANDERSSON, KOCK e AHMAN, 2001; GADDE e SNEHOTA, 2000; HAKANSSON e SNEHOTA, 1989).

As redes de relacionamento têm padrões de troca mais dinâmicos de forma geral, embora algumas possam ser estáveis e mudarem pouco ao longo do tempo. Em determinadas situações, as organizações, por forças tanto endógenas quando exógenas¹⁵, tendem a entrar em determinados relacionamentos em que se investem ativos específicos e, nesse caso, a rede tende a permanecer estável e se desenvolvendo a longo prazo. (ANDERSEN e CHRISTENSEN, 2000; GULATI, NOHRIA e ZAHEER, 2000; DYER E SINGH, 1998). O segmento de alta tecnologia é um dos que apresentam muitos exemplos de empresas que operam de forma conjunta e investem buscando benefícios conjuntos. (DOZ, JÚNIOR e AMARAL, 2002; ANDERSEN e CHRISTENSEN, 2000).

Podemos citar como um caso clássico dessa situação o exemplo da Toyota e da GM que, na década de 80, firmaram uma aliança estratégica e fizeram investimentos conjuntos em uma fábrica de automóveis. (MEGGINSON, MOSLEY e JR. PIETRI, 1998, WOMACK, JONES e ROOS, 1992). A GM tinha por objetivo aprender a produzir de forma enxuta, e a Toyota queria conhecer o mercado americano. Foi essa a motivação para o início do relacionamento que exigiu investimentos específicos feitos por ambos os parceiros. Outro exemplo é o caso da Novo Nordisk, que é produtora de insulina, e o lançamento do novo PEN, que é um aplicador de insulina para diabéticos. (ANDERSEN e CHRISTENSEN, 2000). Os diabéticos procuram controlar a doença pela auto-aplicação de pequenas doses de insulina ao longo do dia, só que tal aplicação era dificultada pela tecnologia de aplicação existente. A Novo Nordisk, então, viu a necessidade de desenvolver cartuchos específicos que os diabéticos poderiam levar no bolso. Para tanto, procurou usar um parceiro externo no desenvolvimento desses cartuchos. A Novo Nordisk não tinha conhecimento para desenvolver sistema de injeção, daí buscou identificar parceiros e selecionou a japonesa Nissho Corporation. (ANDERSEN e CHRISTENSEN, 2000).

Com o desenvolvimento do relacionamento, os parceiros decidiram fazer um investimento específico incluindo ativos financeiros e tecnológicos em uma planta de produção conjunta. A relação a partir daí prosperou e se consolidou. A Nissho proveu expertise e contribuiu para o refinamento do produto. O produto capturou 70% do

¹⁵ Forças endógenas referem-se a fatores de ordem interna à organização e ela tem um determinado controle sobre eles. Forças exógenas dizem respeito a fatores externos à organização e ela não tem controle sobre eles.

mercado japonês e considerável parte do mercado europeu. No decurso do relacionamento, existiu um incidente crítico que quase acabou com a parceria, mas, em decorrência dos investimentos específicos feitos pela Novo Nordisk, ela ficou impossibilitada de sair do relacionamento, criando assim o efeito *lock in*. Nesse cenário, os atores superaram o incidente e houve um fortalecimento da parceria o que prolongou o relacionamento por mais de vinte anos. (ANDERSEN e CHRISTENSEN, 2000).

Assim, em situações como no caso da Novo Nordisk e da Nissho Corporation, os investimentos específicos tendem a conduzir ao desenvolvimento e consolidação dos relacionamentos. Tal fato pode levar as redes ao que Gulati, Nohia e Zaheer (2000) chamam de efeito *lock in e lock out*¹⁶. Em muitas situações, principalmente quando existem grandes investimentos em ativos específicos, os laços formados com uns impõem restrições ao relacionamento com outros. A essa situação denomina-se efeito *lock in e lock out*. Em muitas situações, um ator estabelece um relacionamento com outro ator que o leva a excluir os outros atores. Ao fazer escolhas para alinhar-se com algum parceiro, automaticamente a organização exclui os outros, pois o relacionamento, em determinadas circunstâncias, inclui a fidelidade e, por conseguinte, exclui os outros pares. O fato é que o efeito *lock in e lock out* tende a interferir no desempenho da organização e no desenvolvimento e consolidação de seus relacionamentos. (GULATI, NOHIA E ZAHEER, 2000).

Dessa forma, podemos dizer, a partir do que identificamos na literatura, que, no processo de desenvolvimento e consolidação de redes de negócios, a confiança, a ação orientada para lógica coletiva visando o atendimento às expectativas dos participantes e os benefícios compartilhados pelos mesmos, a estrutura da rede de relacionamentos - e os aspectos da formalização dos relacionamentos entre os atores, a densidade dos relacionamentos, a intensidade dos relacionamentos e a centralidade dos atores – a influência da inserção social/relacional e da construção de laços fortes ou fracos entre os atores, o papel da interdependência entre os atores e os investimentos específicos compartilhados entre levam, em muitas circunstâncias, a um efeito *lock in* são determinantes.

¹⁶ Terminologia que Gulati, Nohia e Zaheer (2000) usam em seu artigo Strategic network. Determinados relacionamentos que se fecham em determinados grupos (*lock in*) e impede o relacionamento com outros pares (*lock out*).

O quadro 02 resume os principais fatores que propiciam o desenvolvimento e consolidação das redes de relacionamentos classificados por autor estudado.

Fatores que propiciam o desenvolvimento e consolidação da rede	Autores
Confiança	WILLIAMS 2005; HAGEN E CHOE, 1998; PODOLNY E PAGE, 1998; SMITH E HOLMES, 1997; GULATI, 1995; RING E VAN DE VEM, 1994; RING E VAN DE VEM, 1992; RING E VAN DE VEM, 1994; RING E VAN DE VEM, 1992; JOHNSEN E FORD, 2001; HAKANSSON E SNEHOTA, 1995; ANDERSON, HAKANSSON E JOHANSON, 1994; GRANOVETTER, 1985; UZZI, 1996, 1997; THORELLI, 1986.
Ação orientada para a lógica coletiva	CHALMERS E GADDE, 2005; HOLMEN, PEDERSEN E TORVATN, 2005; WILLIAMS, 2005; GIBBONS, 2004; LAGEMANN, 2004; NIELSEN, 2003; VIZEU, 2003; RITTER E GEMUNDEN, 2003; DADALTO, 2002; GEBREKIDAN E AWUAH, 2002; CASSAROTTO E PIRES, 2001; ARAUJO, 2000; AHUJA, 2000; GULATI, NOHIA E ZAHEER, 2000; HÅKANSSON E SNEHOTA, 1995; ANDERSON E HAKANSSON, 1994; BEST, 1990; DWYER, SCHURR E OH, 1987.
Estrutura da Rede (Formalização, densidade, intensidade e centralidade)	GOFFIN, LEMKE E SZWEJCZEWSKI, 2006; HOLMEN, PEDERSEN E TORVATN, 2005; WILLIAMS, 2005; KLEIN, BENG-CHONG, SALTZ E MAYER, 2004; VENKATRAMAN E CHI-HYON, 2004; HOFFMAN, STEARNS E SHRADER, 2002; SMITH E HOLMES, 1997; BURT, 1992; ALDRICH E GLINOW, 1990.
O papel da inserção relacional bem como a influência dos laços fortes ou fracos	HITE, 2005; VASCONCELOS, 2004; TRACEY E CLARK, 2003; LAZZARINI E ZENGER, 2002; CARVALHO, 2002; FLETCHER E BARRETT, 2001; LOPES, 2001; UZZI, 1996, 1997, 1999; GULATI, 1995; LARSON, 1992; LARSON E STARR, 1993; ALDRICH E ZIMMER, 1986; ALDRICH E GLINOW, 1990; GRANOVETTER, 1973, 1985, 1992; WILLIAMSON, 1985.
Interdependência entre os atores da rede	RITTER E GEMUNDEN, 2003; JOHNSEN E FORD, 2001; GULATI, NOHIA E ZAHEER, 2000; TURNBULL, FORD E CUNNINGHAM, 1996; HAKANSSON E SNEHOTA, 1995; HAKANSSON E SNEHOTA, 1989; DWYER, SCHURR E OH, 1987; THORELLI, 1986.
Investimentos específicos	DOZ, JÚNIOR E AMARAL, 2002; ANDERSSON, KOCK E AHMAN, 2001; ANDERSEN E CHRISTENSEN, 2000; GADDE E SNEHOTA, 2000; GULATI, NOHIA E ZAHEER, 2000; DYER E SINGH, 1998; MEGGINSON, MOSLEY E JR. PIETRI, 1998; DYER, 1997; DYER, 1996; WOMACK, JONES E ROOS, 1992; HAKANSSON E SNEHOTA, 1989; WILLIAMSON, 1979.

Quadro 02 – Fatores que levam ao desenvolvimento e consolidação das redes

Fonte - Elaborado pelo autor da dissertação.

Exposto os fatores identificados na literatura estudada que levam à formação, ao desenvolvimento e à consolidação das redes de relacionamento, trataremos, no capítulo seguinte, dos aspectos metodológicos, abrangendo considerações sobre o método de pesquisa utilizado e sobre os procedimentos de coleta e de análise dos dados.

3 METODOLOGIA

Para a construção deste trabalho, adotamos princípios e procedimentos metodológicos a fim de proporcionar organicidade e consistência científica às suas diversas fases de desenvolvimento. Nos capítulos anteriores, apresentamos a problemática e os objetivos da pesquisa, bem como a fundamentação teórica que orientou seu o desenvolvimento. O objetivo deste capítulo é procurar descrever de que maneira foi concebido e desenvolvido o trabalho.

Iniciaremos com o detalhamento do método de pesquisa utilizado – o estudo de caso múltiplo de natureza qualitativa – evidenciando suas características fundamentais e os problemas mais comuns ocorridos na utilização desse método. Posteriormente, pormenorizaremos a coleta de dados para o estudo de caso múltiplo, os procedimentos utilizados e os cuidados metodológicos para assegurar maior precisão da pesquisa (validade interna).

Finalmente, apresentaremos os procedimentos utilizados na análise dos dados, evidenciando as alternativas da análise desenvolvidas até a linha final do raciocínio, com identificação de todas as etapas.

3.1 Método de pesquisa

Utilizamos, nesta dissertação, o estudo de caso de natureza qualitativa para observar como se deram a formação e o desenvolvimento do relacionamento entre um comprador e dois fornecedores. Uma das razões para o uso do estudo de caso refere-se ao fato de ele possibilitar o exame de uma situação contemporânea dentro do seu contexto, em que os seus limites não estão claramente definidos. (YIN, 2003). Isso significa, em outras palavras, que o objeto de interesse do pesquisador e o contexto no qual esse objeto está inserido são difíceis de serem analisados separadamente.

O primeiro dilema enfrentado por alguns pesquisadores, depois de identificada claramente a questão de pesquisa que desperta o seu interesse, é definir o objeto a ser

pesquisado. O campo de pesquisa está aí, fora do ambiente acadêmico, para ser explorado, mas, às vezes, ir ao encontro do mesmo parece não constituir uma tarefa fácil. A primeira restrição do pesquisador diz respeito aos recursos materiais e de tempo de que ele dispõe para realizar o seu trabalho, o que, por vezes, inibe a execução de um projeto mais ambicioso ou, ao mesmo tempo, força-o a executá-lo em etapas.

O segundo diz respeito ao problema do acesso aos atores do seu interesse. Notadamente quando se trata de um estudo de caso, por sua própria natureza, este é um método invasivo, que exige um mergulho profundo no seu objeto de pesquisa e que, portanto, tende a criar constrangimentos, seja em termos do tempo que é exigido das pessoas nas empresas pesquisadas, normalmente muito ocupadas com seus afazeres profissionais, como pelo acesso às informações que, muitas vezes, são consideradas delicadas, o que exige um processo de negociação a respeito de quais podem ser explicitadas no estudo e a forma como isso deve ocorrer.

Postos esses dois dilemas comuns em pesquisas acadêmicas, negociamos com a empresa e, felizmente, nossa proposta de trabalho foi acolhida pela Vallourec e Mannesmann do Brasil (VMB). A partir da acolhida da VMB, ela designou um responsável para acompanhar os trabalhos e dar todo o suporte e recursos necessários ao desenvolvimento da pesquisa. Nossa primeira tarefa, junto ao executivo que foi destacado para acompanhar e dar suporte aos pesquisadores, foi afunilar o processo de seleção dos fornecedores que ofereciam um perfil que estávamos procurando.

O perfil de fornecedores que buscávamos obedecia as características de criticidade, ou seja, de importância que o comprador atribui ao fornecedor. Segundo Reese (2006), em seu artigo *How to select the right partners*, os fornecedores podem ser classificados pela diferença percebida pelos clientes na qualidade entre os mesmos componentes produzidos por outros fornecedores concorrentes, bem como pela produção de um componente padronizado ou *customizado* para o cliente. Para a seleção dos fornecedores críticos para a VMB, buscou-se alinhar a seleção de acordo com o preenchimento de três critérios que são:

1 objetivo de prestação de serviço por parte do fornecedor impacte a qualidade do produto final da VMB;

2 a relação da prestação de serviço não seja eventual, mas de longo prazo, ou permanente;

3) proporcione aporte tecnológico / conhecimento, contribuindo para o desenvolvimento de novos produtos, melhorias de processo e outras inovações.

Assim, decidimos, inicialmente, pela seleção de três casos a serem pesquisados, ou seja, tratar-se-ia de um estudo de casos múltiplos, envolvendo a compreensão da história do relacionamento da VMB com esses três fornecedores sob o ponto de vista da formação e do desenvolvimento do relacionamento, para que depois pudéssemos fazer uma análise comparativa. Chegamos, inclusive, a avançar na coleta de dados dos três casos, mas ao fim, optamos por fazer um estudo de caso múltiplo com apenas dois casos em função do tempo para a análise e conclusão da dissertação.

Vale a pena pontuar, como adverte Yin (2003), que os projetos de casos múltiplos devem seguir uma lógica de replicação e, não, de amostragem. O caso deve prever resultados semelhantes (uma replicação literal) ou produzir resultados contrastantes apenas por razões previsíveis (uma replicação teórica). A capacidade de conduzir seis ou dez estudos de caso, efetivamente organizados dentro de um projeto de casos múltiplos, é análoga à capacidade de levar a efeito seis ou dez experimentos sobre tópicos relacionados. Um passo importante em todos esses procedimentos de replicação é o desenvolvimento de uma rica estrutura teórica. Projetos de casos múltiplos são projetos mais caros e consomem mais tempo em seu período de realização. Como, no nosso caso, tínhamos um tempo determinado para entregarmos o trabalho e análise dos três casos, optamos por excluir um caso de nossa análise, como já mencionado.

3.2 Estratégia de coleta e análise dos dados:

Um problema enfrentado na etapa de coleta de dados é que as análises ocorrem posteriormente, e o pesquisador acaba perdido frente à massa de informações. Para eliminar esses problemas, Dubois e Gadde (2002) propõem a utilização do que eles chamam de combinação sistemática (*Systematic Combining*, na expressão original).

Para eles, “[...] paralela à coleta de dados, a pesquisa teórica complementar continua. É como um guia para encontrar os elementos empíricos” (tradução nossa). A estratégia de combinação sistemática consiste em direcionar a pesquisa de campo pela pesquisa teórica constante e a análise do caso simultânea à coleta de dados, ou quase simultânea. Assim podemos direcionar e redirecionar (*direction and redirection*) a pesquisa de campo de acordo com a estrutura teórica e a análise dos casos. A figura 01 ilustra essa dinâmica.

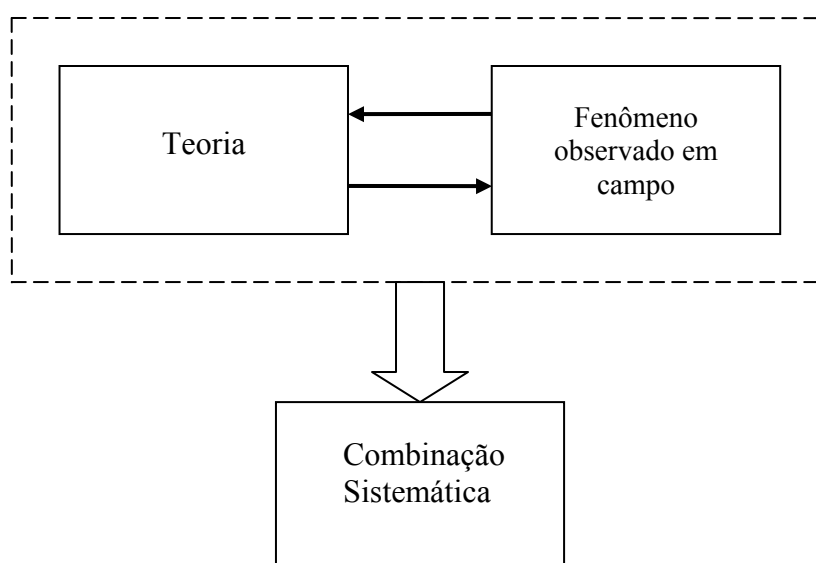


Figura 01 – Combinação sistemática da teoria e dos fenômenos observados
Fonte - Dubois e Gadde, 2002, adaptada pelo autor da dissertação.

Nessa pesquisa procuramos adotar essa combinação sistemática para a coleta, descrição e análise dos dados. O processo trabalhado adotado na coleta e análise de dados é apresentado a seguir¹⁷:

Estágio 01 – O estudo descritivo da empresa focal VMB

- Histórico
- Estrutura / Características da empresa
- Produtos
- Mercados
- Políticas de relacionamentos com fornecedores – estudo do projeto *Para Todos* e entrevista com coordenador do projeto.

¹⁷ Os prazos para a realização das tarefas pertinentes a cada estágio não são necessariamente aditivos, devendo haver interseção entre eles. Assim, por exemplo, a leitura de documentos e a visita de apresentação junto aos gestores da segunda diade podem ocorrer enquanto a coleta de dados e análise da primeira ainda estejam em curso.

Estágio 02 – caso VMB / Eupec - coleta e análise preliminar do primeira caso.

- Leitura de contratos e outros documentos
- Visita de apresentação dos pesquisadores aos gestores da VMB e da Eupec
- Visita ao *site* da VMB onde o fornecedor atua / verificação *in loco* do processo de trabalho e entendimento das tarefas executadas pela Eupec
- Aplicação do roteiro de entrevista junto ao(s) gestor(es) da VMB
- Visita ao *site* da Eupec e aplicação do roteiro de entrevista junto ao mesmo

→ Material colhido

- Nota com conteúdo dos documentos lidos
- Nota relatando as observações colhidas
- Nota relatando o conteúdo da entrevista com a VMB
- Arquivo eletrônico com gravação dos pesquisadores no qual estes repassam o conteúdo da entrevista com o gestor da VMB / transcrição em texto de referida gravação
- Nota relatando o conteúdo da entrevista com a Eupec
- Arquivo eletrônico com gravação dos pesquisadores repassando conteúdo da entrevista com a Eupec / transcrição em texto da gravação

Estágio 03 – caso VMB / Kampmann - coleta de dados e análise preliminar do segundo caso.

- Procedimentos idênticos ao estágio 02 acima

Estágio 04 – Análise comparativa dos casos.

- Análise comparativa preliminar dos casos

3.3 Coleta de dados

Um dos desafios quando do estudo de relacionamentos empresariais refere-se à apreensão da dinâmica dos referidos relacionamentos. Halinen e Tornroos (2005) relatam que a idéia da dinamicidade e constantes mudanças nas redes industriais impõem desafios à pesquisa, ao exigir a incorporação do conceito de tempo na mesma. A questão relevante, então, é a definição de como levantar informações que ofereçam essa perspectiva longitudinal ou processual do relacionamento, investigando-se uma seqüência de eventos ou atividades que descrevem como ocorreram as mudanças ao longo do tempo.

Traçamos com a VMB um planejamento de pesquisa que envolveu, em um primeiro momento, o acesso aos dossiês que continham toda a documentação do relacionamento entre essa empresa e os dois fornecedores considerados fundamentais para o negócio da empresa e a troca de correspondências realizada entre a VMB e cada um deles desde a fase inicial da contratação da cooperação até os dias atuais. A nossa pesquisa documental assemelhou-se ao que Welch (2000) descreve como um processo arqueológico, que envolve a descoberta e interpretação de evidências fragmentadas e, por isso, são essenciais para confirmar ou cruzar dados coletados por outras fontes, como as entrevistas e observações diretas. Foi possível, portanto, ter acesso aos contratos formalizados entre as partes, atas de reuniões e encontros, relatórios feitos pela VMB, trocas de correspondências entre as empresas que revelavam confirmação de compromissos, processos de negociação e solução de conflitos.

Tivemos, também, acesso a uma ampla documentação específica da VMB, dentre as quais, os seus relatórios anuais, organogramas, descrição de suas diversas unidades e processos produtivos, seus produtos e mercados, publicações sobre a história da atuação da VMB no Brasil, seus procedimentos normativos internos que orientam a política de seleção e acompanhamento de fornecedores e processos completos de seleção de fornecedores, desde a prospecção de candidatos, pré-seleção, avaliação de desempenho, classificação, negociação, decisão, contratação e acompanhamento de desempenho.

A leitura atenta de toda documentação, complementada por esclarecimentos e outras informações verbais fornecidas por pessoas da área de suprimentos da VMB, permitiu ter uma visão bastante ampla de fragmentos da história com os fornecedores e do entendimento prévio dos objetivos da cooperação entre as empresas. Buscamos também informações em páginas da Internet das empresas.

Diferentemente do que recomenda Welch (2000), que as entrevistas em estudo de caso podem e devem ser complementadas por outras fontes de dados, incluindo notadamente a análise documental, embora reconhecendo a primazia das entrevistas no nosso estudo de caso como fonte de dados, ou exatamente por reconhecer tal primazia, optamos, como estratégia de coleta, absorver previamente o máximo de informações documentais possíveis, de forma a, tendo o máximo de informações relevantes sobre as empresas e o relacionamento, tirar o melhor proveito possível das entrevistas que se seguiriam, maximizando os seus resultados e já melhor exercitando o processo de triangulação das

informações, gerando mais consistência e validade interna da pesquisa. (YIN, 2003, EISENHARDT, 1989)¹⁸.

Tendo, pois, concluído a análise documental, efetuamos o planejamento da fase de entrevistas. No processo de negociação com a VMB, uma das demandas da empresa foi de que as referidas entrevistas não deveriam ser gravadas. Sobre essa questão, Yin (2003) aponta a utilização de aparelhos de gravação como, em parte, uma escolha pessoal, mas que as fitas certamente fornecem uma expressão mais acurada de qualquer entrevista do que qualquer outro método, ressaltando, outrossim, que a gravação não deve ser feita quando o entrevistado não permite o seu uso ou se sente desconfortável com ele.

Não tivemos escolha nesse caso específico, já que não poderíamos discordar da orientação da empresa. Perdas e ganhos, no entanto, existem com a utilização do gravador. Conforme corroborado por Yin (2003), as perdas são representadas por eventuais dificuldades em recuperar informações, idéias, ligações e contextualizações feitas pelos entrevistados, além de eventual dificuldade do entrevistador em compreender informações técnicas complexas, às vezes, de difícil assimilação em função do pequeno nível de conhecimento prévio do tema tratado, na medida em que não haja a possibilidade de repasse da entrevista. Os ganhos decorrem de que, frequentemente, os entrevistados sentem-se mais à vontade para falar e expor suas idéias sem a presença de um gravador, o que pode representar para ele uma ameaça ou intimidação e levar ao empobrecimento ou entrave de sua narrativa.

Na nossa pesquisa, as desvantagens relacionadas com as restrições ao uso do gravador nas entrevistas foram, ao menos em boa parte, anuladas pela estratégia que adotamos de atuar conjuntamente com outro pesquisador. Eisenhardt (1989) refere-se às vantagens do trabalho conjunto de pesquisadores. Segundo a autora, as entrevistas podem ser conduzidas por duas pessoas, com um pesquisador tratando das questões de pesquisa

¹⁸ A triangulação consiste na combinação de várias metodologias e dados no estudo do mesmo fenômeno. Patton, citado por Yin, (2005) discute quatro tipos de triangulação: a triangulação dos dados, com utilização de fontes de dados diferentes; a triangulação de pesquisadores, quando são utilizados pesquisadores diferentes; a triangulação de teorias, quando são utilizadas perspectivas diferentes sobre um mesmo conjunto de dados; e a triangulação metodológica, com a utilização de diferentes métodos. Pela combinação de múltiplos dados, observadores, teorias e métodos, os pesquisadores podem superar problemas relacionados com informações enviesadas ou incompletas. Nesta pesquisa, utilizamos os dois primeiros tipos de triangulação acima, ou seja, a triangulação dos dados e de pesquisadores, como ficará evidenciado no relato do presente capítulo.

com o entrevistado e o outro tomando as notas e fazendo observações. O pesquisador que conduz a entrevista tem a perspectiva da interação pessoal com o entrevistado, enquanto aquele que faz as anotações pode concentrar-se em efetuar registros e observações com a maior eficiência possível.

Assim aconteceu com as entrevistas que realizamos, em que revezávamos nossos papéis, ou seja, enquanto conduzíamos a entrevista o outro pesquisador efetuava os registros e vice-versa. Além do mais, terminada a entrevista, fazíamos, eu e o outro pesquisador, o repasse de todas as questões tratadas na entrevista, em um ambiente reservado, sem interrupções, ocasião em que efetuávamos a referida gravação. Assim, ao final de todas as entrevistas, pudemos contar com dois tipos de registros em arquivos eletrônicos: um de voz, relativo ao repasse que os pesquisadores realizaram imediatamente após a entrevista, e outro de texto, com a transcrição do conteúdo da gravação de voz e acréscimo de informações adicionais consideradas relevantes. A pesquisa pôde ser realizada em conjunto com outro pesquisador dado o fato de as pesquisas serem complementares, ou seja, os fenômenos estudados eram diferentes, mas o objeto de pesquisa era o mesmo, os relacionamentos organizacionais. Enquanto o meu recorte de pesquisa focava a formação de relacionamentos e como eles desenvolvem e evoluem com o passar do tempo, o do nosso companheiro de pesquisa investigava como os conhecimentos são criados e desenvolvidos em relações organizacionais ao longo do tempo. Como as nossas pesquisas seriam realizadas nas mesmas empresas, foi oportuno efetivar as entrevistas de maneira conjunta.

Dessa forma, almejamos, com isso, atingir dois objetivos simultâneos: primeiro, minimizar a eventual perda de informações, conforme já comentado e, segundo, realizar uma outra importante forma de triangulação. A discussão das percepções e perspectivas que a utilização de múltiplos pesquisadores trazem, bem como pela confrontação das observações que eles puderam realizar, segundo Eisenhardt (1989), aumenta a confiança das conclusões em caso de convergências e inibe as conclusões prematuras, em caso de divergências.

No total, realizamos 16 entrevistas, envolvendo dezoito entrevistados, já que em duas ocasiões estivemos conversando simultaneamente com duas pessoas. Os quadros 3, 4 e 5 mostram os entrevistados por função e o tempo de duração da entrevista.

No quadro 03, apresentamos os profissionais entrevistados na VMB e a duração das entrevistas o que nos proporciona o conhecimento da empresa, dos mercados em que ela atua, do seu processo produtivo, enfim informações muito valiosas e na profundidade que a pesquisa propunha.

EMPRESA	ENTREVISTADO	DURAÇÃO
VMB	Relações Públicas - Visitas em toda a área da VMB	4h e 30 min.
VMB	Gerência do SIG (Sistema de Gestão Integrada) e Engenharia de Processos	2h
VMB	Coordenador do Projeto <i>Para Todos</i>	3h
VMB	Assessor da Presidência	2h
	Total	11h e 30 min.
	Duração média	2h e 52 min.

Quadro 03 – Resumo das entrevistas gerais realizadas na VMB

Fonte - Elaborado pelo autor da dissertação.

No quadro 04, temos os profissionais – gestores técnicos e comerciais - da VMB e os representantes da Eupec entrevistados, sendo que este conjunto de entrevistas compôs o primeiro caso. À medida que avançamos nas entrevistas com os gestores técnicos e comerciais da VMB, que são pessoas ligadas diretamente com o fornecedor Eupec, surgiram as necessidades de outras entrevistas com gestores de outras áreas como da qualidade e do planejamento e logísticas interna e externa.

EMPRESA	ENTREVISTADO	DURAÇÃO
VMB	Gerente de Qualidade e Pesquisa da Laminação Automática	2h
VMB	Gestores Técnicos do relacionamento com a EUPEC	2h e 30 min.
VMB	Gestor Comercial do relacionamento com a Eupec	30 min.
VMB	Gerente da Área de Planejamento e Logística	1h e 30 min.
VMB	Gerente de Serviços e Terceirização	1h e 30 min.
Eupec	Diretor Executivo	3h
Eupec	Gerente de Qualidade e Meio Ambiente	3h
	Total	14h
	Duração média	2h

Quadro 04 – Resumo das entrevistas realizadas no caso VMB/Eupec

Fonte - Elaborado pelo autor da dissertação.

O quadro 05 mostra as entrevistas realizadas junto aos representantes do fornecedor Kampmann que compôs, junto a VMB, o segundo caso.

EMPRESA	ENTREVISTADO	DURAÇÃO
VMB	Gestores Técnicos do relacionamento com a Kampmann	1h e 30 min.
VMB	Gestor Comercial do relacionamento com a Kampmann	1h e 15 min.
VMB	Coordenador do Projeto <i>Para Todos</i>	1h e 30 min.
Kampamann	Diretor Executivo	2h
Kampamann	Gerente de Operações e Engenharia	1h
	Total	7h e 15 min.
	Duração média	1h e 30 min.

Quadro 05 – Resumo das entrevistas realizadas no caso VMB/Kampmann

Fonte - Elaborado pelo autor da dissertação.

O processo de seleção dos entrevistados na VMB contou com o suporte de experiente executivo da empresa, tendo sido, ele próprio na condição de gerente da área de suprimentos, um contato bastante próximo de um dos fornecedores selecionados na fase inicial do relacionamento. Com seu auxílio, pudemos mapear todas as áreas que teriam uma interface mais próxima com a Eupec e com a Kampmann e selecionar os principais executivos que tinham e continuam a ter um contato mais permanente com os fornecedores.

Tratando-se de uma empresa de grande porte, as informações que obtínhamos dos executivos da VMB eram, em alguns casos, fragmentadas, seja em função de sua vinculação deles a algumas áreas funcionais específicas, seja pela vivência maior que alguns tiveram com os fornecedores selecionados apenas em épocas específicas do relacionamento. Vale ressaltar que houve, também, casos em que o entrevistado da empresa detinha informações mais completas e seguras de toda a história do relacionamento. A experiência diferenciada e, em muitos casos, parcial, dos representantes da VMB, explica o número de entrevistados que selecionamos, em número de cinco, para o primeiro caso e de três para o segundo, ao passo que o fornecedor foram duas nos primeiro e segundo casos pelo fato de os representantes estarem desde o início do relacionamento e, portanto, conhecerem todo o seu histórico. Portanto, no total das 16 entrevistas, 12 foram feitas no comprador e quatro junto aos seus fornecedores.

Ao longo do processo de entrevistas, utilizamos um roteiro semi-estruturado para garantir que, a despeito da narrativa livre feita pelos entrevistados, as questões centrais que gostaríamos de explorar fossem abordadas. O roteiro continha questões que buscavam reconstituir a história do relacionamento, explicitando como se deu a formação do mesmo e seus antecedentes, processos de adaptação e dificuldades enfrentadas pelas partes e também como o relacionamento evoluiu e consolidou-se ao longo do tempo.

