UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

ELEMENTOS INFLUENCIADORES NO INGRESSO E SUSTENTAÇÃO DE RELACIONAMENTOS DE LONGO PRAZO
- UM ESTUDO EXPLORATÓRIO -

FILIPE CAMPELO XAVIER DA COSTA

Porto Alegre, setembro de 1996

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

ELEMENTOS INFLUENCIADORES NO INGRESSO E SUSTENTAÇÃO DE RELACIONAMENTOS DE LONGO PRAZO
- UM ESTUDO EXPLORATÓRIO -

Filipe Campelo Xavier da Costa

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração - ênfase em Marketing

Orientação: Prof Dr. Luiz Antônio Slongo

Porto Alegre, setembro de 1996

À minha família.

AGRADECIMENTOS

Este trabalho é o resultado de um conjunto de esforços realizados por diversas pessoas que, direta ou indiretamente, contribuíram de modo decisivo para sua conclusão. Gostaria de agradecer a todos que possibilitaram sua execução, mas em especial:

- Ao CNPq, pelo inestimável apoio financeiro que viabilizou a realização do programa de mestrado;

- À UFRGS, mais especificamente ao Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA), que através de seus professores e funcionários foram indispensáveis na minha formação e desenvolvimento acadêmico;

- Ao Prof. Luiz Antônio Slongo, por sua amizade e confiança, por partilhar seus conhecimentos e experiências, assim como pelas oportunidades profissionais proporcionadas;

- Ao Prof. Walter Nique, amigo e companheiro de viagens, por seu constante estímulo e espírito crítico que muito contribuíram para a realização deste trabalho;

- Ao Prof. Fernando Bins Luce, por seu incentivo em todas as fases do meu processo de aprendizado e ser um modelo de profissionalismo a ser seguido;

- Às empresas que participaram do presente estudo, que reconheceram a importância do nosso trabalho e tornaram possível sua realização

– Aos funcionários do Centro de Estudos e Pesquisas em Administração e do Laboratório de Recursos Computacionais, por todo apoio prestado durante o curso;

– Às Professoras Núncia Maria e Maria Rita, pelas orientações necessárias quanto à construção e revisão do presente trabalho;

– Aos bolsistas Rodrigo, Leticia, Márcia e Viviane, por seu auxílio durante a pesquisa e por sua constante presteza em colaborar;

– Aos amigos Ana Maria Toaldo e Ilton Teitelbaum, companheiros de trabalhos e pesquisas, por sua amizade, confiança e apoio desde o princípio do curso;

– A todos colegas de curso, pela constante troca de experiências que possibilitou, além de um maior amadurecimento profissional, o cultivo de novas amizades;

– Aos meus pais, Sérgio e Marlene, pelo carinho e incentivo incondicional ao longo destes anos, bem como por sempre acreditar e apoiar o seu filho;

– À Luiza, minha filha, privada da presença do pai em função das exaustivas jornadas de estudo e trabalho, por seu amor e ternura;

– À Luciana, por seu carinho e apoio dado nos momentos de alegria e tristeza, indispensáveis para superação deste desafio.

RESUMO

A preocupação com o relacionamento entre compradores e vendedores organizacionais tem se intensificado em anos recentes, sobretudo em decorrência da importância estratégica da manutenção de relações de troca no tempo. A necessidade de manter relacionamentos de longa duração com clientes e fornecedores tem fomentado o crescimento de uma área dentro da disciplina de Marketing: o Marketing de Relacionamento.

Desde o início da década dos anos 80, diversos estudos têm sido realizados sobre a formação de relacionamentos de longo prazo no mercado *business-to-business*, porém poucos trabalhos abordam a questão das razões para a construção e a sustentação de relações de troca duradouras.

Com base em pesquisas anteriores, este trabalho procurou analisar os aspectos que influenciam a formação e a sustentação de relacionamentos de longo prazo no contexto industrial do Rio Grande do Sul.

A partir de uma abordagem exploratória, empregou-se o método de estudo de caso, sendo analisados três casos de relacionamento entre fornecedores e compradores industriais de materiais e componentes, com duração superior a cinco anos de relação ininterrupta, em três diferentes indústrias (autopeças, química e eletroeletrônica) entre o mês de novembro de 1995 e fevereiro de 1996.

Foram obtidos resultados que apontaram que os participantes das relações de troca se engajam em trocas duradouras com orientações diferenciadas entre as partes, até antagônicas, além de identificadas algumas motivações para a formação de

relacionamentos, tais como a estabilidade, a eficiência, a natureza do produto transacionado. Por fim, são apresentados possíveis caminhos para novas pesquisas na área de Marketing de Relacionamento.

ABSTRACT

The concern over the buyer-seller relationships has grown in recent years, due to strategic impact of maintaining of exchange relations over extended periods of time. The need to support long term relationships between customers and suppliers has contributed to the emergence of a new area in Marketing discipline: the Relationship Marketing.

Several studies about the long term relationships in business-to-business environment have been conducted since the last decade. Few researches, nevertheless, have focused on the reasons for forming and maintaining the exchange relations.

Based on these previous researches, this study aimed at analyzing the factors which are influent to the formation and support of long term relationship in Rio Grande do Sul industrial environment.

From an exploratory approach, case study method was applied. 3 relationship events were analyzed between customers and suppliers of components and materials, within a 5 years of continuous relationship, in 3 different areas (autoparts, chemical and eletronic industries) between November 1995 and February 1996.

Results indicated that partners in exchange relationships partners engage in long relational exchanges with different orientations, sometimes even opposite. Some motivations, such as stability, efficiency and the nature of product exchanged, have been identified in the formation and support of relationships. Future research in the Relationship Marketing field are suggested.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO 13

1. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA E JUSTIFICATIVA DO SETOR DE ESTUDO 15
1.1- Definição do Problema de Pesquisa 15
1.2- Justificativa do Setor de Estudo 18

2. OBJETIVOS 20

3. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA 21
3.1- Mercado Organizacional 21
3.2- Relacionamento Comprador / Vendedor 25
3.3- Marketing Transacional e Marketing de Relacionamento 28
3.3.1 -Marketing Transacional 28
3.3.2 -Marketing de Relacionamento 30
3.4 - Motivações para Formação de Relacionamentos 37
3.5 -Elementos-Chave para Análise das Relações de Troca 41

4. MÉTODO 47
4.1 - Escolha do Método de Pesquisa 48
4.2 - Determinação dos Casos de Estudo 52
4.3 - Variáveis de Estudo 53
4.4 - Procedimentos de Coleta 53
4.5 - Análise dos Dados Coletados 56
4.6 - Limitações do Estudo 57

5. RESULTADOS 58
5.1- Análise Individual dos Casos 59
5.1.1 - Caso X - Indústria Automotiva 59
5.1.1.1 - Descrição da Empresa Fornecedora 59
5.1.1.2 - Descrição da Empresa-Cliente 62
5.1.1.3 - Características da Relação de Troca 63
5.1.1.4 - Motivações para Ingresso e Sustentação do Relacionamento 70

5.1.1.5 - Conclusões sobre o Caso X....72
5.1.2 - Caso Y - Indústria Química....74
5.1.2.1 - Descrição da Empresa Fornecedora....74
5.1.2.2 - Descrição da Empresa-Cliente....77
5.1.2.3 - Características da Relação de Troca....78
5.1.2.4 - Motivações para Ingresso e Sustentação do Relacionamento....85
5.1.2.5 - Conclusões sobre o Caso Y....86
5.1.3 - Caso Z - Indústria Eletroeletrônica....89
5.1.3.1 - Descrição da Empresa Fornecedora....89
5.1.3.2 - Descrição da Empresa-Cliente....92
5.1.3.3 - Características da Relação de Troca....93
5.1.3.4 - Motivações para Ingresso e Sustentação do Relacionamento....100
5.1.3.5 - Conclusões sobre o Caso Z....102
5.2 - Análise Combinada dos Casos....104
5.2.1- Características da Relação de Troca....104
5.2.2- Motivações para o Ingresso e Sustentação do Relacionamento....109

6. CONCLUSÕES E IMPLICAÇÕES DO ESTUDO....114

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS....119

ANEXOS....123

ÍNDICE DE QUADROS

QUADRO 1.1 - Comparação entre as Trocas Discretas e Relacionais.....17

QUADRO 3.1 - Compra Organizacional *X* Compra Consumidor.....23

QUADRO 3.2 - Características de Troca entre Tipos de Relacionamentos.....34

QUADRO 4.1 - Situações Relevantes para Diferentes Estratégias de Pesquisa.....51

QUADRO 4.2 - Tipos Básicos de Desenho para Estudos de Caso.....52

QUADRO 5.1 - Características das Relações de Troca.....106

QUADRO 5.2 - Motivações para Ingresso e Sustentação de Relacionamentos.....111

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 3.1- Processo de Troca no Mercado Organizacional.....25

FIGURA 3.2 - Contínuo Estratégico de Marketing.....35

INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, as tendências de globalização das economias nacionais vêm se confirmando como uma realidade. Blocos econômicos são formados a fim de obter vantagens competitivas perante outros países que, individualmente, não seriam alcançadas de forma rápida. Com a queda de barreiras entre mercados, a competição entre empresas passa a ser global e sua intensidade cada vez mais significativa.

As empresas, ou seja, os agentes econômicos que realmente efetivam o processo de competição global, têm sofrido as pressões da concorrência internacional, levando-as a buscar maiores níveis de competitividade a fim de sobreviver em mercados cada vez mais disputados.

Em mercados nos quais a rivalidade entre empresas é elevada, a importância da repetição de transações com clientes antigos adquire caráter estratégico. A conquista de novos clientes exige maiores recursos e esforços das organizações, evidenciando, assim, a necessidade da busca de uma maior estabilidade nas relações com aqueles clientes já existentes.

O desafio de formar relacionamentos mais duradouros entre fornecedores / clientes, ou seja, o interesse na aproximação entre as partes para manter a continuidade das transações ao longo do tempo, impulsionou o desenvolvimento de um novo campo dentro da disciplina de marketing: o Marketing de Relacionamento.

Inúmeras pesquisas têm sido efetivadas nesta área, principalmente a partir da segunda metade da década de 80 (Jackson, 1985; Dwyer et al, 1987; Frazier *et al.*,

1988, Morgan & Hunt, 1994; Madhavan *et al.*, 1994; Cannon & Sheth, 1994), demonstrando a importância que a comunidade acadêmica conferiu ao tema.

Entretanto, a utilização de estratégias de Marketing de Relacionamento não são de uso incondicional e irrestrito a qualquer tipo de segmento de atividade. Conforme a natureza do negócio observado, atividades de Marketing de Relacionamento podem não se adequar às características específicas da dinâmica de troca do setor.

Assim, o conhecimento da natureza dos processos de troca de uma determinada indústria passa a ser vital para o desenvolvimento de estratégias de marketing compatíveis com suas peculiaridades e, conseqüentemente, para seu sucesso.

Este trabalho busca, a partir da identificação do tipo de relação de troca existente em segmentos específicos de atividade, identificar os aspectos que influenciam a formação e a sustentação de relacionamentos de longo prazo no contexto industrial do Rio Grande do Sul.

Consiste em um estudo exploratório dividido em duas etapas: revisão bibliográfica e estudo de casos. Na primeira fase, foram levantados, na teoria existente, os aspectos que caracterizam as relações de troca, assim como o comportamento das organizações, conforme os tipos de troca envolvidos e as principais motivações para a formação e a manutenção de relacionamentos.

Em um segundo momento, foram analisadas, a partir do método de estudo de caso, três situações de relacionamento entre compradores e vendedores organizacionais em três segmentos industriais no Rio Grande do Sul: químico, autopeças e eletroeletrônico. Procurou-se observar os tipos de troca existentes entre compradores e vendedores organizacionais em diferentes indústrias visando identificar quais eram as motivações para a construção e a sustentação dos seus relacionamentos.

1. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA E JUSTIFICATIVA DO SETOR DE ESTUDO

1.1- Definição do problema

O estudo de marketing tem se fundamentado no paradigma da troca. Compreende-se troca como a "transferência de algo tangível ou intangível, real ou simbólico, entre dois ou mais atores sociais" (Bagozzi, 1975).[1] Kotler (1995) procura apresentar uma distinção entre troca, transferência e transação: a troca consiste no ato de obter um produto desejado de alguém, oferecendo algo em contrapartida; a transação é o processo de negociação de valores entre as partes interessadas, caracterizando-se a efetivação de um processo de troca; por último, a transferência ocorre quando uma parte oferece um bem ou serviço sem receber nada tangível em troca.

Defendido nas décadas de 70 e 80 como conceito central de marketing (Bagozzi, 1975; Hunt, 1976; Kotler, 1995), a visão da troca tem sido contestada na função de oferecer um paradigma para o entendimento do papel do marketing dentro das organizações (Webster, 1992). As atividades de marketing têm mostrado que as firmas procuram não ficar restritas apenas à efetivação da troca e aos aspectos ligados à transação (Parvatiyar & Sheth, 1994). Surge uma nova abordagem para a relação de troca, caracterizada pelo desenvolvimento de uma maior interação entre clientes e fornecedores, com intuito de criação de maior valor (Kotler, 1995; Parvatiyar & Sheth, 1994; Madhavan *et al.*, 1994).

---

[1] Para efeito deste estudo, o conceito de troca utilizado é aquele apresentado por Bagozzi (1975).

Partindo do pressuposto apresentado, as relações de troca podem ser classificadas em duas dimensões: as trocas discretas e as trocas relacionais (Dwyer *et al.*, 1987). O Quadro 1.1 apresenta a comparação dos tipos de relações de trocas (Macneil, 1980).

QUADRO 1.1 - COMPARAÇÃO ENTRE AS TROCAS DISCRETAS E RELACIONAIS

BASES DE COMPARAÇÃO	TROCAS DISCRETAS	TROCAS RELACIONAIS
Tempo de troca	Curta duração	Longa duração
Número de partes envolvidas	Duas (comprador e vendedor)	Normalmente mais de duas partes
Fontes de obrigações	Crenças e costumes	Promessas feitas além das crenças e costumes
Satisfação do cliente	Limitada ao produto ofertado	Baseada no produto e serviços agregados
Expectativas para o relacionamento	Conflitos de interesses e pouca unidade	Conflitos contrabalançados pela confiança e busca de unidade
Relações pessoais (interação social e comunicação)	Mínimas	Comunicação formal e informal
Cooperação	Inexistente	Significativa
Planejamento	Enfoca a troca, sem antecipação do futuro	Enfoca o processo de troca c/ planejamento detalhado para o futuro
Mensuração do desempenho	Pouca atenção	Atenção às medidas de todos aspectos do desempenho
Poder	Lei do mais forte	Interdependência aumenta a aplicação judiciosa na troca do poder

Fonte: Adaptado de Macneil (In: DWYER, R. *et al.*. **Developing Buyer-Seller Relationships**. *Journal of Marketing*, Apr, 1987.)

As trocas discretas caracterizam-se por não apresentar laços estreitos entre as partes, sendo cada evento considerado como único, não tendo relevância a realização anterior de trocas para sua efetivação, e tampouco envolvendo a criação de relacionamento (Mowen, 1995).

As trocas relacionais possuem caráter mais duradouro, nas quais as transações ocorrem baseadas no retrospecto de atividades e relações entre as partes, sendo determinantes para sua continuidade. Estão baseadas em compromissos de longo prazo, sendo caracterizados, assim, processos contínuos (Morgan & Hunt, 1994).

Com base no tipo de comportamento dos clientes ou contas, Jackson (1985) propõe dois modelos: o *lost-for-good* e o *always-a-share*. O primeiro tipo considera que o cliente realiza repetidas vezes a compra de um tipo de produto e compromete-se apenas com um supridor, em decorrência dos elevados custos associados para troca de fornecedor. Entretanto, caso existam razões para o término da relação, els estará perdida definitivamente ou, pelo menos, necessitará de grandes investimentos para a recuperação da tal.

O comportamento *always-a-share* é característico do cliente que pulveriza suas compras em diversos fornecedores, não gerando vínculos mais sólidos com estes. Os custos de mudança de vendedores são reduzidos, possibilitando ao cliente flexibilidade e uma maior autonomia para decidir de quem irá realizar a compra.

Pode-se notar que os comportamentos do comprador estão intimamente relacionados com o tipo de troca envolvida. O comportamento *lost-for-good* ocorre quando há processos de troca mais relacionais. De igual modo, as trocas discretas são comuns com clientes que apresentam comportamento *always-a-share*.

Com base nas tipologias apresentadas, ficam indagações: como identificar os padrões de comportamento nas relações de troca em uma indústria? Que razões levam as organizações a ingressar e a sustentar relacionamentos de longa duração ? Que tipo de influência a situação competitiva verificada em um ambiente de negócio exerce sobre o padrão das relações de troca de suas empresas ?

A questão de pesquisa deste trabalho pode ser assim resumida: quais são os elementos motivadores para a formação e a sustentação de relacionamentos de longo prazo no contexto industrial do Rio Grande do Sul ?

1.2 - Justificativa da escolha dos setores industriais

Para este estudo, buscou-se investigar três casos de relacionamento em segmentos industriais de extrema importância na economia do Rio Grande do Sul: a indústria química, a de material de transporte e autopeças e a eletroeletrônica.

A escolha se deve à significância econômica que os três setores apresentam dentro do panorama industrial gaúcho. Reunidas, estas representam 17,5% do PIB industrial gaúcho, empregam 8,1% da mão-de-obra industrial. São indústrias cujas as empresas gaúchas nelas atuantes ocupam papel de liderança ou destaques entre as demais competidoras nacionais.

Utilizando três setores econômicos diferentes, que têm em comum a intensa competição entre as empresas atuantes e exposição à concorrência internacional, buscou-se obter um conjunto de informações mais amplo sobre a questão da formação e da manutenção de relacionamentos de longo prazo no mercado organizacional no contexto industrial do Estado do Rio Grande do Sul. Desta forma, evitou-se a

identificação de características sobre as relações de troca referentes a uma única indústria.

Cabe ressaltar que, com a utilização de três segmentos industriais, não se procurou obter uma maior generalização dos resultados. Como a natureza de uma pesquisa exploratória sugere, o objetivo deste estudo está na identificação de variáveis que deverão ser comprovadas futuramente com um trabalho de verificação que possua significância estatística.

2. OBJETIVOS

A partir das conceituações expostas, são apresentados aqui os objetivos geral e específicos deste trabalho:

2.1 Objetivo geral

Analisar, a partir do tipo de relação de troca, os aspectos que influenciam a formação e a sustentação de relacionamentos de longo prazo dentro do contexto industrial do Rio Grande do Sul.

2.2 Objetivos específicos

- Analisar e selecionar, com base na teoria sobre a relação comprador/vendedor organizacional e Marketing de Relacionamento, os elementos que caracterizam as relações de troca;

- Identificar, a partir do estudo de três casos de relacionamento, os aspectos que caracterizam seus tipos de relações e influenciam as decisões estratégicas que as empresas tomam;

- Examinar os tipos de relações de troca existentes nas indústrias e as características das empresas, assim como identificar as motivações que levam as empresas à formação e sustentação de relacionamentos.

3. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

O referencial teórico utilizado para este trabalho foi dividido em cinco partes: a caracterização do mercado organizacional, o relacionamento comprador / vendedor, a conceituação e diferenças entre o marketing transacional e o Marketing de Relacionamento, as motivações para a formação de relacionamentos de longo prazo e, por fim, os elementos condicionantes para o emprego de estratégias relacionais ou transacionais.

3.1 - Mercado organizacional

O mercado organizacional, conhecido também como *business-to-business*, tem como característica a ocorrência de transações entre empresas que adquirem bens e serviços para usar na constituição de outros produtos que serão vendidos, alugados ou fornecidos a terceiros (Kotler, 1995). É composto por indústrias, órgãos governamentais, empresas prestadoras de serviços, firmas atacadistas e varejistas, entre outras (Wilkie, 1994).