À medida que avançávamos nas entrevistas, víamos como fora importante a análise documental prévia que fizemos, pois a mesma ajudou-nos a compreendermos rapidamente os novos desdobramentos resultantes da coleta de dados na fase de entrevistas. Como já mencionado, fragmentos dessa história já nos tinham sido revelados na análise documental, porquanto os documentos em boa medida registravam o que acontecia na realidade prática do relacionamento. Dessa forma, como num quebra cabeças, fomos aos poucos construindo o caso a partir das evidências cruzadas entre a análise documental, as entrevistas e as observações que fazíamos. A partir de determinado momento, então, a questão-chave da pesquisa foi a busca de ratificação dos fatos que contribuíram para a formação e o desenvolvimento do relacionamento entre a VMB e os fornecedores ao longo do tempo numa perspectiva evolutiva. Dubois e Gadde (2002), nesse particular, discutem o que denominam caso evolutivo, ou que evolui, salientando que o desenho do estudo de caso se torna, de repente, uma questão de como construir a sintonia fina dessa ferramenta, na medida em que isso será decisivo para o caso final, já que este não é um *produto* que pode ser planejado com antecedência.

Finalmente, ao conjunto de evidências coletadas na análise documental e entrevistas junto a executivos da VMB e seus fornecedores, somam-se as observações realizadas durante as visitas programadas às unidades fabris tanto da VMB quanto dos dois fornecedores. Essas visitas foram uma oportunidade em que pudemos conhecer mais profundamente os seus processos e colher informações técnicas mais detalhadas, o que nos possibilitou um melhor entendimento dos produtos fabricados pelas empresas e das interfaces entre elas estabelecidas. Essas visitas, acrescidas aos cerca de três meses de convivência por aproximadamente vinte horas semanais – configurando-se quase uma situação de estágio na empresa – permitiram constatar, ademais, o nível de

entrosamento e cooperação existentes entre as empresas, com profissionais que se encontram permanentemente, seja em ambientes de trabalho em que coabitam, como nos corredores, restaurantes, cafeterias, que constituem ambientes compartilhados, ou *Para Todos*, denominação de um projeto da VMB que estimula a boa convivência da empresas com seus fornecedores.

A figura 02 descreve o processo de coleta de dados.

O início do trabalho junto à VMB deu-se com a apresentação feita pelos pesquisadores sobre os objetivos da pesquisa e apresentação dos pesquisadores que assinaram o contrato de confidencialidade junto à empresa em abril de 2006 com data prevista para o encerramento em agosto de 2006.

Desenvolvimento de uma pesquisa documental junto à superintendência de suprimento para a compreensão da política geral de compras.

Entrevista com o Coordenador do Projeto *Para Todos* a respeito da política geral de relacionamento com os fornecedores e o papel do *Projeto Para Todos*.

Definição dos critérios de seleção dos fornecedores juntos tomando-se como base a análise documental da política geral de relacionamento da VMB

Pré-seleção de 3 (três) fornecedores que os pesquisadores fizeram junto ao Coordenador do Projeto “Para Todos”.

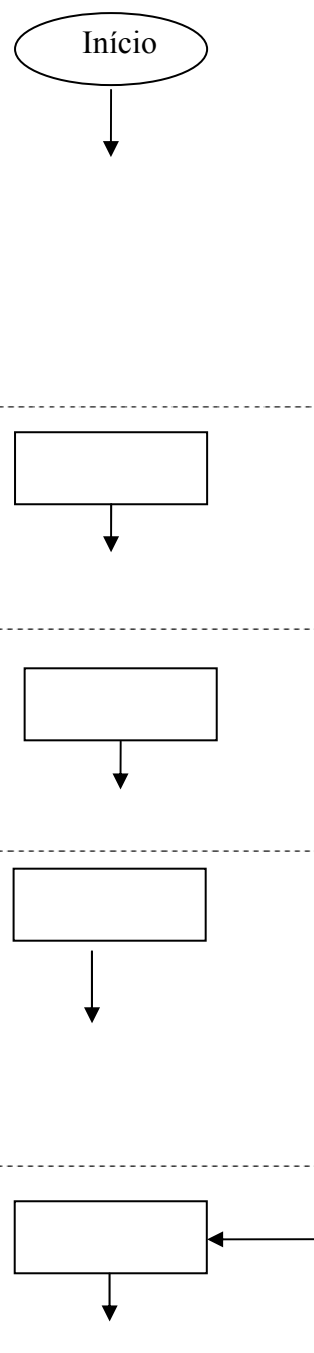


Figura 02 – Fluxogram gráfico e descritivo da coleta de dados (Continua)

Foram enviadas cartas solicitando a participação aos fornecedores participarem do projeto. Caso houvesse alguma recusa, voltaríamos ao passo anterior para convidar outra empresa pré-selecionada.

Após o aceite dos fornecedores, os pesquisadores iniciaram análise documental da empresa que deu os subsídios para que iniciassem a elaboração do caso.

Entrevistas junto aos fornecedores e, como as mesmas não puderam ser gravadas, logo após as entrevistas, os pesquisadores faziam a gravação repassando a entrevista realizada. Visita ao sítio das empresas na internet.

Transcrição das entrevistas e refinamento do caso.

Após a transcrição, processava-se uma análise preliminar e verificava-se a necessidade de voltar ao entrevistado para refinar os dados. Sendo que ocorreram dois retorno no caso VMB/Eupec.

Re-análise e finalização dos casos.

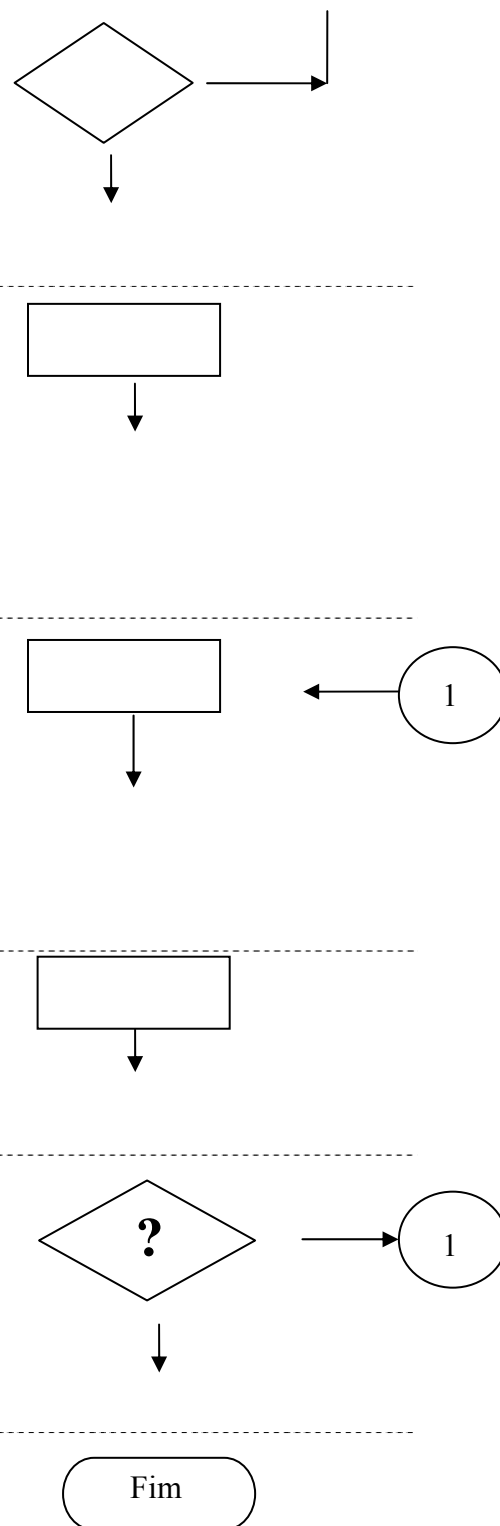


Figura 02 – Fluxograma gráfico e descritivo da coleta dos dados (Conclusão)
Fonte - Elaborado pelo autor da dissertação.

3.4 Análise dos dados

Segundo Yin (2003), a análise de dados consiste em examinar, categorizar, classificar em tabelas, testar ou, ao contrário, recombinar as evidências quantitativas e qualitativas para tratar as proposições iniciais de um estudo. Eisenhardt (1989) afirma, por seu turno, que a análise já começa durante o processo de coleta. Segundo o autor, essa fase prévia da análise de caso tem origem em relatos detalhados de cada atividade na coleta de dados. Esses relatos são, freqüentemente, simples descrições, mas eles são centrais para a geração de percepções, porque ajudam os pesquisadores a lidar mais cedo com o processo de análise, essencial principalmente quando existe um volume grande de dados.

No caso da presente pesquisa, como anteriormente mencionado, as entrevistas foram feitas por dois pesquisadores. Cada uma delas gerou dois arquivos, um de voz e outro de texto, com o conteúdo, na oportunidade, sendo objeto de discussão por parte dos pesquisadores, o que, em si, já constituiu uma primeira fase de análise, induzindo, inclusive, a alguns ajustes de rota no próprio processo de coleta de dados. Encerrada a fase de coleta de informações que embutiu, em si, uma fase preliminar de análise, passamos, então, à análise final dos dados, que, segundo Eisenhardt (1995), usualmente, envolve em um primeiro momento uma descrição detalhada do caso, dando ao pesquisador uma visão geral do relacionamento entre as empresas e gerando novas intuições e reflexões. Assim, as dezesseis entrevistas realizadas geraram trinta e dois arquivos eletrônicos de voz e texto citados anteriormente. Além disso, juntou-se ao referido material toda a documentação colhida na fase de pesquisa documental, envolvendo anotações a mão e transcritas depois em arquivos eletrônicos, de contratos, atas de reuniões relatórios das empresas informações colhidas na Internet, em folhetos em normativos internos dentre outras.

A atividade seguinte consistiu em criar uma pasta eletrônica contendo seis arquivos com informações de cada um dos eventos, recortadas de todo o material da coleta de dados em nosso poder. Esses recortes facilitariam, posteriormente, estudar cada caso dentro de sua necessidade e também possibilitou o acesso fácil para revisitar os dados e reafirmar impressões dos pesquisadores.

O passo seguinte foi a redação dos casos, que representou a integração de todo o conjunto de informações que tínhamos à mão, oriundas da análise documental, das entrevistas e das observações feitas pelos pesquisadores. O referido documento iniciou-se com uma contextualização da VMB, da Eupec e da Kampmann, bem como do mercado em que atuam, o histórico das empresas, os processos e as interfaces dos mesmos entre as empresas.

Em seguida, foi o passo da análise intracaso em que o pesquisador contou com duas matrizes construídas a partir da revisão da literatura. A primeira matriz continha os principais fatores mencionados na literatura da área que levam à formação do relacionamento. Tal matriz está demonstrada no quadro 06 e podemos ver que ela contém os fatores que levam, segundo a literatura, à formação da rede. Nas colunas temos os gestores técnicos e os gestores comerciais da VMB e também o Gestores do Fornecedor. Dessa forma, a partir da releitura dos casos, íamos identificando quais fatores foram apontados como relevantes pelos gestores, cruzando assim cada fator de acordo com o público de entrevistados. Vale ressaltar que os fatores mencionados na literatura foram aglutinados de forma a facilitar a caracterização na presente pesquisa. Adotamos tal procedimento, a aglutinação dos fatores, considerando o sentido e significado dos fatores apresentados pelos diversos autores. À medida que íamos avançando em nossa revisão bibliográfica, percebíamos que os autores utilizavam terminologias diferentes para tratar do mesmo fator. Portanto, passamos a aglutinar os fatores de acordo com o significado que ele expressava. Assim, encontramos seis fatores que levam à formação das redes de relacionamento organizacionais.

Fatores identificados na literatura da área		Fatores que levaram à formação do relacionamento identificados a partir das entrevistas		
		VMB		Fornecedor
		Gestores Técnicos	Gestores Comerciais	
Fatores que levam à formação de redes de relacionamentos organizacionais	Existência de confiança para a formação do relacionamento			
	<ul style="list-style-type: none"> • Necessidade de acesso a recursos, como matéria-prima, informações dentre outros • Necessidade de aquisição de novas tecnologias ou novas habilidades 			
	Necessidade de adaptabilidade às mudanças no mercado, manutenção da estabilidade no mercado, redução das incertezas, e a proteção contra o ambiente externo			
	Existência de inserção social por meio dos vínculos fortes e fracos			
	Necessidade de compartilhamento de desenvolvimento de produtos, processos e operações, visando à redução de custos			
	Apoio e estímulo institucional, exigências legais, coerção de agências reguladoras ou mesmo de sindicatos ou associações patronais			

Quadro 06 – Matriz de análise dos fatores que levaram à formação do relacionamento
Fonte - Elaborado pelo autor da dissertação.

Seguindo a mesma estrutura dessa primeira matriz de análise, a segunda, como vemos no quadro 07, procura identificar os fatores que levam ao desenvolvimento e à consolidação do relacionamento. Essa matriz também foi construída a partir da revisão da literatura. Como na anterior, temos nas linhas da matriz os fatores identificados na literatura que levam ao desenvolvimento e à consolidação do relacionamento. Nas colunas, temos os tipos de gestores entrevistados tanto da VMB quanto do fornecedor. A construção de matrizes facilitou a análise tornando-a mais objetiva e de fácil visualização.

Fatores identificados na literatura da área		Fatores que levaram ao desenvolvimento e à consolidação do relacionamento apontados a partir das entrevistas		
		VMB		Fornecedor
		Gestores Técnicos	Gestores Comerciais	
Fatores que levam ao desenvolvimento e à consolidação das redes de relacionamentos organizacionais	A confiança			
	Ação orientada para a lógica coletiva visando o atendimento às expectativas dos participantes e benefícios compartilhados			
	Estrutura da Rede (formalização, densidade, intensidade e centralidade)			
	O papel da inserção social bem como a influência dos laços fortes e/ou fracos			
	Interdependência entre os atores			
	Investimentos específicos o que leva a um efeito <i>lock in</i>			

Quadro 07 – Matriz de análise dos fatores que levaram ao desenvolvimento e à consolidação do relacionamento

Fonte - Elaborado pelo autor da dissertação.

Após a análise intracaso, o passo seguinte foi fazermos a análise comparativa dos casos e, para tanto, o pesquisador procurou desenvolver duas outras matrizes similares na estrutura das duas primeiras. A primeira matriz usada na análise comparativa procurou comparar os fatores que levaram á formação do relacionamento encontrados no primeiro caso com os do segundo caso. A partir dessa matriz, pudemos identificar as similaridades e diferenças entre os fatores formadores do relacionamento nos dois casos. A matriz está demonstrada no quadro 08.

Comparativo dos fatores que levaram à formação do relacionamento apresentados nos casos VMB/Eupec e VMB/Kampmann						
Fatores identificados na literatura da área	VMB / EUPEC			VMB / KAMPMANN		
	VMB		EUPEC	VMB		KAMPMANN
	Gestores Técnicos	Gestores Comerciais		Gestores Técnicos	Gestores Comerciais	
Existência de confiança para a formação do relacionamento						
<ul style="list-style-type: none"> • Necessidade de acesso a recursos, como matéria-prima, informações dentre outros • Necessidade de aquisição de novas tecnologias ou novas habilidades 						
Necessidade de adaptabilidade às mudanças no mercado, manutenção da estabilidade no mercado, redução das incertezas, e a proteção contra o ambiente externo						
Existência de inserção social por meio dos vínculos fortes e fracos						
Necessidade de compartilhamento de desenvolvimento de produtos, processos e operações, visando à redução de custos						
Apoio e estímulo institucional, exigências legais, coerção de agências reguladoras ou mesmo de sindicatos ou associações patronais						

Quadro 08 – Matriz de análise comparativa dos fatores que levaram à formação do relacionamento

Fonte - Elaborado pelo autor da dissertação.

Por fim, temos a segunda matriz da análise comparativa que procura identificar as similaridades e diferenças nos fatores que levaram ao desenvolvimento e à consolidação do relacionamento. Como podemos ver no quadro 09, temos nas linhas da matriz os fatores que foram identificados na revisão da literatura e, por conseguinte, deram suporte ao desenvolvimento do roteiro de entrevista e levaram à formação e consolidação do relacionamento. Nas colunas, temos tanto os gestores técnicos e comerciais da VMB, quanto os gestores dos fornecedores para cada caso.

Comparativo dos fatores que levaram ao desenvolvimento e à consolidação do relacionamento apresentado nos casos VMB/Eupec e VMB/Kampmann						
Fatores identificados na literatura da área	VMB / EUPEC			VMB / KAMPMANN		
	VMB		EUPEC	VMB		KAMPMANN
	Gestores Técnicos	Gestores Comerciais		Gestores Técnicos	Gestores Comerciais	
A confiança						
Ação orientada para a lógica coletiva visando o atendimento às expectativas dos participantes e benefícios compartilhados						
Estrutura da Rede (formalização, densidade, intensidade e centralidade)						
O papel da inserção social bem como a influência dos laços fortes e/ou fracos						
Interdependência entre os atores						
Investimentos específicos o que leva a um efeito <i>lock in</i>						

Quadro 09 – Matriz de análise comparativa dos fatores que levaram ao desenvolvimento e consolidação do relacionamento

Fonte - Elaborado pelo autor da dissertação.

Dessa forma, o procedimento de análise contou com o auxílio dessas matrizes, tendo sido geradas ao todo seis matrizes, duas para cada um dos dois casos e as duas últimas para a análise comparativa. Buscamos na leitura sistematizada dos casos pré-constituídos, sempre auxiliado pelas matrizes de análises, identificar cada fator de acordo com os entrevistados. Quando necessário, voltávamos e ouvíamos as gravações das entrevistas e líamos suas transcrições a fim de ficarmos seguros das evidências. Com base nesse procedimento de leitura e releitura de todo material coletado, da revisão da literatura e nos trechos das entrevistas transcritas é que construímos o capítulo seguinte desta pesquisa. Portanto, definimos aqui os procedimentos metodológicos que adotamos na

presente pesquisa. No capítulo seguinte, iremos apresentar a descrição e análise de cada caso e, posteriormente, a análise comparativa dos casos.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

Neste capítulo, apresentamos a descrição e a análise dos dados caracterizando inicialmente a Vallourec & Mannesmann do Brasil – VMB – e a sua política de relacionamento com seus fornecedores. Posteriormente, iremos descrever e analisar os fatores que propiciaram a origem e a evolução do relacionamento da VMB com o fornecedor EUPEC e, logo após, com a empresa fornecedora Kampmann. Na seqüência, elaboramos a análise comparativa dos fatores que levaram à formação e ao desenvolvimento do relacionamento da VMB com a EUPEC e da VMB com a Kampmann.

4.1 A caracterização da VMB

A VMB¹⁹ é subsidiária no País da Vallourec & Mannesmann Tubes e se instalou no Brasil há mais de 50 anos para produzir tubos de aço para a nascente indústria petrolífera brasileira. Hoje, no Brasil, o setor petrolífero continua sendo um importante cliente da empresa, assim como o setor automobilístico, indústrias de base e mecânica e construção civil dentre outros. A empresa é responsável pelo atendimento de 95% da demanda do mercado nacional de tubos de aço sem costura, investindo pesadamente em pesquisa e desenvolvimento e exportando seus produtos para todos os continentes. Segundo o relatório anual, seu faturamento, em 2005, foi de R\$2.168 milhões, sendo que o valor de R\$ 500,4 milhões correspondeu às vendas para o mercado externo. A empresa obteve, nesse ano, um lucro líquido de R\$ 460,3 milhões, o melhor resultado da sua história (Relatório da Diretoria, 2005).

A empresa tem duas subsidiárias: A V & M Florestal e a V & M Mineração. Essas duas empresas garantem a autonomia na provisão de dois insumos básicos da VMB: o carvão vegetal, a partir do plantio de florestas de eucaliptos, e o minério de ferro.

¹⁹ Até julho de 2005, era constituída como uma parceria entre a Vallourec francesa e a Mannesman alemã, na proporção de 55 e 45%, respectivamente. Em julho de 2005, a Vallourec exerceu uma opção de compra da participação da Mannesman, de forma que, hoje, ela detém 100% do controle da empresa.

A V & M do Brasil é uma empresa totalmente integrada. Ela produz desde os seus insumos básicos (carvão vegetal e minério de ferro), processados dentro da empresa e que se transformam em ferro-gusa, o qual, em sua forma líquida, é transferido em carros torpedos para alimentar a unidade siderúrgica, que produz o insumo para a unidade de laminação, e que, finalmente, fornece o insumo para a unidade de tubos. Toda essa operação é realizada dentro da sua planta localizada no Barreiro, bairro da cidade de Belo Horizonte.

Uma das principais unidades de negócios da VMB é a unidade de tubos petrolíferos que atendem tanto o mercado interno quanto a exportação. Os principais produtos da área de tubos petrolíferos, de acordo com o material institucional da empresa, são: *drill pipes* (tubos utilizados para a perfuração. Eles conduzem as brocas para perfurar os poços), *casings* (tubos usadas para o revestimento da parede do poço), *tubings* (tubos que vão dentro dos *casings* e são utilizados para o transporte do petróleo do fundo do poço até a sua superfície) e os *line pipes* (que são utilizadas para o transporte do petróleo da superfície do poço até as bases de refino ou transporte). Os principais clientes da unidade de tubos petrolíferos são as grandes empresas produtoras de petróleo, como a PETROBRAS, Shell, Saudi Aramco, BHP e Repsol dentre outras.

Em relação ao processo de produção de tubos, a figura 03 apresenta o fluxo do processo de produção de tubos da VMB:

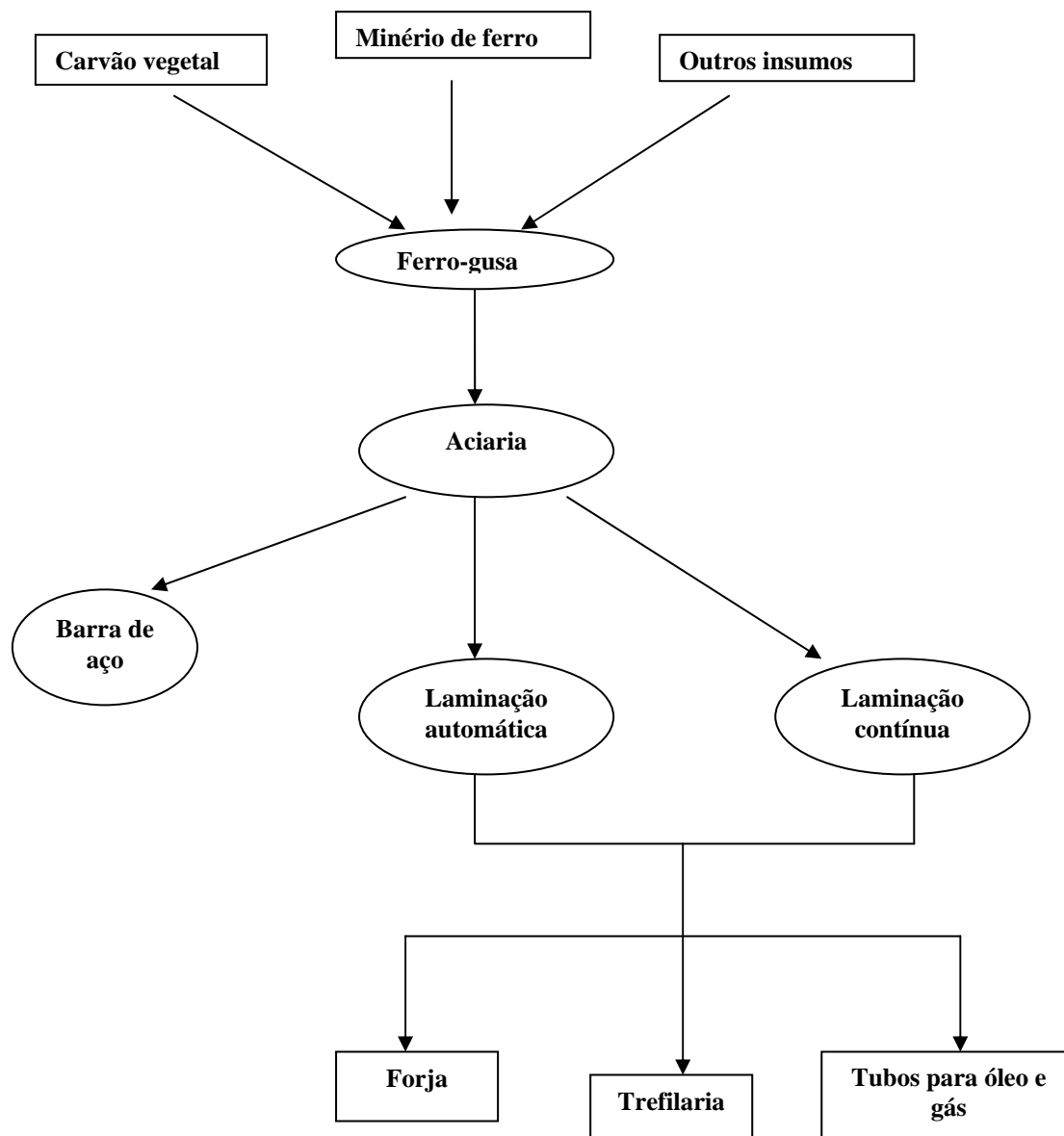


Figura 03 – Fluxo do processo de produção
Fonte - Elaborado pelo autor da dissertação.

4.1.1 Política de relacionamento com fornecedores da VMB

Após a caracterização da VMB, que é considerado o ator focal deste estudo, faremos uma breve apresentação da política de relacionamento da VMB junto aos seus fornecedores. A política de atuação das organizações junto aos seus parceiros em muitos casos pode ser de uma simples relação contratual de compra e venda como ressaltam

Sheth, Gardner e Garrett (1988) e Dwyer e Schurr (1987), identificado como um padrão tradicional de relacionamento entre organizações, ou pode evoluir para uma relação próspera focada no espírito de cooperação e de ganhos múltiplos como mostram os autores Dwyer e Schurr (1987) e Grönroos (1994). Um caso clássico de relação próxima entre cliente e fornecedor descrito na literatura, como mostram Dyer e Hatch (2004) e Dyer (1997, 1996), é o caso da política de relacionamento entre a montadora Toyota e seus fornecedores. Segundo Dyer e Hatch (2004), ao contrário de muitas organizações que continuam a manter certa distância de seus fornecedores guardando a sete chaves o conhecimento interno que acumularam, a Toyota aproximou-se e faz questão de acolher seus fornecedores, estimulando o compartilhamento do conhecimento com eles, criando redes que facilitam a troca de informações. Os resultados dessa prática de relacionamento da Toyota com os fornecedores “[...] têm sido fantásticos se comparados com os obtidos em transações pelas concorrentes da Toyota: aumento de 14% na produção por funcionário, redução de 25% nos estoques e queda de 50% no número de peças defeituosas.”(DYER E HATCH, 2004,p-. 165)

Esses avanços contabilizados pela Toyota frente as seus concorrentes e atribuídos a uma política de cooperação com os fornecedores possibilitam, segundo Dyer e Hatch (2004), além de uma vantagem competitiva superior, cobrar preços mais altos em troca da maior qualidade de seus veículos. Dentro dessa mesma filosofia, a VMB tem procurado desenvolver projetos que a aproxime dos fornecedores. O Projeto *Para Todos*, que está em implantação na empresa, propõe uma nova mentalidade na forma de trabalhar com os seus fornecedores como podemos perceber pelo recorte do boletim informativo

O Projeto Para Todos surgiu da necessidade de se repensar a relação de contratação de serviços na V & M do Brasil. Veja alguns de seus objetivos: melhorar as condições de trabalho dos prestadores de serviços; desenvolver e otimizar as potencialidades empresariais da VMB e de seus parceiros, na gestão dos serviços contratados; reduzir o risco de acidentes; aumentar a qualidade dos serviços prestados; aumentar a produtividade e a performance de todas as empresas envolvidas. (Boletim Informativo do Projeto *Para Todos*)

Na verdade, o desenvolvimento do projeto *Para Todos* ocorreu após situações de acidentes e danos irreparáveis à integridade de seus fornecedores e demais colaboradores dentro das instalações da VMB. Ela, então, procurou adotar uma postura proativa e mudar a sua forma de relacionar-se com seus fornecedores, notadamente aqueles que prestavam serviços de forma continuada e eram críticos ao seu processo de

produção. Como vemos no recorte do Boletim Informativo acima, a VMB intenciona uma nova forma de atuar junto aos seus fornecedores mudando, assim, o padrão tradicional de transações entre compradores e fornecedores.

Apesar das intenções divulgadas no Boletim Informativo da organização para melhorar a relação com os parceiros e aumentar o desempenho empresarial no que se refere ao dia-a-dia, o instrumento que operacionaliza a política de relacionamento da VMB é o contrato. Os diretores da VMB defendem que os níveis de pessoalidade têm que ser conduzidos e respaldados pelo contrato para não colocar em risco o relacionamento. O trecho a seguir ilustra essa postura

“O contrato sempre é o referencial do relacionamento. Em linhas gerais quando se tem um contrato e um fornecimento que não está dando certo eu ajusto o contrato ao relacionamento ou eu ajusto o relacionamento ao contrato. Tem que haver uma aderência do contrato com a prática do relacionamento. No dia-a-dia, ele pode até ser diferente, mas não pode estar distante do previsto no contrato.” (Gerente do Projeto *Para Todos*)

Além do contrato que estabelece direitos e deveres entre VMB e seus fornecedores, têm-se outros instrumentos como o código de ética e outras normas internas como a de segurança que propagam a filosofia de benefícios mútuos que deve nortear a relação com os parceiros conforme esclarece o depoimento a seguir

“O relacionamento com o fornecedor segue a lógica de um negócio. Não em um sentido pejorativo, mas no sentido de ser uma via de mão dupla onde tanto a VMB vai ganhar como também o seu fornecedor. O princípio da VMB que orienta os relacionamentos é a continuidade, ou seja, a perpetuidade. A partir deste princípio da continuidade, a VMB busca a transparência, a melhoria contínua, a vantagem competitiva com ética junto ao fornecedor.” (Gerente do Projeto *Para Todos*)

Sobre o código de ética, um dos gerentes entrevistados detalha seus objetivos

“O código de ética busca definir claramente os objetivos e os padrões de relacionamentos. Pois estamos num estado de direito, e a VMB tem uma missão social, ela gera empregos bens e serviços para a sociedade. Isso não é um discurso, mas uma realidade. A exploração dos colaboradores não é mais tolerada pela sociedade, práticas desumanas não são permitidas, como a informalidade, a VMB não se presta a essas práticas.” (Gerente do Projeto *Para Todos*)

Não se pode, apesar de todos os instrumentos disponíveis para facilitar a incorporação dos valores e operacionalizar a política de relacionamento no dia-a-dia, acreditar que tudo é perfeitamente controlado e regulado. Em qualquer relacionamento entre atores organizacionais, existe um fluxo de bens e informações, assim como um fluxo financeiro e uma troca social ocorrendo de forma constante. Dessa forma, pelo fato de os relacionamentos serem dinâmicos, a possibilidade de controlar ou regular perfeitamente a incorporação de valores torna-se impossível.