O processo de compra organizacional difere em uma série de aspectos do processo verificado na compra feita pelo consumidor final. O principal ponto a ser destacado é o objetivo da compra: ao contrário dos consumidores que adquirem os bens e serviços para a própria utilização, as organizações adquirem bens e serviços para usar direta ou indiretamente em suas operações (Haas, 1992), a fim de alcançar algumas metas, entre elas, a obtenção de lucro (Kotler, 1995). Por esta razão, o processo de compra organizacional necessita de técnicas e de procedimentos formalizados distintos daqueles verificados na compra de bens de consumo feita por um indivíduo ou por uma família.

Mowen (1995) procede uma comparação entre a compra realizada pelos consumidores e a feita pelas organizações, apresentada no Quadro 3.1.

QUADRO 3.1 - COMPRA ORGANIZACIONAL *x* COMPRA CONSUMIDOR

DIMENSÕES	ORGANIZACIONAL	CONSUMIDOR
Produto	Técnico, volumes elevados, ênfase nos serviços	Padronizado, pequenas quantidades, enfoque menos técnico
Preço	Concorrência na oferta (propostas), listas de preços para produtos padronizados	Listas de preço definidas pelos fabricantes
Promoção	Informações de pessoal de vendas e revistas especializadas (ênfase na venda pessoal)	Ênfase na propaganda
Distribuição	Canais curtos, direto fabricante	Maior número de membros nos canais
Relações com Cliente	Complexas, ênfase no relacionamento de longo prazo	Simples, transações específicas
Decisão de Compra	Processo estruturado, envolvimento de várias pessoas da organização	Processo desestruturado, envolvimento de menor número de pessoas

Fonte: Adaptado de MOWEN, John C. *Consumer Behavior*. Englewoods Cliffs, Prentice-Hall, 1995, p. 677.

Webster (1984) resume em quatro pontos as diferenças entre mercado consumidor e mercado organizacional:

- A complexidade do produto envolvido: conforme a natureza de sua utilização, as exigências técnicas quanto ao produto transacionado no mercado *business-to-business* são maiores.

- A interdependência funcional: o mercado organizacional demanda uma maior interdependência entre as áreas da empresa para o perfeito atendimento das necessidades de seus clientes, não indispensáveis ao mercado consumidor.
- A complexidade do processo de compra: as compras organizacionais envolvem um grupo de profissionais especializado para a tomada da decisão de aquisição.
- A interdependência gerada entre organizacão compradora e vendedora: a partir da realização da venda, especialmente de produtos que serão utilizados nas operações do cliente, a dependência da empresa passa a ser significativa e vice-versa.

Deve ser destacado que a demanda no mercado organizacional deriva-se da demanda de bens de consumo. Caso o consumo de um determinado produto destinado ao consumidor final tem sua demanda reduzida, isto afetará toda a cadeia produtiva que está ligada a ele, alterando as vendas das organizações que transacionam matérias-primas, partes e componentes (Haas, 1992). Logo, para que a demanda seja prevista no mercado organizacional, deve-se monitorar também a procura do produto destinado ao consumidor final.

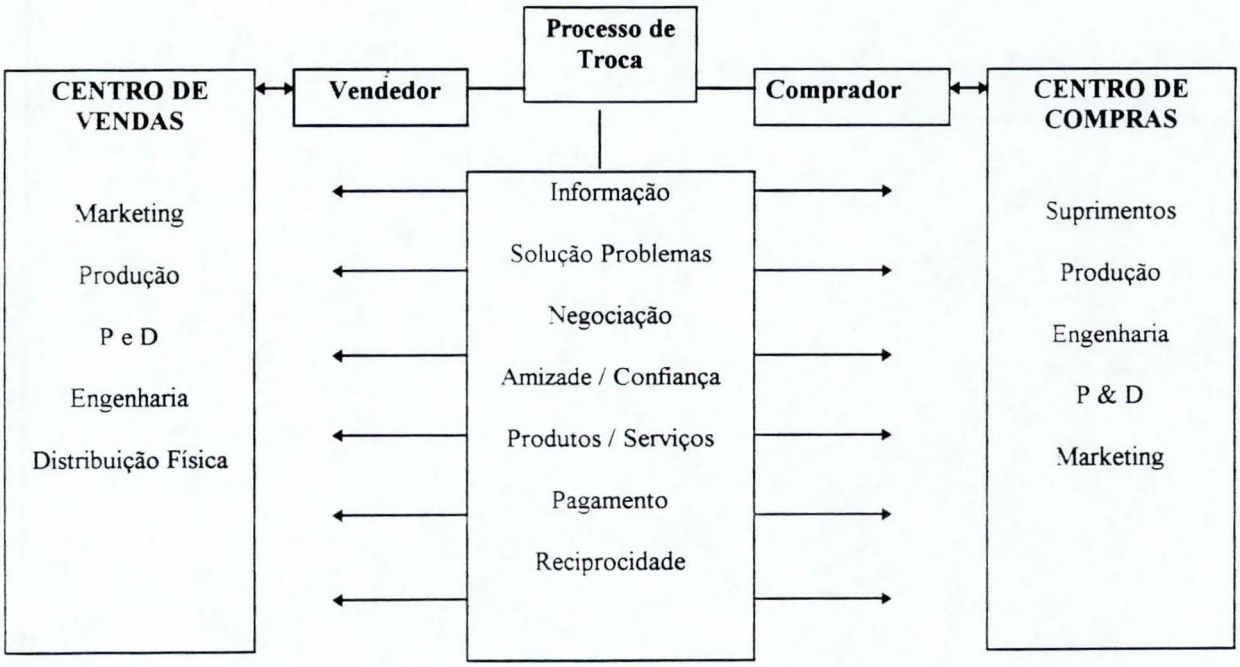
Como se pode evidenciar, a natureza da compra organizacional exige um processo de tomada de decisões mais complexo e técnico, razão pela qual as decisões não são individualmente tomadas, mas envolvem grupos de pessoas que participam desde o reconhecimento de uma necessidade até à avaliação da satisfação quanto ao desempenho de um insumo ou serviço prestado.

Em geral, as organizações possuem o *centro de compras*, que consiste no "grupo de indivíduos que participa do processo de decisões, compartilhando objetivos e riscos decorrentes das mesmas" (Webster & Wind, 1972). Indivíduos de várias áreas da organização como, por exemplo, suprimentos, operações, desenvolvimento de produto, entre outras, envolvem-se no processo decisório de compra (Wilkie, 1994).

Do outro lado, na empresa fornecedora, apresenta-se similarmente ao centro de compras, um agrupamento de pessoas que tem com responsabilidade lidar com os clientes, não se restringindo apenas aos profissionais de marketing, mas de pesquisa e desenvolvimento, logística, produção, etc. Este grupo interdisciplinar é conhecido como *centro de vendas* (Spekman & Johnston, 1986).

O relacionamento entre os dois centros (compra e venda), assim como as relações entre duas empresas que possuem objetivos individuais, muitas vezes distintos - até mesmo incompatíveis - são elementos característicos dos mercados organizacionais (Figura 3.1).

FIGURA 3.1- PROCESSO DE TROCA NO MERCADO ORGANIZACIONAL



Fonte: Adaptado de HUTT, Michael D. & SPEH, Thomas W. *Business Marketing Management*. The Dryden Press, 1995, p. 69.

Webster (1984) aponta "a natureza do relacionamento comprador-vendedor como a maior diferença do marketing organizacional para o marketing de consumo". A complexidade dos produtos transacionados não seria definida pelos aspectos técnicos do produto, mas em termos do conjunto de relacionamentos (econômico, técnico, pessoal) entre compradores e vendedores.

3.2 - Relacionamento comprador / vendedor

Segundo Buarque de Holanda Ferreira (1994), o termo relacionamento pode ser definido como "uma ligação afetiva, amizade ou profissional condicionada por uma série de atitudes recíprocas". Os relacionamentos que são formados entre comprador e vendedor (indivíduo ou organização) não diferem, em sua essência, do conceito apresentado. Alguns autores fazem a analogia entre relação comprador-vendedor com o casamento (McCall, 1966; Levitt; 1985; Dwyer *et al.*, 1987), considerando as fases do relacionamento e o próprio comportamento das partes muito semelhantes entre si.

Em um relacionamento, a venda ou o "namoro" não consiste na relação por si só, mas apenas uma etapa inicial de um processo com um horizonte de tempo maior. A duração do casamento / relação está ligada, segundo Levitt (1985), à capacidade do vendedor em gerenciar o relacionamento e buscar satisfação por parte do cliente. Contudo, como no casamento, não se depende apenas do esforço de uma parte para sua manutenção ao longo do tempo.

Dwyer *et al.* (1987) vê os benefícios e custos do casamento (companheirismo, crescimento pessoal, responsabilidade ampliada) como análogos aos gerados nas relações entre comprador e vendedor, podendo esta ocasionar um acordo contratual que assegure seu cumprimento.

Buscam-se, tanto nos casamentos quanto nas relações comprador-vendedor, benefícios pelas partes envolvidas que as motivam a ingressar em relacionamento, como a estabilidade e o comprometimento entre as partes. Contudo, elas incorrem em custos ou sacrifícios, como a diminuição da flexibilidade e autonomia individual na tomada de decisões, por exemplo.

Dwyer *et al.* (1987) apresentaram um modelo explicativo sobre a formação de relacionamentos entre comprador-vendedor, dividido em cinco etapas: reconhecimento ou conscientização, exploração, expansão, comprometimento e dissolução.

O *reconhecimento* ou conscientização é a etapa na qual os participantes de uma futura relação identificam parceiros viáveis, sem interação entre as partes, apenas tomando consciência de sua existência.

Na *exploração*, as partes interagem entre si a partir da busca e avaliações das opções disponíveis, analisando as obrigações, benefícios e encargos de cada alternativa. Os relacionamentos nesta etapa são de grande fragilidade, pois inexistem laços significativos entre os participantes, nem sob a forma de investimentos específicos para a relação, muito menos em termos de interdependência entre as partes.

Scanzoni (1979) divide a etapa de exploração em cinco fases: atração, comunicação e barganha, desenvolvimento e exercício do poder, estabelecimento de normas e desenvolvimento de expectativas.

A atração se dá com base nas possibilidades percebidas de resultados da relação, ou seja, benefícios e custos decorrentes. Caso a análise seja favorável, haverá uma aproximação entre as partes.

Ingressa-se no processo de comunicação e barganha, na qual são expostos os interesses de cada lado para com outro, assim como a apresentação dos pontos de divergência entre as partes.

O exercício do poder entre as partes ocorre no processo de barganha ou negociação, não havendo uma distinção clara entre as duas fases. Caso um participante exerça poder sobre o outro não deixando explícitos os benefícios que a associação irá trazer, menores serão as probabilidades de que esta transação perdure. Todavia, se o exercício do poder for percebido de forma justa e legítima pelas partes, a associação poderá se concretizar (Scanzoni, 1979).

Com o tempo, desenvolvem-se normas dentro da relação, isto é, padrões de comportamento esperados entre as partes. Apesar de não serem formalmente acordados ou registrados, fazem parte integrante da relação e são fundamentais para o estabelecimento de expectativas dentro da mesma. O conceito de confiança, por exemplo, um dos pilares na sustentação de relacionamentos no longo prazo, surge com o desenvolvimento de expectativas e seu efetivo cumprimento entre as partes.

Na *expansão*, há um aumento contínuo dos benefícios resultantes da relação. A motivação para manter o relacionamento cresce devido aos bons resultados do processo de troca, reduzindo-se o número de alternativas interessantes que alguma parte poderia empregar como substituto para a relação (Frazier, 1983).

Os participantes estão fortemente vinculados no *comprometimento*, havendo promessas de cada lado quanto à continuidade do relacionamento. O ambiente de cooperação possibilita que as partes alcancem seus objetivos individuais e conjuntos, sem a expectativa da ocorrência de comportamentos oportunistas dos participantes, ou seja, abandono da relação em troca de um parceiro substituto.

Nesta etapa, verifica-se grande interdependência e coesão, sustentada também pela disposição para realização de investimentos para continuidade do relacionamento (Dwyer *et al.*, 1987).

Na *dissolução*, uma ou ambas as partes avaliam suas respectivas insatisfações quanto ao relacionamento e/ou comportamento do parceiro. São feitas análises quanto aos custos resultantes do término da associação e substituição por outro. O afastamento pode ser gradual, conforme o grau de desgaste existente entre as partes. Apesar de não constituir uma etapa na formação de relações, fica implícita no próprio conceito de relacionamento, sendo de grande valia para o entendimento das razões que levam às organizações a manter ou dissolver relações.

3.3 - Marketing Transacional e Marketing de Relacionamento

Como foi anteriormente comentado na definição do problema, o marketing pode apresentar duas dimensões a partir do tipo de relação de troca envolvida: a transacional (trocas discretas) e relacional (troca relacional).

3.3.1 - *Marketing Transacional*

Caracteriza-se por estar associado a trocas discretas, nas quais a orientação dos participantes se resume à satisfação dos interesses de curto prazo, desconsiderando qualquer possibilidade de formação de relacionamentos.

Para Matthyssens & Van den Bulte (1994), o marketing transacional está centrado no binômio produto/mercado, tendo como unidade de análise o mercado visto de forma ampla e as aplicações que o produto ofertado pode possuir. As estratégias são

traçadas a partir de estudos sobre segmentos de compradores, sendo as atividades de marketing orientadas para agrupamentos de clientes, não havendo interesse em analisar individualmente o cliente.

O marketing transacional é comum em relações de troca com clientes cujos comportamentos que Jackson (1985) chamou de *always-a-share*, no qual inexiste a formação de dependência do cliente com um único fornecedor, transacionando com vários supridores. A mudança de fontes de suprimento é facilitada pela ausência de custos de substituição significativos, ou seja, não há investimentos significativos das partes envolvidas dedicados exclusivamente à relação de troca, seja sob a forma de ativos, pessoal especializado ou procedimentos gerenciais.

Por esta razão, as expectativas de comportamentos oportunistas[2] dos participantes em trocas transacionais, fomentadas pela ausência de barreiras de saída da relação de troca, não proporcionam confiança entre as partes, dificultando a formação de vínculos mais duradouros (Morgan & Hunt, 1994). Quando um parceiro acredita que o outro está sendo oportunista dentro do relacionamento, a confiança percebida entre eles diminuirá, podendo levar até à sua dissolução.

De acordo com o tipo de comportamento que um cliente pode apresentar, exige-se o gerenciamento de tipos diferenciados de estratégias de marketing. Para clientes com comportamento *always-a-share*, as ferramentas de marketing mais indicadas a empregar seriam aquelas de curto prazo, como, por exemplo, alterações de preço e campanhas promocionais ou de publicidade, cujos efeitos são sentidos de forma imediata e possuem pequena duração (Jackson, 1985), não tendo relevância em relacionamentos mais duradouros. Tais clientes mostram-se mais sensíveis aos efeitos de curto prazo, não sendo compensatório o emprego de instrumentos de prazo mais

---

[2] Comportamento oportunista é construído a partir da violação de promessas, implícitas ou explícitas, sobre o comportamento requerido em uma relação (John, 1984).

dilatado, como, por exemplo, alterações no sistema de distribuição ou composto de produto, pois estes não as valorizariam de modo significativo.

As trocas no marketing transacional têm momentos estabelecidos de início e fim, não se configurando em um processo contínuo. O propósito de troca é limitado, restringindo-se basicamente aos aspectos de natureza econômica de curto prazo, com pequena ênfase estratégica (Gundlach & Murphy, 1992).

3.3.2 - *Marketing de Relacionamento*

Baseadas em trocas relacionais, o Marketing de Relacionamento tem como característica a preocupação das partes na realização de esforços para a sustentação da relação no longo prazo, sendo cada troca considerada em termos de seu passado e de seu futuro antecipado (Dwyer *et al.*, 1987).

Jackson (1985) conceitua Marketing de Relacionamento como "o marketing orientado para realização de relacionamentos fortes e contínuos com clientes individuais", enquanto Sirgy & Lee (1994) acrescentam que a busca de relações duradouras se dá em função do interesse das partes em obter benefícios mútuos.[3]

Para Sheth & Parvatiyar (1993), Marketing de Relacionamento é "um esforço de integração das empresas com clientes, fornecedores e outros parceiros, resultando em relacionamentos mais interativos".

---

[3] Para efeito deste trabalho, o conceito de Marketing de Relacionamento a ser empregado é o exposto por Jackson (1985) e complementado por Sirgy & Lee (1994): Marketing de Relacionamento pode ser entendido como o marketing orientado para realização de relacionamento fortes e contínuos com cliente individuais, em função do interesse das partes na obtenção de objetivos mútuos.

Grönroos (1991), por sua vez, aponta o Marketing de Relacionamento como "um conjunto de atividades de marketing orientado para o estabelecimento de relacionamentos de longo prazo tipo *ganha-ganha*, com base em promessas mútuas e confiança entre as partes".

O Marketing de Relacionamento parte da premissa de que a unidade de análise é o cliente, tendo toda ação mercadológica direcionada para contas individuais. A empresa não direciona seus esforços para o gerenciamento da carteira de clientes de forma única e padronizada, como se vê no marketing transacional, mas à administração de contas uma a uma, respeitando as peculiaridades que cada relacionamento apresenta (Matthyssens & Van den Bulte, 1994).

Em trocas relacionais, percebe-se a formação de dependência entre as partes devido à ocorrência de custos elevados de mudanças, as quais inibem o abandono ou a dissolução do relacionamento (Jackson, 1985). Os custos de mudança decorrem dos dispêndios que as partes de uma transação gerariam se esta fosse interrompida. Investimentos realizados pressionam para a continuidade da relação, pois, muitas vezes, estes não poderiam ser utilizados ou transferidos para transações com outros parceiros sem incorrer em custos de adaptação que podem inviabilizar a substituição.

O objetivo do Marketing de Relacionamento é utilizar o relacionamento gerado como atributo diferenciador da oferta (Shani & Chalasani, 1992). A presença de barreiras de mudança ou de dissolução de uma relação, sejam estas de caráter econômico (custos de mudança elevados) ou social (fortes relações interpessoais), proporciona uma vantagem competitiva sustentável frente aos seus competidores, pois estes, para romper a relação existente, deverão oferecer benefícios muito superiores aos atualmente obtidos (McCort, 1994).

Uma das formas mais evidentes de Marketing de Relacionamento se encontra no emprego de sistema *Just in Time* (JIT). O JIT consiste em tipo de troca relacional na qual o fornecedor produz e entrega ao seu cliente as quantidades necessárias em tempo exato, não havendo formação de estoques e perda de tempo (O'Neal, 1989). Para haver o fornecimento no sistema JIT, as empresas comprometem-se a fornecer e a adquirir as quantidades acordadas, gerando, assim, uma forte interdependência.

Isto pode ser constatado a partir de um estudo sobre as relações de troca no sistema JIT apresentado no Quadro 3.2 (Frazier *et al.*, 1988), onde são comparadas as características das trocas de mercado (discretas), relacionais e JIT. Apesar de os autores considerarem separadamente as formas de troca relacionais e JIT, para efeito deste trabalho será considerada a conceituação já mencionada de Macneil (1980), a qual divide as relações de troca em discretas e relacionais. O JIT e as trocas relacionais implicam em relacionamentos com horizonte de longo prazo, característica básica do Marketing de Relacionamento.