Um outro instrumento responsável pela operacionalização da política de relacionamento da VMB é a gestão compartilhada dos contratos. A gestão do contrato junto ao fornecedor é dividida entre um gestor técnico e outro comercial. A gestão, na verdade, começa na seleção do parceiro, que deve ser pautada pela realidade do mercado do fornecedor em consonância com as necessidades da VMB. A seguir, é apresentado um trecho extraído de um dos boletins informativos do projeto *Para Todos* que busca salientar essa prática

“Os modelos de GESTÃO COMPARTILHADA de contratos prevêm a atribuição das partes da GESTÃO a dois ou mais gestores. No caso da VMB, será utilizado um modelo que possui dois tipos de gestores: o GESTOR TÉCNICO e o GESTOR COMERCIAL, onde o primeiro lidera, preponderantemente, as partes técnicas e administrativas, enquanto o segundo lidera a parte comercial.” (Boletim Informativo do Projeto *Para Todos*)

O projeto *Para Todos* e os demais instrumentos e projetos tem permitido avanços no relacionamento entre a VMB e seus fornecedores, para um modelo mais interdependente de troca e reciprocidade, como discutido por Anderson, Hakansson e Johanson (1994). Como exemplo dos avanços no relacionamento, podemos citar a Semana Interna de Prevenção de Acidentes de Trabalho /SIPAT/. Antes, cada um, tanto VMB, como cada um dos seus fornecedores realizavam a semana de prevenção de acidentes de forma isolada e, agora, eles fazem de forma conjunta.

Outra ação adotada pela VMB, de forma a aumentar e fortalecer seu relacionamento com os fornecedores, foi estender a pesquisa de clima organizacional, de forma facultativa, aos seus fornecedores, sendo que as ações caberiam a cada um implementar e acompanhar junto a uma consultoria externa cedida pela VMB. Tais medidas parecem

ter por objetivo a quebra do padrão de distanciamento no relacionamento entre fornecedor e comprador, como descrito por Anderson, Hakansson e Johanson (1994).

Em resumo, percebemos e um esforço por parte da VMB de buscar relacionamentos mais saudáveis e pautados em uma relação de confiança mútua e ganhos mútuos. O fato é que a VMB se defronta com um grande desafio que é o de mudar seu próprio comportamento junto aos seus fornecedores, mas está iniciando essa jornada, e a política de relacionamento tem apontado para um relacionamento que reforce o ganho mútuo.

4.2 Caso 1 – O relacionamento da VMB com a Eupec

4.2.1 A caracterização da Eupec

De acordo com seu diretor executivo, a Eupec Pipe Coatings ganhou reputação como provedor de soluções para proteção de tubos, principalmente, em sistemas de alta qualidade em revestimentos anticorrosivos e concreto para aplicação *onshore*²⁰ e *offshore*²¹. A Eupec conta com mais de 35 anos de experiência na fabricação desse tipo de revestimento tendo se tornado uma das maiores especialistas do mundo na aplicação de sistemas de revestimentos adaptados às necessidades de operadores de dutos voltados às indústrias de petróleo e gás, água e eletricidade, aplicando tecnologias que protegem os tubos contra a corrosão como, também, proporcionando-lhes isolamento térmico.

De acordo com as informações no *site* mundial da Eupec, a empresa é uma subsidiária da EUROPIPE, empresa alemã produtora de tubos, com plantas na Alemanha, França e USA, a qual, por seu turno, é controlada pela Mannesman GmbH (50%) e Ag der Dillinger Huttenwerke (50%), oferecendo serviços tanto à sua controladora, como a outras empresas em base mundial. A empresa tende a localizar-se nas proximidades das

²⁰ Instalações industriais terrestres.

²¹ Instalações industriais no mar, como plataformas marítimas e sistemas de extração de petróleo em alto mar dentre outras.

unidades produtoras de tubos, reflexo da complementaridade existente entre os dois negócios. Segundo o *site* oficial, a empresa tem também tecnologia para instalar unidades móveis vinculadas a projetos específicos de grande porte. O sistema de gerenciamento da qualidade da Eupec conta com certificação ISO 9001 e ISO 14000.

No Brasil, a empresa foi criada em fevereiro de 1999, sob a denominação ISOTUB do Brasil Ltda e, posteriormente, passou-se a denominar Eupec do Brasil Ltda, estando situada em Belo Horizonte, no pátio da Fábrica de tubos da VMB, para a que destina praticamente a totalidade dos seus produtos. No Brasil, a empresa especializou-se na aplicação de revestimento externo de tubos, tendo, posteriormente, investido em unidade destinada a também prover serviços de revestimento interno. Mais recentemente, a empresa fez uma parceria com a Bredero Shaw²² para instalar uma linha dentro de suas instalações na área da VMB de uma unidade para a produção de revestimento térmico.

A empresa, segundo seu diretor executivo no Brasil, não se vê simplesmente como uma provedora de revestimento, mas de proteção, segurança e durabilidade ao tubo. Nesse sentido, ela é uma provedora de soluções, que devem ser diferentes para cada caso específico. Para adotar o revestimento mais adequado, a Eupec precisa de informações de como, onde, quando e em quais circunstâncias irá ser colocado o tubo e qual o produto que irá conduzir dentre outras questões. Nesse sentido, a especialidade da Eupec, então, é desenvolver o revestimento de acordo com as necessidades do cliente. Ela procura diferentes alternativas junto aos seus fornecedores, principalmente, os de produtos químicos, que desenvolvem e aprimoram produtos para diversas aplicações e, assim, entender as demandas sofisticadas de seus clientes. Essa percepção do diretor executivo da Eupec no Brasil pode ser entendida por meio do depoimento que segue

“Com a globalização, as empresas têm que procurar soluções com maior valor agregado, a exemplo do aço cromo X 42, desenvolvido pela VMB, e que propicia uma maior resistência do tubo. Nesse caso, a VMB está buscando novos produtos e novas aplicações para seu produto, atendendo necessidades cada vez mais sofisticadas do seu cliente. O mesmo faz a Eupec com o revestimento.” (Diretor Executivo da Eupec)

²² Empresa americana que provém soluções para revestimento de tubos.

Quando perguntado sobre os produtos que estão no seu catálogo da Internet, ele faz uma analogia com a VMB

“Quando você entra no *site* da VMB, você encontra 10 produtos, mas se nenhum daqueles atender a sua necessidade e você falar com o *Gerente de Qualidade e Pesquisa da VMB*, ou com *Presidente da VMB*, eles irão verificar a sua subtabela e estruturarão um produto que lhe atenda. Ou seja, os tubos podem ser desenvolvidos de acordo com a necessidade do cliente. Quando os tubos da linha padrão da VMB não atendem o cliente, pode ser desenvolvido um novo que o atenda.” (Diretor executivo da Eupec)

O diretor executivo da Eupec se utiliza do exemplo da VMB para explicar que ocorre o mesmo com a Eupec, ou seja, ela apresenta no catálogo os produtos básicos, mas é capaz de atender as especificidades de revestimento de cada cliente.

“O caso da Eupec [continua o executivo], é o mesmo. A empresa apresenta os seus produtos básicos em seu *site*, mas, dependendo da demanda do cliente, ela desenvolve um revestimento específico para ele.” (Diretor executivo da Eupec)

Isso é o que o diretor executivo da Eupec do Brasil chama de diferenciação. Além disso, afirma que a cooperação é importante para viabilizar negócios e acessar mercados, dando, como exemplo disso, a própria parceria entre a VMB e a Eupec, em que as empresas estão associadas, garantindo soluções integradas, ao mesmo tempo em que cada uma mantém e aprimora a sua competência continuamente.

4.2.2 O histórico do relacionamento

Embora haja quem não acredite no acaso, o diretor executivo da Eupec Brasil atribui a aproximação da Eupec com a VMB a um mero e feliz acaso. Em 1998, diretores da Eupec na Argentina, tendo informações da presença do então gerente da área de tubos da VMB em São Paulo, procuraram agendar uma visita para se fazerem conhecer e aos produtos da empresa, bem como para discutir possibilidades de parceria. Com alguma dificuldade conseguiram agendar a visita. No referido contato, o gerente da área de tubos afirmou que a VMB estava precisando dos serviços oferecidos pela Eupec,

estando, inclusive, a empresa finalizando um processo de escolha de um parceiro que pudesse revestir os seus tubos. Na oportunidade, o gerente recomendou que os referidos executivos se deslocassem imediatamente para Belo Horizonte para conversar com o superintendente de suprimentos da VMB, que coordenava os trabalhos de escolha do parceiro. Seria possível que, não tendo ainda sido assinado nenhum acordo de parceria, houvesse a chance de a empresa colocar-se também como candidata à mesma.

O diretor executivo da Eupec não sabe exatamente dizer a razão pela qual a Eupec não teria sido contactada, já que se constituía em importante ator no segmento de revestimentos de tubos de aço, e, mais curioso ainda, era indiretamente controlada pela Mannesmann, empresa também controladora da própria VMB. Tal condição, no entanto, teria, em um segundo momento, na sua visão, facilitado a aproximação da Eupec e permitido que esta passasse a ser considerada no processo de seleção, tendo, posteriormente, sido escolhida para a parceira para implantar a unidade de revestimento de tubos dentro da planta da VMB, no bairro Barreiro, cidade de Belo Horizonte (MG).

Em uma perspectiva diferente de análise, os gestores técnicos responsáveis pelo relacionamento com a EUPEC afirmam que a escolha dela foi um caminho natural, já que as empresas eram co-irmãs na Europa. Já o gestor comercial que, à época, fez a seleção do fornecedor de revestimento afirma que a escolha da EUPEC foi definida por critérios técnicos e que o fato de a EUPEC ser controlada pela Mannesmann europeia não interferiu.

À época da formalização da parceria, em 1999, a empresa contraparte da VMB foi a Isotube do Brasil Ltda, empresa que representava a Isotube francesa, que era, então, a unidade do grupo Eupec²³ que tinha fechado a negociação com a VMB. Posteriormente, com o objetivo de criar uma identidade corporativa forte e fortalecer a marca, os controladores do grupo Eupec decidiram por acabar com as denominações locais e padronizar a marca Eupec. Dessa forma, a Isotube Brasil Ltda transformou-se em Eupec do Brasil Ltda.

²³ A Eupec, na época do convite da VMB, tinha empresas em várias partes do mundo, inclusive, na França, mas não atuava com o mesmo nome fantasia. Em cada país, a empresa tinha um nome próprio e, no caso da França, era a ISOTUBE. Como a unidade designada da Eupec para cuidar das operações brasileiras foi a francesa, o nome inicial da Eupec, no Brasil, foi ISOTUBE. Já nos anos 2000, a Eupec unificou suas marcas no mundo, e todas passaram a operar com uma única bandeira.

O início do relacionamento que tem seu marco com a conclusão da planta da Eupec e início de suas atividades em 2000, segundo o diretor executivo da Eupec, foi marcado por algumas dificuldades relacionadas com desconfiança entre as partes, disputas entre pessoas, lutas pelo poder, ciúmes etc. Para exemplificar isso, ele se utilizou de uma metáfora para ilustrar o clima então reinante entre as empresas.

“É como um cunhado novo em uma família. Até que ele consiga granjear respeito e aceitação dos outros membros da família, há dificuldades, desconfianças, rispidez e distância nos relacionamentos, até que ele supere essas dificuldades e se estabeleça como um novo membro. As resistências são quebradas com o tempo e com os resultados.” (Diretor executivo da Eupec)

Ponto de vista similar tem o gerente de qualidade e pesquisa da laminação automática da VMB, um dos gestores técnicos do relacionamento com a Eupec, que ressalta que o início da relação com a Eupec foi muito conflituoso.

“Tinha um francês como diretor da Eupec e um outro [argentino] estava na Gerência Comercial. A adaptação foi difícil e o processo de aculturação conflituoso. As trocas de acusações eram mútuas e freqüentes. Quando havia algum problema, a Eupec apontava ou atribuía o mesmo à qualidade do tubo da VMB. Por outro lado, a VMB acusava a Eupec pela técnica de revestir e pela qualidade do revestimento. Os primeiros dois anos do relacionamento foram de adaptação.” (Gerente da qualidade e pesquisa da LA VMB)

Ratificando o que foi colocado pelo gerente de qualidade e pesquisa da laminação automática, o gerente de serviços e terceirização e gestor comercial do relacionamento com a Eupec, quando do seu início, esclareceu que a parceria envolveu aprendizado recíproco. Para ele, em uma parceria como em um casamento, as empresas são obrigadas a dar as mãos e superar as dificuldades.

Os relatos, notadamente da área técnica e de qualidade da VMB, que obtivemos e que se relacionam com a questão do processo produtivo estabelecido, indicam muitos problemas de qualidade dos tubos revestidos nessa fase inicial de implantação da planta de revestimento externo. O gerente da área de qualidade da VMB aponta para o fato de que a Eupec inicialmente não tinha uma planta com uma boa capacidade de revestimento externo, notadamente o FBE. Comentou-se, na oportunidade, que a Eupec teria se retraído no sentido de limitar seus investimentos iniciais em funções de seus

receios e incertezas ainda reinantes referentes ao relacionamento e ao retorno do seu investimento, criando embaraços ao atendimento de uma demanda que se revelou crescente pelo produto.

A VMB, da mesma forma, não tinha ainda um conhecimento apurado do processo produtivo executado pela Eupec. O menor nível de conhecimento das tarefas específicas do serviço de revestimento efetuado pela fornecedora impedia, nesse primeiro momento, que a VMB revelasse um conhecimento que chamaríamos de integrativo do seu produto final, representado pelo domínio das interfaces dos componentes que compõem o produto final - tubos revestidos - bem como tivesse um controle da qualidade do serviço prestado pela sua fornecedora, o que criava constrangimentos à VMB diante de reclamações dos seus clientes, na medida em que a responsabilidade pelo atendimento das especificações do referido produto era exclusivamente sua.

Segundo o gerente de qualidade e pesquisa da laminação automática, o divisor de águas no relacionamento entre Eupec e VMB ocorreu em 2001 quando a PETROBRAS encontrou problemas de qualidade no revestimento FBE. A Eupec não tinha uma planta com uma boa capacidade de revestimento, ou seja, sua tecnologia de revestimento não estava atendendo as normas e padrões de capacidade. A PETROBRAS, como o principal cliente da VMB, reclamou relatando os problemas existentes e exigiu um avanço qualitativo. Esse barulho foi tão grande que provocou uma reestruturação na filial brasileira da Eupec. Foi quando o atual diretor executivo da Eupec assumiu. A crise foi tão profunda que, segundo ele, levou a direção da Vallourec & Mannesmann Tubes europeia a entrar em contato com a direção da Eupec europeia para buscarem uma solução ao problema posto pelo principal cliente. A partir daí, teria havido uma evolução a passos largos. A área de qualidade da Eupec Brasil foi reestruturada e houve um reforço da equipe com técnicos capacitados da Argentina. Para o gerente de qualidade e pesquisa da laminação automática, esse episódio veio demonstrar que ambos tinham problemas qualitativos em seus produtos e precisavam unir esforços a fim de evoluir a despeito dos problemas relacionais.

Os conflitos amainaram, e a relação passou, a partir daí, a ficar mais harmoniosa. Em 2002, ficou estabelecido que a Eupec faria investimentos em uma nova planta FBE²⁴,

²⁴ O revestimento externo com epóxi em pó termicamente curado (FBE) tem por finalidade notadamente conferir ao tubo uma proteção anticorrosiva, sendo impermeável. Em situações em que o tubo vai ser

que hoje se tornou um modelo: a textura do revestimento, a sua beleza estética, a qualidade do revestimentos em si parecem ser das mais desenvolvidas tecnologicamente. A mudança de postura da Eupec com relação à qualidade dos produtos, segundo o gerente de qualidade e pesquisa da laminação automática, evoluiu a ponto de não se ter mais problemas, se comparado ao início do relacionamento.

“Antes eu ia à Eupec todo dia, ao ponto do meu superior reclamar comigo que eu não mais ficava no escritório. Hoje, tem mais de um mês que não vejo o Diretor Executivo da Eupec.”
(Gerente da qualidade e pesquisa da LA VMB)

Segundo gerente de qualidade e pesquisa da laminação automática, a partir do problema com os tubos para a PETROBRAS, a Eupec começou a sofisticar sua linha de produtos e oferecer soluções mais complexas para as necessidades de revestimento dos clientes da VMB. Tendo inicialmente se proposto a oferecer o revestimento externo dos tubos em 2000, seja utilizando a tripla camada com polietileno ou prolipopileno, ou o revestimento FBE, em 2003, a empresa incorporou na sua linha o revestimento interno dos tubos. Mais recentemente, em 2006, a partir de uma ação coordenada da Eupec com a VMB, foi construída uma planta para revestimento térmico, o que representa um novo mercado para a VMB.

Segundo o diretor executivo da Eupec, desde a fase inicial, vários foram os gestores da VMB que administraram o relacionamento com a Eupec, tendo com eles avançado nas diversas fases do relacionamento, sem que deixassem de ocorrer momentos de tensão entre as mesmas. Um desses, segundo citou, ocorreu quando, em reuniões de discussão de assuntos operacionais entre as duas empresas, a VMB se fazia representar por uma estagiária. Desconfortado com o que ele concluía ser uma falta de atenção e prestígio, o diretor executivo da Eupec nomeou a sua secretária para fazer parte dessas reuniões em seu lugar, que, simplesmente, registrava as ocorrências pendentes e as transmitia posteriormente a seus superiores. Indagado por executivo da VMB por que ele não se fazia presente às reuniões, o diretor executivo da Eupec argumentou que a empresa institucionalmente estava presente, mas que ele pessoalmente só iria quando pudesse reunir-se com pessoas que tivessem igual poder de decisão na VMB.

usado em ambientes muito agressivos, como no fundo do mar, onde a ação de agentes corrosivos é bastante forte, utiliza-se uma dupla camada de epóxi, o que confere maior vida útil ao produto.

Atualmente, segundo o diretor executivo da Eupec, as relações evoluíram muito. O acesso mútuo tornou-se bastante facilitado. Todas as pessoas da direção da VMB e aqueles com quem a empresa se relaciona no dia-a-dia têm o seu celular e podem ligar para ele a qualquer momento. Da mesma forma tem fácil acesso ao corpo diretivo da VMB. Nas palavras do dirigente da Eupec,

“trocamos e-mail, conversamos com os diretores e outros executivos da VMB, seja por telefone, em reuniões pré-agendadas e mesmos nos corredores, por cinco minutos, e aí tomamos as decisões. Com o tempo e com o aumento dos contatos, a confiança se estabeleceu e criou-se um ambiente favorável para o diálogo e para os ajustes.” (Diretor executivo da Eupec)

A confiança e transparência atingidos no relacionamento são ilustrados no próprio processo de venda. Segundo o diretor executivo da Eupec, ele costuma fazer visitas aos clientes com o pessoal da VMB. Esse é um grande indicador na percepção dele e dos executivos da VMB de que o relacionamento amadureceu muito e caminhou para um ambiente de parceria próspero.

Na avaliação do diretor executivo da Eupec, o aumento do comprometimento e confiança nas pessoas tem permitido a solução de problemas que envolvem as duas empresas de uma forma prática, rápida e eficiente, sem considerações pontuais acerca de custos e sem que haja *contabilização* de créditos e débitos de parte a parte. Segundo ele, haveria dezenas de situações e eventos que exemplificam esse fato, mas pinçou dois deles como ilustrativos da excelente qualidade do relacionamento que hoje existe entre as duas empresas.

O primeiro refere-se a um incidente que provocou a quebra de um equipamento que fornecia força para a empresa movimentar as suas operações, provocando a virtual paralisação de sua fábrica. Imediatamente ao ocorrido, o diretor executivo da Eupec entrou em contato com o presidente da VMB, que acionou o executivo responsável pela gestão do provimento de energia na planta, que entrou em contato com diretor executivos da Eupec, entendeu seu problema e sua necessidade e imediatamente identificou um equipamento que poderia substituir aquele avariado da Eupec por 20 dias, enquanto ele estivesse em conserto. Tudo isso em questão de minutos, resolvendo um problema seriíssimo da empresa, sem que se discutisse na ocasião qualquer variável

de custo da solução, forma de ressarcimento, dificuldades burocráticas diversas ou coisas do gênero.

Uma segunda ocorrência relatada referiu-se, e que também ilustra a qualidade do relacionamento entre a VMB e a EUPEC, a um acidente com uma carreta que transportava cinquenta tubos revestidos destinados à exportação, ocasião em que estava um navio no cais do porto esperando apenas pela carga da VMB para partir. Imediatamente a empresa recorreu à Eupec para discutir uma solução emergencial para o problema. Esta, sem titubear, parou a sua linha normal de produção, efetuou o *set up* dos seus equipamentos e procedeu ao revestimento de novos tubos, recompondo aqueles avariados e resolvendo tempestivamente o problema.

4.2.3 Fatores que levaram à formação do relacionamento entre a VMB e a EUPEC

Neste tópico, apresentamos e analisamos os fatores que levaram à formação do relacionamento entre a VMB e a Eupec. Para tanto, iremos analisar os fatores que conduziram à formação do relacionamento considerando, por parte da VMB, os gestores técnicos e comerciais que foram entrevistados, além dos gestores da Eupec.

Na primeira etapa do trabalho de levantamento de campo, procuramos abordar os fatores que levaram à formação do relacionamento, tanto na análise documental, quanto nas entrevistas. Os fatores que acarretaram a formação da rede compunham o primeiro bloco de questões do roteiro de entrevista.

Dentre os fatores discutidos na literatura como propulsores dos relacionamentos e que foram objetos de estudo nesta pesquisa, a confiança não foi citada como determinante para o início do relacionamento entre a VMB e a Eupec. O que imperou no início do relacionamento foi a desconfiança e, em dados momentos, o conflito. O depoimento abaixo confirma isso.

“Quando a EUPEC veio e instalou a planta esperava-se muito dela, pois era algo novo, uma situação nova para a VMB. No

início, a relação era muito conflituosa.” (Gerente da qualidade e pesquisa da LA VMB)

A relação da VMB com a Eupec tem em seus antecedentes a busca, por parte da VMB, de soluções para as exigências de seus clientes visando atendê-los de forma satisfatória. Essa solução passava pelo risco de perda de mercados caso não se viabilizasse. Dessa forma, a expectativa para a instalação da EUPEC era muito grande, pois visualizava-se nela a solução para os problemas de revestimentos enfrentados. Mas, como em muitas situações em que os parceiros não se conhecem, o conflito e as desconfianças podem surgir inevitavelmente nessa fase de adaptação e aculturação. Esse processo de adaptação só foi superado com o passar do tempo e com o aumento das interações.

Para Mudambi e Helper (1998) Johnson et al (2000), as interações possibilitam um aumento da confiança, ao mesmo tempo em que os gestores dos relacionamentos, como ressaltam Mudambi e Helper (1998), são essenciais para a consolidação da confiança e, por conseguinte, do relacionamento. Na relação VMB/Eupec, o que vemos é um início marcado pela desconfiança, mas à medida que as interações entre os parceiros foram aumentando, a confiança também foi se avolumando.

Se os executivos da VMB nem os da Eupec reconhecem no elemento confiança um catalisador do início do relacionamento, por outro lado, fatores como a necessidade de adaptabilidade às mudanças no mercado, manutenção da estabilidade no mercado e redução das incertezas, como elencados por Williams (2005), Gimeno (2004), Lagemann (2004), Maskell e Lorenzen (2004), Venkatraman e Chi-Hyon (2004), Guidice, Vasudevan e Duysters (2003), foram identificados como propulsores da parceria. Isso pode ser percebido nas entrevistas com os gestores, tanto da VMB quanto da EUPEC, conforme segue abaixo.

“a VMB, que a época era ainda Mannesmann, foi procurada pela PETROBRAS que lhe apresentou uma demanda que era a necessidade de um novo revestimento para os tubos de exploração de petróleo em águas profundas. Procurando atender essa demanda, a Mannesmann buscou encontrar no mercado nacional um revestidor e, não encontrando, foi buscar no mercado externo um parceiro para auxiliá-la no revestimento nos tubos para atender a demanda da PETROBRAS.” (Gerente de Serviços e Terceirização da VMB)

“a então Mannesmann, para poder se equiparar com mercado internacional e continuar fornecendo os tubos petrolíferos no mercado nacional, ela precisava buscar um parceiro forte para o revestimento de tubos. Caso ela não fizesse, perderia parte do mercado. A VMB foi proativa e procurou oferecer tubos revestidos de qualidade para atender o mercado.” (Diretor executivo da EUPEC)

“A EUPEC foi desenvolvida para atender as necessidades da PETROBRAS na extração de petróleo ou no transporte de gás.” (Gerente de logística externa da VMB)

Como fica claro pelos depoimentos acima, a VMB viu-se obrigada a adaptar-se à exigência do mercado por tubos petrolíferos revestidos. Para manter-se como fornecedora preferencial de tubos para a PETROBRAS, ela foi obrigada a oferecer uma solução completa, ou seja, fornecer os tubos já revestidos ao invés dos tradicionais tubos *nus*. Esse esforço mostra nitidamente, como Williams (2005) afirma, que o mercado cujas organizações estão inseridas e sua dinâmica fazem com que as estruturas organizacionais evoluam ou se modifiquem para atender as novas demandas ou manter anteriores.

A necessidade de adaptabilidade às mudanças no mercado, manutenção da estabilidade no mercado e redução das incertezas são argumentos muito presentes na literatura que discute motivos para formação de redes de relacionamento. Nessa perspectiva, os relacionamentos são formados, como se vê nos relatos, também, como resultado da ação adaptativa das empresas às mudanças do mercado ou para a manutenção de sua estabilidade, garantindo suas vendas e reduzindo, assim, as incertezas provenientes da não adaptação às mudanças, que, no caso da VMB, seria o risco de não fornecer mais para PETROBRAS. (WILLIAMS, 2005; GIMENO, 2004; LAGEMANN 2004; MASKELL e LORENZEN, 2004; VENKATRAMAN e CHI-HYON, 2004; GUIDICE, VASUDEVAN e DUYSTERS, 2003; BRONZO, 1999; DAS e TENG, 1997; GULATI, 1995; ANDERSON, HAKANSSON e JOHANSON, 1994; LARSON, 1992; OLIVER 1990 e WILLIAMSON, 1985).

Somada a necessidade de adaptabilidade às mudanças no mercado, manutenção da estabilidade no mercado e redução das incertezas, tem-se a necessidade de aquisição de novas tecnologias ou novas habilidades que a VMB não dominava e nem delas dispunha e, portanto, um parceiro habilitado poderia atendê-la. A Eupec, sobre essa ótica, foi o

parceiro ideal, pois tinha experiência adquirida em revestimentos de tubos ao longo de 35 anos e já gozava de uma sólida reputação junto à controladora europeia que era a Mannesmann Group.

A necessidade de aquisição de novas tecnologias foi um dos fatores que explicam a formação do relacionamento entre a VMB e a EUPEC predominante em todas as entrevistas realizadas com os gestores, como podemos perceber nos relatos a seguir.

“A Eupec tem uma tecnologia que a VMB não domina, o que impossibilita a produção própria, além do que se a VMB adotasse essa estratégia poderia perder o foco no seu negócio. A VMB não tem condições de aprender e manter o desenvolvimento tecnológico de revestimento. É inadequado para os padrões competitivos atuais manter uma estrutura de P&D tão dispersa.” (Gerente de planejamento e logística da produção da VMB)

“O papel da Eupec e o seu objetivo é a proteção ao tubo, enquanto o papel da VMB é prover o transporte aos clientes através dos tubos. O objetivo da EUPEC é dar segurança e durabilidade ao meio de transporte aplicada às exigências de cada cliente.” (Diretor executivo da Eupec)

“O Revestimento é com a Eupec, enquanto os tubos são com a VMB.” (Diretor Executivo da EUPEC)

A VMB não dominava a expertise de revestimento de tubos e não estava mais disposta a diversificar seu foco de atuação. Desta forma, não tinha sentido desenvolver ela mesma o revestimento e, sim, buscar um parceiro tecnológico. Tal situação é apresentada na literatura de redes de relacionamento como um fator determinante para a formação de redes. (HOLMEN, PEDERSEN e TORVATN, 2005; WILLIAMS, 2005; LAGEMANN, 2004; BRONZE 1999; GALASKIEWICZ, GREVE e WENPIN, 2004; GUIDICE, VASUDEVAN E DUYSTERS, 2003; NIELSEN, 2003; OLIVEIRA, 2002; DOZ e HAMEL, 1998; UZZI, 1997; POWELL et al, 1996, LEWIS, 1992; VON HIPPEL, 1988). Nessa perspectiva, Guidice, Vasudevan e Duysters (2003) afirmam que, nas relações econômicas contemporâneas, vê-se um clima de convergência das organizações com parcerias tão estreitas que chegam a obscurecer os limites da atuação de cada organização. O caso do relacionamento entre a VMB e Eupec nitidamente supera uma simples relação de comprador e fornecedor e mostra a associação de competências tecnológicas visando atender demanda do mercado. Essa convergência é

cada vez mais comum em mercado com tecnologia intensiva como relatam POWELL, KOPUT e SMITH-DOERR (1996).

Um terceiro fator e último identificado como facilitador para o início do relacionamento entre a VMB e a Eupec foi a inserção relacional por meio de vínculos anteriores entre os atores. A inserção relacional é apontada na literatura, bem como a característica dos vínculos – se fortes ou fracos - como sendo determinante para a formação dos relacionamentos (FLETCHER e BARRETT 2001; LARSON, 1992; LARSON e STARR, 1993; CARVALHO 2002; TRACEY e CLARK, 2003; VIZEU, 2003; GRANOVETTER, 1973, 1985, 1992). Um dos gestores técnicos, quando perguntado quais eram os laços anteriores da EUPEC com a VMB e se esses laços facilitaram a escolha da Eupec como parceira, respondeu:

“acredito que a proximidade da Europipe na Europa com o grupo Mannesmann, a qual era sócia da primeira, facilitou a aproximação.” (Gerente de Logística Externa da VMB)

Da mesma forma, o gerente da qualidade e pesquisa da VMB afirmou que, em sua percepção, a escolha da Eupec foi uma consequência natural em função da participação societária da Mannesmann no controle da Europipe que era a parte alemã que controlava a Eupec Argentina e Francesa que se instalaram no Brasil. Essa percepção pode ser evidenciada conforme a entrevista abaixo.

“A convergência para Eupec foi um caminho natural, pois ela era controlada pela Europipe que era do Grupo Mannesmann”. (Gerente da Qualidade e Pesquisa da LA VMB)

Essas afirmativas nos remetem a alguns autores que abordam o papel das relações empresariais anteriores que facilitam as transações em função justamente da inserção relacional das organizações ou indivíduos, (FLETCHER e BARRETT 2001; LARSON, 1992; LARSON e STARR, 1993; TRACEY e CLARK, 2003; HALINEN e TORNROOS, 2005; GRANOVETTER, 1973, 1985, 1992). De acordo com Halinen e Tornroos (2005), pelo fato de as empresas estarem inseridas em redes de negócio mais abrangentes e que vão além dos limites da empresa individual, elas tendem a maximizar essas relações facilitando transações. Essas redes de relacionamentos podem ser caracterizadas pelas relações de troca entre unidades empresariais, ou empresas

diferentes, mas controladas pelo mesmo grupo econômico, como é o caso da VMB e Eupec.

Uma percepção diferente sobre o papel de as empresas serem controladas pelo mesmo grupo econômico e a importância desse fato para levar a VMB a convergir para uma parceria com a Eupec é apresentada por um gestor comercial da VMB. Segundo o gerente de serviços e terceirização da VMB, gestor comercial na estrutura da empresa, a VMB fez uma concorrência internacional convidando quatro empresas consideradas mais qualificadas, sendo que as que mais atenderam as especificações foram a Garneau Inc²⁵ e Isotube²⁶ e, ao final, a Isotube foi a escolhida. Quando perguntado se o fato de o sócio alemão (Eupec alemã), ser controlado pela Mannesmann alemã influenciou a escolha, o gerente de serviços e terceirização da VMB afirmou que não, que ela venceu nos critérios técnicos.

As diferenças entre as percepções dos gestores técnico e comercial da VMB podem ser justificadas quando se constata que cada um conhece uma parcela do processo. Essa história do início do relacionamento encontra-se fragmentada na empresa, e cada um dentro do seu campo de atuação apresenta a sua percepção do processo. Nós percebemos ainda uma outra avaliação diferente durante a entrevista com o diretor executivo da Eupec, que apresentou uma terceira versão como segue abaixo em um trecho de sua entrevista.

“o relacionamento inicia-se com uma consulta da VMB ao mercado a fim de encontrar um parceiro para o revestimento. Apesar da VMB e Eupec serem primas na Europa, uma não sabia da necessidade da outra. A Eupec não tinha sido convidada para a concorrência apenas a Socoterm, a Garneau Inc e a Bredero Shaw. Coincidentemente o comercial da Eupec veio ao Brasil prospectar mercado e pediram para serem atendidos pela VMB e o então gerente da área de produção de tubos os atendeu e pediu que conversassem com o superintendente de suprimentos, que estava conduzindo o processo de seleção de um parceiro para o revestimento. Mas eles teriam de agilizar caso o superintendente de suprimentos não houvesse finalizado o processo”. (Diretor Executivo da Eupec)

Mais uma vez podemos perceber a fragmentação do histórico do relacionamento, ma,s em uma afirmativa seguinte, podemos identificar um elemento que reforça o papel dos

²⁵ Empresa de revestimento de origem canadense e que foi incorporada mais tarde pela Bredero Shaw.

²⁶ À época da instalação, essa era a subsidiária da Eupec designada para as operações junto a VMB.

vínculos relacionais anteriores, na definição do parceiro, ou seja, a Eupec ser uma empresa também controlada pelo grupo Mannesmann Europeu.

“O fato das empresas serem primas européias facilitou a entrada no meio do processo”. (Diretor Executivo da Eupec)

Na percepção do diretor executivo da Eupec, se ela não fosse do grupo Mannesmann, possivelmente não entraria tardiamente no processo de seleção do parceiro já iniciado para o revestimento dos tubos. Mediante essas evidências, não temos como não considerar a importância da inserção relacional no processo de formação dos relacionamentos. (FLETCHER e BARRETT 2001; LARSON, 1992; LARSON e STARR, 1993; TRACEY e CLARK, 2003; HALINEN e TORNROOS, 2005; GRANOVETTER, 1973, 1985, 1992).

No quadro 10, apresentamos um resumo dos fatores que levaram à formação do relacionamento identificados a partir das entrevistas com os gestores da VMB e da Eupec.

Fatores mencionados na literatura da área		Fatores que levaram à formação do relacionamento identificados a partir das entrevistas		
		VMB		EUPEC
		Gestores Técnicos	Gestores Comerciais	
Fatores que levam à formação de redes de relacionamentos organizacionais	Existência de confiança para a formação do relacionamento			
	<ul style="list-style-type: none"> • Necessidade de acesso a recursos, como matéria - prima, informações dentre outros. • Necessidade de aquisição de novas tecnologias ou novas habilidades 	X	X	X
	Necessidade de adaptabilidade às mudanças no mercado, manutenção da estabilidade no mercado, redução das incertezas e a proteção contra o ambiente externo	X	X	X
	Existência de inserção relacional via vínculos fortes ou fracos	X		X
	Necessidade de compartilhamento de desenvolvimento de produtos, processos, e operações, visando à redução de custos.			
	Apoio e estímulo institucional, exigências legais, coerção de agências reguladoras ou mesmo de sindicatos ou associações patronais			

Quadro 10 – Resumo dos fatores que levaram à formação do relacionamento identificados a partir das entrevistas junto a VMB e a Eupec

Fonte - Elaborado pelo autor da dissertação.

4.2.4 Fatores que levaram ao desenvolvimento e à consolidação do relacionamento entre a VMB e a Eupec

Os fatores que levaram ao desenvolvimento e consolidação do relacionamento fizeram parte do segundo bloco de questões do roteiro de entrevista. Diferentemente da análise sobre os elementos que facilitaram a formação da rede VMB / Eupec, todos os fatores que foram apontados na literatura como propulsores do desenvolvimento de redes foram

identificados nas entrevistas tanto com os gestores técnicos como comerciais da VMB quanto também pelos gestores da Eupec.

O primeiro fator a ser apontado como propulsor do desenvolvimento e consolidação foi a confiança, que, como vimos na formação do relacionamento entre VMB e Eupec, não existia previamente, não ajudando, assim, nos estágios iniciais de formação do relacionamento. Num primeiro momento, como os atores não se conheciam, o relacionamento foi considerado conflituoso, com reclamações de ambos os lados segundo o gerente de serviços e terceirização da VMB. Para ele, os laços de confiança evoluíram com o tempo.

Antes, os encontros entre a VMB e a Eupec eram diários para acertar as questões, mas com passar do tempo e aumento da confiança a periodicidade diminuiu. Essa evolução, no relacionamento e o aumento da confiança entre os parceiros, é prevista por McEVILY e MARCUS (2005). Segundo os autores, na medida em que as interações e os eventos vão se sucedendo e os parceiros desenvolvem a habilidade de resolver problemas de maneira conjunta, o sentimento de confiança e comprometimento aumenta.

Na visão dos entrevistados, o crescimento da confiança foi decisivo para a evolução do relacionamento. No entanto, o gerente da qualidade e pesquisa da VMB acredita que o aumento da confiança foi facilitado na medida em que, no mesmo período, houve troca da direção da Eupec Brasil no fim de 2001. Na sua avaliação, o antigo diretor executivo tinha uma abordagem conflituosa junto aos gestores da VMB. A troca do mesmo pelo então gerente comercial que assumiu a diretoria executiva da Eupec facilitou o diálogo. Além da troca da diretoria executiva, houve também um reconhecimento por parte da Eupec de que a sua qualidade de revestimento não estava no padrão exigido pelo principal comprador. A solução foi trazer mão-de-obra qualificada da Argentina para a gestão da qualidade e fazer investimentos na planta de revestimento FBE, o que ocorreu em 2002. Essas medidas, que demonstram o investimento da empresa no relacionamento, levaram a um aumento da confiança, e o ambiente de conflito e desconfiança foi dissipado. Essas evidências são condizentes com a abordagem de Mudambi e Helper (1998) de que a confiança cria um ambiente propício à colaboração mútua entre compradores e fornecedores. Isso pode ser percebido na entrevista com um dos gestores técnicos da VMB, conforme segue abaixo.

“O relacionamento com a Eupec começou ríspido de ambos os lados como uma prestação de serviço comum. Com o passar do tempo e aumento da confiança, então um chama: chefe, venha cá, o que podemos melhorar na qualidade, como podemos melhorar isso ou aquilo, como podemos baixar o preço, e desta forma o relacionamento tende a evoluir para uma parceria”.
(Gerente da Qualidade e Pesquisa da VMB)

No investimento conjunto para implantação da planta de revestimento interno, ocorridos no fim de 2002 e início de 2003, podemos perceber uma nítida evolução dos padrões de confiança entre a VMB e a Eupec. Os investimentos realizados pela Eupec foram acordados verbalmente com a VMB e sem ter um instrumento contratual para salvaguardá-lo como vemos no trecho transcrito de uma carta enviada pela a Eupec a VMB.

“A Eupec precisou construir uma planta para viabilizar a prestação de serviços de jateamento interno. No início do projeto foi acordado que a V& M financiaria 50% do custo total da planta e a Eupec os outros 50%. Mesmo sem ter contrato assinado entre as partes, levando-se em consideração a parceria entre as duas empresas e a vontade de desenvolver novos produtos importantes para o posicionamento estratégico da VMB, a Eupec optou por fazer o investimento necessário na nova planta” (Carta Eupec para a VMB em 12/02/02)

Esse fato mostra como a confiança parece ser fundamental para o desenvolvimento de um relacionamento (MORAN, 2005; HAGEN e CHOE, 1998; PODOLNY e PAGE, 1998; SMITH E HOLMES, 1997; GULATI, 1995; RING E VAN de VEM, 1994; RING e VAN de VEM, 1992) e que a confiança pode facilitar a cooperação entre compradores e fornecedores (MUDAMBI e HELPER, 1998), superando, assim, barreiras e a necessidade de salvaguardas contratuais.

Smith e Holmes (1997) afirmam que nas interações entre os parceiros, a boa vontade e a boa fé demonstrada levam ao desenvolvimento da confiança, que permitirá, por conseguinte, a consolidação do relacionamento. Essa abordagem nos parece retratar o caso da VMB/Eupec, pois, a partir do momento em que a boa fé demonstrada no relacionamento foi se confirmando, as partes passaram a acreditar nas interações um do outro.

O segundo fator que identificamos como facilitador do desenvolvimento e consolidação do relacionamento foi a ação orientada para a lógica coletiva visando o atendimento às

expectativas dos participantes e benefícios compartilhados. (WILLIAMS, 2005; LAGEMANN, 2004; NIELSEN, 2003; GEBREKIDAN e AWUAH, 2002; GULATI, NOHIA e ZAHEER, 2000). No caso do relacionamento entre a VMB e a Eupec, podemos perceber, de acordo com as entrevistas, que o compartilhamento de objetivos comuns foi um elemento que perpassou todo o processo de interação entre as empresas desde a produção do revestimento até a comercialização dos tubos revestidos.

Quando perguntamos sobre a forma como são comercializados os tubos e qual o papel da Eupec nas vendas, os entrevistados - tanto os gestores técnicos e comerciais da VMB quanto o Diretor Executivo da Eupec - foram unânimes em afirmar que a Eupec é uma parceira do Dep. Comercial da VMB, pois este sempre busca apoio para realizar suas vendas, principalmente, no que se refere ao esclarecimento técnico para o comprador. Esse trabalho conjunto pode ser confirmado nos depoimentos abaixo:

“Quando o comercial da VMB tem que discutir normas e procedimentos, ou até mesmo especificação de revestimento, ele não discute. É a EUPEC quem discute com o cliente final”.
(Comprador da VMB)

“O objetivo é a venda do tubo revestido, tanto a Eupec quanto a VMB defende isto. Como exemplo tem um caso interessante que ocorreu há aproximadamente três anos. Um cliente, através de seu comprador, solicitou uma visita, pois ele queria adquirir tubos revestidos. A VMB me levou [Diretor Executivo da Eupec] como de praxe em projetos específicos e, na mesa de reuniões, me apresentou ao cliente como sendo o revestidor. Desta forma, quando o cliente queria sanar dúvidas sobre o tubo a VMB respondia e quando era sobre revestimento eu respondia. O Cliente ficou chateado e chegou a externalizar esta sua insatisfação, pois ele tinha preparado duas cotações uma para o tubo e a outra para o revestimento”. (Diretor Executivo da Eupec)

Esse episódio, segundo o Diretor Executivo da Eupec, mostra o nível da parceria entre a VMB e a Eupec, que perpassa simplesmente a relação de comprador e fornecedor e amplia a cooperação por meio do auxílio na comercialização como objetivo de atender o cliente e gerar negócios com resultados para ambos. Em concordância com o caso da VMB/Eupec, os elementos apresentados por Gebrekidan e Awuah (2002), ao analisarem os relacionamentos de empresas suecas com seus pares, é de que os objetivos das empresas são intensamente afetados pelos seus pares relacionais e eles tendem a ampliar as ações cooperativas quando percebem o benefício que podem auferir do trabalho

integrado (NIELSEN, 2003). São esses esforços visando o objetivo comum que, na visão dos autores, levam ao desenvolvimento e consolidação do relacionamento.

Outro exemplo que mostra a cooperação entre os participantes foi apresentado quando um gestor técnico foi perguntado sobre o relacionamento da VMB com a Eupec no dia-a-dia, e ele afirmou que

“o mesmo é tranqüilo e intenso, chegando a ponto de quando a Eupec tem um fluxo intenso de serviço, a VMB até cede espaço para eles armazenarem seus produtos em elaboração. E vai mais além: os próprios funcionários da logística ajudam a Eupec a programar a sua produção”. (Gerente de Planejamento e Logística da Produção da VMB)

A avaliação acima mostra que a busca dos objetivos comuns, e a cooperação são essenciais para a consolidação do relacionamento. O gestor técnico continua argumentando que

“por conseguinte, todas as vezes que o objetivo não é comum, a relação torna-se ríspida. Foram diversas vezes que, em momentos de dificuldade da Eupec, ele [Gestor Técnico da Área de Logística da Produção da VMB] chegou e ofereceu ajuda para otimizar sua produção e eles abriram a guarda e aceitaram a ajuda. Em um tipo de relação como esta deve-se manter os objetivos comuns”. (Gerente de Planejamento e Logística da Produção da VMB).

A literatura da área salienta que a ausência do compartilhamento de objetivos comuns leva a uma deterioração da relação. (WILLIAMS, 2005; LAGEMANN, 2004; NIELSEN, 2003; GEBREKIDAN e AWUAH, 2002; GULATI, NOHIA e ZAHEER, 2000). Na visão do diretor executivo da EUPEC, quando os representantes da VMB e da Eupec se conscientizaram da similaridade dos objetivos, o esforço para se obter um bom relacionamento ficou mais fácil. Na avaliação dele, todos da VMB e da Eupec ajudaram a construir um bom relacionamento, desde o superintendente de suprimentos, o gestor técnico do contrato, o gerente de serviços e terceirização, o gerente de logística da produção e o gestor comercial do contrato.

O terceiro fator apontado pelos autores da área como facilitador do desenvolvimento e consolidação do relacionamento é a estrutura do relacionamento que passa por compreender a formalização dos papéis das contrapartes (WILLIAMS, 2005; SMITH e

HOLMES, 1997), a densidade e a intensidade do relacionamento (VENKATRAMAN e CHI-HYON, 2004; BURT, 1992), bem como qual a centralidade do ator na rede de relacionamento. (ALDRICH E GLINOW, 1992).

Sobre os aspectos de formalização do relacionamento, a VMB mantém um *contrato mãe* com a EUPEC e, à medida que vão surgindo novas demandas, fazem-se contratos específicos. Na verdade, Williamson (1985), ao discutir os contratos sobre a ótica da Teoria dos Custos de Transação, classifica o tipo de contrato feito com a EUPEC de *contratos incompletos*. Na verdade, é estabelecido um contrato que assemelha-se a uma *carta de intenções*, ou melhor, um *acordo de intenções* o que na VMB chama-se *contrato mãe*. Ao invés de terem-se contratos completos e, por conseguinte, complexos e com objetivos definidos, tem-se um contrato mais genérico e de longo prazo que procura dirimir as questões globais de um relacionamento entre comprador e fornecedor.

Na verdade, o contrato entre a VMB e a então ISOTUBE (Eupec) foi firmado no dia primeiro de março de 1999 com um horizonte de dois anos e renovável para igual período.

“O presente contrato tem o prazo de vigência de dois anos a partir da data da assinatura do contrato, podendo ser renovado por igual período, mediante acordo entre as partes”. (Cláusula Contratual)

Esse horizonte de longo prazo, característicos dos contratos incompletos já identificados por Williamson (1985), é consolidado posteriormente em uma ata de reunião aos dezoito de março de 2004 em que se busca ajustar o texto contratual no qual uma das decisões foi de alteração da vigência contratual como vemos abaixo.

“O presente contrato tem o início de prazo de vigência em 01.03.1999, por tempo indeterminado, podendo ser rescindido mediante acordo entre as partes, com antecedência mínima de 06 meses”. (Ata de Reunião)

Por ter-se essa característica de *contratos incompletos* o contrato *mãe* feito com a EUPEC não cobre situações específicas que vão surgindo de acordo com as necessidades do mercado e das transações. Ao se elaborarem esses contratos específicos ou adicionais, enfrentam essas situações já relatadas do descolamento das rotinas

padrões da superintendência de suprimentos, gerando assim certo desconforto. Esses contratos específicos são tratados como *termos de ajuste de conduta*, como podemos perceber no relato abaixo de um dos gestores técnicos:

“Também faz-se sempre, quando é um projeto novo fora do contrato “mãe”, um “termo de ajuste de conduta” ou seja um novo contrato”. (Gerente de Logística Externa da VMB)

Por serem *contratos incompletos*, a ausência de salvaguardas formais é uma constante e que parece ser suprido por salvaguardas informais, o que não exime de preocupações certos gestores, como vemos na transcrição abaixo do relato de um dos gestores técnicos.

“Não existem nos contratos específicos, que são negociações à parte do contrato mãe, punições para Eupec caso ela atrase ou contribua diretamente para o atraso com o cliente e a VMB seja prejudicada e até punida por isso. Mas a VMB aceita ou permite este tipo de situação devido ao tipo de relacionamento que tem com a Eupec, isso é o que chamo de custo do relacionamento”. (Gerente de Planejamento e Logística da Produção da VMB)

Ainda tratando sobre os aspectos de formalização do relacionamento, o gestor técnico da área de logística externa afirma que, além do contrato, são feitas as auditorias, as reuniões para avaliação do desempenho, as reuniões de segurança, além das normas de segurança e acesso nas dependências da VMB que a Eupec têm que seguir.

Além da formalização em si, outro aspecto que encontramos no que se refere à estrutura do relacionamento entre a VMB e a Eupec são justamente a intensidade e a frequência das interações. Com a constância das interações e o aumento da confiança, percebemos uma perda da formalização dos papéis e da diminuição de salvaguardas contratuais. Uma evidência que demonstra isso é o fato de que, no início do relacionamento, a VMB considerou a possibilidade de adquirir a participação societária que a Monoc S/A²⁷ detinha na Eupec Brasil. Em 15 de abril de 2002, assinaram contrato preferencial de compra de participação da Manoc S/A, que detém 50% das ações da empresa. Aparentemente, a VMB não exerceu a opção ou a Manoc S/A decidiu não vender sua participação. O fato é que hoje a Eupec Brasil ainda é controlada pela Manoc S/A e pela Eupec européia.

²⁷ Grupo de capital argentino que detém, junto com os europeus, o controle da EUPEC Brasil.

Por tudo dito anteriormente – formalização a posterior de transações, visitas compartilhadas a clientes dentre outros – o relacionamento entre a Eupec e a VMB parece ser intenso e denso, ou seja, forte e profundo. (WILLIAMS, 2005; VENKATRAMAN e CHI-HYON, 2004; BURT, 1992). O trecho de uma entrevista com um dos gestores técnicos colocada abaixo pode, mais uma vez, exemplificar a intensidade e densidade do relacionamento entre a VMB e a Eupec.

“O contato com o pessoal da Eupec é direto, desde o planejamento e cronograma para paradas programadas, até a participação em algumas vendas”. (Gerente de Logística Externa da VMB)

Outro aspecto que evidencia a intensidade e a densidade do relacionamento entre a VMB e a Eupec é o próprio fato de que os sistemas de rastreabilidade entre elas são integrados, além do que a própria programação da produção da EUPEC é feita em conjunto com a VMB e por um funcionário da mesma.

“Na Eupec tem-se um terminal do SPA (que é o sistema transacional da VMB, ou seja, é o ERP da VMB) as entradas dos dados são feitas por um funcionário da VMB”. (Gerente de Logística Externa da VMB)

Sob certa ótica, tanto a intensidade quanto a densidade das relações levam a uma situação de concessões com o passar do tempo. À medida que os relacionamentos vão ficando mais densos e intensos, existe uma tendência natural de diminuir a necessidade de formalização da relação o que pode levar a comportamentos oportunistas como alerta Williamson (1985). Não parece ser esse o caso da relação VMB/Eupec, pois, mesmo com um relacionamento denso e intenso, o comportamento oportunístico nunca ocorreu. Nessa tônica, Granovetter (1985) aponta que os papéis podem ser informais de base não contratual sendo estabelecidos e garantidos em função da confiança gerada. A confiança, por seu turno, advém, como afirma Granovetter (1985), das interações sociais entre os atores. Naturalmente relações densas e intensas tendem a gerar um elevado nível de confiança e, por conseguinte, aumentam as concessões entre as partes. Essa situação pode ser vista conforme o relato do gerente de logística externa da VMB.

“Com a intensidade as partes tendem a fazer concessões com o passar do tempo que normalmente não fariam.” (Gerente de Logística Externa da VMB)

Outro aspecto importante para o desenvolvimento ou consolidação do relacionamento é a frequência das interações dos encontros o que é facilitado pela proximidade, ou seja, pelo fato da Eupec estar dentro da área produtiva da VMB. Tal fato é apontado pelo gerente de logística externa de a VMB como transcrito abaixo

“Procura-se fazer reuniões mensais, segundo o Gestor Técnico, para avaliar o desempenho da Eupec. Além disto, o pessoal do Planejamento e Logística da Produção - PLP - fazem reuniões diárias. A proximidade gera uma maior interação entre os profissionais das duas empresas. Neste aspecto a VMB estuda trazer outros fornecedores críticos para próximo da usina.” (Gerente de Logística Externa da VMB).

O quarto fator que foi identificado nas entrevistas como fundamental para a consolidação do relacionamento foi o papel da inserção relacional bem como a influência dos laços fortes. Os laços fortes podem ser comprovados pela interação intensa entre a VMB e a Eupec, e a frequência dessas interações levam a um comprometimento por parte da VMB de abastecer sempre a Eupec de serviços mesmo sem ter com ela um contrato de exclusividade.

Outra evidência que mostra a existência dos laços fortes entre a VMB e a Eupec é quando questionamos sobre se houve momentos de distanciamento do relacionamento ou se, em algum momento, a Eupec ficou ociosa. O gerente de logística externa da VMB afirmou que existe uma preocupação de abastecer a Eupec de trabalho. Não existe uma exclusividade por parte da Eupec, ou seja, ela pode revestir para outros desde que não atrapalhe a VMB. Já houve momentos nos quais a Eupec ficou com capacidade ociosa, mas nossa proximidade gera cumplicidade como prova o relato abaixo:

“E ver a Eupec sem serviço é mesmo que ver um companheiro seu sem trabalho.” (Gerente de Logística Externa da VMB)

Outro aspecto que tende a fortalecer os laços entre a duas organizações são os representantes do relacionamento, que atuam como avalistas do mesmo, segundo o gerente de serviços e terceirização da VMB. A formalização das transações é importante, mas determinadas regras tácitas não podem ser formalizadas, daí a necessidade de representantes confiáveis. As pessoas são primordiais para o desenvolvimento de qualquer relacionamento na percepção do diretor executivo da Eupec. Na verdade, para ele,

“o bom relacionamento entre VMB/Eupec não é em função do dinheiro, dos conhecimentos específicos, da engenharia de cada um, mas em função das pessoas. São as pessoas os elementos decisivos para o sucesso do relacionamento.” (Diretor Executivo da Eupec).

Quando questionado como é hoje o relacionamento entre a VMB e a Eupec ele afirma.

“Hoje, o relacionamento é muito bom, surgem alguns problemas corriqueiros do dia-a-dia e ele (Gestor Técnico) procura logo sanar. A comunicação é fluida entre as pessoas da Eupec e VMB, tanto o Superintendente de Suprimentos, como os gestores técnicos e comerciais têm o meu celular e eu tenho os deles. A gente se liga a qualquer hora para sanar as questões naturalmente. Quando os cães de guarda²⁸ brigam eles tem que resolver entre si.” (Diretor Executivo da Eupec).

O diretor executivo da Eupec dá ainda outro exemplo da boa relação entre a Eupec e a VMB. Segundo ele, em fevereiro deste ano, deu uma pane em um determinado equipamento elétrico da Eupec, o que o obrigava a parar a produção. Por causa desse impasse, ele ligou para o diretor executivo da VMB que acionou, em concordância com a gerência da área, imediatamente, uma equipe da manutenção elétrica para ir retirar o equipamento da Eupec, encontrar outro na usina e substituir até que o original ficasse reparado, o que levaria 20 dias.

O quinto fator discutido na literatura como determinante para o desenvolvimento do relacionamento é a interdependência entre os atores, o que, no caso entre a VMB e a Eupec, é muito presente. Para Johnsen e Ford (2001), a rede de relacionamento tende a aumentar dependência entre os atores. Mas salientam os autores que se deve tomar um determinado cuidado, pois um relacionamento pode afetar positiva e negativamente o processo de inovação tecnológica, incluindo tanto o desenvolvimento de produtos quanto o de processos. No caso do relacionamento entre a VMB e a Eupec, percebemos uma elevada dependência, cerca de 98% da produção da Eupec Brasil é para atender a VMB, apesar de o contrato entre as duas empresas, conforme anteriormente mencionado, não prever exclusividade. Dessa forma, a Eupec pode revestir para terceiros desde que não interfira no atendimento da VMB. Não podemos negar também que se percebe uma dependência da VMB para com a Eupec. Essa dependência ocorre

²⁸ Está se referindo aos funcionários operacionais das duas empresas.

em função de a VMB não dominar a tecnologia de revestimento e trocar de parceiro em um curto espaço de tempo o que não é uma tarefa fácil.

Um outro fato que nos chama a atenção para a dependência entre os parceiros na rede de relacionamento entre a VMB e a Eupec é que o planejamento e logística da produção da EUPEC são integrados e feitos pela VMB, por meio do gerente de logística da produção da VMB, o que representa uma evidência da integração ou, até mesmo, submissão, que pode levar a uma interdependência entre os atores como vemos na afirmação abaixo

“Quando a Eupec vai atender um terceiro, ele tem que o submeter à análise do Gerente de Planejamento e Logística da Produção da VMB que ajuda a fazer o PCP da Eupec junto ao Gerente de Produção da Eupec que é da própria EUPEC. Caso tenha-se condições de atender ou de colocar na programação da produção, a Eupec atende.” (Diretor Executivo da Eupec).

Ou seja, a existência da interdependência entre a Eupec e a VMB é notada até em questões de ordem operacional em que a própria VMB auxilia no planejamento da produção da Eupec.

Outros exemplos de esforços conjuntos que evidenciam uma relação de interdependência entre a VMB e a Eupec são dados por praticamente todos os entrevistados. Um exemplo referendado foi o projeto do gasoduto Urucu/Manaus como podemos perceber no relato abaixo

“Outro exemplo é o projeto Urucu no centro da floresta Amazônica onde a PETROBRÁS comprou a chave na mão (*turn key*²⁹), ou seja, quem ganhasse teria de entregar os tubos revestidos e colocados no lado da vala. A associação é importante nestes momentos, pois tem que se concentrar esforços para atender o cliente e ganhar o pedido. Quando vende-se procura-se vender o tubo revestido, não o tubo e depois o revestimento. Daqui para fora não tem VMB vendendo tubo e Eupec vendendo revestimento, mas, sim, ambos vendendo tubo revestido. Caso tenha-se desavenças, essas devem ser acertadas em casa. Hoje, primeiro vende-se, depois, discute-se a divisão dos resultados.” (Diretor Executivo da Eupec).

O sexto e último fator abordado na literatura como preponderante para o desenvolvimento e consolidação do relacionamento são os investimentos específicos o

²⁹ Na linguagem do segmento de engenharia um projeto “turn key” representa um projeto completo em termo de concepção, planejamento, execução e entrega final.

que leva a um efeito *lock in*, ou seja, um parceiro fica dependente do outro mediante os investimentos que ele fez o que inviabiliza o mesmo a sair do relacionamento e o estimula a permanecer. (GULATI, NOHRIA e ZAHEER, 2000; MUDAMBI e HELPER, 1998; TURNBULL, FORD e CUNNINGHAM, 1996; DYER, 1997, 1997). Esse fator é identificado no relacionamento entre a VMB e a EUPEC na medida em que ambos fizeram investimentos específicos para viabilizar a parceria e a geração de resultados. A especificidade dos ativos como trata Dyer (1996), ou melhor, os investimentos específicos de ordem física como o *site* produtivo, as máquinas e equipamentos e o próprio investimento em recursos humanos são de tal ordem que inviabiliza ou pelo menos, dificulta, que tanto a VMB quanto a Eupec deixem o relacionamento cooperativo.

A Eupec vem para o Brasil, a convite da VMB, e instala a sua planta no canteiro da VMB em 1999/2000. Em 2002/2003, as empresas investiram conjuntamente na planta de revestimento interno de tubos demandados pelo mercado e por novos projetos na área de petróleo e gás que a VMB conquistou. Em 2006, também em uma parceria com a empresa Bredero Shaw, a Eupec investe em uma planta de revestimento térmico dentro do *site* da VMB, como podemos comprovar no relato do gerente de logística externa da VMB

"O cliente queria um tubo com revestimento térmico que a Eupec não fazia. O cliente comprou da VMB o tubo e mandou para a EUPEC fazer o revestimento térmico. Então, a Eupec pediu autorização à VMB para trazer um outro parceiro que se instalaria nas unidades da Eupec, que estão cedidas em comodato pela VMB, e fazer o isolamento térmico nos tubos. E assim foi feito e a Eupec trouxe a Termotite europeia que é controlada pela Europeipe." (Gerente de Logística Externa da VMB).

A proximidade geográfica da Eupec, ou seja, o fato de ela estar dentro do espaço da VMB parece facilitar o tempo de resposta, as interações bem como o aumento da confiança entre as empresas. Tal fato pode ser comprovado na afirmativa do gerente de logística externa da VMB

“Os benefícios da proximidade são grandes, mesmo com os riscos de estar dentro da unidade da VMB, pois o tempo de resposta é rápido. Além do que, o comprometimento é maior, o

que também eleva a confiança.” (Gerente de Logística Externa da VMB).

Os investimentos feitos em maquinário, estrutura da planta produtiva, treinamento e capacitação do pessoal, laboratório para aferição qualitativa dentre outros são específicos, o que leva a um prolongamento do relacionamento. Por considerarmos que as salvaguardas contratuais são poucas, existe uma tendência natural de aumentar as interações entre os parceiros a fim de viabilizar novos investimentos à medida que surgem boas oportunidades de negócios. Essas evidências são consoantes com o estudo comparativo que Dyer (1996) realizou mostrando que a proximidade geográfica dos fornecedores/parceiros das empresas automobilísticas japonesas, além dos demais investimentos específicos realizados em conjunto, levaram-nas a um desempenho superior ao de seus pares americanos que não adotaram a mesma estratégia junto aos seus fornecedores.

No quadro 11, apresentamos um resumo dos fatores identificados na literatura que promoveram o desenvolvimento e consolidação do relacionamento entre empresas e os efetivamente identificados pelas entrevistas com os gestores da VMB e da Eupec.

Fatores identificados na literatura da área		Fatores que levaram ao desenvolvimento e à consolidação do relacionamento identificados a partir das entrevistas		
		VMB		EUPEC
		Gestores Técnicos	Gestores Comerciais	
Fatores que levam ao desenvolvimento e a consolidação das redes de relacionamentos organizacionais	A confiança	X	X	X
	Ação orientada para a lógica coletiva visando o atendimento às expectativas dos participantes e benefícios compartilhados	X	X	X
	Estrutura da Rede (formalização, densidade, intensidade e centralidade)	X	X	
	O papel da inserção relacional bem como a influencia dos laços fortes e/ou fracos	X	X	X
	Interdependência entre os atores	X		X
	Investimentos específicos o que leva a um efeito <i>lock in</i> .	X		

Quadro 11 – Resumo dos fatores que levaram ao desenvolvimento e à consolidação do relacionamento identificados a partir das entrevistas junto a VMB e a Eupec

Fonte - Elaborado pelo autor da dissertação.

4.2.5 Conclusões do caso VMB/Eupec

Na fase de formação do relacionamento VMB e Eupec, dos seis fatores apresentados na literatura pesquisada e que buscamos verificar na pesquisa de campo, três foram apontados no caso da formação do relacionamento entre a VMB e a Eupec. Os fatores encontrados como podemos perceber na figura 04, são: a existência de inserção relacional via vínculos fortes; a necessidade de adaptabilidade às mudanças no mercado, manutenção da estabilidade no mercado e redução das incertezas e a necessidade de aquisição de novas tecnologias ou novas habilidades. Desses fatores identificados, a

necessidade de adaptabilidade às mudanças no mercado e a necessidade de recursos e aquisição de novas tecnologias aparecem nos depoimentos de todos os entrevistados.

Na figura 04 temos os fatores que levaram à formação do relacionamento entre a VMB e a Eupec.