QUADRO 3.2 - CARACTERÍSTICAS DE TROCA ENTRE TIPOS DE RELACIONAMENTOS

CARACTERÍSTICAS DA TROCA	MERCADO	RELACIONAL	JIT
Horizonte de tempo	Curto prazo	Moderado a longo prazo	Longo prazo
Foco da troca	Preço do produto central	Ênfase no produto central e alguma atenção aos serviços agregados	Ênfase conjunta no produto central e no serviços agregados
Número de ligações interorganizacionais	Pequeno	Moderado	Rede de relações entre as áreas funcionais
Comunicações	Baixa e formal	Moderada; formal e informal	Alta; formal e informal
Natureza das informações trocadas	Limitadas a transação	Transação e algum planejamento de longo prazo	Produto conjunto, produção e logística relacionadas; muito planejamento de longo prazo
Freqüência de embarque de produtos	Baixa e irregular	Moderada e regular	Alta e sujeita a revisões
Número de fornecedores	Grande	Moderado	Fornecedor único
Custos de transação	Baixo	Moderado	Alto
Investimentos específicos	Baixos	Moderadamente baixos	Moderados para altos
Interdependência funcional	Baixa e limitada a sistema de entrega	Moderada e envolve poucas áreas funcionais	Alta e compreende muitas áreas funcionais
Nível de risco	Baixo	Moderado	Alto
Orientação para solução de problemas	*Post-facto* e reativa	Reativa	Pró-ativa e orientada para a prevenção

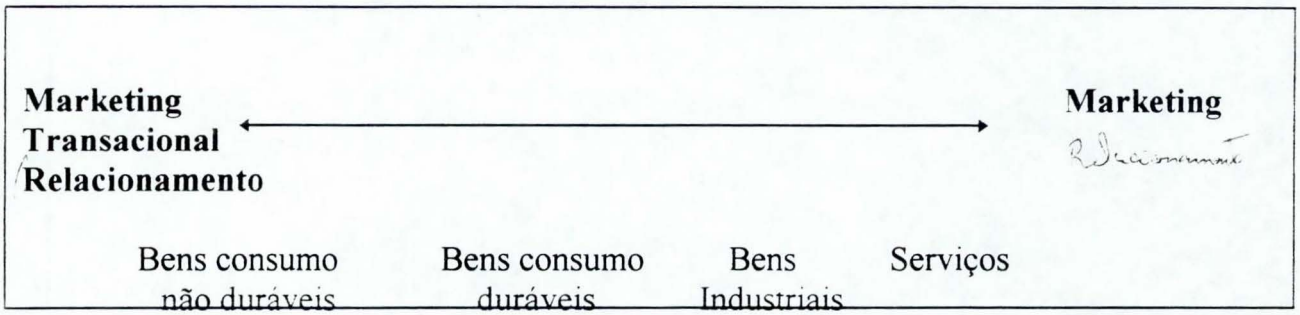
Fonte: FRAZIER, Gary L.; SPEKMAN, Robert e & O'NEAL, Charles. **Just in time exchange relationships in industrial markets**. *Journal of Marketing*, 52, October 1988: 52-67.

Para melhor esclarecer as diferenças entre o marketing transacional e o Marketing de Relacionamento, ou seja, entre o marketing resultante de trocas discretas e relacionais respectivamente, Grönroos (1991) apresentou um esquema chamado "Contínuo Estratégico de Marketing" (Figura 3.2). Neste, de acordo com a natureza da relação de troca envolvida e da indústria em análise, as estratégias de marketing seriam posicionadas em um contínuo entre dois extremos (Marketing Transacional e Marketing de Relacionamento).

O posicionamento estratégico seria definido por uma série de dimensões que possibilitam avaliar a predisposição de determinados ambientes de negócios à adoção de estratégias mais relacionais ou transacionais.

Para produtos comercializados em mercados de massa, como bens de consumo não-duráveis, por exemplo, as relações de troca são transacionais por não haver, na maioria das vezes, contato direto entre as empresas fabricantes do produto e seus consumidor final (Grönroos, 1991).

FIGURA 3.2 - CONTÍNUO ESTRATÉGICO DE MARKETING



Fonte: GRÖNROOS, Christian. **The marketing strategy continuum: towards a marketing concept for 1990s**. *Management Decision*, 29, 1, 1991: 7-13.

De forma oposta, os serviços, em função das características diferenciadas em comparação aos bens, ou seja, a intangibilidade (os serviços não podem ser tocados), pericibilidade (não há possibilidade de estoque), uniformidade de execução (serviços

são muito variáveis quanto ao padrão de qualidade) e inseparabilidade da produção e consumo dos serviços (Zeithaml *et al.*, 1985), exigem estratégias mercadológicas mais orientadas ao relacionamento, mesmo havendo esforços no contexto empresarial com vistas à industrialização dos serviços (Levitt, 1985).

Para melhor compreender as razões de colocação de estratégias de marketing dentro do contínuo, Grönroos (1991) sugere implicações gerenciais decorrentes do tipo de abordagem mercadológica existente (transacional ou relacional):

a) *Funções dominantes de marketing*: A administração de marketing, realizada por intermédio do gerenciamento dos composto de marketing ou 4 Ps (produto, preço, promoção e distribuição) mostra-se adequada aos mercados onde as trocas ocorram de forma discretas ou por tratar-se de mercados massificados, nos quais dificilmente é conhecido o consumidor final.

Entretanto, para trocas relacionais, faz-se necessário, além do gerenciamento do composto de marketing, que ocorra interação de outras funções da organização com o cliente. A possibilidade de contatos entre o cliente e a área industrial / operacional ou setor responsável pelo desenvolvimento de produtos deve possibilitar a oferta de produtos adequados com as necessidades do cliente, fugindo do controle exercido pelas áreas de marketing da empresa. Portanto, é imprescindível para a maior eficácia de estratégias relacionais, a descentralização da prática de marketing para os demais setores organizacionais, não concentrando todas as responsabilidades apenas sobre o departamento de marketing.

b) *Sensibilidade a variações de preço*:. Em trocas discretas ou transacionais, nas quais a substituição de fornecedores não é substancialmente impedida pela existência de custos de mudança, alterações de preço podem levar ao fim de transações. Logo, em mercados onde o produto oferecido é similar entre os competidores e não se percebem

grandes diferenças entre os conjuntos de serviços ao cliente apresentados, a sensibilidade a preços é um fator determinante na continuidade de relações.

Em contextos mais relacionais, as variações de preço não são compreendidas como um aspecto fundamental: as empresas que empregam estratégias relacionais buscam, pela criação de laços tecnológicos ou, mesmo, sociais, evitar que o preço seja o ponto decisivo na tomada de decisão do cliente, fazendo com que este valorize outros aspectos dentro da transação.

c) *Dimensões de qualidade dominante*: A qualidade pode ser compreendida sobre o enfoque técnico e o enfoque funcional. Enquanto na qualidade técnica a constatação recai sobre o produto estar ou não de acordo com as especificações prescritas e anunciadas pelo fabricante, na qualidade funcional busca-se avaliar se o mesmo desempenha aquilo que o cliente espera, trazendo o benefício de uso prometido.

De forma análoga, Grönroos (1991) considera que, no marketing transacional, as preocupações do cliente estão focadas nos aspectos técnicos do produto básico, na concepção apresentada por Levitt (1985). Quando há a valorização pelo cliente do produto ampliado, isto é, considerando todo o rol de serviços que a firma agrega ao bem, as estratégias relacionais são indicadas, pois, em caso de as empresas competirem no mesmo nível de qualidade técnica de produto, a diferenciação da oferta decorrerá da prestação de serviços ao cliente.

d) *Monitoramento da Satisfação do Cliente*: De acordo com o marketing transacional, uma forma indireta de medição do sucesso de uma empresa está na dimensão de sua participação de mercado (Grönroos, 1991). Contudo, nada indica que os clientes estejam sendo mantidos pela empresa que pode estar em um processo contínuo de obtenção e perda de clientes, onde os antigos compradores são sistematicamente substituídos por novos.

No Marketing de Relacionamento, a manutenção da carteira de clientes ao longo do tempo, além de possibilitar avaliar o grau de satisfação para com a relação, permite manter um sistema de informações sobre os clientes atualizado por meio da interação existente entre as partes. O conhecimento mais acurado do comprador permite um melhor gerenciamento do relacionamento, fazendo com que a oferta da empresa possa corresponder, de forma mais eficaz, às expectativas do cliente (Coote, 1994).

e) *Interdependência funcional*: Enquanto, no marketing transacional a interdependência entre funções da organização não possui importância estratégica (Grönroos, 1991), a coordenação existente entre as atividades de marketing, operações e recursos humanos exerce papel fundamental no Marketing de Relacionamento. Como parte das atividades em relação ao cliente, em trocas relacionais não são desempenhadas por profissionais de marketing, sendo necessário que exista uma consciência comum na organização quanto à importância dos contatos estabelecidos com os clientes para que os relacionamentos sejam mantidos no longo prazo.

3.4 - Motivações para Formação de Relacionamentos

Para poder compreender os aspectos que tornam um setor de atividade mais inclinado ou não para a utilização de Marketing de Relacionamento, é imprescindível analisar as razões que levam as organizações a se relacionar no longo prazo.

Arndt (1979) defendeu, em um artigo clássico, a tendência de que os mercados viessem a se domesticar, isto é, as organizações passariam a buscar na criação de vínculos duradouros com parceiros de troca, a redução da agressividade dos mercados competitivos caracterizados por transações ocasionais ou discretas.

A partir dessa tendência, Arndt considera três razões que levariam à domesticação dos mercados:

- Redução da incerteza das operações (diminuição da suscetibilidade à instabilidade dos negócios)
- Diminuição dos custos de transação (são evitados gastos adicionais com repetidos processos de negociação)
- Sinergia na combinação de operações complementares (ganhos de escala por meio de recursos produtivos compartilhados, acesso conjunto a fornecedores, distribuidores, instituições financeiras)

Pode-se constatar que as motivações que Arndt elenca para a domesticação dos mercados, isto é, para a formação de relacionamentos mais estáveis entre compradores e vendedores, têm como característica comum seu enfoque econômico. A eficiência organizacional seria incrementada a partir do momento que a aproximação de fornecedores e clientes gerasse ganhos de escala e as transações ocorressem com menores custos (menor tempo de negociação).

Outro aspecto significativo é a questão da diminuição das incertezas operacionais. Com a presença de compradores e vendedores mais cooperativos, os riscos decorrentes de flutuações de demanda e oferta são minimizados, possibilitando uma maior estabilidade para ambas as partes.

Madhavan *et al.* (1994) analisaram 5 motivações que conduzem à formação de relacionamentos de marketing, ampliando as razões expostas por Arndt:

3.4.1 - *Eficiência*

As transações que são repetidas continuamente possibilitam reduções dos seus custos com a existência de ativos dedicados ao relacionamento, por exemplo. Este tipo

de motivação se faz mais presente em indústrias onde os produtos e processos de tomada de decisão envolvidos apresentam alta complexidade. Em tais casos, é interessante manter a continuidade de transações com os mesmos parceiros a fim de evitar aumentos nos custos de transação com a execução dessas atividades internamente ou com a substituição por novos parceiros.

3.4.2 - *Estabilidade*

A formação de relacionamento proporciona maior segurança e garantia de fornecimento de recursos essenciais para a empresa compradora, assim como a previsibilidade da demanda para a empresa vendedora, possibilitando a organização da oferta de modo mais acurado. Ocorrem em segmentos de atividade onde a incerteza de oferta e demanda é significativa, seja pelo número limitado de fornecedores capacitados seja pela ausência de compradores dispostos a abandonar seus supridores atuais.

3.4.3 - *Controle*

As organizações podem ingressar em relacionamentos a fim de exercer maior influência sobre a evolução e o crescimento da indústria (o controle direto sobre seu parceiro de relação é incompatível com a orientação de cooperação entre as partes, característica do Marketing de Relacionamento). Pode ser feito por meio da construção de barreiras à entrada de competidores, onde os relacionamentos já estabelecidos não permitem o ingresso de novas empresas no segmento, seja para compradores (acesso privilegiado de materiais) seja para vendedores (compradores que têm um passado de transações com a empresa supridora).

Os relacionamentos orientados para o controle da indústria podem ocorrer em ambientes de negócio onde as barreiras de entrada, como economia de escala e

necessidade de capital, sejam baixas. Em tais casos, a formação de vínculos duradouros entre comprador e vendedor pode constituir em um tipo de obstáculo ao ingresso de novas empresas, possibilitando a construção de uma vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes.

3.4.4 - *Aprendizagem*

A ocorrência de transações freqüentes com parceiros permite adquirir conhecimentos de suas habilidades em termos tecnológicos que, na ocorrência de trocas eventuais, não poderiam ser obtidas. Em indústrias onde há uma elevada complexidade dos produtos e as evoluções tecnológicas são constantes, o acesso a inovações de materiais, processos ou aplicações, assim como aprendizagem de sua experiência gerencial, motiva as organizações à formação de relacionamentos.

3.4.5 - *Legitimidade*

A utilização da reputação do nome do parceiro pode servir para qualificar e promover sua imagem dentro de sua indústria, sendo, inclusive, um elemento diferenciador de oferta em relação aos seus concorrentes. Verifica-se em indústrias onde a comunicação interpessoal é significativa e existe uma "estratificação social" entre fornecedores e clientes, ou seja, entre as empresas atuantes, existem aquelas que possuem status superior, sendo reconhecidas por sua capacitação dentro do segmento.

Portanto, as empresas buscam, por meio de relacionamentos, a redução das incertezas que os mercados competitivos geram, seja por intermédio do exercício de um maior poder de controle sobre o comportamento da indústria, garantindo a continuidade do fornecimento de um recurso ou até mesmo utilizando o endosso do relacionamento com determinada organização de prestígio para alavancar sua posição dentro do mercado.

Com base nas motivações que levam as organizações a ingressar em relacionamentos de longo prazo (Madhavan *et al.*, 1994) podem ser apontadas algumas características da indústria passíveis de levar à formação e à utilização de estratégias de Marketing de Relacionamento:

- grau de inovação (materiais e aplicações),
- complexidade de produto, processos de fabricação e tomada de decisão,
- existência de barreiras de entrada (economias de escala, necessidades de capital),
- facilidades de acesso a novas tecnologias,
- disponibilidade de fornecedores e clientes.

3.5 - Elementos-Chave para Análise das Relações de Troca

A partir da bibliografia consultada (Jackson, 1985; Dwyer *et al.*, 1987; Frazier *et al.*, 1988; Grönroos, 1991, Matthyssens & Van den Bulte, 1994), podem ser elencados os aspectos-chave que caracterizam o tipo de relação de troca existente (discreta ou relacional) e permitem, assim, inferir que elementos condicionam o emprego de estratégias relacionais ou transacionais.

a) *Horizonte da troca*: A ocorrência de trocas discretas está limitada à efetivação de transações eventuais, sem haver preocupação com respeito à continuidade ou repetições das trocas. As trocas relacionais estão ligadas a um processo contínuo de eventos, ocorrendo esforços conjuntos para a sustentação do relacionamento no longo prazo.

b) *Comunicações*: O fluxo contínuo de informações relevantes e atuais entre os participantes de um relacionamento, aproximam as partes, evitando a formação de expectativas quanto à relação que não se efetivarão. Em situações de relacionamento, a natureza da comunicação não se restringe apenas aos aspectos referentes à transação atual, envolvendo planejamento de atividades futuras como desenvolvimento de materiais e produtos e melhorias no sistema logístico, entre outros (Frazier *et al.*, 1988).

As comunicações em trocas discretas caracterizam-se pela formalidade existente entre as partes e pela freqüência reduzida, pois os contatos estão limitados às questões das trocas do presente, sem antecipação de transações futuras.

c) *Cooperação*: Elemento básico do relacionamento, a cooperação interorganizacional caracteriza-se pelo esforço conjunto das partes na busca para atingir objetivos comuns (Stern & Reve, 1980).

Segundo Nielson & Wilson (1994), a cooperação pode se apresentar em quatro dimensões:

- o uso compartilhado de informações e recursos;
- a ação conjunta (tomada de decisões e resolução de conflitos de forma mútua);
- a harmonia entre as partes (resolução de diferenças se dá por intermédio do estabelecimento de acordos amigáveis entre as partes, evitando o uso de poder sobre o outro);
- a flexibilidade dos parceiros a novas contingências (predisposição das partes em se adaptarem a alterações no ambiente, sem prejuízo para o outro).

Nas trocas relacionais, a presença da cooperação, decorrente da confiança mútua entre as partes (Morgan & Hunt, 1994), possibilita a continuidade dos relacionamentos no tempo. Em contrapartida, nas trocas discretas não ocorrem comportamentos

cooperativos, o que torna a formação de vínculos mais sólidos entre os participantes da troca mais difícil.

d) *Custos de mudança*: o término de uma relação de troca, seja entre indivíduos ou organizações, traz consigo uma série de encargos decorrentes da substituição do parceiro (Morgan & Hunt, 1994), verificados sob a forma de investimentos realizados para uso exclusivo na transação, assim como os riscos inerentes à substituição de parceiro de troca.

Tais investimentos específicos podem ser efetivados em três níveis:

- investimentos em pessoal: correspondente às atividades de treinamento e de qualificação específica para transações com determinados clientes ou fornecedores;
- investimentos em ativos dedicados: máquinas e instalações de uso exclusivo;
- investimentos em procedimentos gerenciais: acordos logísticos, sistemas de comunicação de dados como EDI (*Eletronic Data Interchange*), que são criados e utilizados em um relacionamento de troca.

A existência de investimentos realizados especificamente para um relacionamento tem grande influência sobre a predisposição das partes para a realização de esforços para sua manutenção. Em decorrência das particularidades dos dispêndios efetuados, estes não podem ser transferidos para transações com outros agentes sem a ocorrência de custos de troca ou adaptação, sendo muitas vezes mais interessante sustentar o relacionamento para não incorrer em gastos na preparação de pessoal, o desenvolvimento de novos ativos ou adequação dos procedimentos gerenciais entre as duas partes.

Afora os custos de mudança, há uma série de riscos decorrente da substituição de parceiros de troca que podem dificultar o abandono de relacionamentos. As organizações podem se expor a riscos financeiros (a substituição por outros vendedores

implica em custos mais elevados), riscos de desempenho (produto com desempenho insatisfatório, transações com fornecedores que não buscam inovações tecnológicas) e riscos de exposição pessoal (o tomador de decisão, sofrendo os impactos negativos sobre sua carreira sobre uma decisão equivocada), conforme as escolhas de fornecedores realizadas (Jackson, 1985).

Assim, a análise dos custos de mudança em um ambiente de negócio pode permitir a identificação de tendência de formação de relações estáveis entre fornecedores e clientes e, por conseguinte, o emprego de estratégias de Marketing de Relacionamento.

e) *Administração de conflitos*: O conflito é definido como uma tensão presente entre duas ou mais unidades sociais, provenientes da incompatibilidade das ações esperadas e efetivas dentro da relação (Gaski, 1984). Nas trocas discretas, os conflitos decorrentes da incompatibilidade dos objetivos das partes não são solucionados por completo, não gerando interdependência entre os membros da transação (Macneil, 1980).

Nas trocas relacionais observa-se a possibilidade de que os conflitos sejam gerenciados positivamente. A ocorrência de conflitos funcionais dentro da relação, se resolvidos de forma amigável, podem evitar a estagnação do relacionamento, constituindo-se em uma fonte de soluções inovadoras para os problemas existentes (Morgan & Hunt, 1994). A presença de confiança entre as partes contribui para a busca de resoluções para o conflito (Macneil, 1980; Morgan & Hunt, 1994; Salmond, 1994).

f) *Avaliação de Desempenho*: Nas trocas discretas, a busca da medição da *performance* das partes é pouco valorizada. A natureza eventual desse tipo de troca

não implica na avaliação das transações passadas, pois inexiste orientação das partes para a sustentação da relação.

Nas situações de relacionamentos, a questão da mensuração do desempenho se mostra mais presente, havendo significativa atenção para avaliação da satisfação dos participantes com a relação (Grönroos, 1991), assim como a análise dos benefícios futuros (Macneil, 1980).

g) *Interdependência funcional*: Nas trocas discretas, pressupõe-se que a participação das organizações envolvidas na transação esteja restrita aos seus respectivos centros de compra e venda destas. Em situações de relacionamento, faz-se necessária uma atuação intensa da organização como um todo, fazendo que todas as áreas que possuem relação com o cliente colaborem e apóiem umas às outras para proporcionar uma maior satisfação com a relação (Grönroos, 1994).

Evidencia-se a interdependência funcional, não apenas intra-organizacional, mas também interorganizacional, nos relacionamentos decorrentes do uso do sistema *Just in Time*. Fabricantes e clientes trabalham de forma conjunta no desenvolvimento de produtos, nos processos de garantia de qualidade e sistemas logísticos, envolvendo diferentes áreas funcionais das empresas (Frazier *et al.*, 1988).

h) *Confiança* : Para manter relacionamentos de longa duração entre vendedores e compradores, Han *et al.* (1993) apontam a confiança como o elemento fundamental. A confiança consiste na expectativa de que alguém cumpra suas obrigações (Pruitt, 1981) ou que tenha um desempenho que traga os resultados esperados. Essa confiança é desenvolvida a partir da constante troca de informações dentro da relação, o que assegura uma menor incerteza do desempenho das partes e uma maior segurança quanto à continuidade do relacionamento.

A confiança entre os membros da relação é um ponto crítico para relacionamentos de marketing bem sucedidos (Morgan & Hunt, 1994). A existência de confiança possibilita relações de valor superior, fazendo com que as partes se comprometam com o relacionamento.

4. MÉTODO

Um dos pontos críticos em um trabalho de pesquisa passa pela correta definição do método de pesquisa a ser empregado, conforme a natureza do problema que se pretende investigar.

Segundo Boyd *et al.* (1989), os projetos de pesquisa em marketing podem ser enquadrados em duas categorias distintas: pesquisa exploratória e pesquisa conclusiva. A pesquisa exploratória busca revelar ao investigador uma série de hipóteses que possam explicar um determinado fenômeno, enquanto a pesquisa conclusiva procura testar essas hipóteses a fim de confirmar uma explicação sobre o mesmo.

A pesquisa exploratória aplica-se aos casos nos quais o pesquisador não conhece o problema a ser estudado com clareza suficiente que permita estabelecer hipóteses de pesquisa ou, mesmo, se possui apenas uma vaga idéia sobre o próprio problema de pesquisa (Mattar, 1993).

A abordagem conclusiva de pesquisa é indicada para quando os objetivos do estudo estão bem claros para o investigador, assim como as hipóteses de pesquisa. Enquanto os estudos exploratórios primam por sua flexibilidade, a pesquisa conclusiva busca obter uma descrição fiel de uma situação por meio de um *design* de estudo estabelecido para obtenção da informação desejada (Boyd *et al.*, 1989).

Para efeito do estudo de tipos de relações de troca e, especificamente, o Marketing de Relacionamento, uma área dentro da disciplina de marketing que vem recebendo atenção dos pesquisadores nos últimos anos, o emprego de uma abordagem mais dedutiva como a pesquisa conclusiva, que parte de premissas já estabelecidas em

direção a uma conclusão sobre o fenômeno talvez não seja a mais indicada (Bonoma, 1985).

Justamente pelo fato de a área ser considerada emergente dentro do Marketing, advoga-se para o estudo de questões relacionadas ao Marketing de Relacionamento o emprego da abordagem exploratória, que permita o surgimento de novas hipóteses e questões sobre o tema.

Nos momentos iniciais do desenvolvimento de teorias, onde nos quais inexiste conhecimento detalhado sobre a própria natureza dos fenômenos, assim como os relacionamentos entre estes, metodologias de pesquisa conclusivas podem levar a resultados incorretos (Coote, 1994), principalmente devido à falta de um conhecimento mais detalhado sobre as hipóteses de pesquisas são erroneamente testadas.

Logo, este estudo foi realizado a partir de uma abordagem explorarória que buscou identificar elementos que motivam as organizações a ingressar e manter relacionamentos de longo prazo.

4.1 - Escolha do Método de Pesquisa

Dentro dos preceitos de um estudo exploratório, este trabalho foi dividido em duas etapas: pesquisa em fontes secundárias e estudo de caso. A pesquisa em fontes secundárias ocorre por meio de uma revisão bibliográfica sobre o tema de estudo, a fim de que o pesquisador tome conhecimento sobre o desenvolvimento do conhecimento na área de interesse, evitando-se, assim, que sejam investigadas questões já anteriormente respondidas.

A revisão bibliográfica possibilita municiar o pesquisador dos elementos suficientes para este ingressar no campo de estudo com os subsídios necessários para a execução de sua investigação.

O estudo de caso é definido como sendo "o estudo de uma situação de marketing dentro de seu contexto real, utilizando múltiplas fontes de evidência" (Boyd *et al.*, 1989), possuindo as seguintes vantagens (Mattar, 1993; Boyd *et al.*, 1989):

- indicações são obtidas de uma situação como um todo, não de alguns aspectos isolados;
- consiste na descrição de um caso real, enquanto o estudo estatístico apresenta abstrações de situações reais;
- os dados são obtidos com grande profundidade que permite explicar detalhadamente aspectos do caso em estudo, assim como relacioná-lo com outros casos.

As críticas que são feitas ao método de estudo de caso referem-se à sua falta de objetividade e rigor científico, pois dependem fundamentalmente da intuição do investigador, estando sujeito à sua subjetividade (Yin, 1990; Boyd *et al.*, 1989). Outra preocupação com este método é a tendência dos pesquisadores em realizar generalizações a partir da análise de casos isolados. Como a amostra utilizada é reduzida, não se pode inferir com a confiabilidade necessária, características de uma população.

Yin (1990) contesta as críticas, afirmando que os estudos de caso são passíveis de generalizações analíticas, nas quais as proposições teóricas são expandidas, não havendo interesse em buscar confirmações de teorias pela análise das freqüências de respostas (generalização estatística), característica de pesquisas descritivas ou quantitativa.

O estudo de caso justifica-se como método de pesquisa para este trabalho por meio da escolha da estratégia de investigação feita por intermédio do esquema proposto por Yin (1990) no Quadro 4.1:

QUADRO 4.1 - SITUAÇÕES RELEVANTES PARA DIFERENTES ESTRATÉGIAS DE PESQUISA

Estratégia de Pesquisa	Forma da Questão de Pesquisa	Requer controle sobre os eventos de comportamento?	Focaliza os eventos contemporâneos?
Experimento	como, por que	sim	sim
Levantamento	quem, o que, onde, quanto	não	sim
Análise de arquivos	quem, o que, onde, quanto	não	sim / não
História	como, por que	não	não
Estudo de caso	como, por que	não	sim

Fonte: YIN, Robert K. *Case Study Research. Design and Methods*. Newbury Park, Sage Publications, 1990, p. 17.

Para este estudo, as questões de pesquisa se revestem de perguntas "como" e "por que", pois se tem como objetivo identificar hipóteses sobre um determinado fenômeno que não foram devidamente apresentadas anteriormente.

Da mesma forma, por se caracterizar em um estudo exploratório, no qual o interesse de investigação está no levantamento de variáveis que possibilitem o entendimento de um fenômeno, não é exigido o controle sobre os eventos de comportamento, característico de experimentos. O processo de pesquisa, no estudo de caso, se dá pela observação direta e a realização de sucessivas entrevistas, não sendo possível exercer controle direto sobre o objeto de estudo como ocorre na realização de experimentos.

Quanto à contemporaneidade dos eventos, em função de ser um estudo sobre um tema emergente e, até então, pouco trabalhado dentro do contexto brasileiro, torna-se imprescindível que o estudo de caso seja um retrato mais fiel e atual de nossa realidade empresarial.

Definido o método de pesquisa a ser empregado, Yin (1990) sugere quatro modelos de desenhos de estudo de caso, conforme a Quadro 4.2:

QUADRO 4.2 - TIPOS BÁSICOS DE DESENHO PARA ESTUDOS DE CASO

TIPOS DE DESENHO	Desenhos de Caso Único	Desenho de Casos Múltiplos
Holístico (unidade simples de análise)	TIPO 1	TIPO 3
Inserido (unidades múltiplas de análise)	TIPO 2	TIPO 4

Fonte: YIN, Robert K. *Case Study Research. Design and Methods*. Newbury Park, Sage Publications, 1990, pp. 46.

Para este estudo, o tipo escolhido foi o tipo 4. Como o trabalho tem como propósito analisar as relações de troca e identificar as motivações para formação e sustentação de relacionamentos de longo prazo, realizar a investigação sobre um caso único implicaria na escolha de um episódio que represente, de forma significativa, o segmento de negócio como um todo.

Entretanto, por se tratar de uma pesquisa fundamentalmente exploratória, na qual as proposições teóricas e seus relacionamentos não são conhecidos de forma

satisfatória, as dificuldades impostas para escolha do caso mais significativo sugerem a utilização de casos múltiplos.

Neste estudo, a análise de unidades múltiplas é justificada pela necessidade de identificar diversos padrões de relações de troca das empresas nos seus setores industriais, evitando-se analisar o segmento de atividade de modo global e padronizado.

Assim, é seguida a lógica da replicação que se observa em pesquisas experimentais (Yin, 1990): o uso de mais de um caso permite o levantamento de um número maior de hipóteses em relação a um caso individual, trazendo à tona uma série de elementos que possa corroborar os achados.

Na presente pesquisa, a fim de buscar uma maior validade externa da pesquisa, ou seja, que os resultados decorrentes do projeto não fiquem limitados a um único caso e possam, assim, ser passíveis de generalizações, deverão ser investigados três casos de estudo.

4.2 - Determinação dos Casos de Estudo

Foram analisados três casos de relacionamento entre compradores e vendedores organizacionais, sendo cada um deles em um tipo de indústria diferente, todas situadas no Rio Grande do Sul: indústria automobilística (autopeças), indústria química (gases industriais) e indústria eletroeletrônica (componentes eletrônicos). Esta escolha de várias indústrias justifica-se pela possibilidade de gerar um maior número de elementos entre os casos, em sintonia com o caráter exploratório do estudo, que não têm como objetivo realizar generalizações sobre determinado fenômeno.

Buscou-se analisar as relações de troca do ponto de vista das partes compradora e vendedora, sendo realizadas entrevistas nos dois lados do relacionamento. Os casos foram selecionados com uma duração mínima de cinco anos de relacionamento. Assim, procurou-se contemplar apenas as relações de troca que tiveram continuidade no tempo, com o intuito de identificar as razões destas empresas em ingressarem e sustentarem relacionamentos no longo prazo.

4.3 - Variáveis de Estudo

A partir da pesquisa bibliográfica realizada, procedeu-se a seleção de nove variáveis para análise e descrição dos casos de relacionamento, as quais foram investigadas nos três casos estudados, tanto na parte fornecedora quanto na compradora:

- Duração da troca
- Comunicações
- Divisão de informações e recursos (desdobramento do item Cooperação)
- Custos de mudança
- Conflitos
- Avaliação de desempenho
- Interdependência funcional
- Cooperação
- Confiança

4.4 - Procedimentos de Coleta

O estudo de caso sofre fortes críticas quanto à sua aplicabilidade como método de pesquisa por não oferecer uma conjunto de medidas operacionais para os conceitos em estudo, assim como por estar sujeito a julgamentos subjetivos por parte do pesquisador (Yin, 1990).

Para evitar este tipo de problema, o mesmo autor sugere o emprego de fontes múltiplas de evidências para que as conclusões decorrentes da investigação tenham validade científica, entre elas a pesquisa de documentos e arquivos, a realização de entrevistas, observação direta, observação participativa e uso de equipamentos específicos.

Devido às características do estudo proposto, foram utilizadas duas fontes: a pesquisa documental e a condução de entrevistas em profundidade. A primeira foi realizada por intermédio da coleta de dados das empresas sobre as transações, em documentos e relatórios internos.

Entretanto, a fonte mais expressiva de coleta de dados primários foi feita por meio da realização de entrevistas pessoais com os colaboradores das empresas que participam de forma efetiva no relacionamento comprador / vendedor organizacional.

As entrevistas podem ser conduzidas de formas diferenciadas quanto à sua estrutura (estruturada e não estruturada) e o disfarce (disfarçada e não disfarçada). As entrevistas estruturadas partem de questões padronizadas que devem ser feitas a todos os entrevistados. A entrevista não-estruturada possui apenas um roteiro com tópicos de discussão, possibilitando uma maior flexibilidade do pesquisador na argüição dos seus entrevistados (Boyd *et al.*, 1989). Para este estudo de caráter exploratório, a utilização de entrevistas não-estruturadas é a mais indicada aos objetivos do trabalho, permitindo levantar e identificar situações que nas quais entrevistas estruturadas dificilmente apareceriam.

As entrevistas disfarçadas são aquelas em que o objetivo do estudo não é claramente revelado ao entrevistado, enquanto nas entrevistas não-disfarçadas o entrevistado é totalmente esclarecido sobre o propósito da pesquisa e consciente de seu

papel no estudo (Boyd *et al.*, 1989). Neste estudo, as entrevistas foram não-disfarçadas.

O roteiro empregado nas entrevistas pessoais em pesquisas que adotam o método de estudo de caso denomina-se *protocolo*. É por seu intermédio que o pesquisador se orienta na condução do estudo de caso, proporcionando uma maior confiabilidade à investigação que está sendo efetuada (Yin, 1990). O protocolo permite a replicação do estudo, indicando os tópicos que devem ser investigados, reduzindo a probabilidade de erros ou viés em que o pesquisador pode incorrer.

O protocolo foi elaborado a partir da pesquisa bibliográfica realizada, assim como por meio dos subsídios obtidos de entrevistas de profundidade com três *experts* sobre cada indústria[4].

Posteriormente, o protocolo foi testado em um caso piloto, escolhido pelo critério de conveniência, para que o instrumento de coleta seja avaliado na prática, no campo de investigação. Com a realização de um estudo-piloto foi possível identificar eventuais desvios que o protocolo apresentava, o levantamento de alguns tópicos não contemplados pelo pesquisador e a alteração dos procedimentos de coleta de dados, se necessário. O modelo de protocolo proposto para esta pesquisa é apresentado no final deste trabalho (Anexo I).

---

[4] Estes *experts* são pessoas que trabalharam na indústria em questão, ocupando cargos de responsabilidade (direção, gerência) na própria empresa estudada ou em um concorrente, não possuindo atualmente vínculo empregatício com as mesmas

4.5 - Análise dos Dados Coletados

A análise dos dados coletados em um estudo de caso caracteriza-se por sua grande complexidade. Ao contrário das pesquisas confirmatórias que utilizam análises estatísticas com uma metodologia preestabelecida por intermédio de fórmulas e equações de domínio público, o estudo de caso depende fundamentalmente da habilidade analítica do pesquisador, assim como seu rigor científico para uma eficaz análise dos dados.

Segundo Yin (1990), podem ser adotadas duas estratégias genéricas de análise de dados no estudo de caso. A primeira fundamenta-se nas proposições teóricas que geraram o estudo, enfatizando aqueles dados que se relacionam com o objetivo da investigação, ignorando os demais.

A segunda estratégia consiste no desenvolvimento de uma descrição do caso em análise, buscando relatar, de forma mais minuciosa possível, o objeto em estudo. É empregada nas circunstâncias em que inexistem proposições teóricas (hipóteses de pesquisa) definidas para o estudo, como é o caso do estudo proposto.

A técnica utilizada para a análise dos dados foi a construção de explicações, com o intuito de analisar as relações de troca e identificar as motivações para a formação e a sustentação dos relacionamentos, para possíveis confirmações em estudos subseqüentes com amostras significativas.

Os dados coletados foram analisados sob a forma de descrição de caso, buscando identificar os elementos que influenciam a formação de relacionamentos para possíveis confirmações em posteriores estudos. Os casos foram, no início, analisados

individualmente, sendo depois estudados de forma combinada, buscando identificar padrões entre as três situações de relacionamento

4.6 - Limitações do Estudo

O estudo aqui proposto apresenta limitações que decorrem do método de pesquisa empregado. O método de estudo de caso é criticada de forma veemente por sua falta de objetividade inerente, assim como a pouca utilidade para generalizações dos resultados de investigação. Contudo, conforme foi anteriomente exposto, o caráter da pesquisa aqui proposta não é conclusiva, mas exploratória, buscando identificar o maior número de hipóteses que possam, em outra ocasião, ser testadas e confirmadas.

5. RESULTADOS

Este capítulo tem como objetivo apresentar os resultados da coleta de dados realizada nas empresas fornecedoras e clientes que compõem os três casos de relacionamentos analisados. Os resultados estão dispostos em dois segmentos:

- Análise dos casos individuais: neste bloco, cada caso de relacionamento foi analisado individualmente, procurando apresentar uma descrição das empresas participantes (fornecedora e cliente), as características das relações de troca existentes, assim como as motivações de cada empresa para o ingresso e a sustentação das mesmas;
- Análise combinada dos casos: neste momento busca-se, a partir da análise individual dos casos, procurar apontar possíveis semelhanças e diferenças entre os casos de relacionamento e as indústrias onde estão inseridas.

Em virtude da solicitação de algumas das empresas entrevistadas, foram omitidos os nomes de todas as companhias participantes deste estudo, sendo informadas apenas as indústrias nas quais as empresas fornecedoras estão inseridas.

Nos três casos estudados, denominou-se como *Empresa Fornecedora* a organização que efetua a venda de matérias-primas, insumos ou componentes. A *Empresa- Cliente*, por sua vez, constitui-se no agente na relação de troca que adquire os insumos da *Empresa Fornecedora*.

5.1 - Análise dos Casos Individuais

A seguir, será apresentada a descrição dos três casos de relacionamentos investigados: Caso X (indústria automotiva), Caso Y (indústria química) e Caso Z (indústria eletroeletrônica).

5.1.1 - *CASO X - INDÚSTRIA AUTOMOTIVA*

5.1.1.1 - Descrição da Empresa Fornecedora

Fundada em 1953, a *Empresa Fornecedora* atua no mercado de peças e componentes automotivos destinados para as companhias montadoras de veículos e componentes e mercado de reposição. Possui três plantas fabris (duas no Rio Grande do Sul e uma na Argentina), as quais empregam, juntas, aproximadamente 2.000 funcionários. Seu faturamento anual ocupa a terceira colocação no seu segmento de negócio e é superior a US$ 100 milhões,.

É composta por unidades de negócio (UEN), criadas a partir de uma reestruturação ocorrida no início da década na organização. O critério empregado para a definição das UENs foi o segmento de mercado que cada unidade deveria atender, sendo gerados três agrupamentos:

- Unidade de Veículos Comerciais (caminhões, ônibus).
- Unidade de Veículos de Passeio (linha leve, composta por automóveis).
- Unidade para o Mercado de Reposição (revendas de peças e componentes).

A Unidade de Veículos Comerciais é responsável por 44% do faturamento da empresa, ficando a Unidade para o Mercado de Reposição com 32% e, por fim, a Unidade de Veículos de Passeio com 24% das vendas globais.

Os segmentos de veículos comerciais e veículos de passeio se enquadram no mercado de peças originais ou *OEM (Original Equipment Manufacturer)*, que possui, entre seus clientes as empresas montadoras de veículos e outras companhias produtoras de componentes para as montadoras. Neste mercado, evidencia-se uma maior preocupação dos clientes com relação aos aspectos técnicos do produto (níveis de qualidade, adaptabilidade ao processo produtivo), assim como os serviços prestados ao cliente (garantia de fornecimento, assistência técnica, flexibilidade em atender os pedidos, etc.). Em função das características apontadas, o mercado OEM valoriza a dimensão técnica do produto e a prestação de serviços ao cliente pelo fornecedor, sendo assim um campo mais fértil para o emprego de estratégias de relacionamento.