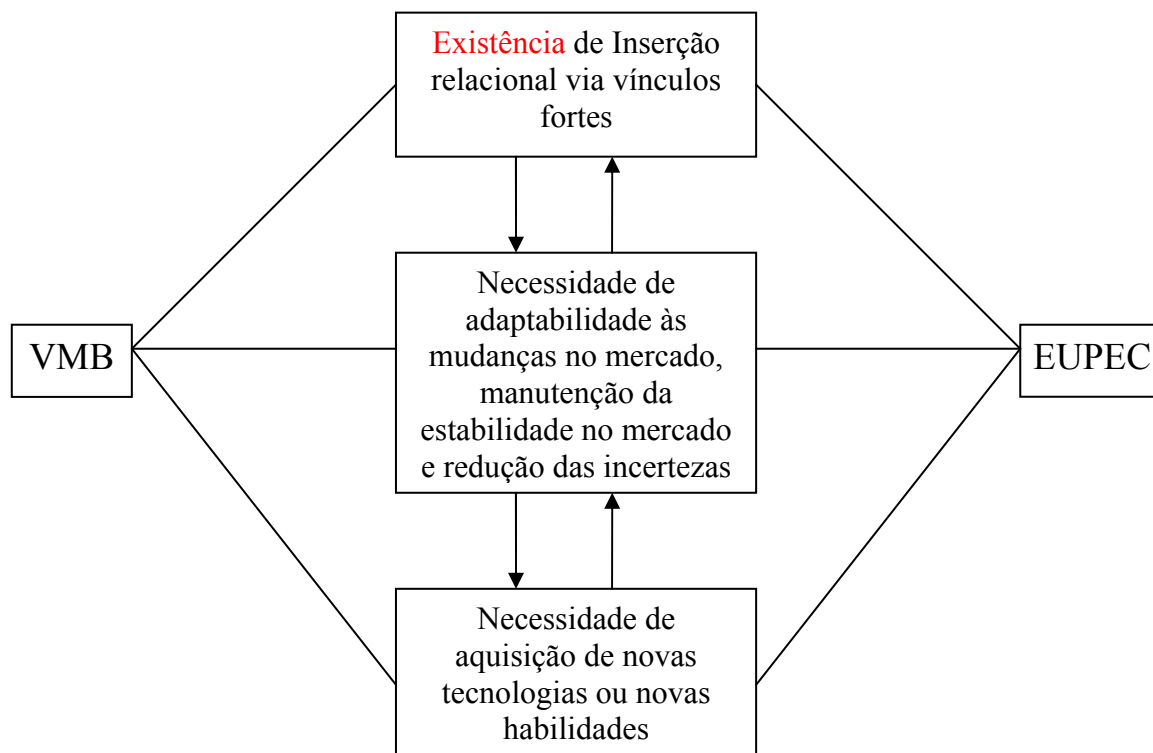


Figura 04 – Conclusões dos fatores que levaram à formação do relacionamento entre a VMB e a Eupec

Fonte - Elaborada pelo autor da dissertação.

Não foram identificados no caso da VMB e Eupec como fatores propulsores do relacionamento e que foram apresentados pela literatura os seguintes: a necessidade da confiança para a formação do relacionamento; a necessidade de compartilhamento de desenvolvimento de produtos, processos e operações, visando à redução de custos e o apoio e estímulo institucional, exigências legais, coerção de agências reguladoras ou mesmo de sindicatos ou associações patronais. Desses fatores não identificados como propulsores na formação do relacionamento, merece destaque a questão da desconfiança no início do relacionamento. Ao invés da presença da confiança, o que imperou foi a desconfiança. A confiança foi desenvolvida com o tempo, à medida que as interações se tornaram mais frequentes.

Já na figura 05 temos os fatores que levaram ao desenvolvimento e consolidação do relacionamento entre a VMB e a Eupec.

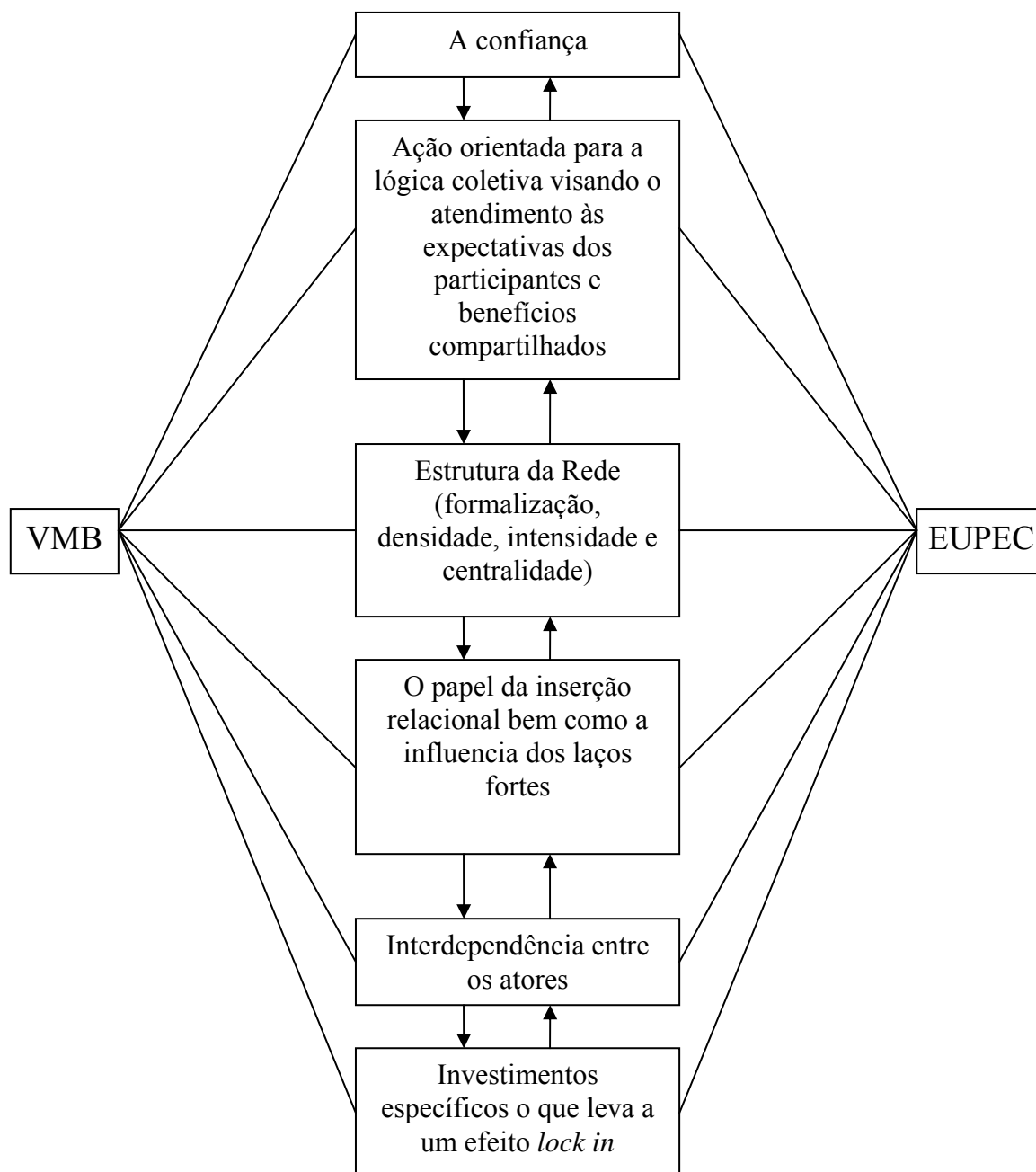


Figura 05 – Conclusões dos fatores que levaram ao desenvolvimento e à consolidação do relacionamento entre a VMB e a Eupec

Fonte - Elaborada pelo autor da dissertação.

Ao contrário dos fatores que levaram à formação do relacionamento identificado na literatura estudada e que não foram completamente identificados na pesquisa de campo, os fatores estudados como determinantes para o desenvolvimento e consolidação dos

relacionamentos foram todos identificados na pesquisa de campo. Desses fatores merecem destaque, porque foram identificados de forma abrangente nas entrevistas, o papel da confiança entre os atores, da ação orientada para a lógica coletiva visando o atendimento às expectativas dos participantes e benefícios compartilhados, e o papel da inserção relacional de determinados atores que facilitaram o desenvolvimento do relacionamento.

4.3 Caso 2 – O relacionamento da VMB com a Kampmann

4.3.1 A caracterização da Kampmann

A Kampmann é uma empresa alemã especializada na produção de serras para corte de metal. Na década de 1980, a Kampmann procurou desenvolver e melhorar as lâminas de serras circulares, buscando testar novas geometrias dos dentes e o revestimento cerâmico. No ano de 1992, avanços importantes ocorreram na Kampmann, incluindo o desenvolvimento de máquinas de corte a laser e as máquinas de afiação e recondicionamento de lâminas baseadas em controle numérico. Com isso, a indústria de lâminas de serra atingiu um patamar que permite produzir tais produtos em bases bastante eficientes e, ao mesmo tempo, continuar investindo de forma contínua em sua pesquisa e desenvolvimento.

A empresa tem filiais e centros de produção na França, no Brasil e na Checoslováquia. A Kampmann também especializou-se na solução customizada de problemas específicos apresentados pelos seus clientes. No Brasil, a empresa instalou-se em 1996, com o objetivo de dar eficiência e reduzir custos no processo de corte das diversas unidades da VMB, focada essencialmente na afiação e recondicionamento das lâminas de serra e na orientação técnica sobre sua utilização, auxiliando, ainda, a identificar oportunidades de melhoria de produtividades na tarefa.

Segundo o diretor executivo, dentre as diversas atividades desenvolvidas pela Kampmann do Brasil Ltda, destacam-se a fabricação e o condicionamento de lâminas de serras circulares, processo por meio do qual são consumidos diversos materiais intermediários, entre eles as pastilhas de metal duro, fabricadas no exterior especialmente sob encomenda e importadas para o Brasil. Elas fazem parte do *know-how* da empresa e são aplicadas tanto na fabricação de lâminas novas como na sua recuperação por industrialização, proporcionando maior desempenho em cortes de alta produtividade.

4.3.2 O histórico do relacionamento

Em 1996, atendendo a uma concorrência e posterior ao convite da então Mannesmann S/A, hoje Vallourec & Mannesmann do Brasil S/A (VMB), a Kampmann GmbH abriu sua filial no Brasil dentro da planta produtiva da VMB em Belo Horizonte, aproveitando os incentivos oferecidos por essa empresa tais como maquinário existente, área para instalação da fábrica, escritório e outros com o objetivo inicial de atender a demanda da VMB de cortes de tubos e aços em geral, visando a redução dos custos e enquadramento do desempenho das serras ao padrão internacional.

Considerando que grande parte do processo produtivo da VMB tem no corte do aço uma importante etapa para garantir a qualidade dos seus produtos, viu-se como crítica a necessidade de obtenção de melhoria na qualidade, redução de custos e eficiência operacional na tarefa, o que dificilmente estaria assegurado sem uma parceria estratégica nesse particular, já que ela não se trata de uma competência essencial da VMB. Mediante a necessidade do corte dos tubos como uma parte indispensável no processo produtivo tomou-se, então, a decisão de identificar uma empresa apta a oferecer os referidos serviços de afiação e condicionamento de lâminas de serras circulares usadas pela VMB. A Kampmann foi convidada para instalar-se no *site* da VMB, e não há dúvida para os diretores entrevistados de que a vinculação da Kampmann alemã com a Mannesmann na Alemanha teria contribuído para facilitar referida escolha.

Segundo o diretor executivo da Kampmann do Brasil, não houve maiores problemas de adaptação da empresa, notadamente porque, além de todo o suporte oferecido pela VMB para viabilizar a vinda da empresa, boa parte do seu *staff* foi contratado junto ao pessoal da própria VMB, incluindo pessoas de sua direção, como o antigo chefe da área de manutenção. As dificuldades maiores iniciais teriam ocorrido no relacionamento da filial brasileira com a matriz alemã, notadamente no que se refere à dificuldade de compreensão por parte dessa última dos impactos nas previsões de resultados feitas pela filial por conta dos efeitos provocados pelo ambiente econômico turbulento do Brasil, com inflação relativamente alta e taxas de câmbio voláteis, que distorciam os números da empresa.

O diretor executivo da Kampmann Brasil acrescenta que o relacionamento entre a Mannesmann e a Kampmann GmbH vem de longas datas na Alemanha. Especificamente, para a implantação do empreendimento no Brasil os primeiros contatos ocorreram em 1994. A evolução do relacionamento, afirma, pode ser dividida em três fases distintas. A primeira, o contato inicial realizado com a Kampmann na Alemanha, ocasião em que foram analisadas as alternativas para a implantação do empreendimento no Brasil; a segunda, a implantação do projeto no Brasil, onde, além do choque cultural e as adaptações à política econômica brasileira (constantes oscilações cambiais e inflação), houve também a adaptação à rotina de produção da VMB; e, finalmente, a terceira fase, quando ocorreu uma integração entre as duas empresas, estando os problemas de adaptação iniciais superados.

O gerente da Oficina Central da VMB e gestor técnico do relacionamento com a Kampmann destaca que o dia-a-dia do relacionamento com a Kampmann é bom. Um dos motivos que facilita o relacionamento é o fato de o diretor executivo da Kampmann ter domínio do seu produto e conhecer bem o processo produtivo do seu cliente. Além disso, a Kampmann aporta tecnologia no seu processo produtivo, buscando novas maneiras para melhorar seu trabalho dentro da VMB. Na visão do diretor executivo da Kampmann Brasil, ela atua no dia-a-dia não como um fornecedor pontual, mas como uma extensão da própria VMB, um setor interno que cuida das lâminas de serras e presta assistência técnica a todos os usuários, visando otimizar ao máximo os processos de corte da usina.

Os contatos no dia-a-dia das empresas são realizados em nível de supervisão, em que os problemas, quando existem, têm sua solução definida e em nível técnico para a implementação das definições estabelecidas. As principais *interfaces* técnicas estabelecidas pela Kampmann junto à VMB são com sua Oficina Central que gerencia o relacionamento e com todas as áreas usuárias das serras de corte na empresa, dentre as quais, as principais são a Laminação Automática, a Laminação Contínua, a Aciária, a Forja e a Ajustagem da Laminação Contínua. Além disso, outras interfaces internas são estabelecidas, dentre elas, com as áreas de suprimentos e de segurança e meio ambiente.

4.3.3 Fatores que levaram a formação do relacionamento entre a VMB e a KAMPMANN

Analisaremos neste tópico os fatores que levaram à formação do relacionamento entre a VMB e a Kampmann. Nessa análise dos fatores que levaram à formação do relacionamento consideraremos por parte da VMB, os gestores técnicos e comerciais foram entrevistados, além dos gestores da Kampmann.

Como anteriormente mencionado, a confiança é um dos fatores discutidos na literatura como propulsor dos relacionamentos (HÅKANSSON, KJELLBERG e LUNDGREN, 1993, JARILLO e STEVENSON, 1991; LARSON, 1992, LARSON e STARR, 1993; GULATI, 1995; UZZI, 1997) e, no caso do relacionamento entre a VMB e Kampmann, ela teve uma papel de destaque. A VMB já conhecia o trabalho da Kampmann junto à matriz da VMB na Europa, ou seja, existia um relacionamento prévio entre os pares em seu país de origem, e esse fato parece ter facilitado o início do relacionamento da VMB. O trecho da entrevista junto ao gerente de serviços e terceirização abaixo evidencia essa percepção

“A Kampmann tinha um relacionamento prévio com a Mannesmann na Alemanha o que veio a facilitar a vinda dela para o Brasil.” (Gerente de Serviços e Terceirização).

Nesse sentido, percebe-se que o relacionamento prévio entre as empresas fortalece os laços de confiança, visto que os atores tendem a buscar, na rede social formada, um

conhecimento dos vínculos entre as pessoas e, a partir disso, avaliar se é desejável confiar em novos ou possíveis parceiros. (NOHRIA, 1992). A possibilidade de desenvolvimento de relações com objetivo de realizar trocas econômicas configura-se, em muitas circunstâncias, a partir dos laços de confiança preestabelecidos (LARSON, 1992, LARSON e STARR, 1993; UZZI, 1997). É a partir desse relacionamento prévio que surge a possibilidade do convite para que a Kampmann viesse para o Brasil, como podemos comprovar no trecho abaixo.

“A Kampmann na Alemanha era fornecedora de serras circulares para a Mannesmann e ela foi convidada a participar de uma concorrência feita pela VMB que buscava um parceiro para lhe prestar serviços de condicionamento e fornecimento de serras no Brasil.” (Diretor Executivo da Kampmann).

O segundo fator que encontramos como determinante para a formação do relacionamento entre a VMB e a Kampmann foi a necessidade de aquisição de novas tecnologias ou novas habilidades. (HOLMEN, PEDERSEN e TORVATN, 2005; WILLIAMS, 2005; LAGEMANN, 2004; BRONZE 1999, GALASKIEWICZ, GREVE e WENPIN, 2004; GUIDICE, VASUDEVAN e DUYSTERS, 2003; NIELSEN, 2003; OLIVEIRA, 2002; DOZ & HAMEL, 1998; UZZI, 1997; POWELL, KOPUT e SMITH DOERR, 1996, LEWIS, 1992; VON HIPPEL, 1988). O corte de metal é um processo essencial para a engenharia do desenho (*engineering design*) e a manufatura. Para aumentar a eficiência e reduzir custos, é necessário melhorar a compreensão do processo de corte do metal. Para tanto, existe especificamente em cursos de engenharia da metalurgia uma disciplina específica voltada para a teoria do corte de metais, que cobre, inclusive, o desenvolvimento em materiais de ferramentaria e nas práticas industriais (WRIGHT, PAUL K e TRENT, 2000).

Em particular, tecnologias para geração de calor e distribuição da temperatura na ferramenta de corte são sempre estudadas. Outros temas são relevantes em relação ao assunto, como a discussão da estrutura, propriedades e desempenho de novas tecnologias relacionadas com uso de materiais cerâmicos e revestimentos das ferramentas, utilização de novas ligas etc. Trata-se, pois, de uma área de conhecimento dinâmica e que, a cada dia, incorpora avanços. Preocupada em se manter no *estado de arte* da tecnologia do corte, a VMB entendeu como muito importante contar com uma empresa especialista trabalhando junto a ela e que pudesse incorporar melhorias

contínuas no processo de corte, novas práticas que aumentassem a eficiência e produtividade da tarefa, que dependem fortemente da qualidade da afiação e recondicionamento das lâminas das serras. O relato abaixo expressa a necessidade de a VMB buscar uma alternativa tecnológica para aumentar a eficiência na afiação das lâminas de serra.

“O diretor industrial da VMB na época viu a necessidade de melhorar tecnologicamente os processos produtivos da VMB, então ele decidiu buscar uma alternativa. Chegou-se a pensar em enviar serras para serem afiadas na Alemanha.” (Diretor Executivo da Kampmann).

O diretor executivo da Kampmann continua e avança na discussão dos motivos que levaram a VMB a iniciar seu relacionamento com a Kampmann:

“O motivo, pois, do convite formulado pela Mannesmann foi trazer para o Brasil, mais precisamente para Minas Gerais, uma nova tecnologia de cortes desenvolvido pela Kampmann GmbH na Europa, conferindo à sua usina instalada no Brasil as mesmas condições técnicas das demais usinas internacionais, melhorando sua competitividade frente à concorrência internacional cada vez mais acirrada.” (Diretor Executivo da Kampmann).

Como podemos perceber no relato acima, era considerado de fundamental importância para a VMB encontrar uma nova alternativa que viesse a lhe conferir um novo padrão de produtividade que internamente ela não conseguiria, visto que, com um parceiro localizado distante da fábrica, seria difícil coordenar a logística e a questão da viabilidade econômica. Essas evidências são condizentes com a literatura que trabalha com a necessidade de evolução tecnológica visando à competitividade como um dos fatores que levam à formação das redes como apontam Williams (2005) e Von Hippel (1988).

Notamos que, com a VMB, não foi diferente, pois, mediante a necessidade de tornar-se uma empresa de classe mundial, ou em caso contrário, poderia deixar de ser até o fornecedor preferencial de tubos para a PETROBRAS, ela precisava tornar-se cada vez mais eficiente, produtiva, lucrativa e apresentar qualidade superior aos seus pares. Como o corte de tubos é parte crítica do processo de produção de tubos e a tecnologia de afiação não era do domínio da VMB, além do que essa atividade é muito interligada

a sua operação, ela precisava buscar um parceiro que a auxiliasse na melhoria do processo visando o aumento da produtividade e, por conseguinte, a redução de custos.

No quadro 12, apresentamos um resumo dos fatores que levaram à formação do relacionamento, identificados a partir das entrevistas com os gestores da VMB e da Kampmann.

Fatores identificados na literatura da área		Fatores que levaram à formação do relacionamento identificados a partir das entrevistas		
		VMB		KAMPMANN
		Gestores Técnicos	Gestores Comerciais	
Fatores que levam à formação de redes de relacionamentos organizacionais	Existência de confiança para a formação do relacionamento	X	X	X
	<ul style="list-style-type: none"> • Necessidade de acesso a recursos, como matéria-prima, informações dentre outros • Necessidade de aquisição de novas tecnologias ou novas habilidades 	X	X	X
	Necessidade de adaptabilidade às mudanças no mercado, manutenção da estabilidade no mercado, redução das incertezas, e a proteção contra o ambiente externo			
	Existência de inserção relacional via vínculos fortes e/ou fracos			
	Necessidade de compartilhamento de desenvolvimento de produtos, processos, e operações, visando à redução de custos			
	Apoio e estímulo institucional, exigências legais, coerção de agências reguladoras ou mesmo de sindicatos ou associações patronais			

Quadro 12 – Resumo dos fatores que levaram à formação do relacionamento identificados a partir das entrevistas na VMB e na Kampmann

Fonte - Elaborado pelo autor da dissertação.

4.3.4 Fatores que levaram ao desenvolvimento e à consolidação do relacionamento entre a VMB e a Kampmann

Após termos identificado os fatores iniciais que levaram à formação do relacionamento VMB-Kampmann, passaremos agora a discutir aqueles que levaram ao desenvolvimento e consolidação do relacionamento entre as empresas. Os seis fatores estudados como determinantes no desenvolvimento e consolidação do relacionamento foram apontados pelos entrevistados em maior ou em menor grau.

O primeiro fator a ser apontado como propulsor do desenvolvimento e consolidação do relacionamento entre a VMB e Kampmann foi a existência de confiança, já que a confiança perpassa e contempla os demais segundo a conclusão de autores estudados (WILLIAMS 2005; HAGEN e CHOE, 1998; PODOLNY e PAGE, 1998; SMITH e HOLMES, 1997; GULATI, 1995; RING e VAN de VEM, 1994; RING e VAN de VEM, 1992).

O diretor executivo da Kampmann Brasil afirmou que, ao longo dos anos, o relacionamento foi se fortalecendo na medida em que os bons resultados começaram a ser observados o que sedimentou a confiança mútua. Embora não existisse qualquer previsão contratual nesse sentido, a Kampmann do Brasil comprometeu-se a promover o acompanhamento da evolução tecnológica, mediante a disponibilização de equipamentos modernos, bem como da capacitação técnica permanente do seu pessoal, de forma a manter o padrão internacional de prestação do serviço. Essa combinação nos permite inferir que a confiança, já existente, em determinado grau, entre os atores na formação do relacionamento, evoluiu ao longo do tempo ao ponto de as partes investirem no relacionamento mesmo sem garantias contratuais. Essas evidências são condizentes com as afirmativas de Smith e Holmes (1997) e Ring e Van de Vem (1992) de que a presença de confiança entre os participantes envolvidos em um relacionamento faz com que as interações se intensifiquem e os vínculos se consolidem.

Além do fator confiança, costata-se existência do fator Interdependência entre as empresas (JOHNSEN e FORD, 2001; GULATI, NOHRI e ZAHEER, 2000; HAKANSSON E SNEHOTA, 1995; HAKANSSON E SNEHOTA, 1989; DWYER,

SCHURR E OH, 1987; THORELLI, 1986) e em certos aspectos uma dependência econômica da Kampmann que concentra, segundo informações dos gestores técnicos da VMB e o diretor executivo da Kampmann, mais de 90% do seu faturamento nas operações junto à VMB. Aliada a esse fator da interdependência, a busca de objetivos comuns (HOLMEN, PEDERSEN e TORVATN, 2005; JONGHOON e GARGIULO, 2004; NIELSEN, 2003) entre os atores do relacionamento é uma tônica presente nas entrevistas e depoimentos como fator que promove o desenvolvimento e consolidação do relacionamento. Nesse sentido, percebemos um esforço por parte da Kampmann em promover melhorias tecnológicas na área de corte para a VMB, buscando, assim, o ganho de produtividade planejado pela VMB, o que é exemplificado no depoimento do gestor técnico do relacionamento transcrito abaixo.

Outro dia ele [Diretor Executivo da Kampmann] viajou e viu em São Paulo uma serra Ohler que interessava à VMB. Ele indicou a serra para a VMB e insistiu para que a comprássemos, antes que outra empresa o fizesse e ficássemos sem a serra.” (Gestor Técnico da VMB).

E o mesmo gestor técnico continua.

“A Kampmann está investindo em equipamentos mais modernos, como em uma máquina a laser, para melhorar o desempenho e aumentar a produtividade. Há aproximadamente um ano e meio ele [Diretor Executivo da Kampmann] trouxe quinze máquinas novas com a finalidade de aumentar a eficiência. A VMB mantém o mesmo número de serras, mas o tempo de recondicionamento diminuiu.” (Gestor Técnico da VMB).

Segundo o gestor técnico do relacionamento, desde que se instalou aqui, a Kampmann vem sempre buscando aperfeiçoar a sua atuação. Desde o primeiro momento em que ela proporcionou um salto de produtividade, em função da redução, ou mesmo eliminação do *gap* então existente entre as práticas de corte adotadas pelo VMB e aquelas mais modernas usadas no mercado internacional, a empresa se esforça por atualizar permanentemente essas práticas na VMB. Isso pode ser explicado em parte pela busca de objetivos comuns entre eles (WILLIAMS, 2005; LAGEMANN, 2004; NIELSEN, 2003; GEBREKIDAN e AWUAH, 2002; GULATI, NOHIA e ZAHEER, 2000), mas certamente, a dependência econômica por parte da Kampmann tem um peso nesse comportamento proativo. Somando-se a isso, percebemos que a existência de

alternativas ao produto da Kampmann é um fator que estimula a proatividade como vemos no depoimento do gestor técnico da VMB que afirma que a concorrência está à porta, com outras empresas freqüentemente conversando com eles e remetendo seus materiais para teste na empresa. O fato de existirem concorrentes buscando oferecer alternativa à VMB, no que diz respeito ao produto da Kampmann, faz com que a Kampmann naturalmente tenha uma postura proativa a fim de oferecer um diferencial e inibir a possibilidade de ser trocada por outro fornecedor.

O diretor executivo da Kampmann refere-se a algumas dificuldades de ordem operacional que já surgiram no relacionamento entre as duas empresas. Uma delas foram as diversas falhas de comunicação entre o sistema operacional da Kampmann e da VMB que surgiram durante a implantação do sistema SAP (sistema transacional da VMB), com a instalação de uma *interface* junto à Kampmann. Outras foram as greves constantes ocorridas em portos alfandegários brasileiros, dificultando a internalização de insumos importados, necessários à execução dos serviços. Essas dificuldades teriam sido superadas, no caso dos insumos importados, pelo aumento do nível de estoques e definição de novos critérios para os lotes mínimos de aquisição, visando gerenciar a disponibilidade de material para maiores períodos. No primeiro caso, a dificuldade foi superada por meio de reuniões para solução do problema e intensificação das reuniões do pessoal das duas empresas na usina. Esses fatos mostram tanto a interdependência quanto a busca dos objetivos comuns entre as empresas no sentido de aumentar a produtividade. Podemos dizer que a superação das dificuldades em conjunto é em função do que Håkansson e Snehota (1995) chamam de criação de identidade em uma relação entre duas empresas, e essa identidade é seguida de perto pelo aumento de confiança mútua e o compromisso de uma para com a outra.

Tanto em nível gerencial como técnico, as empresas passaram a trabalhar de forma cada vez mais articulada, beneficiadas pelo conforto trazido pela presença da Kampmann, no sentido de que é uma empresa que trouxe soluções tecnológicas essenciais ao negócio da VMB e que estava à disposição das diversas áreas usuárias durante as 24 horas do dia ininterruptamente. A parceria entre as empresas cresceu rapidamente com elas desenvolvendo atividades conjuntas, sejam aquelas rotineiras, relativas às atividades normais de afiação e recondicionamento de lâminas, sejam as iniciativas relacionadas com mudanças de processos e novos investimentos, que

trouxeram inovações e aumento da eficiência operacional e/ou redução de custos. Essa sinergia tem um peso na influência da inserção relacional (ALDRICH e ZIMMER (1986); LARSON, 1992; LARSON e STARR, 1993; CARVALHO 2002; TRACEY e CLARK, 2003; VIZEU, 2003; GRANOVETTER, 1973, 1985, 1992), que decorre do bom relacionamento existente entre o diretor executivo da Kampmann e os gestores das áreas operacionais.

O gerente da Oficina Central da VMB, e também gestor técnico do relacionamento com a Kampmann, afirma que o dia-a-dia do relacionamento com a Kampmann é muito bom. Ele continua.

“O Diretor Executivo da Kampmann conhece toda a VMB. Ele até nos ajuda a selecionar nossas máquinas de serra. Ele é muito perspicaz, tem acesso às áreas, conhece todo mundo, orienta e treina nosso pessoal, acompanha os problemas e propõe soluções baseadas em sua experiência na VMB.”
(Gerente/Gestor técnico).

O fato da existência de laços fortes entre o diretor executivo da Kampmann, que foi ex-funcionário da VMB, e o pessoal das áreas operacionais da VMB facilita a consolidação do relacionamento. Os vínculos existentes entre o diretor executivo da Kampmann e o pessoal operacional e gerencial da VMB facilitaram a evolução do relacionamento. Essa evidência é concorde com as afirmativas de Hite (2005) de que a evolução dos vínculos entre os atores interfere diretamente na evolução da rede e no desempenho de cada ator. Para Hite (2005) a evolução dos vínculos, ou o grau de inserção relacional dos atores, facilita a evolução da rede.

Com relação aos fatores ligados à formalização do relacionamento como facilitadores do desenvolvimento e consolidação dos relacionamentos, percebemos nos depoimentos e na análise documental também do caso VMB/Kampmann a ausência de contratos mais completos, como discutido por Williamson (1985). Essa ausência de mecanismos mais formais para administrar as transações passa por entendermos o nível de confiança existente no relacionamento, o que diminui a exigências por salvaguardas formais. (WILLIAMS, 2005; HOFFMAN, STEARNS e SHRADER, 2002; SMITH e HOLMES, 1997; ALDRICH e GLINOW, 1992). Por outro lado, a ausência de determinadas formalidades, que é uma característica desse tipo de contrato, pode levar a situações

conflituosas. No trecho transcrito de uma ata de reunião entre os atores, podemos perceber a dimensão desse aspecto.

“A Kampmann alegou ainda que não é possível para ela efetuar investimentos sem nenhuma garantia de continuidade dos serviços na VMB, haja visto que não possui outros clientes que permitam sua sobrevivência no Brasil.” (Ata de reunião VMB/Kampmann, de 21/07/2000).