No mercado de reposição, os elementos relacionados a preço, como níveis de preços, condições de pagamento e concessão de descontos possuem uma maior relevância para os clientes. Caracteriza-se por ser um mercado onde as trocas transacionais são predominantes e o uso de abordagens relacionais é incomum.

A *Empresa Fornecedora* detém níveis diferenciados de concorrência entre as suas unidades de negócios. A concorrência no segmento de veículos comerciais é constituída por um número reduzido de firmas atuantes, sendo, em sua maioria, organizações de porte médio, possuindo a empresa em análise a liderança incontestável de participação de mercado (95%). Na linha leve, a concorrência é mais consistente e acirrada, havendo maior intensidade competitiva; neste segmento, a *Empresa Fornecedora* não é líder de mercado. Por fim, o mercado de reposição é composto por um número maior de empresas atuantes (na sua grande maioria de pequeno porte, ofertando produtos com qualidade inferior), onde a competição por preço é

predominante; neste segmento, a *Empresa Fornecedora* não possui uma participação significativa.

A *Empresa Fornecedora* buscou obter tecnologia por meio do desenvolvimento interno de materiais e com a realização de acordos de transferências tecnológicas com empresas multinacionais. Deve-se destacar que, além de possibilitar o acesso às inovações desenvolvidas internacionalmente para seu segmento de negócio, os acordos facilitaram a aprovação (homologação) de seus produtos em algumas das grandes montadoras de veículos instaladas no País, que até então não eram clientes da empresa.

A partir da formação de tais acordos, a *Empresa Fornecedora* cresceu tecnologicamente até alcançar a posição de líder em tecnologia em seu segmento, sustentada até hoje.

Para efeito deste estudo, ou seja, o relacionamento entre a *Empresa Fornecedora* e um cliente, foi escolhida a unidade de veículos comerciais pelo seu caráter mais relacional em comparação com as demais unidades de negócio da empresa, onde uma delas não possui representatividade nos faturamento global da empresa (veículos leves ou de passeio) e a outra é caracterizada por relações de troca fundamentalmente transacionais (mercado de reposição).

A decisão da escolha da *Empresa-Cliente* foi feita, a partir da relação dos clientes que a *Empresa Fornecedora* atende a partir de sua Unidade de Veículos Comerciais, uma empresa que possuísse representatividade no faturamento da unidade (a escolhida responde por 21% dos negócios da unidade) e estivesse localizada no Estado do Rio Grande do Sul.

5.1.1.2 - Descrição da Empresa Cliente

A *Empresa-Cliente* foi fundada em 1986, a partir de uma *joint-venture* entre uma empresa gaúcha atuante na indústria de material de transporte e autopeças e uma companhia multinacional norte-americana fabricante de componentes automotivos.

A empresa foi gerada a partir da intenção da companhia norte-americana em ingressar no setor de autopeças, porém não tinha o conhecimento necessário do funcionamento de mercado e suas peculiaridades para efetivar seu ingresso. A empresa gaúcha tinha interesse em ampliar seus negócios dentro do segmento material de transporte e autopeças, porém não possuía tecnologia para concretizar a implantação da nova firma. Assim, em 1986, a *Empresa-Cliente* foi criada com uma gestão compartilhada (executivos das duas companhias), porém com uma participação acionária maior da representante local, permanecendo desta forma até hoje.

Sua área de atuação é a fabricação e a comercialização de sistemas e componentes automotivos, tendo como clientes as grandes companhias montadoras de veículos comerciais instaladas no País (Scania, Ford, Volkswagen, Mercedes Benz, Volvo). Possui um faturamento anual superior a US$ 40 milhões e um quadro de 290 funcionários na sua única planta fabril.

Da mesma forma que a *Empresa Fornecedora*, apresenta uma atuação mais marcante no segmento de peças originais (OEM), sendo líder em participação de mercado, custos e tecnologia. Aqui deve-se destacar a transferência completa de tecnologia realizada pela parceira norte-americana, disponibilizando o desenvolvimento mais recente, seja em tecnologia de produto, seja em tecnologia de processo.

O mercado onde atua possui poucos competidores, sendo os concorrentes mais significativos seus clientes (companhias montadoras de veículos comerciais) que têm condições de verticalizar seus processos produtivos, assumindo a fabricação de componentes e sistemas automotivos, muitas vezes a um custo superior àquele oferecido pela *Empresa-Cliente*.

A liderança em custo da empresa deve-se, em grande parte, à influência da parceira norte-americana, que a levou a formar uma cultura local *cost-oriented*, ou seja, a empresa buscando constantemente a redução de custos para possibilitar uma maior competitividade em seu segmento de atuação. A incessante preocupação pela melhoria de processos e produtos voltada para a conseqüente diminuição dos custos, facilitada pela disponibilidade de uma tecnologia já desenvolvida (a etapa de desenvolvimento da tecnologia transferida), proporcionou à *Empresa-Cliente* ocupar a liderança em participação de mercado em seu segmento. Entretanto, a questão de suprimentos foi igualmente decisiva para tal resultado.

5.1.1.3 - Caracterização da Relação de Troca

1. Duração e Rotatividade da Troca

A relação de troca perdura desde a criação da *Empresa-Cliente*, ou seja, as trocas ocorrem de forma ininterrupta há 10 anos. Durante esse período, a *Empresa-Cliente* adquiriu componentes exclusivamente da *Empresa Fornecedora*, sem repartir suas compras com outro supridor.

2. Comunicação

As duas empresas mantêm uma comunicação muito informal e aberta, desde detalhes de cunho operacional, como acertos de pedidos e embarques de mercadorias, até de importância estratégica, como a abertura da planilha de custos em processos de

negociação, apresentação de projetos de reduções de custos pela *Empresa Fornecedora*, assim como as informações sobre os reajustes de preços concedidos pelas montadoras de veículos e os repasses para seus fornecedores. É notório dentro do relacionamento que uma maior transparência entre as duas empresas proporciona um maior comprometimento e confiança entre as partes, pois não há espaço para a criação de segredos e a geração de oportunismo.

3. Divisão de Informações e Recursos

A *Empresa Fornecedora* presta serviços para o cliente, como, por exemplo, o uso de suas instalações laboratoriais para testes e análises do produto do cliente. Isto consiste em um diferencial em comparação com as demais empresas concorrentes que não prestam este tipo de serviço.

A *Empresa-Cliente* orienta sua fornecedora, a partir de informações oriundas da parceira norte-americana, sobre os preços internacionais praticados para seu produto, bem como as tendências e inovações tecnológicas para o mesmo. É passível supor que esta poderia utilizar tais informações apenas para fundamentar seu posicionamento *cost-oriented* nas negociações de preço com a *Empresa Fornecedora*, sobretudo devido às dificuldades enfrentadas pela supridora em equiparar os preços de seus produtos aos níveis internacionais. Entretanto, observa-se o interesse da parte compradora em proporcionar uma maior capacitação do seu fornecedor, disponibilizando informações que permitam à *Empresa Fornecedora* ser mais competitiva e, por extensão, que esta transfira este ganho de competitividade sob a forma de componentes tecnologicamente mais desenvolvidos a um menor custo.

4. Custos de Mudanças

O produto foi desenvolvido pela *Empresa Fornecedora* especificamente para a *Empresa-Cliente*, conforme as particularidades de sua aplicação em seu produto e do seu processo produtivo. Logo, para a substituição de fornecedor, dever-se-ia buscar um

supridor alternativo que estivesse disposto e habilitado a desenvolver um produto customizado ou específico para sua demanda. O custo de desenvolver um novo fornecedor acrescido das vantagens decorrentes de um relacionamento de longo prazo, como as relações interpessoais e os procedimentos técnico-administrativos estabelecidos (sistema de pedidos, faturamento, expedição, controle de qualidade), tornam a substituição de fornecedor uma opção pouco interessante para a empresa compradora.

Da mesma forma, a *Empresa Fornecedora*, ocorrendo o término da relação de troca, possuiria, em seu *portfolio* de produtos, um item desenvolvido a partir das características individuais de um determinado cliente, que não poderia ser comercializado com um cliente alternativo sem a realização de investimentos na sua adaptação. Logo, os recursos despendidos no desenvolvimento desse produto seriam, de certo modo, desperdiçados.

5. Conflitos

Os conflitos estão relacionados, principalmente, aos problemas de programação e de entrega de mercadorias. Nos 10 anos de transações, registrou-se, uma única vez, um incidente que levou a *Empresa-Cliente* a buscar um parceiro alternativo pela falta de condição produtiva de sua fornecedora em entregar o produto ao preço final anteriormente acordado. Tais dificuldades foram superadas a partir do processo de reestruturação do fornecedor, que levou à formação das UENs (uma das conseqüências foi a extinção do departamento de vendas centralizado, sendo a função desempenhada dentro de cada unidade, o que ocasionou uma maior sinergia entre as áreas técnica e comercial).

Considerada pelas duas partes como um elemento gerador de conflito, a política de compras definida pelas companhias montadoras de veículos possui um caráter eminentemente transacional. As alterações da programação de compras ou a definição

de objetivos de reduções de custos dos fornecedores, conforme as alterações da demanda de automóveis e a pressão exercida pela redução das tarifas alfandegárias para autopeças e veículos prontos, têm levado as empresas, ao longo da cadeia de fornecimento do setor automobilístico, a incorrer em prejuízos.

As empresas montadoras exigem o envolvimento dos seus fornecedores nos projetos de desenvolvimento de produtos, dividindo, inclusive, a responsabilidade do fracasso de um novo veículo; contudo, não oferecem garantia alguma que estes fornecedores não venham a ser trocados a qualquer momento, mesmo que estes tenham realizado investimentos significativos para atender à necessidade específica de determinada montadora (*Gazeta Mercantil*, 1996).

Este cenário propicia a formação de conflitos dentro da cadeia produtiva, podendo ocorrer em todos os níveis da cadeia de fornecimento. Os prejuízos ocasionados pela alteração de programação de pedidos ou pela pressão intensa das montadoras na redução de custo dos componentes automotivos são, na maioria dos casos, transferidos e assumidos pelas companhias que têm menor poder de barganha na cadeia produtiva.

Na situação de relacionamento deste estudo, as duas empresas realizaram acordos a fim de que os custos sejam igualmente rateados entre as partes, assim como eventuais ganhos repassados pelas montadoras, como no caso de reajustes de preço dos veículos. Pôde-se observar um certo espírito de cooperação entre *Empresa Fornecedora* e *Empresa-Cliente*, reduzindo a possibilidade de conflitos entre as partes.

6. Avaliação de Desempenho

No relacionamento analisado, apenas a *Empresa-Cliente* realiza avaliações periódicas quanto ao desempenho da *Empresa Fornecedora* dentro da relação de troca.

Esta última, não realiza qualquer espécie de avaliação de seu cliente, deixando de avaliar até mesmo sua satisfação quanto às transações efetuadas.

A *Empresa Fornecedora* é avaliada a partir dos manuais presentes nas normas ISO 9001 e QS 9000 (norma exclusiva da indústria automobilística), que contemplam fundamentalmente aspectos de natureza técnica de produto e processo de fabricação.

Paralelamente, alguns aspectos são considerados fundamentais pela *Empresa-Cliente* para análise de seus fornecedores: a uniformidade da entrega, a manutenção de um padrão de qualidade ao longo do tempo e a constância da política comercial do fornecedor.

A uniformidade de entrega diz respeito à capacidade do fornecedor em abastecer, de modo contínuo, a fábrica do cliente de componentes, assim como enviá-los de acordo com as especificações de cada pedido de compra. A manutenção de um padrão de qualidade ao longo do tempo está associada ao fornecimento de um componente que possua um menor número de quebras por lote adquirido, não comprometendo a qualidade final do produto que será fabricado. Por fim, a constância da política comercial relaciona-se com o padrão de atendimento e a prestação de serviços, desde o recebimento do pedido até a expedição e a entrega dos componentes.

De acordo com a política de compras da *Empresa-Cliente*, torna-se fundamental que seus fornecedores, incluindo-se aqui a *Empresa Fornecedora*, atendam a estes requisitos nas suas avaliações semestrais.

7. Interdependência Funcional

A partir da reestruturação da organização da *Empresa Fornecedora* em unidades de negócios, ocorreu uma maior sinergia entre suas áreas na organização, resultando em melhoria de desempenho percebida interna e externamente pelo cliente.

Anteriormente, a *Empresa-Cliente* queixava-se do hiato existente entre o desempenho da área técnica e da área comercial da fornecedora, sendo a primeira muito flexível e orientada para a busca de soluções para o cliente, enquanto a segunda não respondia às expectativas do seu mercado. Parecia não haver sintonia entre Produção e Vendas (não existia área de marketing constituída). Com a reestruturação que aglutinou ambas as áreas na mesma unidade de negócios, foi alcançado um ganho de qualidade significativo, pois passaram a atender os clientes de forma mais integrada e uniforme, com o planejamento e a definição de ações conjuntas percebidas de forma favorável pelo mercado.

8. Cooperação

Conforme foi apresentado, a divisão dos ganhos (reajustes de preços concedidos pelas empresas montadoras) e perdas (variações na política de compras das montadoras) demonstra um espírito cooperativo entre as partes dentro do relacionamento. Observou-se que as empresas têm consciência da necessidade de cooperação na relação de troca para reduzir as perdas decorrentes das organizações de maior poder dentro da cadeia produtiva desta indústria (as montadoras).

A cooperação pode ser também demonstrada pela disposição da *Empresa Fornecedora* em oferecer serviços ao cliente como a realização de testes e análise em seus laboratórios ou campos de prova, que, a princípio, não são determinantes para que o relacionamento perdure. Em contrapartida, a *Empresa-Cliente* possibilita aos seus fornecedores o acesso ao parceiro norte-americano por meio de indicações, ou seja, a

possibilidade de homologação dos seus produtos na empresa americana que atua no mesmo segmento, a partir de recomendações sobre o fornecedor. Assim, são abertas novas oportunidades em um mercado onde a concorrência é qualificada e numerosa, os volumes comercializados e o grau de exigência é superior, levando a *Empresa Fornecedora* a buscar maior competitividade, não apenas nesse novo contexto, mas também no mercado interno, trazendo vantagens para seus clientes.

9. Confiança

A existência de confiança mútua no relacionamento, é verificada no cliente, sobretudo pela segurança existente na continuidade do fornecimento de componentes, no sistema de qualidade e na logística. Contudo, a insatisfação existente sobre os preços praticados pela *Empresa Fornecedora* é atenuada pela confiança que a *Empresa-Cliente* possui na realização de esforços de sua supridora para equipará-los aos padrões internacionais.

Por outro lado, a *Empresa Fornecedora* acredita no comprometimento do seu cliente no relacionamento demonstrado pela divisão de informações sobre a concorrência (internacional). Ademais, a uniformidade no seu comportamento de compra ao longo do tempo, decorrente de sua política de compra que privilegia o fornecedor exclusivo, consiste em mais uma razão para que a *Empresa-Cliente* não cogite a substituição de seu fornecedor. Logo, os aspectos acima expostos fazem com que a *Empresa Fornecedora* confie na continuidade do relacionamento e na realização de esforços de seu cliente para tanto.

5.1.1.4 Motivações para Ingresso e Sustentação no Relacionamento

1. Empresa Fornecedora

Nas entrevistas realizadas na empresa, demonstrou-se que o ingresso no relacionamento não foi fruto de uma ação planejada e estruturada, mas decorrente de uma repetição de transações com uma empresa que cresceu significativamente nos seus 10 anos de existência e hoje se constitui em um dos seus maiores clientes.

Não existe uma política clara dentro da companhia para a formação e a manutenção de relacionamentos com seus clientes. Percebe-se que, a partir de contínuas transações com determinados clientes, pode vir a ser interessante buscar estreitar o relacionamento e efetuar esforços que permitam sua continuidade.

Assim, não poderiam ser apontadas as motivações que impeliram a organização a ingressar no relacionamento, mas, sim, para sustentá-lo a longo prazo. A primeira motivação decorre da estabilidade de consumo - segundo as partes, foi instável até 1994, em função das contingências econômicas nacionais e das alterações no planejamento de compras das companhias montadoras - possibilita uma melhor programação de compras e planejamento da ocupação da capacidade instalada. A possibilidade de otimização dos recursos da empresa, o que a torna mais competitiva, pressiona a organização a buscar a continuidade da relação de troca.

Uma segunda motivação advém do crescimento do cliente ao longo do período (10 anos). Atualmente, conforme descrito anteriormente, a *Empresa-Cliente* ocupa uma posição de destaque em seu segmento de atuação, detendo um consumo de componentes cada vez mais expressivo, passando a ser mais representativo no seu faturamento e, conforme declarado na *Empresa Fornecedora*, na rentabilidade total da Unidade de Veículos Comerciais.

Por fim, o acesso a novas oportunidades de mercado por intermédio da *Empresa-Cliente*, nos Estados Unidos, e a obtenção de informações sobre o desenvolvimento tecnológico de seu produto no exterior, tornam o relacionamento mais interessante para a *Empresa Fornecedora*. Apesar da abertura de novos mercados e o acesso ao desenvolvimento tecnológico do seu produto, estes não se constituem, na opinião dos profissionais da mesma, como razões suficientemente fortes para investir em uma relação de troca no longo prazo, mas a tornam atraente.

2. Empresa-Cliente

A *Empresa-Cliente* possui como política trabalhar com poucos fornecedores devido às vantagens de custos inferiores de gerenciamento de compra (evita-se negociar com vários fornecedores). Quando o fornecedor é exclusivo, há um maior interesse deste em investir no relacionamento, pois o volume transacionado passa a ser mais significativo, o que não ocorre quando o montante de compra de um certo componente é dividido ou "leiloado" entre dois ou três supridores.

Conseqüentemente, com maiores volumes de venda são geradas economias de escala, as quais poderiam ser repassadas à *Empresa-Cliente* sob a forma de descontos ou prestação de serviços adicionais, constituindo-se, por si só, em uma razão para formar relacionamentos.

Outro aspecto importante apontado na *Empresa-Cliente* como razão para o ingresso em um relacionamento é o crescimento da responsabilidade e do comprometimento das partes uma para com a outra. Com maiores volumes transacionados e, por conseqüência, uma maior representatividade nas compras do cliente e no faturamento do fornecedor, existe uma pressão para que sejam feitos os maiores esforços para dar continuidade às transações, sendo vantajosas para ambas.

Isto exigiria uma postura mais cooperativa e confiável entre comprador e vendedor, elementos fundamentais para a sustentação dos relacionamentos.

Afora os aspectos citados, deve-se destacar a inexistência de parceiros alternativos igualmente capacitados que possuam sobretudo componentes de qualidade e o suporte logístico adequado. Os supridores potencialmente substitutos apresentam preços inferiores, contudo não conseguem oferecer as garantias de qualidade e serviços que seu atual fornecedor proporciona. Logo, a dependência em relação ao seu fornecedor pressiona a *Empresa-Cliente* a buscar sustentar o relacionamento no longo prazo.

Esta situação de dependência do cliente em relação ao fornecedor permite que este exerça seu maior poder dentro da relação de troca e, mesmo não sendo competitivo aos níveis internacionais, consiga sustentar o relacionamento e sua rentabilidade ao longo do tempo.

5.1.1.5 Conclusões sobre o Caso X

A partir da análise deste caso, algumas observações podem ser feitas. As duas empresas têm naturezas diferenciadas, sendo a fornecedora uma organização familiar, que passou recentemente por uma reestruturação que trouxe benefícios já comentados neste estudo (a formação de unidades de negócios). Possui produtos de excelente qualidade, porém com preços elevados, devido a sua estrutura organizacional demasiadamente pesada, ocasionando uma perda de competitividade na relação com produtos importados.

A *Empresa-Cliente* é fruto de uma *joint-venture* entre uma empresa gaúcha e uma poderosa companhia multinacional norte-americana, fato que possibilitou a

formação de uma cultura organizacional muito orientada para o controle dos custos (*cost-oriented*) e obtenção de resultados. Empresa líder em tecnologia e em custos no seu setor, sua política é a construção de relacionamento e parcerias com seus fornecedores, principalmente pelas vantagens ocasionadas com a economia de escala, que permite um maior comprometimento do supridor conforme crescem os volumes de venda, assim como a redução dos custos operacionais de compra, menores por adquirir insumos e componentes de uma única empresa (custos de transação).

Entretanto, apesar de as empresas se relacionarem continuadamente há 10 anos, pode-se verificar que há percepções diferenciadas quanto à natureza do relacionamento. A *Empresa Fornecedora* vê o relacionamento como decorrência de um bom trabalho feito ao longo dos anos e que, de certa forma, ocorreu de modo espontâneo, independentemente de um planejamento em buscar a continuidade das trocas com um determinado cliente no longo prazo.

A *Empresa-Cliente* encara o relacionamento como uma forma de obter ganhos no curto e no longo prazos. Sua política em reduzir o número de fornecedores por meio do seu desenvolvimento de supridores mais qualificados, demonstra o interesse institucional em investir em relações de trocas duradouras. No caso de relação de troca especificada, o interesse é maior, devido ainda a sua dependência em relação à *Empresa Fornecedora*, já que não há supridores substitutos que possam vir a atender, de forma superior ou satisfatória, as suas necessidades.

Logo, trata-se de um caso de relacionamento no qual uma parte possui, em função de sua dependência, custos de mudanças elevados que fazem com que sejam realizadas pequenas ações para sua manutenção, desde a prestação de informações sobre a concorrência até sua indicação para o parceiro norte-americano. Por sua vez, a parte vendedora não está consciente da importância do relacionamento no longo prazo, concluindo que não há necessidade de efetuar ações específicas para manter a relação

no longo prazo, pois esta seria auto-sustentável, apenas garantindo a prestação de bons serviços.

A *Empresa-Cliente* considera que as razões para ingresso em um relacionamento comprador-vendedor organizacional decorrem da eficiência econômica ligada à redução dos custos de transação (custos administrativos de compra), geração de economias de escala dentro do seu fornecedor e, em contrapartida, um maior comprometimento deste com seu cliente. A *Empresa Fornecedora* acredita que a formação de relacionamentos é basicamente circunstancial, não consistindo em um objetivo, mas na conseqüência de boas transações de troca.

5.1.2 - DESCRIÇÃO DO CASO Y

5.1.2.1 - Descrição da Empresa Fornecedora

Fundada no início do século, a *Empresa Fornecedora* faz parte de uma companhia multinacional da indústria química, mais especificamente com a produção e comercialização de gases industriais e medicinais.

A indústria de gases industriais e medicinais possui uma estrutura oligopolizada, onde quatro empresas, todas multinacionais, detêm a quase totalidade do mercado estimado em torno de US$ 1 bilhão / ano. Ao contrário de outros casos de setores dentro da indústria química, este segmento de negócio jamais foi regulado ou protegido por ações governamentais, estando sempre aberto à livre concorrência e à competição internacional.

Seus principais produtos são oxigênio, nitrogênio, argônio, acetileno e misturas especiais de gases, sendo empregados em dois diferentes segmentos de atuação: gases

industriais e gases medicinais. Os primeiros são empregados em processos produtivos nas indústrias siderúrgicas, metalúrgicas, mineração, papel e celulose, químicas e alimentícia, entre outras. Os gases medicinais são destinados a hospitais e clínicas de saúde. Deve-se destacar que o segmento de gases industriais responde por cerca de 70% dos negócios da filial analisada, sendo os 30% restantes pertencentes ao segmento de gases medicinais.

Para este estudo, optou-se pelo segmento de gases industriais, pois, conforme os objetivos da pesquisa, já expostos, seu escopo está limitado aos relacionamentos de longo prazo entre organizações no contexto industrial do Rio Grande do Sul. Assim, o segmento de gases medicinais, no qual o objeto de troca não consiste em uma matéria-prima (não é empregado na produção de bens), não será considerado.

A empresa em estudo faz parte do grupo industrial que lidera, em alguns segmentos, o mercado de gases industriais brasileiro, com filiais por todo o país, sendo a filial pesquisada a segunda colocada em faturamento dentro da companhia, superada apenas pela filial estabelecida no Estado de São Paulo. Cada filial possui autonomia total para o gerenciamento de suas atividades e atuação no mercado.

A empresa sofreu uma reestruturação no início da década de 90, a qual alterou o funcionamento da organização, dividindo sua atuação e estrutura nos dois grandes segmentos de mercado já mencionados (gases industriais e medicinais). Cada segmento possui uma superintendência diferenciada e estruturas comercias e técnicas próprias, assim como força de venda especializada no segmento específico.

No que diz respeito à tecnologia, a empresa recebe transferência tecnológica de sua matriz e desenvolve formas de aplicações de gases no seu centro de pesquisa localizado no Rio de Janeiro, permitindo uma constante atualização dos produtos comercializados e serviços prestados aos seus clientes.

Uma peculiaridade da organização está na sua equipe de vendas. É composta por profissionais conhecidos como engenheiros de mercado, que detêm um amplo conhecimento técnico sobre os produtos da empresa, atuando em regiões predeterminadas com total autonomia para a gestão dos negócios e do relacionamento com seus clientes. Todos os aspectos comerciais, técnicos e logísticos do negócio são de sua inteira responsabilidade, envolvendo o gerente de vendas ou gerente de marketing apenas em casos especiais. É amparado por uma equipe de telemarketing, que faz a venda interna dos produtos, assim como um centro de logística e distribuição encarregado de efetuar o abastecimento do cliente.

Cabe ressaltar que o engenheiro de mercado prospecta possíveis clientes pelo conhecimento de seus processos produtivos e/ou dos materiais e insumos empregados. Assim, pode propor soluções ou melhorias para seus processos, muitas vezes de forma customizada, como neste caso de estudo.

A escolha da *Empresa-Cliente* foi feita com auxílio dos profissionais responsáveis pelo segmento de gases industriais, respeitando os critérios de escolha dos casos expostos no Capítulo 4. Entre as empresas selecionadas, optou-se por um caso de relacionamento com uma empresa onde a *Empresa Fornecedora* desenvolveu uma tecnologia específica e única para este cliente, caracterizando-se como um episódio fundamentalmente relacional.

5.1.2.2 - Descrição da Empresa Cliente

Instalada no Rio Grande do Sul na década de 70, a *Empresa-Cliente* é uma companhia multinacional que atua no segmento de autopeças, ocupando a segunda posição no mercado nacional. Sua indústria é composta por quatro grandes companhias multinacionais, que disputam intensamente este mercado formado, assim como no Caso X, por dois segmentos (OEM e reposição), ou seja, as grandes montadoras e a rede de distribuidores, atacadistas e varejistas que disponibilizam o produto ao usuário final.

Conta com quatro plantas no País, possuindo sua unidade gaúcha com um quadro de 930 funcionários e um faturamento de US$ 110 milhões / ano. Em decorrência da natureza de seu produto e do crescimento da demanda, sua produção é contínua, com 24 horas diárias em seis dias por semana de fabricação. Torna-se evidente que a garantia de um abastecimento uniforme é uma questão-chave para o bom desempenho de suas atividades.

Uma das matérias-primas mais significativas no seu processo de fabricação é o nitrogênio, que possibilita ao produto adquirir suas propriedades físico-químicas necessárias para alcançar o nível de qualidade esperado. Qualquer interrupção no fornecimento de nitrogênio, significa a produção de bens de baixa qualidade e elevadas quebras produtivas. Logo, são exigidos dos fornecedores uma regularidade de abastecimento e uma flexibilidade de atendimento elevados, pois, caso isto não ocorra, a fábrica pára de produzir, acarretando elevados prejuízos.

Anteriormente, a empresa utilizava um sistema desenvolvido internamente que injetava o nitrogênio no seu produto por intermédio de dois compressores. Entretanto, os compressores não ofereciam a uniformidade de pressão e abastecimento de gás,

gerando enormes perdas. Por intermédio de um projeto desenvolvido pela *Empresa Fornecedora*, foi implantado um sistema que utiliza as propriedades do nitrogênio, não sendo necessário o emprego de compressores e que garante a necessária estabilidade de abastecimento e pressão para não comprometer o processo de produção.

A *Empresa-Cliente* possui uma boa representatividade sobre os negócios do segmento de gases industriais da *Empresa Fornecedora*, estando entre os 10 maiores clientes do segmento, responsável por 5% do seu faturamento.

5.1.2.3 - Caracterização da Relação de Troca

1. Duração e Rotatividade da Troca

As empresas transacionam desde a instalação, há 22 anos, da *Empresa-Cliente* no Rio Grande do Sul. Entretanto, o fornecimento feito era de outros produtos como acetileno, empregado nas operações de ferro-solda, atividades consideradas não-fundamentais para a empresa. O relacionamento efetivamente foi formado há aproximadamente cinco anos, com o desenvolvimento de uma planta para abastecimento contínuo de nitrogênio desenvolvida especialmente para o cliente pela *Empresa Fornecedora*.

2. Comunicação

O relacionamento teve início com a implantação da planta para fornecimento de nitrogênio. O projeto foi feito de forma conjunta, levando à formação de uma força-tarefa interdisciplinar composta por profissionais de ambas empresas para o acompanhamento do desenvolvimento e implantação da nova fábrica. Após o início das atividades e a fase de ajuste no seu funcionamento, os contatos passaram a ser menos freqüentes devido ao padrão de serviços prestados pela *Empresa Fornecedora*: o abastecimento da planta, assim como a manutenção dos equipamentos, eram feitos de

forma automática pelo supridor, não havendo necessidade da realização de contatos freqüentes sobre aspectos operacionais.

O engenheiro de mercado responsável realiza mensalmente visitas para certificar-se de como vem sendo o abastecimento de gás (qualidade de atendimento, rapidez do serviço), a existência de algum problema em relação à planta, etc. Deve-se ressaltar que esta avaliação é feita exclusivamente pelo engenheiro de mercado da *Empresa Fornecedora*, não havendo qualquer tipo de apreciação por parte da *Empresa-Cliente*.

3. Divisão de Informações e Recursos

A divisão mais notória de recursos diz respeito às instalações de armazenagem de gás, presentes na *Empresa-Cliente* e pertencentes à *Empresa Fornecedora*. Os equipamentos foram instalados no cliente por profissionais do supridor, sofrem manutenções periódicas por funcionários das duas organizações e são monitoradas pela *Empresa Fornecedora*.

Em termos de compartilhar informações, a *Empresa Fornecedora* costuma apresentar aos seus clientes as inovações existentes em termos de produtos ou processos que podem ser empregadas nas suas empresas. No caso em estudo, conforme são conhecidas ou desenvolvidas novas tecnologias de aplicação do produto, estas são repassadas ao cliente como formas de melhoria da planta instalada em sua empresa.

O mesmo não pode ser dito da *Empresa-Cliente*. Seus funcionários que estão em contato com a *Empresa Fornecedora* apenas informam sobre o funcionamento da planta, não havendo uma maior difusão de informações sobre seu processo produtivo, dificultando a oferta ainda mais eficaz pelo fornecedor de soluções no abastecimento de gases industriais.

4. Custos de Mudanças

A natureza do fornecimento de gases industriais via de regra conduz à formação de custos de substituição que podem impedir o término da relação. Normalmente, são instalados tanques, dutos e válvulas de controle na planta fabril do cliente, sendo tais equipamentos locados pelo fornecedor, estando o custo da instalação sob responsabilidade do cliente. Neste caso específico, devido ao potencial de rentabilidade que a *Empresa-Cliente* apresentava, a *Empresa Fornecedora* optou por assumir todas as despesas relacionadas à instalação dos equipamentos.

O fim do relacionamento pode trazer o custo de desmontagem e a retirada dos equipamentos, a paralisação da atividade produtiva e os custos de instalação da estrutura nova do fornecedor substituto, entre outros. Assim, a substituição da empresa fornecedora de gases industriais, mesmo o produto sendo uma *commodity*, consiste em uma decisão complexa para a *Empresa-Cliente.*

No relacionamento em análise, a planta instalada na *Empresa-Cliente* foi desenvolvida especificamente conforme suas necessidades, sendo um tipo de estrutura pioneira no Brasil. Em função de seu ineditismo, inexiste empresa concorrente que domine a tecnologia envolvida, tornando a substituição para o cliente bastante dificultada pela ausência de alternativas com qualificação semelhante.

Ademais, os equipamentos instalados são operados por seus técnicos especialmente treinados para tal atividade, sendo as manutenções periódicas dos equipamentos realizadas por técnicos da *Empresa Fornecedora*. A substituição do fornecedor implicaria no treinamento de pessoal do cliente para operação de uma nova planta com uma tecnologia distinta, gerando mais custos de desenvolvimento de pessoal.

A *Empresa Fornecedora* oferece um serviço automático de abastecimento dos tanques, sem a necessidade da emissão de pedidos, por meio de um sistema computadorizado de monitoramento dos níveis de nitrogênio na planta. A empresa proporciona um nível de serviço ao cliente que traz tranqüilidade quanto ao funcionamento da planta e a uniformidade do suprimento de material que, até o momento, não possuem substitutos à altura no mercado fornecedor.

Para a *Empresa Fornecedora*, a instalação dos equipamentos, o treinamento de pessoal do cliente (além dos seus próprios, pois a tecnologia foi especificamente desenvolvida para este relacionamento) e o sistema de monitoramento do cliente, são investimentos dedicados a um único cliente que dificilmente são empregados em outra empresa sem elevados custos de adaptação.

Logo, os custos são elevados para ambas as partes: para a *Empresa-Cliente*, por não haver alternativas no nível necessário; para a *Empresa Fornecedora*, em relação ao custo de desinstalação de equipamentos desenvolvidos exclusivamente para determinado cliente.

5. Conflitos

Não foram observados conflitos. Os processos de negociação de preços, normalmente geradores de divergências e conflitos em relações de troca, ocorrem anualmente quando o contrato de fornecimento é renovado sem dificuldades. A credibilidade da *Empresa Fornecedora* quanto aos serviços prestados e a uniformidade do abastecimento, juntamente com o mútuo interesse na continuidade do relacionamento para ambas as partes, têm contribuído para ausência de conflitos.

Cabe ressaltar a posição de poder que a *Empresa Fornecedora* possui na relação de troca, pois seu cliente é totalmente dependente da continuidade do abastecimento de

nitrogênio. Entretanto, por um posicionamento relacional da *Empresa Fornecedora*, esta evita obter grandes vantagens de seu cliente nos processos de negociação, reduzindo a probabilidade de conflitos entre as partes, assim como a formação de desconfiança entre fornecedor e cliente.

Outro ponto que poderia ser gerador de conflitos é a transferência tecnológica por parte do fornecedor. A *Empresa Fornecedora* realiza constantes atualizações dos equipamentos instalados no cliente, mantendo-o sempre atualizado e evitando que espaços sejam criados para insatisfação quanto à condição de atualização dos equipamentos e à tecnologia empregada.

6. Avaliação de Desempenho

A *Empresa Fornecedora* tem como política a realização, independentemente do porte dos seus clientes, de avaliações do seu desempenho de duas formas: por meio de pesquisas de mercado, no caso representada por avaliações anuais do grau de satisfação dos clientes, e as coletas de dados informais, realizada pela força de vendas pelos contatos feitos com seus clientes. Assim, a empresa tem condições de avaliar suas ações em relação aos seus compradores e como estes percebem o trabalho realizado, possibilitando ajustar sua oferta de produtos e serviços às necessidades do seu mercado.

A *Empresa-Cliente* possui indicadores para a avaliação dos fornecedores que permitem mensurar a qualidade do serviço prestado. Deve-se ressaltar que esses indicadores não são apresentados à *Empresa Fornecedora*, não havendo, assim, um retorno quanto à percepção da qualidade dos suprimentos efetuados. Isto se deve, em parte, à orientação transacional que a organização emprega aos seus relacionamentos com fornecedores, impedindo uma maior interatividade e interdependência entre as organizações.

7. Interdependência Funcional

Como comentado no item *Comunicação*, os contatos eram freqüentes no momento da instalação da planta no cliente, onde foi necessário um trabalho integrado entre técnicos das duas empresas. Nesta época, foi criado um grupo interdisciplinar de qualidade, com profissionais das áreas de Engenharia de produto e processo, qualidade, logística e áreas comerciais (Compras e Marketing), visando possibilitar que a implantação da nova estrutura de abastecimento de nitrogênio fosse bem sucedida, evitando-se as paralisações da produção.

A partir do funcionamento da planta, os contatos entre tais profissionais foram se tornando desnecessários, estando hoje restritos aos contatos do engenheiro de mercado (acompanhamento do fornecimento), ao abastecimento de material e às visitas para realização de manutenção preventiva.

Esse é um tipo de relação de troca que não demanda contatos mais freqüentes, devido à natureza do bem transacionado, podendo assemelhar-se a um fornecimento contínuo (tipo *pipeline)*, muito utilizado em empresas químicas e petroquímicas. Na realidade, o abastecimento ocorre via caminhões-tanque da *Empresa Fornecedora*, com uma periodicidade de dois em dois dias (diária, em momentos de grande demanda da *Empresa-Cliente*).

8. Cooperação

Não se apresentam claramente atividades cooperativas entre as partes. Deve-se destacar que, no passado, quando ocorreram problemas com o suprimento de produto e, por conseqüência, a produção da *Empresa-Cliente* foi interrompida, a *Empresa Fornecedora* assumiu os prejuízos decorrentes da paralisação da fábrica do cliente.[5]

---

[5] Infelizmente, a *Empresa Fornecedora* e a *Empresa-Cliente* não divulgaram os valores correspondentes aos prejuízos.

O ponto mais interessante a destacar é que não havia uma cláusula contratual que exigisse da fornecedora o pagamento à *Empresa-Cliente* por tais perdas. A *Empresa Fornecedora* ressarciu os prejuízos a fim de dar continuidade à transação, evitando o conflito, que não ocorreu na ocasião.

Esta garantia adicional pelas perdas decorrentes de uma interrupção no abastecimento de nitrogênio, aliada a outros serviços prestados, possibilita à *Empresa Fornecedora* praticar um preço *premium* pelo produto oferecido, garantindo uma rentabilidade superior. A credibilidade resultante da oferta de serviços desse nível permite à organização ter um posicionamento competitivo diferenciado em relação aos seus concorrentes, reforçando sua liderança no seu segmento.

9. Confiança

A *Empresa-Cliente* possui confiança total na estabilidade e uniformidade de fornecimento de gás, principalmente devido à qualidade dos serviços prestados, avaliados como de ótima qualidade (houve apenas uma interrupção em cinco anos de abastecimento). Adicionalmente, sua dependência em relação à *Empresa Fornecedora* e as particularidades do seu processo produtivo que não permite trabalhar com mais de um fornecedor, simultaneamente, exige que a organização deposite confiança no seu supridor.

A *Empresa Fornecedora* continua investindo neste relacionamento, pois acredita que pela confiabilidade que proporciona ao cliente dificilmente este buscará alternativas de suprimento fora da relação de troca, seja por inexistência de substitutos qualificados ou pelos custos elevados de mudança. Assim, pode-se dizer que sua confiança resulta, em grande parte, da dependência que a *Empresa-Cliente* tem em relação ao seu fornecedor, dificultando o abandono do relacionamento.

5.1.2.4 - Motivações para Ingresso e Sustentação no Relacionamento

1) Empresa Fornecedora

A empresa busca alcançar a liderança de mercado fundamentalmente por meio da qualidade dos serviços prestados e do desenvolvimento tecnológico realizado dentro dos seus clientes. São construídas barreiras de entrada à concorrência, as quais tornam extremamente difícil sua substituição por parte do cliente.