Apesar de existir confiança no relacionamento, a ausência de detalhamento e formalização das ações parece causar insegurança. Essa característica da relação VMB/Kampmann é concorde com a abordagem de Goffin, Lemke e Szwejczewski (2006) que trabalham a questão temporal e enfatizam a necessidade de uma melhor formalização do papel dos atores no relacionamento por meio dos contratos. Outra discussão que os autores trazem à tona é o papel da continuidade e perpetuidade da relação como um balizador da estabilidade do relacionamento. Segundo Goffin, Lemke e Szwejczewski (2006), os contratos de longo prazo tendem a reduzir as incertezas e dão melhor suporte os investimentos necessários ao relacionamento. Percebemos que, em relações mais longas, ao contrário das curtas, as incertezas diminuem e a segurança gerada ajuda a consolidar o investimento das partes no relacionamento segundo Goffin, Lemke e Szwejczewski (2006).

Soma-se à ausência de salvaguardas contratuais o elevado nível de dependência econômica da Kampmann em relação à VMB. Essa dependência econômica é decorrente da quase exclusividade da Kampmann para VMB. Mais de 95% das receitas da Kampmann vem do atendimento a VMB. Para o diretor executivo da Kampmann, as principais dificuldades no relacionamento entre as duas empresas são aquelas relacionadas com os grandes embates que ocorrem entre as mesmas quando da precificação dos serviços e dos reajustes periódicos de preços previstos nos contratos de longo prazo. O depoimento do diretor executivo da Kampman confirma o embate entre as duas empresas.

“A VMB reconhece a importância da Kampmann para a empresa, exceto quando se trata de discutir a precificação dos nossos serviços. Nesse particular eles são duríssimos.” (Diretor executivo da Kampman).

Nesse aspecto, segundo o gestor comercial, a VMB tem procurado adotar sempre a estratégia de deixar transparentes as referências de preços de mercado, de forma a inibir pleitos de reajustes que ela considera não justificados. Contratualmente, está previsto o monitoramento de preços de concorrência no mercado doméstico e, na eventual inexistência deste, no mercado internacional. Mais do que isso, a empresa tem adotado a estratégia de manter um segundo fornecedor menos importante, no caso, uma tradicional empresa com a qual a VMB já transaciona há décadas e que está localizado em São Paulo, atribuindo-lhe uma parcela de, em média, 15% do serviço de afiação e recondicionamento de lâminas de serra, numa flagrante estratégia de reduzir sua dependência e de manter sob controle o poder de barganha sobre a Kampmann na discussão dos preços.

Por outro lado, da parte da VMB, estuda-se a possibilidade de ampliar o escopo da terceirização com respeito ao serviço oferecido pela Kampmann, estendendo-o ao próprio corte, o que ainda esbarra, segundo o gestor comercial da VMB, em aspectos jurídicos. Se superados, essa pode tornar-se uma oportunidade importante de aumento da cooperação entre as duas empresas e de um aprofundamento do relacionamento que se consolidou ao longo dos últimos dez anos.

Apesar das discussões em relação as questões contratuais, os atores reconhecem a importância de cada empresa, uma para a outra. Além disso, conforme mencionamos anteriormente, o principal executivo da Kampmann já foi funcionário da VMB, portanto, mantém relações de proximidade e amizade com o pessoal da VMB, o que demonstra a intensidade e a densidade do relacionamento entre os atores da rede, que é uma questão abordada por autores como Aldrich e Glinow (1992) e Burt (1992). Como vemos no relacionamento ente a VMB e a Kampmann, a densidade refere-se à força existente no relacionamento (BURT, 1992), enquanto a intensidade se relaciona ao nível de intimidade dos atores ou a sua profundidade. (VENKATRAMAN e CHI-HYON, 2004; ALDRICH e GLINOW, 1992).

Contudo, o fato de os relacionamentos entre os representantes da Kampmann e VMB serem intensos e densos não implica que não se exija um grau de formalização nos negócios estabelecidos entre as empresas, como forma de definir condições básicas da parceria, preservar direitos mútuos e estabelecer deveres. Mesmo tendo um instrumento contratual com características do que Williamson (1985) denomina *contratos*

incompletos, a formalização dos compromissos ocorre por meio, também, de outros instrumentos, dentre os quais, os próprios contratos periódicos de prestação de serviços, que vêm sendo estendidos, de forma sistemática, às atas de reuniões que tratam de assuntos diversos, como, por exemplo, as adaptações e atualizações de cláusulas contratuais, os reajustes de preços, o acompanhamento sistemático mensal dos indicadores de desempenho da empresa e do cumprimento de suas obrigações fiscais, trabalhistas e ambientais dentre outras. A Kampmann conta com duas instâncias de articulação formal dentro da VMB, o seu gestor comercial, que coordena as negociações contratuais, envolvendo as condições de renegociação dos contratos, e o gestor técnico, que acompanha o desempenho técnico da empresa junto a todos os usuários dos seus serviços. Reuniões de discussão e acompanhamento de assuntos de interesse das partes são realizadas de forma sistemática em base mensal.

O último fator que identificamos como tendo permitido o desenvolvimento e consolidação do relacionamento entre a VMB e a Kampmann são os investimentos específicos realizados no relacionamento. Esse fator é muito citado como determinante no desenvolvimento e consolidação do relacionamento. (ANDERSSON, KOCK e AHMAN, 2001; ANDERSEN e CHRISTENSEN, 2000; GADDE e SNEHOTA, 2000; DYER e SINGH, 1998; DYER, 1997; DYER, 1996; WILLIAMSON, 1979). Na verdade, quando os atores investem em equipamentos, recursos humanos, imóveis, instalações, eles tendem a ficar presos no relacionamento em função, principalmente, desses investimentos realizados (DYER, 1997; DYER, 1996).

No caso da VMB e Kampmann, podemos constatar a importância dos investimentos específicos para o desenvolvimento do relacionamento. Quando lemos as cláusulas contratuais vemos os investimentos realizados por parte da contratante que vão desde espaço físico, sistemas de comunicação (rede interna da VMB) até energia elétrica e telefone dentre outros.

O diretor executivo da Kampmann ressalta as vantagens desses investimentos específicos, e o fato de a Kampmann estar localizada dentro das instalações da VMB torna bastante mais fácil a interação entre as partes e a implantação de melhorias, inclusive, porque os seus administradores dedicam a maior parte do tempo no apoio às atividades do dia-a-dia e no planejamento e implementação das melhorias. Esses aspectos são discutidos por Dyer, (1997) e Dyer (1996) que enfocam que a proximidade

geográfica dos parceiros tende a promover o desenvolvimento do relacionamento. Esses ativos específicos tendem a perpetuar a relação mesmo a despeito da dependência ou do efeito *lock in*, que é um aprisionamento dos atores na relação, segundo Gulati, Nohria e Zaheer (2000). Essa ameaça é muito presente para a Kampmann, pois, em caso de um rompimento com a VMB, isso pode significar o fim de suas operações no Brasil e perda dos investimentos feitos ao longo desses anos. Na passagem abaixo, reproduzimos um trecho de uma ata de reunião de 27/04/2000 que expressa essa preocupação por parte da Kampmann.

“Houve solicitação de redução de custos por parte da Mannesmann. A Kampmann expôs que somente seria possível conversar a respeito da redução de preços se houver a possibilidade e interesse da VMB em firmar um compromisso de longo prazo e aumentar significativamente a sua participação na quantidade de lâminas a recuperar. Estas condições são fundamentais, conforme colocado pela Kampmann, para permitir realizar investimentos em máquinas mais modernas com o objetivo de reduzir seus custos e repassar esses benefícios para a VMB.”(Ata de reunião VMB/Kampmann, de 21/07/2000).

Como podemos perceber em resposta à exigência por redução de preços por parte da VMB, a Kampmann procura salientar que tal pleito exige investimentos e que estes não podem ser feitos sem um horizonte de perpetuidade da relação. Dessa forma percebemos a importância desses investimentos para a prosperidade do relacionamento mesmo que as condicionantes para a sua realização sejam pontos conflituosos e que exigem muitas negociações entre os atores.

No quadro 13 apresentamos um resumo dos fatores identificados na literatura, que levaram ao desenvolvimento e à consolidação do relacionamento entre a VMB e a Kampmann, identificados a partir das entrevistas com os gestores das empresas.

Fatores identificados na literatura da área		Fatores que levaram ao desenvolvimento e à consolidação do relacionamento, identificados a partir das entrevistas		
		VMB		KAMPMANN
		Gestores Técnicos	Gestores Comerciais	
Fatores que levam ao desenvolvimento e a consolidação das redes de relacionamentos organizacionais	A confiança	X	X	X
	Ação orientada para a lógica coletiva visando o atendimento às expectativas dos participantes e benefícios compartilhados	X		X
	Estrutura da Rede (formalização, densidade, intensidade e centralidade)	X		X
	O papel da inserção relacional bem como a influencia dos laços fortes e/ou fracos	X	X	X
	Interdependência entre os atores	X	X	X
	Investimentos específicos o que leva a um efeito <i>lock in</i>	X	X	X

Quadro 13 – Resumo dos fatores que levaram ao desenvolvimento e à consolidação do relacionamento identificados a partir das entrevistas na VMB e na Kampmann

Fonte - Elaborado pelo autor da dissertação.

4.3.5 Conclusões do caso VMB/Kampmann

Neste segundo caso, vemos que, na fase de formação do relacionamento, dos seis fatores apresentados na literatura pesquisada e que buscamos verificar na pesquisa de campo, dois foram apontados no caso da formação do relacionamento entre a VMB e a

Kampmann. Os fatores encontrados, como podemos perceber na figura 06, são: a confiança e a necessidade de aquisição de novas tecnologias ou novas habilidades.

Na figura 06 temos os fatores que levaram à formação do relacionamento entre a VMB e a Kampmann.

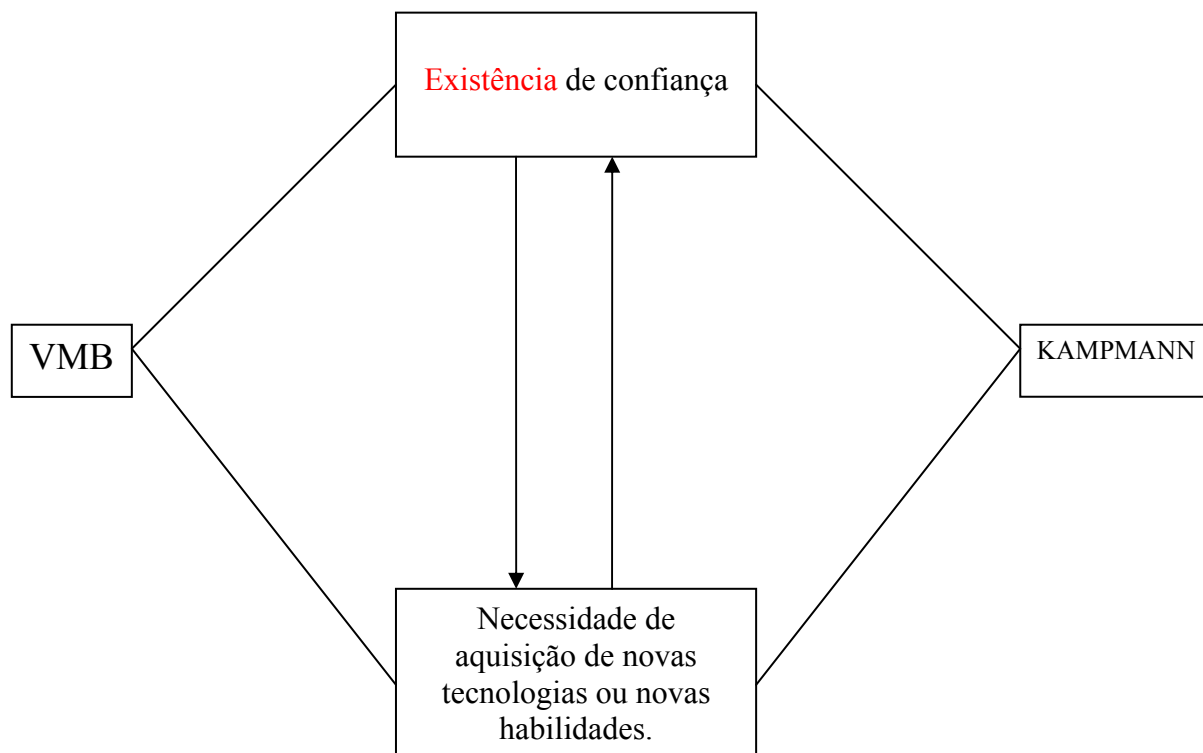


Figura 06 – Conclusões dos fatores que levaram à formação do relacionamento entre a VMB e a Kampmann

Fonte - Elaborada pelo autor da dissertação.

Com relação aos fatores que levaram ao desenvolvimento e à consolidação do relacionamento, todos foram, de certa maneira, verbalizados pelos entrevistados. Dos fatores vale a pena ressaltar o papel da confiança, inserção relacional, a interdependência e os investimentos específicos entre os atores que são apontados por todos os entrevistados como tendo sido determinantes para o desenvolvimento e consolidação do relacionamento.

Na figura 07 temos os fatores que levaram ao desenvolvimento e à consolidação do relacionamento entre a VMB e a Kampmann.

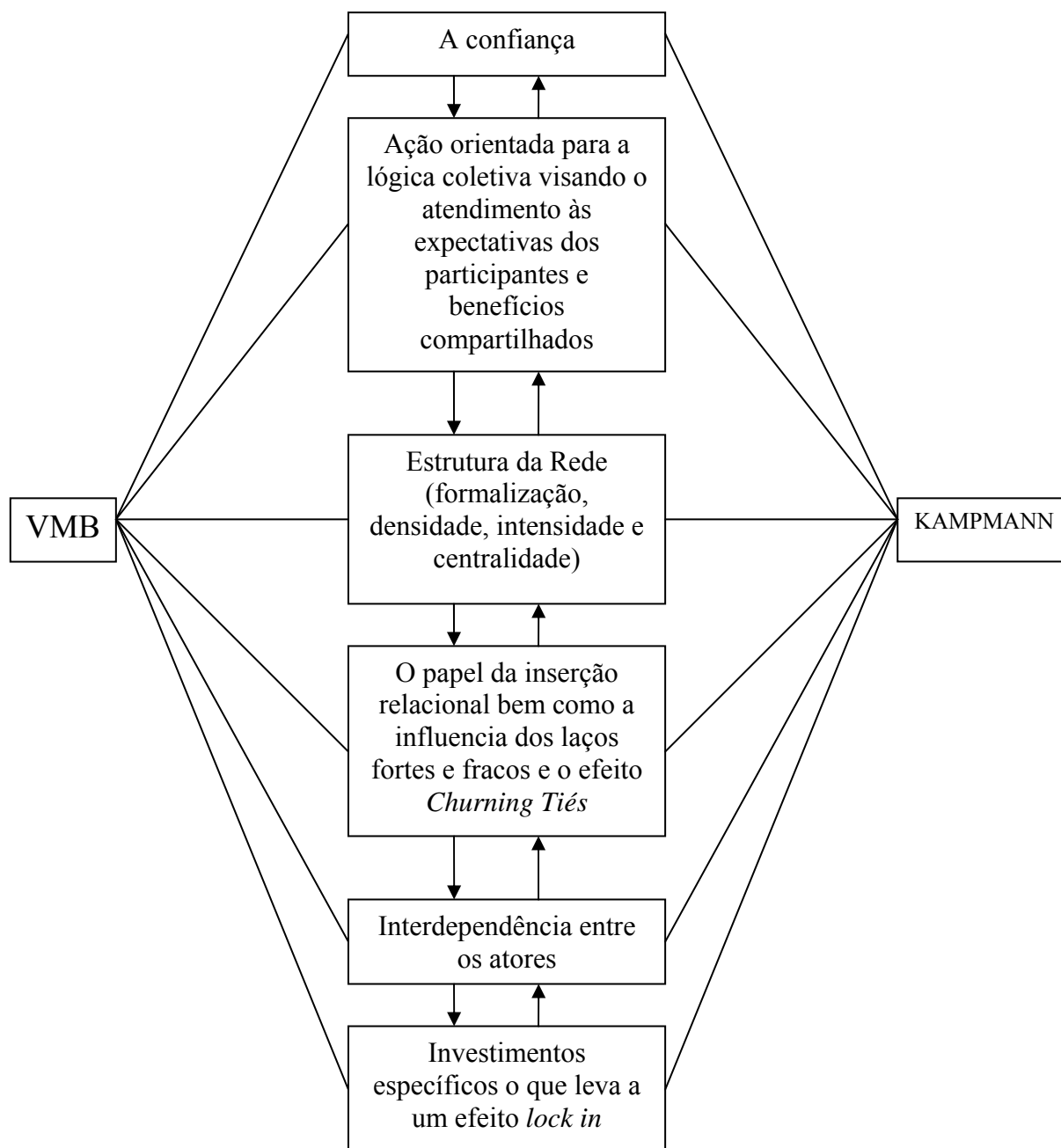


Figura 07 – Conclusões dos fatores que levaram ao desenvolvimento e à consolidação do relacionamento entre a VMB e a Kampmann

Fonte - Elaborada pelo autor da dissertação.

4.4 Análise comparativa dos casos

Após serem analisados os fatores que levaram à formação, ao desenvolvimento e à consolidação do relacionamento entre a VMB e a Eupec e entre a VMB e a Kampmann, enfatizaremos comparativamente os resultados dos dois casos. Primeiramente, estudaremos o processo de formação e, na seqüência, o processo de desenvolvimento e consolidação da rede de relacionamento.

4.4.1 Análise comparativa dos fatores que levaram à formação do relacionamento apresentados nos casos

Neste momento, pesquisamos comparativamente os fatores que levaram à formação da rede de relacionamento nos dois casos estudados. São seis os motivos apontados na literatura estudada e que foram os norteadores da pesquisa de campo, dentre eles, encontramos três motivos no primeiro e dois no segundo caso, sendo um fator coincidente. No caso VMB/Eupec, identificamos como fatores que levaram à formação do relacionamento cooperativo a necessidade de adaptabilidade às mudanças no mercado, a influência da inserção relacional via vínculos fortes e a necessidade de aquisição de novas tecnologias ou novas habilidades. Já, no caso VMB/Kampmann, os fatores encontrados foram a existência de confiança para a formação do relacionamento e a necessidade de aquisição de novas tecnologias ou novas habilidades.

O fator confiança como propulsor do relacionamento foi encontrado no caso VMB/Kampmann, no qual percebemos a existência da confiança que decorria em função de os gestores da VMB conhecerem o trabalho da Kampmann na matriz européia. Outro facilitador e que gera confiança entre as partes para iniciar o relacionamento foram os representantes da Kampmann, pessoas de confiança da divisão brasileira. No caso VMB/Eupec não existiu confiança no início do relacionamento. Na verdade, o que imperou foi a desconfiança. As contrapartes não confiavam mutuamente em seus representantes. Essa desconfiança era fruto de falhas que ocorreram em atributos técnicos no início do relacionamento, relacionamentos pessoais, adaptabilidade cultural e questões de ordem financeira dentre outras já abordadas no caso específico.

Um segundo fator que leva à formação de relacionamentos cooperativos encontrado no caso VMB/Eupec foi a necessidade de adaptabilidade às mudanças no mercado. Esse fator é caracterizado pela busca, por parte da VMB, de uma solução para a demanda do seu principal cliente por um produto mais completo. Essa demanda do seu principal cliente precisava ser atendida ou em caso contrário, esse cliente iria buscar outro fornecedor. Essa reivindicação por parte do principal cliente foi percebida pela VMB como uma tendência natural do mercado que seria seguida por outros clientes. Portanto, a VMB teria que se adaptar a essa exigência do mercado. No que tange ao caso da VMB/Kapmann, percebemos que esse fator não foi determinante, visto que a VMB tinha uma solução interna que era defasada tecnologicamente quando comparado aos padrões internacionais do segmento ou a outras plantas produtivas do grupo. Somada a essa situação de afiação interna, tinha-se um parceiro que lhe fornecia as lâminas de serra que era o único existente no mercado brasileiro e geograficamente localizava-se em São Paulo, ou seja, distante da planta da VMB, o que não era considerado a situação mais adequada. A VMB precisava de uma alternativa de fornecimento necessitava de um parceiro comprometido com o seu resultado. Daí a necessidade de buscar um parceiro no qual confiasse e que atendesse as necessidades de produtividade requeridas por um mercado mais competitivo e menos cativo.

No caso VMB/Eupec, a mudança no mercado forçou-a a procurar por uma solução que passava pela produção própria do revestimento ou encontrar um parceiro que revestisse. A VMB procurou explorar possibilidades para prosperar no mercado de tubos petrolíferos, ou seja, para garantir a viabilidade futura, foi preciso desafiar a abordagem anterior de se relacionar com o mercado, mudando a estratégia, passando a produzir um produto integral (tubos revestimentos), ao invés de componentes (tubo *nu* ou serviços de revestimento). Nesse sentido, verifica-se uma diferença entre os casos. A VMB/Eupec é um relacionamento que está focado em prover soluções ao produto, enquanto o outro (VMB/Kampmann) está centrado em prover soluções para o processo da VMB. Além disso, o produto fornecido pela Eupec é customizado e, portanto, mais complexo. O produto fornecido pela Kampmann é um produto mais padronizado e, por conseguinte, menos complexo.

Dos fatores estudados que levaram à formação do relacionamento entre a VMB/Eupec, a inserção relacional dos atores foi apontada como importante para a formação do

relacionamento. O fato de as empresas terem relacionamentos prévios na matriz européia facilitou o início do relacionamento ou, pelo menos, para que a VMB concedesse a oportunidade para a Eupec participar do processo para a escolha de um parceiro de revestimento de tubos da VMB.

Um fator que foi apontado nos dois casos como propiciador do início do relacionamento foi a necessidade de aquisição de novas tecnologias. Em ambos os casos esse fator foi determinante. No que se refere à VMB/Eupec, a tecnologia de revestimento de tubos não era de domínio da VMB e ela necessitava de um parceiro que dominasse essa tecnologia e que pudesse atender as exigências do mercado. Já, no caso da VMB/Kampmann, o processo era internalizado, ou seja, feito pela própria VMB, mas existia uma defasagem tecnológica. Nos dois casos, precisava-se de uma definição prévia, por parte da VMB, de qual seria a melhor estratégia para a empresa: desenvolver uma solução própria, produzir internamente a solução, ou fazer uma aliança estratégica com uma empresa especializada no campo de conhecimento específico? A resposta foi dada pela própria velocidade que a decisão exigia. A VMB, possivelmente, não tinha nem tempo e nem conhecimento sedimentado para partir para uma solução interna na medida da exigência de resposta do mercado. Sendo assim, a busca por um parceiro que lhe proporcionasse uma solução tecnológica foi a mais viável.

Dessa forma, vemos que dos seis fatores que levaram à formação do relacionamento cooperativo apontado na literatura foram encontrados cinco nos dois casos estudados, mesmo que apenas um deles tenha aparecido nos dois: a confiança para a formação do relacionamento, a necessidade de adaptabilidade às mudanças no mercado, a influência da inserção relacional via vínculos fortes e a necessidade de aquisição de novas tecnologias ou novas habilidades.

Os outros dois fatores apontados na literatura estudada e que não foram encontrados nos dois casos estudados foram: a necessidade de compartilhamento de desenvolvimento de produtos, processos e operações visando à redução de custos e o apoio e estímulo institucional, exigências legais, coerção de agências reguladoras, ou mesmo, de sindicatos ou associações patronais. No quadro 14 vemos o resumo comparativo entre os casos.

Comparativo dos fatores que levaram à formação do relacionamento apresentados nos casos VMB/Eupec e VMB/Kampmann						
Fatores identificados na literatura da área	VMB / EUPEC			VMB / KAMPMANN		
	VMB		EUPEC	VMB		KAMPMANN
	Gestores Técnicos	Gestores Comerciais		Gestores Técnicos	Gestores Comerciais	
Existência da confiança para a formação do relacionamento				X	X	X
<ul style="list-style-type: none"> • Necessidade de acesso a recursos, como matéria-prima, informações dentre outros • Necessidade de aquisição de novas tecnologias ou novas habilidades 	X	X	X	X	X	X
Necessidade de adaptabilidade às mudanças no mercado, manutenção da estabilidade no mercado redução das incertezas e a proteção contra o ambiente externo	X	X	X			
Existência da inserção relacional via vínculos fortes e/ou fracos	X		X			
Necessidade de compartilhamento de desenvolvimento de produtos, processos, e operações, visando à redução de custos						
Apoio e estímulo institucional, exigências legais, coerção de agências reguladoras ou mesmo de sindicatos ou associações patronais						

Quadro 14 – Resumo comparativo dos fatores que levaram à formação do relacionamento identificados nos casos VMB/Eupec e VMB/Kampmann

Fonte - Elaborado pelo autor da dissertação.

4.4.2 Análise comparativa dos fatores que levaram ao desenvolvimento e à consolidação do relacionamento apresentados nos casos

No que se refere aos fatores que levaram ao desenvolvimento e à consolidação do relacionamento em ambos os casos, foram encontradas basicamente evidências de todos os fatores citados na literatura estudada.

A confiança é um fator presente não apenas na formação do relacionamento, no caso VMB/Kampmann, mas no desenvolvimento das relações. Nos dois casos analisados, encontramos as evidências de que a confiança foi determinante para que o desenvolvimento das relações prosperasse. Por exemplo, no caso VMB/Eupec, após vários embates técnicos, problemas de relacionamento entre os representantes das empresas e desavenças financeiras dentre outros fatores, o relacionamento prosperou. A partir do momento em que os atores mudaram os responsáveis pelo relacionamento, aumentaram suas interações e a cooperações é que os mesmos passaram a confiar um no outro. Já no caso VMB/Kampmann, a confiança foi pré-requisito para a formação e ela cresceu, principalmente, entre os gestores técnicos do relacionamento, com o passar do tempo. Nos depoimentos dos gestores técnicos do relacionamento VMB/Kampmann, percebemos claramente o nível de confiança expresso no parceiro, à medida que um apóia o outro na solução dos problemas, sobretudo, os de ordem técnica, que surgem no desenvolvimento do relacionamento.

O outro fator evidenciado em ambos os casos que leva ao desenvolvimento e consolidação dos relacionamentos foi o compartilhamento de objetivos comuns. Esse fator foi verbalizado pelos entrevistados como tendo sido determinante para o sucesso do relacionamento cooperativo nos dois casos estudados. Para os entrevistados, o relacionamento tende a não prosperar e perpetuar caso os parceiros não compartilhem objetivos comuns. No caso da VMB/Eupec, constatamos que os parceiros investem no desenvolvimento de produtos mais sofisticados para atender mercados mais exigentes, visando sempre o resultado mútuo. Notamos também essa sintonia dos objetivos comuns até no nível operacional em que a própria Eupec permite que a VMB faça o seu planejamento da produção, sendo este integrado com as áreas produtivas da VMB. No caso VMB/Kampmann, que é um relacionamento focado na melhoria de processos,

concluimos pelos relatos dos gestores técnicos da VMB e dos executivos da Kampmann a existência de um esforço mútuo para melhorar a produtividade das lâminas de serras.

O terceiro fator estudado, também apontado nos dois casos, foi a estrutura da rede. Nesse aspecto, procuramos explorar na pesquisa o papel da formalização, densidade, intensidade e centralidade das relações. No que se refere à formalização temos, no caso VMB/Kampmann, que os papéis são mais bem formalizados e mais bem definidos em um instrumento contratual, ressaltando os aspectos referentes ao reajustamento dos preços que são pontos de conflitos recorrentes do relacionamento. No caso VMB/Eupec, essa característica da formalização dos papéis em instrumentos contratuais é menos rigorosa. A formalização – contratos aditivos – ocorre, na maior parte das vezes, quando o acordo verbal foi fechado, e o serviço já está sendo executado.

Nos dois casos, os relacionamentos são intensos e densos. No caso VMB/Kampmann, o fato de o principal executivo da Kampmann ser ex-funcionário da VMB e conhecer profundamente toda a estrutura operacional, técnica e os representantes do relacionamento, pode explicar o elevado grau de intensidade e densidade do relacionamento. No caso VMB/Eupec, o fato de ela atuar fornecendo um produto que impacta diretamente o produto final da VMB lhe confere uma necessidade de atuar de uma forma muito intensa e densa junto à VMB. Nos depoimentos, observamos a atuação da Eupec até conjuntamente com a área comercial da VMB no desenvolvimento de novas soluções para os clientes.

A inserção relacional dos principais executivos foi outro fator apontado pelos entrevistados nos dois casos. Vemos como os atores inseridos em suas relações podem não apenas proporcionar a formação das redes de negócios por meio de sua ação econômica, mas também proporciona o desenvolvimento e a consolidação do relacionamento. Uma questão posta pela literatura é justamente até que ponto em um relacionamento os laços fortes entre os atores são vantajosos e até que ponto podem ser desvantajosos, da mesma forma, os laços fracos entre os atores. constatamos que, no caso da VMB/Kampmann, os laços aparentemente fracos existentes facilitaram o início do relacionamento e, à medida que as interações foram aumentando, eles foram tornando-se fortes e o relacionamento foi se consolidando. Já, no caso VMB/Eupec, quando os problemas de relacionamento pessoais dos representantes e outros de ordem operacional estavam inviabilizando o bom nível do relacionamento organizacional, os

laços fracos existentes entre a VMB brasileira e a matriz européia da Eupec entraram em acordo a respeito da mudança da então diretoria da Eupec Brasil o que alterou o curso do relacionamento entre as empresas, passando de laços fracos para laços fortes. Hoje, os laços são evidenciados como fortes pela maioria dos entrevistados, chegando, como eles exemplificam, a ponto de a Eupec apoiar o departamento comercial da VMB nas vendas e especificações técnicas.

A interdependência entre os atores foi outro fator identificado no desenvolvimento e na consolidação do relacionamento, principalmente, no caso VMB/Eupec, em que essa interdependência é tão evidente que o ato de planejamento da produção da Eupec tem que andar em perfeito sincronismo com o da VMB, sendo que, conforme mencionado, a própria VMB auxilia a Eupec a fazer o mesmo. Vale ressaltar, no entanto, que, em ambos casos, encontra-se uma forte dependência da Eupec e Kampmann em relação à VMB. Essa dependência decorre do fato de que, em média 95% da produção dessas empresas é voltada para VMB. Nos relatos do diretor executivo da Kampmann, temos uma declaração na qual ele afirma que, caso a VMB desista da parceria ou procure outro parceiro, o negócio da Kampmann inviabiliza-se.

Os investimentos específicos são o último fator apontado na literatura estudada no que se refere ao desenvolvimento e consolidação dos relacionamentos e que foi encontrado também em ambos os casos. No caso da VMB/Eupec, vemos os investimentos que foram feitos no início do relacionamento na construção da planta produtiva da Eupec e também, posteriormente, na sua expansão. No caso da VMB/Kampmann, encontramos investimentos que foram feitos no início do relacionamento no qual a VMB cedeu, além do espaço físico, maquinários e, até, indicou o executivo para administrar a empresa. Percebemos que, no primeiro caso – VMB/Eupec -, os investimentos foram de um vulto bem superior ao segundo caso, o que levou a VMB a colocar uma salvaguarda contratual a fim de proteger efetivamente os investimentos realizados. Essa salvaguarda previa a opção de compra de 50% do controle acionário da divisão brasileira da Eupec. No entanto isso, não foi exercido pela VMB até hoje porque a opção de compra diz respeito a participação da empresa Argentina, que não tem interesse em dela se desfazer. Os entrevistados, principalmente os gestores técnicos da VMB, nos dois casos, são unânimes em afirmar que, pelo fato e o relacionamento implicar investimentos

específicos de alta monta, a empresa concentra esforços para que a relação se perpetue e ajude nos resultados positivos da empresa.