Logo, a partir da natureza do negócio em questão (fornecimento de gases industriais), que possui investimentos específicos para a relação, representados pelas instalações, desenvolvimento de pessoal especializado e procedimentos administrativos diferenciados, possuir clientes como o apresentado constitui-se em um negócio com grande estabilidade e com rentabilidade superior à média do mercado.

O fato de o investimento realizado pela *Empresa Fornecedora* ter sido recuperado em um período relativamente curto (ao redor de três anos) não levou a empresa a assumir uma posicionamento mais transacional dentro da relação de troca a partir da recuperação do montante investido. Conforme comentado na *Empresa Fornecedora*, outros aspectos influenciam para a continuidade do relacionamento, como o reduzido custo de manutenção dos equipamentos (mesmo tratando-se de manutenção preventiva) e a vida útil da estrutura construída na *Empresa-Cliente* (superior a 10 anos). Assim, a partir da recuperação do investimento, os valores investidos na manutenção de equipamentos são reduzidos, assim como os gastos de substituição de equipamentos devido a sua longa vida útil, o que possibilita uma maior rentabilidade do negócio.

2) Empresa-Cliente

Embora não faça parte da política da empresa trabalhar com fornecedores únicos, estando centrada no aspecto transacional da troca, ou seja, focalizada apenas nos ganhos obtidos no curto prazo, foi aberta uma exceção para o fornecimento de nitrogênio. A forma que anteriormente era realizado o abastecimento desse gás não demonstrava confiabilidade, levando a empresa a ter perdas com paralisações de linhas de produção com alguma freqüência.

O desenvolvimento de um sistema de abastecimento contínuo, no qual a responsabilidade do fornecedor é total, desde o abastecimento até a manutenção dos equipamentos, constituiria razão suficiente para a formação de uma relação de troca duradoura. O fato de a *Empresa Fornecedora* oferecer serviços de boa qualidade e aliada à constante preocupação na incorporação de inovações nos equipamentos instalados, construindo a credibilidade do fornecedor, dificultam a substituição por um supridor alternativo.

O aspecto que pressiona para que a *Empresa-Cliente* realize esforços para a continuidade da relação de troca é, fundamentalmente, a forte dependência que possui em relação à *Empresa Fornecedora*. Sua incapacidade em substituir sua fonte de nitrogênio, sem acarretar custos elevados e perdas por paralisação da produção, impele a organização compradora a optar pela continuidade do relacionamento.

5.1.2.5 - Conclusões sobre o Caso Y

Este relacionamento tem como particularidades o tipo de produto / insumo transacionado e o posicionamento das duas empresas quanto à formação de relações continuadas de troca no longo prazo.

Inicialmente, como já foi comentado, a comercialização de produtos químicos, mais especificamente gases industriais, que exigem instalações de armazenagem junto ao seu local de utilização, ou seja, à fábrica do cliente, não se constituem em ambiente propício para a adoção de uma orientação transacional, tanto da parte do fornecedor como do cliente.

Apesar do produto poder ser considerado uma *commodity*, os serviços que o acompanham como o suporte logístico, a assistência técnica na armazenagem e a utilização do produto não são oferecidos no mercado fornecedor ao mesmo padrão, sendo o principal diferencial entre as empresas atuantes neste tipo de segmento de indústria. A competição por preço em setores de atividade deste tipo, onde existe outros elementos, afora o produto, é que define como as empresas deverão competir. Neste cenário é que os serviços ao cliente ganham força e constituem-se nos principais diferenciais competitivos.

Pode-se constatar que a tecnologia agregada ao produto, por ter aspectos muitas vezes customizados ou únicos, ou seja, desenvolvidos conforme as peculiaridades do cliente, torna os custos de mudança para este tipo de insumo extremamente significativos e, em grande parte dos casos, impeditivos na substituição de parceiros na relação de troca, tanto para o cliente quanto para o fornecedor.

Quanto ao posicionamento das empresas dentro do relacionamento, há uma distinção entre as orientações para a relação fornecedor-cliente: a *Empresa Fornecedora* tem como princípio a formação de relacionamentos, sendo a *Empresa-Cliente* totalmente transacional, buscando a obtenção dos maiores ganhos no curto prazo.

A *Empresa Fornecedora* possui uma orientação totalmente relacional devido a dois aspectos: a natureza do seu negócio e o seu posicionamento no mercado. A indústria onde está inserida tem como característica marcante a construção de barreiras de entrada, as quais dificultam o assédio de empresas concorrentes aos seus clientes. Logo, buscar o relacionamento a longo prazo é mais que uma possibilidade, mas uma necessidade para se manter competitiva e evitar que as companhias rivais passem a ocupar posição de destaque no mercado.

A *Empresa Fornecedora* está posicionada no mercado como sendo uma organização que não se restringe à comercialização de gases industriais, mas uma empresa que busca encontrar soluções específicas para seus clientes e para suas necessidades. Para tanto, investe nos clientes com objetivo de construir relações de troca duradouras, que possibilitem retorno no médio e longo prazos à empresa. Portanto, suas estratégias de negócio são evidentemente voltadas à criação e à sustentação de relacionamentos.

Pelo outro lado, a *Empresa-Cliente* tem como política de compras buscar fazer transações com aqueles fornecedores que ofereçam vantagens perceptíveis no curto prazo. A busca de supridores alternativos é uma constante, mesmo para os itens considerados estratégicos. Entretanto, para o fornecimento de nitrogênio a empresa comportou-se de forma diferenciada: engajou-se em um relacionamento que perdura cincoanos.

Esta opção deve-se às dificuldades que vinha apresentando o antigo sistema de abastecimento de nitrogênio e pela solução apresentada pela *Empresa Fornecedora*, que possibilitou um ganho de qualidade no suprimento da fábrica não alcançado até então. A opção por um comportamento relacional está ligado à busca da continuidade de um serviço extremamente confiável, o qual proporcionou tranqüilidade quanto ao fornecimento de um insumo estratégico para organização.

O abandono do relacionamento significa desenvolver outra planta e outro fornecedor para garantir a estabilidade de abastecimento hoje existente. Seus custos de mudança impedem que seja orientada de maneira transacional.

É um caso de relacionamento no qual, apesar das diferenças entre as partes quanto as suas orientações de relações de troca (transacionais e relacionais), a natureza do objeto da troca conduz à formação de custos de mudança significativos que não somente impede a ocorrência de oportunismo entre as partes, mas também contribui para que ambas realizem esforços no sentido de assegurar a continuidade das relações a longo prazo.

5.1.3 - *DESCRIÇÃO DO CASO Z*

5.1.3.1 - Descrição da Empresa Fornecedora

Trata-se de uma empresa multinacional atuante no setor de componentes eletrônicos, setor que faturou US$ 1,5 bilhão em 1994, o que corresponde 6% das vendas totais da indústria eletroeletrônica nacional. A empresa em análise é líder em seu segmento de mercado há mais de 20 anos, tem um faturamento anual de US$ 82 milhões (exercício 1995) e um quadro funcional de 1200 empregados.

O mercado de componentes eletrônicos é formado pelas empresas fabricantes de bens de entretenimento (áudio/vídeo), eletrodomésticos, equipamentos de telecomunicações e informática, eletrônica embarcada (indústria automobilística) e mercado de reposição. Sofreu grandes modificações a partir da abertura econômica ocorrida no início desta década, a qual permitiu às empresas compradoras de componentes buscar fornecedores alternativos no mercado externo, até então proibida

pela reserva de mercado existente e pelas altas taxas de importação impostas. Verificou-se que componentes similares poderiam ser encontrados com custos inferiores em até 70% aos produtos nacionais.

Com o ingresso do produto importado, alavancado pela redução progressiva das alíquotas de importação, um número significativo de empresas atuantes no setor foram obrigadas a abandonar este mercado em decorrência da incapacidade de operar com tais níveis de preços. Para as que restaram, foi necessário submeter-se aos processos de reestruturação, principalmente calcados no enxugamento dos quadros de pessoal e na racionalização das linhas de produtos. As empresas atuantes no setor que, antes tinham suas ineficiências encobertas e protegidas pelas barreiras alfandegárias, sendo orientadas fundamentalmente para seus produtos, passaram a ver o mercado de uma nova forma, sendo a partir de então mais agressivas em suas estratégias de marketing.

Deve-se destacar que as empresas que formam o mercado comprador de componentes, ou seja, as montadoras de equipamentos eletroeletrônicos, também sofreram significativamente com a abertura de mercado. A aquisição do produto pronto muitas vezes inviabilizava a produção local do bem, restringindo ainda mais os volumes de compra dos componentes nacionais.

Hoje, o segmento de mercado em que atua está dividido entre três empresas, duas delas genuinamente nacionais e a terceira multinacional (a empresa em estudo). A *Empresa Fornecedora* lidera seu segmento com uma participação de mercado de 45%. Essa posição está fundamentada na qualidade internacional de seus produtos (a empresa foi certificada com a norma ISO 9000), a tecnologia envolvida tanto nos seus produtos como nos seus processos de fabricação (transferência tecnológica da matriz) e nos serviços que presta aos seus clientes (principalmente no suporte logístico).

As outras duas empresas fazem parte de grupos genuinamente nacionais, sendo uma delas realmente capacitada para competir em igual nível com a empresa-líder, tanto em qualidade dos componentes, como em serviços agregados. A outra empresa baseia sua competitividade no fator preço, ofertando produtos com uma qualidade inferior e baixo nível de serviço ao cliente. Deve-se destacar que, apesar de não possuir parcelas significativas de mercado, os produtos importados (na sua grande maioria provenientes do Sudeste Asiático) representam uma constante ameaça às empresas aqui estabelecidas, com produtos com custo muito baixo e diferentes níveis de qualidade, sendo pouco competitivos nos aspectos logísticos.

A evolução tecnológica associada a estes tipos de produtos está centrada na redução das dimensões dos componentes, aliada com ganhos de capacidade e desempenho de suas funções. Entre as empresas atuantes no mercado nacional, a firma em estudo, por pertencer a um grupo multinacional no ramo eletroeletrônico, apresenta as melhores condições para oferecer inovações tecnológicas aos seus clientes.

A *Empresa Fornecedora* tem suas atividades divididas em três unidades de negócios: a Unidade de Componentes Eletrolíticos, a Unidade de Componentes Plásticos e a Unidade de Semicondutores. Cada uma possui suas áreas de Engenharia (processo / produto), Marketing, Custos e Logística, estando concentrados na administração central da organização os departamentos de Vendas, Contabilidade, Finanças e Recursos Humanos.

Para efeito deste estudo, foi escolhida a Unidade de Componentes Plásticos, a mais representativa em termos de faturamento (40% das vendas da empresa). Optou-se pelo cliente que possui a maior participação nos negócios na Unidade (cerca de 25% das vendas), sendo este responsável por cerca de 10% das vendas da *Empresa Fornecedora*.

5.1.3.2 - Descrição da Empresa Cliente

A *Empresa-Cliente* é fabricante de bens de consumo duráveis (eletrodomésticos), localizada na Grande Porto Alegre, integrante de um grupo multinacional que domina mundialmente seu segmento de atuação. No Brasil, disputa a liderança de mercado com um grupo nacional. Possui em seu quadro de funcionários 1.200 colaboradores, faturando aproximadamente US$ 260 milhões anuais.

A empresa teve seus negócios alavancados a partir do crescimento do consumo ocorrido com o advento do Plano Real, que expandiu o mercado global do produto em questão. Até então, em função das oscilações econômicas nacionais, a empresa buscou aumentar sua base de exportações para reduzir os efeitos da flutuação de sua demanda no mercado interno, fonte da maior parte de seu faturamento. Hoje, com a estabilidade do mercado doméstico, que representa em torno de 65 a 70% dos seus negócios, a empresa investe mais recursos na conquista da liderança de mercado, constantemente ameaçada por sua empresa rival.

Recebeu recentemente o certificado da norma ISO 9000, que alterou substancialmente suas relações com seus fornecedores. Sua política é trabalhar com um número limitado de fornecedores (preferencialmente um único supridor), tendo como exceção para itens considerados estratégicos, onde são mantidas mais de uma alternativa de suprimento. Utiliza para alguns insumos e componentes o Sistema *Just in Time* (JIT).

5.1.3.3 - Caracterização da Relação de Troca

1. Duração /Rotatividade de Troca

As relações de troca ocorrem de forma contínua por mais de 10 anos, não havendo, nesse período, substituição de fornecedor e divisão do volume de compra com outros supridores.

2. Comunicação

Os contatos entre as duas empresas são freqüentes, principalmente devido ao emprego do Sistema *Just in Time* (JIT) pela *Empresa-Cliente*. O fornecimento de componentes é feito com periodicidade semanal (muitas vezes, mais de uma vez por semana), dentro dos padrões do JIT, empregado neste relacionamento. Por não haver formação de grandes estoques de componentes, o abastecimento é quase que contínuo, exigindo dos profissionais de Logística (Fornecedor) e Compras (Cliente) constante interação.

As áreas de Garantia / Controle da Qualidade, conforme a ocorrência de problemas relacionados ao desempenho do componente transacionado, comunicam-se buscando identificar as causas e as formas para corrigir as distorções apresentadas.

As Engenharias de Produto interagem entre si quando há algum projeto de desenvolvimento de um novo produto do cliente, o qual exige um componente diferenciado daqueles habitualmente fornecidos. Neste caso, um novo item é desenvolvido para que possa ser enquadrado no projeto deste novo produto. Este aspecto em um caso mais esporádico de contato entre profissionais das duas empresas.

Deve-se destacar que houve uma profunda modificação nos padrões das trocas a partir da certificação ISO 9000 de ambas as empresas. Até então, o nível de

informalidade existente entre os profissionais das partes era elevado, ocasionando muitas vezes problemas de comunicação que geravam conflitos. Com a Certificação ISO 9000, as empresas tiveram que formalizar todas suas comunicações, registrando-as de forma sistemática. Apesar de ter reduzido a flexibilidade das partes no relacionamento, proporcionou uma maior eficiência no processo de comunicação entre as partes, com a redução de erros, anteriormente constantes, assim como um ganho de confiabilidade no próprio parceiro de troca e no cumprimento de seus deveres.

3.Divisão de Informações e Recursos

Alguns recursos são compartilhados em função do tipo de fornecimento realizado, como, por exemplo, as embalagens onde os componentes são acondicionados, que pertencem à *Empresa-Cliente* e são utilizadas continuamente. Entretanto, quanto à prestação de informações entre as duas companhias, nota-se que não existe uma perfeita difusão de conhecimentos ou dados que possam contribuir para os negócios do outro. Apesar de haver acesso a uma gama muito grande de informações por intermédio de suas matrizes, não foi verificada a prática da difusão desses dados com seus fornecedores e clientes de uma forma geral.

4. Custos de Mudanças

Para a *Empresa-Cliente*, os custos de mudança estão intimamente ligados aos aspectos logísticos da relação de troca, que realmente se configuram como os diferenciais em relação aos produtos concorrentes. O primeiro ponto a ser destacado é a proximidade geográfica existente entre as duas empresas, o que consiste em um elemento fundamental para o emprego do Sistema JIT, facilitando a interação entre seus profissionais e a resolução de problemas, sejam de natureza técnica ou comercial.

Adicionalmente, cabe ressaltar que a flexibilidade da *Empresa Fornecedora* em atender as suas necessidades, seja em produção (com pedidos de urgência de componentes) ou no desenvolvimento de produtos (conforme as especificidades de

seus projetos), aliada à qualidade assegurada de seus produtos, não são encontrados facilmente entre os fornecedores que operam no mercado doméstico.

Há uma série de serviços que a *Empresa Fornecedora* oferece ao seu cliente que não estão disponíveis no mercado. A *Empresa-Cliente* possui um suporte logístico que permite a adoção de um sistema de estoques mínimos dentro de sua fábrica. A proximidade geográfica das duas organizações (ambas localizadas na Grande Porto Alegre) permite a prestação de assistência técnica pela *Empresa Fornecedora* de forma rápida, evitando a paralisação das atividades produtivas do cliente. Da mesma forma, pode interagir com uma maior intensidade no processo de desenvolvimento de novos produtos pela *Empresa-Cliente*, oferecendo soluções mais customizadas às suas necessidades.

Logo, os serviços ao cliente oferecidos pela *Empresa Fornecedora* criam obstáculos ao abandono do relacionamento e a conseqüente substituição de supridores, apesar de a *Empresa-Cliente*, por exigência de sua política de compras, estar constantemente observando fornecedores alternativos.

Para a *Empresa Fornecedora*, seus custos de mudança estão associados aos investimentos realizados especificamente para o atendimento da *Empresa-Cliente*. O desenvolvimento de produtos que atendam às necessidades individuais de um único cliente fomenta uma relação de dependência entre fornecedor e cliente. O término do relacionamento não envolve o abandono apenas de um item do seu *mix* de produtos, mas, no caso em análise, de toda uma tecnologia desenvolvida conforme as peculiaridades do processo e produto do cliente. Tecnologia esta que está em constante evolução e exige da *Empresa Fornecedora* constantes investimentos a fim de manter-se competitiva no seu segmento de atuação.

Além dos investimentos específicos, deve-se acrescentar o fato que a unidade de negócios em análise tem 25% de seu faturamento diretamente ligado ao cliente em questão, reforçando sua dependência à *Empresa-Cliente*. A importância da continuidade desta relação de troca não fica restrita apenas à manutenção do faturamento nos patamares atuais, mas da própria sobrevivência da unidade de negócios mais significativa dentro dos negócios da *Empresa Fornecedora*..

5. Conflitos

Os conflitos mais comuns dentro do relacionamento são decorrentes de problemas de entrega do produto. A utilização do JIT, cuja característica é o abastecimento contínuo do cliente por meio de pequenos lotes, pode estar sujeita à entrega de componentes com atraso, em decorrência à freqüência maior de entregas a ser feita. São normalmente resolvidos de forma rápida, devido, principalmente, à proximidade existente entre as duas empresas.

Entretanto, as maiores divergências ocorrem em função do preço superior que os componentes da *Empresa Fornecedora* praticam em comparação com os similares nacionais e internacionais. Os impasses nas negociações de preços são em geral resolvidos de duas formas. Na primeira, a *Empresa-Cliente* aceita o argumento que a diferença de preços se deve fundamentalmente aos serviços prestados que agregam valor ao produto. Os serviços, representados basicamente pelas vantagens logísticas que possuem sobre a concorrência, garantem a perfeita utilização do JIT e a manutenção de níveis de estoques reduzidos, um dos principais benefícios do emprego do sistema. Periodicamente, as duas organizações realizam estudos que confirmam que a opção pela continuidade da relação de troca possibilita uma economia de cerca de 30% em comparação com a importação de componentes de fornecedores estrangeiros.[6]

---

[6] Salienta-se o fato que as empresas concorrentes atuantes no País não produzem um componente conforme os padrões exigidos pela *Empresa-Cliente*.

A segunda forma de resolução do conflitos está baseada na apresentação de planos de racionalizações e reduções de custos dos produtos por parte da *Empresa Fornecedora*. Com o comprometimento de que os preços dos componentes sejam reduzidos em determinado período de tempo, é feito um acordo definindo os níveis a serem praticados na relação de troca. Ocorre principalmente quando do desenvolvimento de um novo produto pelo cliente que, assim, exerce seu poder sobre a *Empresa Fornecedora* a fim de garantir preços para os componentes mais competitivos.

6. Avaliação de Desempenho

As empresas buscam avaliar sua *performance* a partir de indicadores próprios de qualidade (*leadtime*, rejeição ou quebra, pontualidade de entrega), assim como aqueles exigidos a partir da certificação de qualidade ISO 9000.

Um dos indicadores mais significativos neste caso de relacionamento é o *leadtime*, ou seja, o tempo total desde a formalização do pedido do cliente até a entrega da mercadoria. Sua importância advém da sistemática de estoques mínimos empregada pela *Empresa-Cliente*. O controle e a redução deste ciclo pela *Empresa Fornecedora* é imprescindível para sua competitividade, considerando que o diferenciador de sua oferta reside na sua competência logística desenvolvida e superior aos concorrentes internacionais.