No quadro 15, vemos o resumo comparativo dos fatores que levaram ao desenvolvimento e à consolidação do relacionamento dos dois casos estudados. Todos os seis fatores apontados pela literatura foram identificados pelos entrevistados, sendo que, no caso da interdependência entre os atores, notamos também uma dependência, principalmente, por parte da Kampmann, com relação à VMB, sendo que, no caso da Eupec, consideramos que a dependência seja mútua em função da peculiaridade tecnológica envolvida e pelo fato de o produto da Eupec estar ligado ao produto final da VMB.

Comparativo dos fatores que levaram ao desenvolvimento e à consolidação do relacionamento apresentados nos casos VMB/Eupec e VMB/Kampmann						
Fatores identificados na literatura da área	VMB / EUPEC			VMB / KAMPMANN		
	VMB		EUPEC	VMB		KAMPMANN
	Gestores Técnicos	Gestores Comerciais		Gestores Técnicos	Gestores Comerciais	
A confiança	X	X	X	X	X	X
Ação orientada para a lógica coletiva visando o atendimento às expectativas dos participantes e benefícios compartilhados	X	X	X	X		X
Estrutura da Rede (formalização, densidade, intensidade e centralidade)	X	X		X	X	X
O papel da inserção relacional bem como a influência dos laços fortes e/ou fracos	X	X	X	X	X	X
Interdependência entre os atores	X		X	X	X	X
Investimentos específicos o que leva a um efeito <i>lock in</i>	X			X	X	X

Quadro 15 – Resumo comparativo dos fatores que levaram ao desenvolvimento e à consolidação do relacionamento identificados nos casos VMB/Eupec e VMB/Kampmann

Fonte - Elaborado pelo autor da dissertação.

5 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo, tratamos das conclusões da nossa pesquisa. Inicialmente, apresentamos os resultados, no que tange aos fatores que levaram à formação e ao desenvolvimento de redes de relacionamentos resultante da nossa análise dos dados do referido estudo de caso. Em seguida, procuramos mostrar algumas considerações finais que, esperamos, possam auxiliar os gestores das empresas envolvidas nesta pesquisa de campo e também os demais na definição e implementação de suas práticas de gestão. Por fim, analisamos as contribuições e limitações do nosso trabalho, indicando algumas sugestões para pesquisas futuras.

5.1 Fatores que levaram à formação da rede de relacionamento da VMB/Eupec e VMB/Kampmann

Sobre os fatores que levaram à formação do relacionamento, percebemos uma diversidade de fatores apresentados na literatura em função da abordagem de cada autor. Dessa forma, buscamos, neste trabalho, para facilitar, reunir os fatores apresentados pelos autores integrando em uma mesma denominação aquelas com características semelhantes. Os fatores que analisamos como os que levam à formação de redes de relacionamento foram seis. Esses fatores foram frutos de nossa pesquisa bibliográfica na qual procuramos identificá-los e classificá-los. Nossa classificação respeitou o sentido apresentado por cada autor referente aos fatores, pois as terminologias eram muito variadas em função da abordagem teórica de cada autor.

A existência de confiança para a formação do relacionamento é um fator predominante na literatura estudada. No entanto, em nossa pesquisa de campo, a existência de confiança prévia não foi constatada em um dos relacionamentos estudados, o da VMB/Eupec. Na verdade, o que predominou foi a desconfiança, e a mesma levou a uma situação de quase cisão do relacionamento. Essa evidência nos mostra que não podemos generalizar que a existência de confiança é um fator imprescindível à formação do

relacionamento entre organizações. Não queremos com essa conclusão afirmar que a confiança não seja importante para o início de um relacionamento interpessoal ou organizacional, mas que podem existir relacionamentos que se iniciam sem necessariamente os atores envolvidos confiarem plenamente uns nos outros.

Um fato inequívoco que nossa pesquisa de campo mostrou é que as necessidades competitivas exigidas pelo mercado têm definido novas formas de atuação e integração das empresas, empresas estas que, antes, sob uma visão mais tradicional, atuavam como atores independentes e auto-suficientes e que agora dependem de relacionamentos com outros atores. Essas mudanças visam garantir maiores oportunidades de mercado e melhores condições de competitividade aos atores organizacionais. Essas novas formas de relações cooperativas, por sua vez, têm exigido dos atores organizacionais e de seus gestores maior capacidade de estabelecer ambientes propícios a essas mudanças e que dêem suporte, portanto, a um desenvolvimento individual e coletivo do parceiro. Dessa forma, sem dúvida, um fator propiciador da formação dos relacionamentos analisados foi a necessidade de adaptabilidade às mudanças no mercado, ou mesmo, a manutenção da posição no mercado, a redução das incertezas ambientais e quando se trata de fatores macro temos, na proteção contra as ameaças do ambiente externo, um fator determinante para a formação dos relacionamentos.

Um outro fator que encontramos presente na formação dos relacionamentos estudados em nossa pesquisa e que foi evidenciado apenas no caso VMB/Eupec foi a inserção relacional. A inserção relacional foi encontrada, não apenas na literatura sobre formação de redes de relacionamento, mas também na literatura sobre o desenvolvimento de redes de relacionamento. O fato é que podemos verificar que as transações entre os atores partem, como vimos no caso VMB/Eupec, em muitos casos, de relacionamentos anteriores, sendo que esses relacionamentos tendem a aprofundar-se à medida que os atores se tornam mais interligados em relacionamentos de longo prazo.

Tanto no caso VMB/Eupec, quanto no caso VMB/Kampmann, temos fatores postos pela literatura que não foram identificados em nenhuma das duas relações. Os fatores que não foram evidenciados, nos dois casos, foram: a necessidade de compartilhamento de desenvolvimento de produtos, processos, e operações e o apoio e estímulo institucional. Por outro lado, temos um fator coincidente e que foi evidenciado nos dois casos que é a necessidade de acesso a recursos escassos e a novas tecnologias. A

discussão sobre o acesso a recursos escassos ou complementares das organizações é predominante na literatura de redes como vemos com Araújo (2000). Nesse aspecto, as evidências levantadas nos dois casos analisados são plenamente concordes com a literatura, o que nos leva a concluir pela importância de tal fator para a formação das redes de relacionamentos organizacionais.

Sintetizando, apesar de nesta dissertação termos focado seis fatores encontrados na literatura de redes de relacionamento, foram encontrados apenas quatro deles nos dois casos estudados. Os fatores relacionados ao compartilhamento de produtos e processos visando a redução de custos e aqueles referentes ao apoio e estímulo institucional, ou mesmo, coerção por parte de atores institucionais não foram evidenciados em nossa pesquisa de campo. Tal fato não os descaracteriza como fatores importantes na formação das redes de relacionamento, mas, em nosso caso, não foram evidenciados como determinantes da formação do relacionamento entre as empresas.

5.2 Fatores que levaram ao desenvolvimento e à consolidação da rede de relacionamento da VMB/Eupec e VMB/Kampmann

Sobre os fatores que levaram ao desenvolvimento e à consolidação da rede, podemos perceber, nas evidências de nossas pesquisas de campo, que todos os seis fatores que a literatura estudada apontou como importantes foram identificados. Assim, podemos apontar algumas conclusões sobre os dois casos estudados.

Constatamos, que existe no relacionamento uma elevada interdependência entre os atores, e essa dependência recíproca contribui para o desenvolvimento do relacionamento. Percebemos a interdependência entre as empresas no dia-a-dia da relação na qual, como constatado nos depoimentos, os limites de ação da VMB com a Eupec e da VMB com a Kampmann confundem-se. Mas, além dessa, interdependência verificamos também a existência nos dois casos estudados de uma forte dependência dos fornecedores para com o comprador. A Kampmann e Eupec são fornecedores quase exclusivos da VMB, mesmo não tendo cláusulas contratuais de exclusividade. Essa exclusividade é um fator que leva a uma forte dependência desses fornecedores para

com a VMB. No caso específico da Eupec, vemos, em função da tecnologia que ela aporta ao produto da VMB, também uma forte dependência da VMB para com ela, o que nos pareceu se constituir em uma relação mais equilibrada no que se refere à dependência.

No que diz respeito à formalização das transações entre as empresa, e especificamente, à relação contratual ou ao detalhamento dos direitos e obrigações das partes, verificamos que o caso VMB/Eupec é distinto do caso VMB/Kampmann. O produto/serviço transacionado na relação VMB/Kampmann é uma especialidade que não nos pareceu central ao negócio da VMB, e ficou claro pelas entrevistas que, na visão da empresa, não vale a pena investir nisso. Daí a necessidade de parceiro especializado que desenvolva e ofereça para ela o serviço/produto. Uma outra característica do caso VMB/Kampmann é que o produto/serviço transacionado é mais bem caracterizado e regido pelo instrumento contratual, o que nem sempre ocorre no caso VMB/Eupec. No caso da VMB/Eupec, temos um contrato *mãe* ou *guarda chuva* que gera, mediante a necessidade, uma diversidade de outros contratos mais específicos. Na verdade, Williamson (1985), ao focar os contratos sobre a ótica da Teoria dos Custos de Transação, chama esse tipo de contrato feito com a Eupec de *contratos incompletos*. Nesse sentido, é estabelecido um contrato que se iguala a uma *carta de intenções*, ou melhor, um *acordo de intenções* o que na VMB chama-se *contrato mãe*. Ao invés de terem-se contratos completos e, por conseguinte, complexos e com objetivos bem definidos, há, portanto, um contrato mais genérico e de longo prazo o qual procura regular as questões globais de um relacionamento entre comprador e fornecedor. Esse fato é, na verdade, fruto da própria característica do produto da Eupec que envolve uma tecnologia que a VMB não detém e não se interessa em deter, visto que exigiria investimentos em pesquisas para desenvolver uma expertise.

No caso do *contrato mãe*, consta a possibilidade de reajustes a preços internacionais dos principais insumos componentes do produto/serviço fornecido pela EUPEC, ou seja, tem-se uma estrutura de custos predefinida, o que facilita e orienta as negociações para reajustamento de preços. Essa é uma prática pouco condizente com o comportamento tradicional entre um comprador e fornecedor em que se faz naturalmente uma tomada de preços no mercado com diversos fornecedores e se-busca o melhor custo benefício.

Nesse sentido, no que se refere ao caso VMB/Eupec, podemos constatar também que além desse *contrato mãe*, tem-se os projetos específicos nos quais a atuação da EUPEC é intensa desde a especificação das soluções como na venda dos mesmos e, por que não dizer, na pós-venda, quando a VMB e a Eupec ajustam o projeto a ser trabalhado estipulando-se qualidade e preço. A Eupec é intensiva em conhecimento de revestimento e a VMB na produção dos tubos. Dessa forma, os projetos são feitos em caráter de parceria e, em determinados casos, existem até compartilhamento de custos e resultados. Sob a perspectiva do gestor técnico da VMB, a relação é menos assimétrica do que o relacionamento com outros fornecedores como no caso da Kampmann. Já, sob a ótica do gestor comercial da VMB, que tem pouca influência nessa relação, a assimetria é grande, pois o gestor comercial fica à margem, não tendo como imprimir um instrumento contratual que regule todas as facetas do relacionamento.

Nos dois casos, encontramos presentes investimentos específicos no relacionamento o que leva a uma perpetuação, ou seja, a um desenvolvimento do relacionamento ao longo do tempo. Verificamos que existe um forte compartilhamento de recursos entre a Eupec e a VMB, recursos que podem ser físicos, de conhecimento e de pessoal qualificado. Mesmo o planejamento da produção, o controle de qualidade e rastreabilidade do processo de produção e revestimentos dos tubos são compartilhados entre as duas empresas. O fato de a Eupec atuar junto à VMB em um esquema de *co-design*, quando tem que especificar o revestimento para projetos específicos, leva necessariamente a um processo de aprendizado que flui entre a VMB/Eupec. No caso da Kampmann, também existe investimento em ativos específicos, como o espaço físico, mas em menor grau. É fato que, em ambos os casos, encontramos uma perpetuação do relacionamento em função, também dos investimentos que tanto o comprador como o fornecedor fizeram conjuntamente. No caso da VMB e Eupec, os investimentos específicos são tão expressivos que fazem com que os parceiros descartem a possibilidade de encerramento do relacionamento, levando a um típico efeito *lock in* já discutido por Gulati, Nohia e Zaheer (2000).

Nessa perspectiva, o relacionamento baseado em uma relação cooperativa e tendo como pano de fundo um *contrato mãe* facilita a alocação de recurso e investimento de ambas as partes. Essa estrutura de relação mútua de compromisso duradouro entre VMB/Eupec, ou fornecedor/cliente, influencia os planos de médio e longo prazos do

fornecedor que vem investindo e buscando novas aplicações para sua tecnologia de revestimento. Como evidências, tem-se posteriormente, depois da implantação da primeira planta para o revestimento polipropileno/polietileno e FBE, um novo investimento na planta de FBE, logo após o investimento no revestimento interno e, agora, no revestimento térmico.

Sob as diversas possibilidades de deprendermos conclusões sobre o relacionamento VMB/Eupec, destacamos o fato de o produto/serviço da Eupec apresentar uma determinada tecnologia, o que leva naturalmente à exigência de salvaguardas de proteção por parte da Eupec. Outro fator que conduz à procura de salvaguardas entre as partes é a especificidade dos ativos como trata Dyer (1996), ou melhor, os investimentos específicos de ordem física como a planta produtiva, as máquinas e equipamentos e o próprio investimento em recursos humanos. Como o contrato é uma *carta de intenções* não apresentando todos esses atributos formais que levam às garantias entre as partes, o que ocorre, na verdade, para salvaguardar o risco do contrato incompleto, é a regularidade das transações. Na verdade, essa possibilidade de salvaguardar os riscos comerciais em um relacionamento é decorrente, segundo Williamson (1985), da frequência, recorrência e reciprocidade das transações criando, assim, a bilateralidade na relação ao invés de unilateralidade que reduz a relação a uma simples compra e venda de mercadorias. No caso da relação da VMB/Eupec, o custo das salvaguardas é substituído pela frequência, recorrência e reciprocidade na relação.

5.3 Considerações finais

A proposta deste trabalho foi investigar quais fatores levaram à formação, ao desenvolvimento e à consolidação das redes de relacionamentos organizacionais entre um comprador e dois fornecedores críticos. Para tanto, procuramos identificar o comprador e caracterizá-lo em seu contexto. Assim sendo, consideramos importante retomar, também, um pouco de sua história e sua política de relacionamento com seus fornecedores. Da mesma forma, os dois fornecedores selecionados foram caracterizados e contextualizados em termos da história do seu relacionamento com o comprador. A

escolha desse tema está em função da dificuldade apresentada na literatura sobre redes de relacionamento, de se formar, desenvolver e manter relacionamentos organizacionais de longo prazo. Tal dificuldade é decorrente, principalmente, como visto na literatura, da falta de confiança e reciprocidade entre as organizações e da aversão aos possíveis comportamentos oportunistas. A seguir, discutiremos as quatro principais conclusões gerais apontadas pela nossa pesquisa.

Uma primeira conclusão geral que obtivemos é que, nos casos estudados, percebemos que as relações ultrapassam a dimensão de uma simples relação de compra e venda, como pontuaremos nos resultados específicos. Isso foi constatado em função da reciprocidade das relações, da dependência e interdependência entre as empresas além de outros fatores como a existência de confiança e os laços fortes constituídos. O caso VMB/Eupec, por exemplo, contrasta com a habitualidade dos relacionamentos comerciais até então conduzidos pela VMB, pois esse é um parceiro estratégico para ela. Estratégico no sentido de ter uma participação decisiva para a viabilização da venda de tubos revestidos para o segmento petrolífero e de gás.

A Eupec também contribuiu para que a VMB se enquadrasse como uma fornecedora de classe mundial no segmento de tubos sem costura. Nesse sentido, podemos perceber uma interdependência entre a VMB e a Eupec muito forte. É fato que a Eupec também aparenta ter uma elevada dependência da VMB em função da quase exclusividade de seu atendimento, mas, por outro lado, a VMB também depende da tecnologia de revestimento de que a Eupec dispõe mesmo que esse fato não seja devidamente explicitado pelos entrevistados. No caso da VMB e da Kampmann, a dependência do fornecedor é mais acentuada ainda, mesmo sendo um fornecedor detentor de uma tecnologia específica. Isso porque seus produtos/serviço estão mais focados no processo da VMB, o que, em certos aspectos, minimiza a sua importância para a VMB se compararmos com o caso da Eupec que contribuiu fundamentalmente para a melhoria do produto final da VMB.

Uma segunda conclusão geral que obtivemos é no que se refere à percepção dos gestores envolvidos nos relacionamentos focos desta pesquisa. No caso dos gestores da VMB, existe uma percepção diferenciada entre os gestores técnicos e os gestores comerciais em relação aos fornecedores parceiros. Como exemplo, no caso da VMB/Eupec, os gestores comerciais entendem que os contratos devem ser cumpridos

ao *pé da letra*, ou seja, todas as cláusulas contratuais devem ser atendidas na íntegra. Já, na percepção dos gestores técnicos, existe confiança na relação e ela é decorrente da interdependência existente entre o comprador e os fornecedores estudados, e essa confiança é um dos pilares para que a relação se desenvolva. Tal posição é percebida na quase unanimidade dos entrevistados referindo-se à confiança como um dos fatores que levaram ao desenvolvimento do relacionamento. Essa evidência empírica ganha respaldo na teoria ao encontrarmos autores como Granovetter (1985,1992) o qual afirma que as relações sociais favorecem a confiança entre parceiros, contribuem para as transações econômicas e são elas que podem funcionar como um mecanismo para reduzir o interesse de um ator em agir de forma oportunística, o que favorece o desenvolvimento e consolidação da relação.

Além dessas divergências de percepção entre os gestores técnicos e comerciais responsáveis pelo relacionamento da VMB com seus fornecedores, temos como terceira conclusão geral da nossa pesquisa que a VMB tem muito ainda a evoluir na direção de maior aproveitamento do potencial dos seus fornecedores parceiros. Sabemos da tarefa árdua de mudança de comportamento, principalmente, em uma empresa altamente hierarquizada, mas reconhecemos que a VMB, se comparada com os padrões de relacionamento tradicionais entre compradores e fornecedores, avançou na direção de um tratamento mais próximo para com os fornecedores críticos e permanentes, visando o crescimento e aproveitamento de seu potencial. A atual gestão da VMB tem demonstrado o interesse em estreitar o relacionamento e, como ação concreta, tem-se o projeto *Para Todos*. Entretanto, o grande desafio para a VMB é a internalização dos valores compartilhados no que se refere à inovação empresarial, à segurança institucional, à segurança ambiental, ao respeito ao parceiro e ao pagamento justo pelos ganhos advindos do bom desempenho. Na verdade, esse desafio é decorrente dos próprios objetivos do projeto que visa a mudança do comportamento na busca de aproveitar todo o potencial do relacionamento com seus fornecedores parceiros.

Por fim, ainda com foco em nossos resultados gerais, percebemos que, mesmo se tratando do mesmo comprador, os resultados encontrados tanto dos fatores que levaram à formação do relacionamento, quanto os que conduziram ao desenvolvimento e consolidação do relacionamento, são diferentes para cada fornecedor analisado. Essa constatação leva-nos a concordar com a conclusão de Johanson e Mattsson (1985) que

afirmam ser impossível replicar a forma de relacionamento de um ator com outro em outros relacionamentos.

Nossa pesquisa não visava recomendações e nem gostaríamos de sermos presunçosos ou pretensiosos, mas deixaremos listadas algumas considerações que foram frutos das reflexões que perpassaram, não apenas a fase de análise dos dados, mas a toda a pesquisa, desde a análise bibliográfica, a coleta de dados em si e, por fim, a conclusão desta pesquisa. Seguem abaixo algumas dessas considerações.

- A VMB cumpre à risca o papel de comprador do que foi contratado e lhe falta, e o *Para Todos* não contempla de imediato esse aspecto. Melhor entendimento do papel estratégico do fornecedor e aproveitamento do relacionamento com ele alcançariam maiores resultados, seja de melhorias de processos, seja de melhorias no produto. Um bom começo é remontar e desenvolver uma sistemática de registro: o histórico desses relacionamentos em um banco de dados dinâmico. No caso da Eupec, percebemos uma tentativa, por parte da VMB, de cumprir cláusulas contratuais e padrões de fornecimento de uma simples relação comprador/fornecedor para um parceiro que excede essa relação simplista.
- O *Para Todos* encarna uma vontade explícita da direção da VMB de mudar, mas precisa ser incorporado pela organização com maior seriedade, eliminando, assim, a distância entre a *ação do discurso*³⁰ e a *ação prática*, a *ação externalizada*³¹ e a *ação internalizada e vivenciada*.
- O projeto *Para Todos* está muito focado em reduzir índices de acidentes negligenciando as potencialidades tecnológicas advindas dos parceiros (fornecedores). Por outro lado, vemos nessa mesma infra-estrutura tecnológica instalada pelos fornecedores críticos, uma excelente oportunidade de se aperfeiçoar a competência técnica instalada em termos de serviços tecnológicos que são oferecidos, bem como explorar, de forma mais racional, as complementaridades existentes entre os seus fornecedores críticos e mesmo o conjunto de instituições que as circundam. Segundo Castells (2003), as redes reduzem o tempo e o espaço nas inter-relações entre seus atores, fatores altamente estratégicos para maior competitividade das organizações do século

³⁰ Ação propalada mas não praticada no dia-a-dia do relacionamento.

³¹ Ação que não foi incluída nas rotinas e hábitos da empresa.

XXI. Além disso, o relacionamento colaborativo entre fornecedor e comprador representa um ativo importante da empresa e deve ser tratado com lógica similar à de qualquer outro tipo de investimento. As ações conjuntas, que estão por trás da colaboração, podem ser entendidas por administradores como ações que integram e salvaguardam investimentos em ativos específicos. Essas ações são capazes de auxiliar na redução de tendências oportunistas que podem reduzir o valor dos investimentos específicos, uma vez que se define, pela utilização de planejamento e solução conjunta de problemas, o controle operacional compartilhado dos ativos provenientes das ações conjuntas que podem ser utilizados como salvaguardas e na coordenação do relacionamento.

- É importante que os gestores percebam a importância da rede organizacional de relacionamentos e a provável reação da rede num sentido de apoiar as ações conjuntas. Empresas podem incentivar as iniciativas dos gestores para o desenvolvimento de relacionamentos com outras empresas. Isso faz com que os gestores formem suas próprias redes de relacionamentos, as quais podem fornecer valiosas informações e dar suporte às decisões envolvidas no relacionamento com fornecedores. Os resultados desta pesquisa sugerem que a rede de um comprador pode aumentar a relação entre investimento em ativos específicos e ações conjuntas. O mero processo de coletar informação de fontes conhecidas e desenvolver novas fontes de informação pode aumentar substancialmente as chances de sucesso do comprador.
- Mapear a rede de fornecedores a fim de buscar um maior conhecimento do potencial de ganho por meio de melhores contratações e para complementar o projeto de *Parcelamento do Solo da VMB*³². Obter-se-iam como benefícios dessa ação proposta os seguintes aspectos:
 - ☞ revolucionar e estimular o ambiente de negócios a partir da base de fornecedores críticos (qualidade e eficácia);
 - ☞ superar os gargalos tecnológicos e alcançar economias de escala coletivas;
 - ☞ obter economias externas considerando a infra-estrutura e base instalada da VMB e seus parceiros;

³² Esse processo visa, em última instância, ceder um espaço físico para que os fornecedores se instalem próximos à planta produtiva da VMB. Tal fato visa o ganho sinérgico para o atendimento ágil das necessidades de produtividade e qualidade da VMB.

- ☞ fortalecer a sinergia entre os diversos atores, não apenas os fornecedores, mas também as instituições de apoio que os circundam;
 - ☞ aumentar a competitividade dos produtos e serviços da VMB a partir das melhorias advindas dos fornecedores.
- No tocante à inserção de outros atores em sua rede de relacionamento, temos para nós que a VMB poderia buscar o entendimento dos seguintes aspectos para facilitar o melhor desenvolvimento do relacionamento:
- ☞ estimular um ambiente de confiança a partir de uma relação transparente;
 - ☞ compartilhar os objetivos a serem alcançados junto ao fornecedor;
 - ☞ buscar formalizar o relacionamento em uma linguagem acessível e que reflita ao máximo a realidade do relacionamento.

5.4 Contribuições e limitações da pesquisa e Sugestões para pesquisas futuras

Acreditamos que nossa pesquisa possa ajudar a promover maior compreensão sobre as redes de relacionamentos organizacionais, em especial, no que tange aos fatores que levam à sua formação, ao seu desenvolvimento e à sua consolidação. Como principal contribuição da nossa pesquisa, apontamos a perspectiva de uma abordagem de redes de relacionamento pautada, num primeiro momento, nos fatores que levam à formação de redes de relacionamento e, num segundo tempo, nos fatores que proporcionam o desenvolvimento e consolidação da rede no decurso do tempo. Tal contribuição é ressaltada pelo fato de termos ausência de pesquisas, principalmente, no âmbito nacional, que enfoquem, ao mesmo tempo, as duas temáticas.

Outra contribuição da nossa pesquisa foi a possibilidade de analisar a formação de redes de relacionamento entre uma empresa compradora e dois de seus fornecedores, abordando a ótica simultânea tanto do comprador quanto do fornecedor. Além do que, no caso do comprador, foram ouvidos tanto aqueles gestores que estão diretamente ligados aos fornecedores no dia-a-dia, ou seja, os gestores técnicos dos relacionamentos, bem como os gestores comerciais, isto é, que lidam com as questões comerciais junto

aos fornecedores. A possibilidade desses múltiplos olhares sobre os mesmo problema possibilitou-nos uma abordagem mais refinada e um entendimento mais amplo do que se refere aos resultados da pesquisa e proporcionou novas evidências ao fenômeno investigado.

Outra contribuição foi a possibilidade de compararmos a formação e o desenvolvimento dos relacionamentos do comprador com dois de seus fornecedores. Os resultados da pesquisa demonstraram que, mesmo sendo o mesmo comprador, a sua relação com os seus fornecedores parceiros são diferentes, ou seja, não reproduzem, da mesma forma, o seu comportamento com os dois fornecedores estudados. Essa conclusão é reforçada na teoria por autores como Johanson e Mattsson (1985) que afirmam existir nos relacionamentos organizacionais um processo de constante adaptação entre os parceiros tornando as relações mais específicas ao longo do tempo. E por serem específicas as relações, mesmo como, em nosso caso, sendo o mesmo comprador, mas com fornecedores diferentes, torna difícil a replicação de uma forma de relacionamento com outro parceiro.

Gostaríamos, também, de citar um aspecto interessante de nossa pesquisa de campo que foi a possibilidade de ela ser realizada junto a outro pesquisador, o que proporcionou em si uma das formas primárias de cruzamento de dados levando, assim, naturalmente a uma análise mais refinada a partir dessa possibilidade de triangulação dos dados. Além disso, mostrou-se uma eficiente forma de aferir os dados a partir da percepção dos dois pesquisadores. Essa experiência nos leva a recomendar, para os estudos que objetivem observar fenômenos organizacionais de forma profunda e que usem como método o estudo de caso, a participação de mais de um pesquisador.

Como limitação da nossa pesquisa apontamos, inicialmente, aquela imposta pelo método do estudo de caso, considerando-se a impossibilidade da generalização dos resultados obtidos. Tal situação ocorre pelo fato de que o método do estudo de caso visa o aprofundamento da análise em detrimento da extensão e generalização. Também ressaltamos que todas as três empresas pesquisadas têm suas matrizes fora do Brasil e, entre os entrevistados foram, elencados fatos e eventos importantes que não puderam ser averiguados por se tratar de pessoas que estavam locadas nas matrizes européias e a elas não tivemos acesso.

Outra limitação que deve ser considerada neste trabalho é o fato de terem sido pesquisados apenas dois casos envolvendo três empresas, sendo uma o comprador e as outras duas os fornecedores. Aliada a essa limitação, podemos identificar uma sugestão de pesquisas futuras voltadas para replicar essa pesquisa a um universo maior de casos. Podemos sugerir também a utilização de *surveys*³³ focando os seis fatores identificados na revisão da literatura que levaram à formação de redes e os seis que conduzem ao desenvolvimento e consolidação das redes de relacionamento ao longo do tempo. Tal oportunidade facilitaria a possibilidade de generalizações e refinamento dos resultados da presente pesquisa.

Pesquisas futuras poderiam explorar melhor os fatores que levam ao desenvolvimento, à consolidação e, mais ainda, ao fim do relacionamento. Não foi, obviamente, o objeto desta pesquisa identificar e entender os motivos que levaram ao insucesso da rede de relacionamento, mas cremos que muito temos a aprender com a abordagem de redes de relacionamento e a possibilidade de entendermos por que determinadas redes de relacionamento não prosperam. Tal pesquisa seria de muita valia, não apenas para sociedade acadêmica, mas para as instituições de apoio às organizações e às próprias organizações.

Uma outra possibilidade de pesquisa seria a replicação desta pesquisa num horizonte de pequenas organizações com a utilização dos mesmos fatores identificados como propulsores para a formação de redes de relacionamentos e os mesmos fatores identificados que levam ao seu desenvolvimento e consolidação. No caso da nossa pesquisa, os atores organizacionais eram compostos por uma grande empresa multinacional e duas outras menores, mas também de capital estrangeiro. Não que tenha a nossa pesquisa deméritos em função de serem grandes e médias empresas, mas a expansão do contexto desta pesquisa ao universo das pequenas empresas poderia também trazer contribuições significativas. Principalmente no contexto brasileiro, em que temos um universo expressivo de pequenas e médias empresas, e as mesmas são pilares fortes de nossa economia, o que possibilitaria contribuição para os seus gestores no que se refere aos fatores que levam à formação de redes de relacionamento bem como ao desenvolvimento dessas redes. Temos também que levar em consideração que muitos dos fornecedores da VMB (que é o comprador em foco da nossa pesquisa) são

³³ Pesquisas feitas por questionários pré-estruturados e testados a fim de buscar uma amostra mais representativa do universo. Esse instrumento é freqüente em estudos de caráter mais quantitativos.

pequenas empresas, e outras pesquisas devem ser conduzidas junto a eles a fim de buscarmos ampliar a compreensão dos fatores que levam à formação e ao desenvolvimento das redes de relacionamentos organizacionais

Por fim, esperamos que, com esta dissertação, tenhamos contribuído para a identificação dos fatores que levam à formação, ao desenvolvimento e à consolidação das redes de relacionamento organizacionais, com vistas a auxiliar os gestores organizacionais e institucionais, a comunidade acadêmica e outros atores no que tange as suas decisões referentes à temática desta pesquisa. Enfim, esperamos ter, no mínimo, despertado um maior interesse para o referido tema no contexto das organizações brasileiras.

6 REFERÊNCIAS

ALDRICH, H. e GLINOW, M. A.. Personal network and infrastructure development In: GIBBON, D. V.; KOZMETSKY, G. and SMILOR, R. W. (Eds). **The technopolis phenomenon: smart cities, fast systems, global networks**. New York: Rowman and Littlefield, 1992, p. 125-145.

ALDRICH, Howard e ZIMMER, Catherine. Entrepreneurship through social networks. In: SEXTON, D. E SMILOR, R. (Orgs.) **The art and science of entrepreneurship**. Cambridge, MA: Ballinger Publishing, 1986, p. 3-23.

ANDERSEN, Poul Houman e CHRISTENSEN, Poul Rind. Interpartner learning in global supply chain: lesson of Novo Nordisk. **European Journal of Purchasing and Supply Management**, v.06. 2000.

ANDERSON, James C.; HAKANSSON, Hakan E JOHANSON, Jan. Dyadic business relationships within a business network context. **Journal of Marketing**. Vol. 58; p. 01-15, 1994.

ANDERSSON, Asa Hagberg-; KOCK, Soren E AHMAN, Sara. **Managing Buyer-Supplier relationships in a supply network – The buyer’s perspective**. IMP, 2001.

ARAÚJO, Luís. As relações inter-organizacionais. In: RODRIGUES, Suzana Braga e CUNHA, Miguel P. (organizadores). **Estudos organizacionais: novas perspectivas na administração de empresas: uma coletânea luso-brasileira**. São Paulo: Iglu, 2000.

ARAÚJO, Luis; EASTON, Geoffrey. Network in Socioeconomic Systems: a critical review. In IACOBUECC, Dawn (ed). **Networks in Marketing**. London: Sage, 1996, p. 63-

107.

BALESTRIN, Alsones; VARGAS, Lilia Maria. A dimensão estratégica das redes horizontais de PME's: teorização e evidências. In: 1º ENCONTRO DOS ESTUDOS DE ESTRATÉGIAS, 2003, Curitiba. **Anais ...** Curitiba: ANPAD, 2003 a.

BALESTRIN, Alsones; VARGAS, Lilia Maria. Redes horizontais de cooperação como estrutura favorável ao desenvolvimento da PME's. In: 27º ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2003b.

BAKER, Wayne E. e FAULKNER, Robert R. Interorganizational networks. In: BAUM, Joel A. C (Orgs.) **The blackwell companion to organizations**. Oxford: Oxford Press, 2002, p. 1-899.

BAUM, Joel A. C. e ROWLEY, Tim J. Companion to organizations: an introduction. In: BAUM, Joel A. C (Orgs.) **The blackwell companion to organizations**. Oxford: Oxford Press, 2002, p. 1-899.

BENGTSSON, Maria e POWELL, Walter W. Introduction: new perspectives on competition and cooperation. **Scandinavian Journal of Management**, v. 20, Issues 1-2, p. 1-8, Mar-June. 2004.

BEST, Michael. **The new competition** – Institutions of industrial restructuring. Cambridge: Harvard University Press. 1990.

BOEHE, Dirk; SILVA, Karen Menger. Fatores que interferem na estratégia de desenvolvimento para redes de MPE's. In: 1º ENCONTRO DOS ESTUDOS DE ESTRATÉGIAS, 2003, Curitiba. **Anais ...** Curitiba: ANPAD, 2003.

BRONZE, Daniel J. et al. Taking stock of networks and organizations: a multilevel perspective. **American Management Journal.**, Chicago, v. 47, n. 6, p. 795-818, Dec. 2004.

BRONZO, Marcelo. **Concorrência entre cadeias produtivas:** como a logística se transformou em estratégia. Belo Horizonte: Fumarc, 1999.

BURT, R. S. Structural holes: **the social structure of competition.** Cambridge: Harvard University Press, 1992.

CASTELLS, M. **A era da Informação:** economia, sociedade e cultura – A sociedade em rede. São Paulo: Paz e Terra, 2003.

CHALMERS, Anna Dubois; GADDE, Lars-Erik e HULTHÉN, Kajsa. Inter-organisational research in the Nordic countries. **Journal of Business Research**, v. 58, Issue 9, p. 1223-5, Sep. 2005.

CANNON, Joseph P. And PERREAULT JR, William D. Buyer-seller relationships in business markets. **Journal of Marketing Research**, v. 26, p. 439-60, Nov. 1999.

CARVALHO, Luiz F. Nasser. Ecologia organizacional e estratégia empresarial: uma proposta para integração de frameworks. In: 26º ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2002.

CARVALHO, Mercya R. Oliveira; Redes Sócias: Convergência e Paradoxos na Ação Estratégica. In: In: 26º ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2002.

CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L. H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento Local**. São Paulo: Atlas, 2001.

DADALTO, M. C. Formação de empresas em rede e cultura local. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2002, Recife. **Anais ...** Recife: ANPAD, 2002.

DAS, T. K. and TENG, Bing-Sheng. Sustaining strategic alliances: options and guidelines. **Journal of General Management**, v. 22, n° 4, Summer 1997.

DOZ, Y. e HAMEL, G. **A vantagem das alianças**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

DOZ, Yves; JÚNIOR, A. B. S. e AMARAL, Aline Souki. **FIAT – USIMINAS: a construção de uma parceria estratégica**. Fundação Dom Cabral, Jan. 2002.

DUBOIS, Anna; GADDE, Lars-Erik. Systematic combining: an abductive approach to case research. **Journal of Business Research**, v. 55, p. 553-60, 2002.

DWYER, F. Robert; SCHURR, Paul H; OH, Sejo. Developing buyer-seller relationships. **Journal of Marketing**, vol. 51, p. 11-27, april. 1987.

DYER, Jeffrey H. Specialized supplier networks as a sources of competitive advantage: evidence from the auto industry. **Strategic Management Journal**, v. 17, p. 271-92, 1996.

DYER, Jeffrey H. Effective interfirm collaboration: how firms minimize transaction costs and maximize transaction value. **Strategic Management Journal**, v. 18, p. 535-56, Sep. 1997.

DYER, Jeffrey H. e HATCH, Nile W. A Toyota e as redes de aprendizado. *HSM Management*, v.47, p. 164-70, nov./dez. 2004.

DYER, Jeffrey H.; NOBEOKA, Kentaro. Creating and managing a high-performance knowledge-sharing network: the Toyota case. *Strategic Management Journal*, p. 345-67, 2000.

DYER, Jeffrey H.; SINGH, Harbir. The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, v. 23, n. 3, p.660-79, 1998.

EBERS, Mark. (Ed.) Explaining Inter-Organizational Network Formation. In: **The formation of international network organization**, Oxford: Oxford University, 1997.

EBERS, Mark e JARILLO, J. C. The construction, forms, and consequences of Industry Network. *Int. Studies of Mgt. & Org.*, v. 27, n. 4, p. 3-21, 1998.

EISENHARDT, Kathleen. Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, v. 14, n. 4, p. 532-50, 1989.

ESPINO, José Ayala. *Instituciones Y economía*. Una introducción al neoinstitucionalismo económico. México: Fondo de Cultura Económica, 1996.

FLETCHER, R. and BARRETT, N. Embeddedness and the evolution of global networks. *Industrial Marketing Management*, v. 30, p. 561–73, Oct. 2001.

GADDE, Lars-Erik and SNEHOTA, Ivan. Making de Most of Supplier Relationships. London. **Proceedings**...London: Ipsera and Crisps, p. 1-13, Apr. 1998.

GEBREKIDAN, Desalegn Abraha E AWUAH, Gabriel Baffour. Interorganizational cooperation: a new view of strategic alliances. The case of Swedish firms in the international market. **Journal of Business Research**, 2002.

GIBBON, D. V.; KOZMETSKY, G and SMILOR, R. W. (Eds) The technopolis phenomono: samart cities, fast systems, global networks. New York: Rowman and Littlefield, 1992.

GIBBONS, Deborah E. Network structure and innovation ambiguity effects on diffusion in dynamic organizational fields. **Academy of Management Journal**, v. 47 Issue 6, p. 938-56, Dec. 2004.

GIMENO, Javier. Competition within and between networks: the contingent effect of competitive embeddedness on alliance formation. **Academy of Management Journal**, v. 47 Issue 6, p. 820-38, Dec. 2004.

GOFFIN, Keith; LEMKE, Fred e SZWEJCZEWSKI, Marek. An exploratory study of “close” supplier-manufacturer relationships. **Journal of Operations Management**, v. 24, p. 189-209, 2006.

GRANOVETTER, Mark S. La fuerza de los vínculos débiles. **American Journal of Sociology**. Tradução de Maria Ángeles García Verdasco, v. 78, n. 6, 1973.

GRANOVETTER, Mark. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. **American Journal of Sociology**, Chicago, v. 91, n.3, p.481-510, 1985.

GRANOVETTER, Mark. Problems of explanation in economic sociology." In NOHRIA N. And ECCLES R. (Eds.), **Networks and organization: structure, form and action**. Boston: Harvard Business School Press, 1992 p.25-56.

GRÖNROOS, Christian. *Quo vadis, marketing? toward a relationship marketing paradigm*. **Journal of Marketing Management**, v. 10, p. 347-60, 1994.

GUIDICE, Rebecca M., VASUDEVAN, Ash E DUYSTERS, Geert. From me against you to us against them: alliance formation based on inter-alliance rivalry. **Scandinavian Journal of Management**, v. 19, p.135-52, Jun. 2003.

GULATI, R. Social structure and alliance formation patterns: a longitudinal analysis. **Administrative Science Quarterly**, v.40, p.619-52, 1995.

GULATI , Ranjay. Alliances and networks. **Strategic Management Journal**, v. 19, p. 293-317, 1998.

GULATI , Ranjay; NOHRIA, Nitin e ZAHEER, Akbar. Strategic networks. **Strategic Management Journal**, v. 21. p. 203-215, 2000.

GULATI, Ranjay; DIALDIN, Dania e WANG, Lihua. Organizatinal Networks. In: BAUM, Joel A. C (Orgs.) **The blackwell companion to organizations**. Oxford: Oxford Press, 2002, p. 1-899.

HAGEN, James M. e CHOE, Soonkoo. Trust in japanese interfirm relations: institutional sanction matter. **Academy of Management Review**, v. 23, n.3, p. 389-400, 1998.

HALINEN, Aino e TÖRNROOS, Jan-Åke. Using case methods in the study of contemporary business networks. **Journal of Business Research**, v. 58, Issue 9, p. 1.285-97, Sept. 2005.

HÅKANSSON, H. e FORD, H.. How should companies interact in business networks?. **Journal of Business Research**, v. 55, Issue 2, p. 133-139, Feb. 2002

HAKANSSON, Hakan; SNEHOTA, Ivan. **Developing relationships in business networks**. New York : Routledge, 1995.

HAKANSSON, Hakan; SNEHOTA, Ivan. No business is an island: the network concept of business strategy. **Scandinavian Journal of Management**, v. 5, n. 3, p. 187-200, 1989.

HÅKANSSON, Per; KJELLBERG, Hans; LUDGREN, Anders. Strategic alliances in global biotechnology: a network approach. **International Business Review**, v. 2, n. 1, p. 65-82, 1992.

HARRIGAN, K.R.. Joint ventures and competitive strategy. **Strategic Management Journal**, v. 9, p. 141–158, 1988.

HITE, Julie M. Evolutionary processes and paths of relationally embedded network ties in emerging entrepreneurial firms. **Entrepreneurship Theory and Practice**, p. 113-44, Jan. 2005.

HERRERO, Reyes. La terminología del análisis de redes. Problemas de definición y de traducción. **Política y Sociedad**, v.33, p.199-206, 2000.

HOFFMAN, Alan N.; STEARNS, Timothy M. E SHRADER, Charles B. Structure,

context, and centrality in interorganizational networks. **Journal of Business Research**, v.20, Issue 4, p. 333-47, 2002.

HOLMEN, Elsebeth; PEDERSEN, Ann-Charlott e TORVATN, Tim. Building relationships for technological innovation. **Journal of Business Research**. v. 58, Issue 9, p. 1.240-50, Sep. 2005.

JARILLO, J.C., 1988. On strategic networks. **Strategic Management Journal**, v.9, p. 31–41, Jan. 1988.

JARILLO, J. Carlos; STEVENSON, Howard. Co-operative Strategies: the payoffs and the pitfalls. **Long Range Planning**, v. 24, n. 1, p. 64-70, 1991.

JOHANSON, J. and MATTSSON, L. G. Marketing investments and markets investments in industrial networks. **Int. Journal Research Marketing**. V. 23, p. 185–195, 1985.

JOHNSEN, Thomas e FORD, David. **Managing networks of supplier and customer relationships for technological innovation**: initial case study findings. IMP. 2001.

JOHNSEN, Thomas; WYNSTRA, Finn; ZHENG, Jurong; HARLAND, Christine e LAMMING, Richard. Networking activities in supply networks. **Journal of Strategic Marketing**. v. 8, p. 161-81. 2000.

JONGHOON Bae e GARGIULO, Martin. Partner substitutability, alliance network structure, and firm profitability in the telecommunications industry. **Academy of Management Journal**, v. 47, Issue 6, p. 843, Dec. 2004.

KANTER, R. M. O futuro depende dos relacionamentos. São Paulo: **HSM** –

Management, v. 4, n. 2, p. 112 – 18, Maio – Jun. 2000.

KLEIN, Katherine J; BENG-CHONG Lim; SALTZ, Jessica L; MAYER, David M. How Do They Get There? An Examination Of The Antecedents Of Centrality In Team Networks. **Academy of Management Journal**, v. 47 Issue 6, p. 952-1.020, Dec. 2004.

LAGEMANN, Letícia. **Fatores que influenciam a performance de redes de pequenas e médias empresas**. 2004, 144 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração – Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre.

LARSON, Andrea. Network Dyads in Entrepreneurial Settings: A Study of the Governance of Exchange Relationships. **Administrative Science Quarterly**, v. 37, Issue 1, p. 76-104, Mar. 1992.

LARSON, Andrea; STARR, Jennifer A. A network model of organization formation. **Entrepreneurship Theory and Practice**, Waco, v. 17, n. 2, p. 5-16, Winter 1993.

LAZZARINI, SERGIO G. E ZENGER, TODD R. The Strength of Churning Ties: A Dynamic Theory of Interorganizational Relationships. **Academy of Management**, 2002.

LEWIS, Jordan. **Alianças Estratégicas – Estruturando e Administrando Parcerias para o Aumento da Lucratividade** – São Paulo: Pioneira, 1992.

LOIOLA, Elisabeth e MOURA, Suzana. "Análise de redes: uma contribuição aos estudos organizacionais", in T. Fischer (Org.), **Gestão contemporânea: cidades estratégicas e organizações locais**, Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1996.

LOPES, Humberto Elias Garcia. **A força dos contatos: Um estudo das redes interpessoais de profissionais da região metropolitana de Belo Horizonte**. 2001, 288 f. Dissertação (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração – Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte.

LORANGE, Peter. **Alianças Estratégicas** – formação, implementação e evolução. São Paulo: Atlas, 1996.

LOWRIE, Anthony e MCKNIGHT, Phillip J. A Key to Enhancing Scholarly Standing. **Academic Research Networks**. Sep. 2004.

MAKINEN, Helena. **On the emergence and development of industrial networks: the case of pharmaceuticals in Finland**. IMP

MASKELL, Peter e LORENZEN, Mark. The cluster as market organization. **Urban Studies**, v. 41, p. 991-1.009, 2004.

MEGGINSON, L. C.; MOSLEY, D. C.; JR. PIETRI, P.H. **Administração conceitos e aplicações**. 4 ed. São Paulo: Harbra, 1998.

MORAN, Peter. Structural vs. relational embeddedness: social capital and managerial performance. **Strategic Management Journal**. v. 26, p. 1.129-151, Apr. 2005.

MUDAMBI, Ram e HELPER, Susan. The ‘Close But Adversarial’ Model of Supplier Relations in the U.S. Auto Industry. **Strategic Management Journal**, v. 19, p. 775-92. 1998.

NIELSEN, Bo Bernhard. Na Empirical investigation of the drivers of international strategic

alliance formation. **European Management Journal**, v. 21, Issue 3, p. 301-22, Jun. 2003.

NOHRIA, Nitin. Is a network perspective a useful way of studying organizations? In: NOHRIA, Nitin e ECCLES, Robert G. (Orgs.), *Networks and organizations: structure, form and action*. Boston: Harvard Business School Press, 1992. p. 1-22

NORTH, Douglass C. **Custos de transação, instituições e desempenho econômico**. Rio de Janeiro: Instituto Liberal, 1994.

OLIVEIRA, Luiz Antônio Gouveia; *As Alianças Estratégicas e as Pequenas e Médias Empresas: Uma Análise a Partir de Três Estudos de Caso no Comércio Varejista de Fortaleza* In: 26º Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração. 2002, Salvador. **Anais ...**Salvador: ANPAD, 2002.

OLIVER. C. Determinants of interorganizational relationships: integration and future directions. **Academy of Management Review**, v.15: p. 241-65, 1990.

PFEFFER, J.. Merger as a response to organizational interdependence. **Administrative Science Quarterly**, v. 18, p. 449-461, 1972.

PFEFFER, J. and NOWAK, P.. Joint ventures and interorganizational interdependence. **Administrative Science Quarterly**, v. 21, p. 398-418, 1976.

PODOLNY, Joel M.; PAGE, Karen L. Network forms of organization. **Annual Reviews Sociolog.** v. 24, p. 57-76, 1998.

POWELL, W. W.; KOPUT, K. W. e SMITH-DOERR, I. Interorganizational collaboration and the locus of innovation: networks of learning in biotechnology. **Administrative**

Science Quarterly, v. 41, p. 116-145, 1996.

PRAHALAD, C.K.. Weak signals versus strong paradigms. **Journal of Marketing Research**, v.23, p. 3-6, 1995.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competente of corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 3, p. 79-91, May 1990.

REESE, Mario. Successful and sustainble business partnerships: how to select the right partners. **Industrial Marketing Manangement**, v. 35, p. 72-82, 2006.

RING, P. S., e VAN DE VEN, A. H. Structuring cooperative relationships between organizations. **Strategic Management Journal**, v. 13, p. 483-98, 1992.

RING, Peter Smith and VAN DE VEN, Andrew H. Developmental process of cooperative interorganizational relationships. **Academy of Management Review**, v. 19, n. 1, p. 90-118, 1994.

ROSS, Johan. LORANGE, Peter. **Redes Estratégicas** : formatação, implementação e evolução. São Paulo: Atlas, 1996.

RUMYANTSEVA, Maria e TRETAYAK, Olga. What is a network: an overview of theoretical explanations of Inter-firm cooperation. 2003, Lausanne. **Anais...** Lausanne: IMP, 2003.

SHETH, Jagdish N., GARDNER, David e GARRETT, Dennis. **Marketing theory**: evolution and evaluation. New York: John Wiley & Sons, 1988.

SMITH, Sharyn e HOLMES, Scott. **The role of trust in SME business network relationships**. 1997.

THORELLI, H. B. Networks: between market and hierarchies. **Strategic Management Journal**, v. 7, p. 37-51, 1986.

TRACEY, Paul; CLARK, Gordon L. Alliances, Networks and Competitive Strategy: Rethinking Clusters of Innovation. **Growth & Change**, v. 34 Issue 1, p. 1-16, Winter 2003.

TURNBULL, Peter; FORD, David e CUNNINGHAM, Malcolm. Interaction, relationships and networks in business markets: an evolving perspective. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 11, n. 3/4, p. 44-62, 1996.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Tradução Daniel Grassi. Porto Alegre: Bookman, 2003.

UZZI, Brian. Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness. **Administrative Science Quarterly**, v. 42 Issue 1, p. 37-69, Mar. 1997.

VASCONCELOS, Geraldo Magela Rodrigues de. **Inserção social e recursos: um estudo de caso comparativo na criação e desenvolvimento de novos negócios**. 2004. Dissertação (Mestrado em Administração) -PUC Minas, Belo Horizonte.

VENKATRAMAN, N. e CHI-HYON Lee. Preferential Linkage And Network Evolution: A Conceptual Model And Empirical Test In The U.S. Video Game Sector. **Academy of Management Journal**, v. 47 Issue 6, p. 876, Dec2004.

VIZEU, Fábio; Pesquisas Sobre Redes Interorganizacionais: Uma Proposta de Distinção Paradigmática. In: 27º ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ENANPAD, 2003, Atibai. **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2003.

VON HIPPEL, A. H. **The sources of innovation**. New York: Oxford University Press. 1988.

WALLENKLINT, Joakim and HOLM, Åsa. A SME-Network Development Model. **Research in Entrepreneurship and Small Business**, p.23-24. Praque, Czech Republic: ECSB and EIASM, p. 244-46, Nov. 2000.

WELCH, Catherine. The archaeology of business networks: the use of archival records in case study research. **Journal of strategic Marketing**, v.8, p. 197-208, 2000.

WILLIAMS, Trevor. Cooperation by design: structure and cooperation in interorganizational networks. **Journal of Business Research**, v. 58, Issue 2, p. 223-31, 2005.

WILLIAMSON, O. E. Transaction-cost economics: The governance of contractual relations. **Journal of law and Economics**, v. 22, p. 233-61, 1979.

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

WOMACK, James; JONES, D.T.; ROOS, D. **A máquina que mudou o mundo**. 16 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

WRIGHT, Paul K e TRENT, Dr. E. M. **Metal Cutting**: fourth edition. Elsevier, Butterworth-Heinemann, Jan. 2000.

APÊNDICES

APÊNDICES A

Entrevista com a empresa compradora

QUESTÃO	OBJETIVO
<p><u>1) HISTÓRICO E INÍCIO DO RELACIONAMENTO</u></p> <p>a) Fale um pouco sobre o fornecedor “X” e qual a importância do componente / serviço que ele produz para o produto final da empresa?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Responde por parcela substancial do custo de produção do produto final • Possui a melhor relação preço e benefício do mercado • Não tem sucedâneo (alternativa de fornecimento) à altura no mercado • O fornecedor possui tecnologia(s) que traz (em) contribuições significativas para o “design” e desenvolvimento de novos produtos da empresa • Confere diferencial competitivo importante para o produto final da empresa • Antes dele quem prestava o serviço? • A empresa manteve equipe interna em algum momento que prestava este serviço? Qual o motivo de desfazer a equipe interna e contratar o fornecedor “X”? <p>b) Como, quando e porque (quais motivos) iniciou-se o relacionamento da sua empresa com o fornecedor “X”:</p> <ul style="list-style-type: none"> • De quem foi a iniciativa? • Existiam relacionamentos prévios, ou existiu algum tipo de relacionamento pontual anteriormente? • O relacionamento prévio facilitou o início do relacionamento? • O contato com o fornecedor “X” foi intermediado por outra organização ou instituição de seu relacionamento (outro fornecedor, SEBRAE, FIEMG, outras)? Qual papel desta organização ou instituição? • Qual era o nível de confiança que se tinha no fornecedor quando iniciou-se o relacionamento? 	<p>Esse primeiro conjunto de questões referem-se à obtenção de dados gerais que a empresa focal tem sobre os parceiros incluindo: história, bens e serviços que comercializam, mercados em que atua, ambiente competitivo de forma geral, qual o papel dele para a empresa focal, quais as características que o distingue dos seus pares.</p> <p>Além de conhecer, sob os olhos do ator focal, qual a importância do fornecedor “x” e qual o seu papel na estrutura da empresa, buscou-se entender quais os motivos propiciaram o início do relacionamento tendo como norte os seguintes motivos identificados na literatura estuda:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Necessidade de acesso a recursos, como matéria prima, informações, dentre outros. ▪ Necessidade de adaptabilidade às mudanças no mercado, manutenção da estabilidade no mercado e redução das incertezas. ▪ Necessidade de proteção contra o ambiente externo ▪ Necessidade de inserção social através dos vínculos fortes e fracos. ▪ Necessidade de compartilhamento de desenvolvimento de produtos, processos, e operações, visando à redução de custos. ▪ Necessidade de aquisição de novas tecnologias ou novas habilidades ▪ Apoio e estímulo institucional, exigências legais, coerção de agências reguladoras ou mesmo de sindicatos ou associações patronais. ▪ Necessidade da confiança para a formação do relacionamento.
<p><u>2) O DESENVOLVIMENTO E CONSOLIDAÇÃO DO RELACIONAMENTO</u></p>	<p>Neste segundo conjunto de perguntas o objetivo é entender como evoluiu o relacionamento, como ele</p>

<p>Operacionalização do relacionamento diário (papel da estrutura):</p> <p>a) Descreva o dia-a-dia do relacionamento com o fornecedor “X” e em que níveis se dão os contatos entre as duas partes (Entender qual o papel da estrutura do relacionamento para o sucesso da rede). Vocês têm costume de encontrar com pessoas do fornecedor fora do horário de trabalho? Como? Com que frequência? (analisar a densidade e intensidade do relacionamento)</p> <p>b) Você percebe que o relacionamento com o fornecedor “x” é intenso e forte? Ou não é tão intenso (fraco)? Quais as vantagens deste tipo de relacionamento? É melhor um relacionamento mais intenso ou moderado?</p> <p>c) Existem normas e regras de conduta (escritas) no relacionamento da empresa com o fornecedor “X”? Quais são? Em sua opinião são importantes? (entender a importância da formalização)</p> <p>Desenvolvimento do relacionamento:</p> <p>c) como ocorreu a evolução do relacionamento?</p> <ul style="list-style-type: none"> o que fases distintas você pode identificar no relacionamento o que tipo de adaptações têm sido realizadas como consequência do relacionamento (investimentos em instalações, máquinas e equipamentos, capacitação e treinamento, tempo dedicado da administração) o que decisões importantes foram tomadas em conjunto. o quais as dificuldades enfrentadas no relacionamento e como tem sido possível reduzi-las. o Você percebe a existência de uma interdependência de sua empresa com o fornecedor “x”? <p>A consolidação do relacionamento:</p> <p>Você acha que o relacionamento entre a sua empresa e o fornecedor “X” tem se fortalecido com o tempo? Explique as razões.</p> <ul style="list-style-type: none"> • aumento da confiança na outra parte? • aumento das interações pessoais, que favorecem o surgimento de relações de amizade? • a percepção de que tem trazido benefícios para as partes. • Tem aumentado a interdependência entre sua empresa e o fornecedor “x” • Tem aumentado o desenvolvimento de projetos com investimentos específicos • Existiu algum tipo de novo relacionamento ou uma nova oportunidade para solução de algum problema que surgiu a partir do relacionamento da empresa com fornecedor “X”? Qual e como ocorreu. 	<p>é operacionalizado, como ele está consolidando-se. As perguntas são guiadas pelas seguintes premissas identificadas na literatura como determinantes para o desenvolvimento e consolidação de redes de alto desempenho:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ação orientada para a lógica coletiva visando o atendimento as expectativas dos participantes e benefícios compartilhados; ▪ Confiança, reputação e a “sobra do futuro”; ▪ Estrutura da Rede (Formalização, Densidade, intensidade e centralidade); ▪ O papel dos laços fortes e fracos e o efeito Churning Tiés; ▪ Interdependência entre os atores da rede; ▪ Investimentos específicos o que leva a um efeito “lock in
---	---

APÊNDICES B

Entrevista com o fornecedor

QUESTÃO	OBJETIVO
<p><u>1) HISTÓRICO E INÍCIO DO RELACIONAMENTO</u></p> <p>b) Fale um pouco sobre o comprador “X”. Qual é a importância do seu componente / serviço que você produz/fornece para o produto final do Comprador “X”?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Responde por parcela substancial do custo de produção do produto final • Possui a melhor relação preço e benefício do mercado • Não tem sucedâneo (alternativa de fornecimento) à altura no mercado • Sua empresa possui tecnologia(s) que traz (em) contribuições significativas para o “design” e desenvolvimento de novos produtos do Comprador “X” • Sua empresa confere diferencial competitivo importante para o produto final do Comprador “X” <p>b) Como, quando e porque (quais motivos) iniciou-se o relacionamento da sua empresa com o Comprador “X”:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Como sua empresa conheceu o Comprador “X”? Foi por intermédio de alguém do círculo de amizade de alguém de sua empresa? • De quem foi a iniciativa? • Existiam relacionamentos prévios, ou existiu algum tipo de relacionamento pontual anteriormente? • O relacionamento prévio facilitou o início do relacionamento? • O contato com o comprador “X” foi intermediado por outra organização ou instituição de seu relacionamento (outro fornecedor, SEBRAE, FIEMG, outras)? Qual papel desta organização ou instituição? • Qual era o nível de confiança que sua empresa tinha no Comprador “X” quando iniciou-se o relacionamento? 	<p>Esse primeiro conjunto de questões referem-se à obtenção de dados gerais que o fornecedor tem sobre o relacionamento com o Comprador incluindo: história, bens e serviços fornecidos, ambiente competitivo de forma geral, qual o papel dele para a empresa focal, quais as características que o distingue dos seus pares.</p> <p>Além de conhecer, sob os olhos do fornecedor, qual a sua importância e qual o seu papel para o Comprador, buscou-se entender quais os motivos propiciaram o início do relacionamento tendo como norte os seguintes motivos identificados na literatura estuda:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Necessidade de acesso a recursos, como matéria prima, informações, dentre outros. ▪ Necessidade de adaptabilidade às mudanças no mercado, manutenção da estabilidade no mercado e redução das incertezas. ▪ Necessidade de proteção contra o ambiente externo ▪ Necessidade de inserção social através dos vínculos fortes e fracos. ▪ Necessidade de compartilhamento de desenvolvimento de produtos, processos, e operações, visando à redução de custos. ▪ Necessidade de aquisição de novas tecnologias ou novas habilidades ▪ Apoio e estímulo institucional, exigências legais, coerção de agências reguladoras ou mesmo de sindicatos ou associações patronais. ▪ Necessidade da confiança para a formação do relacionamento.
<p><u>2) O DESENVOLVIMENTO E CONSOLIDAÇÃO DO RELACIONAMENTO</u></p> <p>Operacionalização do relacionamento diário (papel da estrutura):</p> <p>a) Descreva o dia-a-dia do relacionamento com o Comprador “X” e em que níveis se dão os contatos entre as duas partes (Entender qual o papel da</p>	<p>Neste segundo conjunto de perguntas o objetivo é entender como evoluiu o relacionamento, como ele é operacionalizado, como ele está consolidando-se sob a ótica do fornecedor “X”. As perguntas são guiadas pelas seguintes premissas identificadas na literatura como determinantes para o</p>

<p>estrutura do relacionamento para o sucesso da rede). Vocês têm costume de encontrar com pessoas do Comprador “X” fora do horário de trabalho? Como? Com que frequência? (analisar a densidade e intensidade do relacionamento)</p> <p>b) Você percebe que o relacionamento com o Comprador “X” é intenso e forte? Ou não é tão intenso (fraco)? Quais as vantagens deste tipo de relacionamento? É melhor um relacionamento mais intenso ou moderado?</p> <p>c) Existem normas e regras de conduta (escritas) no relacionamento da empresa com o Comprador “X”? Quais são? Em sua opinião são importantes? (entender a importância da formalização)</p> <p>Desenvolvimento do relacionamento:</p> <p>c) como ocorreu a evolução do relacionamento com o Comprador “X”?</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ que fases distintas você pode identificar no relacionamento com o comprador “X” ○ que tipo de adaptações têm sido realizadas como consequência do relacionamento (investimentos em instalações, máquinas e equipamentos, capacitação e treinamento, tempo dedicado da administração) ○ que decisões importantes foram tomadas em conjunto. ○ quais as dificuldades enfrentadas no relacionamento e como tem sido possível reduzi-las. ○ Você percebe a existência de uma interdependência de sua empresa com o Comprador “X”? <p>A consolidação do relacionamento:</p> <p>Você acha que o relacionamento entre a sua empresa e o Comprador “X” tem se fortalecido com o tempo? Explique as razões.</p> <ul style="list-style-type: none"> • aumento da confiança na outra parte? • aumento das interações pessoais, que favorecem o surgimento de relações de amizade? • a percepção de que tem trazido benefícios para as partes. • Tem aumentado a interdependência entre sua empresa e o Comprador “X” • Tem aumentado o desenvolvimento de projetos com investimentos específicos • Existiu algum tipo de novo relacionamento ou uma nova oportunidade para solução de algum problema que surgiu a partir do relacionamento da empresa com Comprador “X”? Qual e como ocorreu. 	<p>desenvolvimento e consolidação de redes de alto desempenho:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ação orientada para a lógica coletiva visando o atendimento as expectativas dos participantes e benefícios compartilhados; ▪ Confiança, reputação e a “sobra do futuro”; ▪ Estrutura da Rede (Formalização, Densidade, intensidade e centralidade); ▪ O papel dos laços fortes e fracos e o efeito Churning Tiés; ▪ Interdependência entre os atores da rede; ▪ Investimentos específicos o que leva a um efeito “lock in
--	---

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)