Um aspecto digno de destaque é o fato de não ter sido evidenciada a utilização de instrumentos ou formas sistemáticas de medição de satisfação do cliente pela *Empresa-Cliente*. Cabe ressaltar que o certificado ISO 9000 prescreve a contínua mensuração de desempenho junto aos clientes. Seus profissionais de Vendas e Marketing acreditam que a continuidade do relacionamento representada pela preferência do fornecedor já é suficiente como um indicador do grau de satisfação

existente com o relacionamento, não se fazendo necessário avaliações e mensurações além daquelas realizadas sobre as dimensões técnicas do produto.

7. Interdependência Funcional

Um dos pré-requisitos para o emprego do Sistema JIT nas empresas é a existência de uma forte interdependência funcional entre os profissionais que as compõem (Frazier et. al., 1988). No caso em análise, evidenciou-se uma grande interação, tanto interna quanto externamente entre as diversas áreas das organizações.

Uma comprovação deste fato está na formação de grupos interdisciplinares que se reúnem periodicamente entre fornecedor e cliente, envolvendo as áreas de qualidade, comerciais (suprimentos e vendas / marketing), engenharias (produto e processo) e logística. Esses grupos têm como função discutir a relação de troca em curso, assim como os problemas existentes e suas alternativas de soluções. Trata-se de uma iniciativa inédita na experiência das duas organizações, que tende a fortalecer a interação entre os profissionais, contribuindo para a sustentação do relacionamento no longo prazo.

8. Cooperação

É comum entre as duas empresas a percepção que o crescimento de uma está intimamente ligado à evolução da outra. O reconhecimento que as relações de troca são geradoras de valor e, por conseqüência, fundamentais para a formação de vantagens competitivas em seus segmentos de atuação, refletem o interesse e a preocupação dos executivos das duas empresas na construção e sustentação de relacionamento no longo termo.

Afirmações do tipo "*Gostaria de crescer contigo, e não com seu concorrente*", dita na *Empresa Fornecedora*, evidenciam também que, caso não exista predisposição

e esforços para a criação e a continuidade da relação, novos parceiros serão buscados, inclusive o seu próprio concorrente.

A partir deste caso particular, evidenciou-se que, por mais que o relacionamento possa agregar valor e proporcionar vantagens competitivas perante seus concorrentes, não está descartada a hipótese da presença do comportamento oportunista entre as partes, percebido neste caso como uma forma de exercício de poder. Logo, a estabilidade da relação de troca não é uma função da cooperação existente, mas de interdependência que faz com que as partes realizem esforços (muitas vezes representados por concessões nos processos de negociação) para perpetuar o relacionamento, mesmo não havendo sinais claros de cooperação.

9. Confiança

No momento em que são estabelecidas relações de troca, características do Sistema JIT, no qual o fornecimento é contínuo e sistemático, pressupõe-se que exista confiança em relação ao cumprimento dos deveres de cada parte.

Entretanto, foi evidenciado que inexistem fortes laços de confiança entre as *Empresas Fornecedora* e *Cliente*. A presença de comportamento oportunista na relação, mesmo que latente, contribui para que não se forme confiança entre as partes. De acordo com o modelo apresentado por Morgan & Hunt (1994), a confiança ocorre de modo inversamente proporcional ao oportunismo, ou seja, quanto maior for o comportamento oportunista no relacionamento menor será a confiança existente entre as partes. Portanto, no caso em análise, não deveriam ser observados elementos significativos de confiança entre *Empresa Fornecedora* e *Empresa-Cliente*.

Mesmo assim, a *Empresa-Cliente* emprega uma sistemática de manutenção de estoques mínimos que requer regularidade e uniformidade no abastecimento de componentes, confiando no bom desempenho de seu fornecedor. De forma semelhante,

a *Empresa Fornecedora* tem uma parte significativa do seu volume de vendas de sua principal unidade de negócios, extremamente comprometida e vinculada a um único cliente, sendo necessário confiar para que este cumpra suas obrigações, definidas tacitamente (e não contratualmente) entre os participantes da troca.

Logo, pode-se apontar que o fato de haver uma forte interdependência e comprometimento entre a *Empresa Fornecedora* e a *Empresa-Cliente*, colabora e influencia para que sejam construídos laços de confiança no relacionamento, mesmo havendo indícios de comportamento oportunista entre as partes.

5.1.3.4 - Motivações para Ingresso e Sustentação no Relacionamento

1. Empresa Fornecedora

Prioritariamente, a empresa em questão busca, com o relacionamento, uma maior estabilidade em suas vendas, o qual garanta uma ocupação regular de sua fábrica, independentemente das flutuações da economia nacional.

A estabilidade traz como vantagens o melhor planejamento dos recursos da empresa, desde a ocupação da capacidade produtiva até a programação de compras das matérias-primas. Neste caso específico, a empresa tem na composição de seu produto uma série de insumos importados os quais exigem um maior prazo para sua aquisição. Com as vendas estáveis, a colocação dos pedidos pode ser feita de acordo com as necessidades efetivas de materiais, evitando superestocagem ou recolocação de pedidos.

A partir de sua construção, a *Empresa Fornecedora* busca a sustentação do relacionamento em função da dependência que possui junto ao seu cliente, detentor de parte extremamente representativa dos seus negócios (10% do faturamento das vendas

globais da empresa). O fim dessa relação de troca afetaria profundamente a organização, não apenas com a redução de faturamento, mas também com a diminuição dos volumes produzidos e dos ganhos de escala que proporcionam rentabilidade à unidade de negócio.

Deve-se destacar que a *Empresa Fornecedora*, principalmente a partir da reestruturação organizacional ocorrida com a abertura econômica do princípio desta década, buscou modificar sua orientação estratégica quanto ao relacionamento com seus clientes. A formação de vínculos mais fortes e duraduros , principalmente por meio da prestação de serviços diferenciados ao cliente, passou a ser enfatizada para clientes de grande porte, visando evitar que eles fossem atraídos pelos baixos preços dos produtos importados concorrentes.

2. Empresa-Cliente

A redução dos custos da transação, decorrente dos ganhos de experiência gerados a partir da repetição de transações ao longo do tempo, no qual os processos decisórios e de negociação entre fornecedor e clientes são mais rápidos, assim como há padrões de procedimentos administrativos e comerciais entre as partes previamente estabelecidos, constitui-se de uma das mais fortes motivações da *Empresa-Cliente* para ingressar e sustentar relacionamentos.

Entretanto, talvez o principal motivo para o ingresso em um relacionamento tenha sido seu interesse em reduzir seus níveis de estoques de componentes com a introdução do sistema JIT. Para tanto, foi necessário estabelecer uma relação de troca com um fornecedor tecnologicamente capacitado, que tivesse produtos de boa qualidade e com um suporte logístico que permitisse a diminuição dos estoques dentro do cliente, com o menor risco de desabastecimento e, conseqüentemente, paralisação da produção.

Da mesma forma que seu fornecedor, é completamente dependente da continuidade do relacionamento, pois o término das relações implicaria na necessidade de desenvolvimento de um novo supridor, o qual estivesse em condições de realizar o abastecimento contínuo de sua fábrica. Ademais, não existe outra empresa que ofereça, além de produtos de qualidade assegurada, todo apoio logístico necessário para operação com estoques reduzidos. A vantagem da proximidade física do fornecedor, além da interdependência funcional entre as diversas áreas de fornecedor e cliente, não permitem o abandono do relacionamento, pois estes se constituem nos pilares para o emprego do sistema JIT na organização.

5.1.3.5 - Conclusões sobre o Caso Z

O caso descrito caracteriza-se por ser um relacionamento entre duas organizações de grande porte e conceituadas dentro da indústria gaúcha, extremamente interdependentes entre si, aspecto que delineia e acompanha toda a caracterização da relação de troca.

O fator decisivo para a construção da relação de troca e da interdependência verificada pode ser considerado o emprego de uma sistemática de abastecimento que demanda contatos freqüentes entre as partes e a interação harmônica entre os profissionais das duas empresas. Os custos de mudança gerados a partir da adoção do JIT, tanto para o cliente como para o fornecedor, contribuíram para a geração de grande comprometimento das partes para a relação, podendo ser consideradas autênticas barreiras de saída do relacionamento.

Entre as motivações para a formação de uma relação de troca de longo prazo, evidenciou-se que a estabilidade, tanto de vendas para o fornecedor, quanto de suprimento para o cliente, tenha sido a mais significativa. As dificuldades que as

variações na demanda traziam para a *Empresa Fornecedora*, sobremaneira na programação da compra dos insumos importados, levaram esta a buscar a construção de laços mais fortes com aqueles clientes que tenham uma orientação mais relacional (utilizando como barreira de entrada de competidores internacionais), mesmo com a desvantagem da dependência decorrente do relacionamento.

De igual modo, a existência de um fornecedor com qualidade internacional e grande confiabilidade possibilitou adotar, para um determinado item estratégico da empresa, apenas uma fonte de suprimento, mesmo sendo contrário à política de compras da empresa (para insumos estratégicos, deve-se utilizar mais de um fornecedor). A regularidade do abastecimento, juntamente com a redução dos custos de transação são, indubitavelmente, as duas motivações para o ingresso e sustentação dessa parceria formada.

Um passo adiante no que tange ao relacionamento é a formação de grupos interdisciplinares compostos por profissionais das duas empresas para discussão das relações de troca. Propostos pela *Empresa-Cliente*, constituem-se os grupos em uma evolução nos processos de troca, pois indicam a valorização da interdependência que deve existir entre as organizações que não é assumida em trocas de características mais transacionais. A coesão e a crescente cooperação entre as partes contribui para o surgimento de mais um custo de substituição que impeça as partes a buscar parceiros de troca alternativos, sustentando o relacionamento no longo prazo.

5.2 - ANÁLISE COMBINADA DOS CASOS

A análise combinada dos três casos estudados tem por objetivo comparar os padrões das relações de troca em diferentes indústrias, assim como identificar as motivações que as conduzem ao ingresso e à sustentação de relacionamentos a longo prazo. Esta análise não procura obter um entendimento conjunto do padrão de relacionamento entre compradores e vendedores organizacionais, mas, sim, apontar semelhanças e diferenças entre os casos que possibilitem entender, com maior clareza, como os relacionamentos de longo prazo se caracterizam e o que proporciona sua duração.

Para tanto, utiliza-se a mesma estrutura apresentada na análise individual dos casos, apresentando uma caracterização destes a partir dos elementos-chave das relações de troca e uma comparação entre as motivações das organizações para o ingresso e sustentação de relacionamentos.

5.2.1 - *Características da Relação de Troca*

No Quadro 5.1, são apresentadas, a partir dos elementos característicos das relações de troca, as descrições dos três casos de relacionamento estudados.

QUADRO 5.1 - CARACTERÍSTICAS DAS RELAÇÕES DE TROCA

CARACTERÍSTICAS	IND. AUTOPEÇAS	IND. QUÍMICA	IND. ELETROELETRÔNICA
Duração	Contínua por 10 anos	Contínuo de 6 anos	Contínua por mais de 15 anos
Comunicação	Freqüente, informal e ampla (abertura de planilha de custos)	Eventual com interação limitada.	Freqüente e formal Problemas operacionais a desenvolvimento de produtos
Uso Compartilhado de Informações e Recursos	Uso das instalações de P&D do fornecedor Prestação de informações pelo cliente sobre inovações e produtos concorrentes	Equipamentos do fornecedor locados, prestação de informações sobre inovações de produtos Cliente: não compartilha nada	Recursos compartilhados na sistemática de distribuição decorrentes do *Just in Time*
Custos de Mudança do Cliente	Produto específico, serviços logísticos diferenciados	Custos de desmontagem da planta, desenvolvimento de nova tecnologia, nível de serviço prestado	Produto específico, serviços logísticos diferenciados que sustentam o *Just in Time*
Custos de Mudança do Fornecedor	Produto desenvolvido especificamente para o cliente	Produto desenvolvido especificamente para o cliente Investimentos em instalações e treinamento do cliente	Produto desenvolvido especificamente para o cliente Grande representatividade nas suas vendas
Conflitos	Programação de pedidos, política transacional das montadoras, preços elevados	Não foram citados	Preços elevados Problemas de entrega
Avaliação de Desempenho	Indicadores das normas ISO 9000 e QS 9000	Cliente avalia fornecedor por indicadores (sem *feedback*). Fornecedor realiza contatos freqüentes e pesquisas de satisfação	Indicadores de qualidade das normas ISO 9000
Interdependência Funcional	Pouco significativa, mas crescente (a partir da formação de UEN no fornecedor)	Limitada; significativa no desenvolvimento da tecnologia (força-tarefa) Fornecimento tipo *Pipeline*	Significativa (*Just In Time*) Grupos interorganizacionais para discussão da relação de troca
Cooperação	Prestação de informações sobre a concorrência e o uso da estrutura de P&D do fornecedor	Não foram evidenciadas	Limitada aos aspectos operacionais
Confiança	Cliente: garantia e regularidade de fornecimento Fornecedor: não demonstrou sinais	Cliente: garantia de uniformidade; Fornecedor: contínuos investimentos feitos por sua dependência ao cliente	Confiança mútua sustentada pela interdependência das partes

Os casos estudados caracterizam-se por serem constituídos por relacionamentos com duração superior a cinco anos. Deve-se salientar que, além das relações de troca ocorrerem de forma contínua e sem interrupções, consistem em transações nas quais foi mantida total exclusividade de fornecimento a um único parceiro de troca, sem haver divisão do volume de compras do cliente com outros supridores.

Pode-se verificar três padrões distintos no que tange aos padrões de comunicações entre fornecedor e cliente, assim como a interdependência funcional das organizações. Na indústria química, a comunicação é esporádica, estando a interação limitada apenas aos contatos operacionais que garantem a continuidade de abastecimento de gases. Na indústria de autopeças, os contatos são mais freqüentes e informais, principalmente a partir do processo de reestruturação organizacional que constituiu Unidades Estratégicas de Negócio (UENs)[7], que proporcionou uma maior interação interna e externa da empresa com seus clientes. Por fim, no caso estudado na indústria eletroeletrônica, onde a empresa cliente emprega o sistema *Just In Time*, a interação é quase total, destacando a preocupação das empresas em perpetuar a relação evidenciada com a recente formação dos grupos interdisciplinares para debater o relacionamento.

Da mesma forma que nos aspectos Comunicação e Interdependência Funcional, a cooperação entre as partes não se verifica de modo uniforme ao longo dos casos. O uso compartilhado de informações e recursos apresentou-se limitado entre os casos, sendo observado na indústria de autopeças pela prestação de informações sobre a concorrência e na indústria eletroeletrônica, por meio da formação dos grupos de controle e discussão das relações entre fornecedor e cliente, que demonstram preocupação em realizar esforços conjuntos para perpetuar a relação.

---

[7] A reestruturação da *Empresa Fornecedora* extinguiu o departamento de vendas centralizado, passando todas atribuições de vendas e marketing para as UENs.

Quanto aos custos de substituição, considerados como as principais motivações para a manutenção de relacionamentos, percebeu-se que os fornecedores são pressionados a sustentar o relacionamento devido aos montantes investidos especificamente nas relações em análise, representadas principalmente pelo desenvolvimento de produtos (indústrias eletroeletrônica e de autopeças) e tecnologias (indústria química) para o atendimento das necessidades individuais do cliente.

Pode-se questionar sobre a amortização ou a recuperação dos investimentos realizados em um cliente específico, pressupondo que, a partir do momento em que o investimento foi totalmente coberto, o fornecedor poderia se tornar menos comprometido com a relação de troca. Entre os casos analisados, não foi observado este tipo de posicionamento entre as empresas fornecedoras por duas razões.

Primeiro, é a partir da amortização total do investimento que os relacionamentos passam a ter uma rentabilidade satisfatória; logo, não seria economicamente interessante enfraquecer o relacionamento no momento em que este passa a proporcionar ganhos superiores.

A segunda razão diz respeito à necessidade que, principalmente as *Empresas Fornecedoras* dos casos das indústrias eletroeletrônica e de autopeças, de realizar, de modo contínuo, investimentos no desenvolvimento de tecnologias específicas para atender seus clientes de maior porte. No momento em que tais organizações deixarem de investir no desenvolvimento de novas tecnologias e soluções para seus clientes, considerando que estas não primam pela competência em custo e têm como diferencial a prestação de serviços ao cliente, estarão reduzindo suas vantagens competitivas.

Para os clientes, a inexistência de fornecedores capacitados para oferecer produtos e serviços com mesmo padrão de qualidade inviabiliza a substituição de

supridores, tornando-os seus dependentes. Deve-se destacar, no caso da indústria eletroeletrônica, o emprego do sistema *Just In Time* (JIT), não permite o abandono do relacionamento sem que incorra em maiores custos logísticos, principalmente para o cliente, representado pela ampliação dos níveis de estoques de materiais, reduzidos até então pelo abastecimento contínuo prestado pelo fornecedor.

As relações de troca analisadas não apresentam conflitos constantes e que ameacem sua continuidade. Estão normalmente vinculados a aspectos puramente transacionais como a entrega dos pedidos e negociação de preço, sendo superadas de forma consensual sem o exercício de poder .

No que tange ao aspecto confiança, observou-se que, na indústria eletroeletrônica, devido à utilização do JIT pelo cliente e à interdependência existente entre as partes, a confiança é imprescindível, pois existe um alto nível de comprometimento de recursos das empresas para com o relacionamento. Sem confiança entre as partes, dificilmente o cliente deixaria de possuir estoques em níveis que assegurem a continuidade de sua produção com uma eventual interrupção do abastecimento do fornecedor.

Nas demais indústrias, verifica-se que o cliente, apoiado na regularidade de fornecimento ao longo do tempo, tem confiança no seu fornecedor e no cumprimento de suas responsabilidades, apesar de realizar o monitoramento sobre potenciais supridores substitutos.

Os fornecedores, nos casos das indústrias eletroeletrônica e química, em razão de sua dependência formada principalmente pelos custos de mudança existentes, procuram investir na continuidade do relacionamento, confiando que estes perdurem no tempo. Entretanto, o fornecedor da indústria de autopeças tem sua confiança baseada na dependência do seu cliente a ele, pois, de certo modo, na opinião dos

executivos da empresa, a inexistência de alternativas de fornecimento garante que este continuará investindo na relação de troca, a fim de que o relacionamento não termine.

Quanto à avaliação de desempenho entre as partes, verificou-se o uso de indicadores de qualidade eminentemente técnicos (índices de rejeição, *leadtime*) pelas empresas, com pouca atenção às dimensões funcionais, principalmente no que diz respeito aos serviços que são agregados ao produto (atendimento, flexibilidade, presteza, prestação de informações, entre outros).

Observou-se que as empresas realizam análises de desempenho nos relacionamentos, contudo os resultados desses estudos não são comunicados ao avaliado, para que este procure melhorar nos seus pontos falhos. A exceção encontrada fica na indústria eletroeletrônica onde, conforme já foi citado, há grupos formados por profissionais de diversas áreas das duas organizações que discutem o relacionamento e seu futuro. Apenas na indústria química foi constatada a realização de pesquisas formais de satisfação dos clientes realizadas anualmente, sendo que nos demais casos a repetição da transação considerada como o melhor indicador de satisfação quanto ao relacionamento.

5.2.2 - *Motivações para Ingresso e Sustentação dos Relacionamentos*

No Quadro 5.2, é apresentado a síntese das motivações observadas nos três casos de relacionamento.

QUADRO 5.2 - MOTIVAÇÕES PARA INGRESSO E SUSTENTAÇÃO DE RELACIONAMENTOS

MOTIVAÇÕES	IND. AUTOPEÇAS	IND. QUÍMICA	IND. ELETROELETRÔNICA
INGRESSO DO FORNECEDOR	Decorrente das repetição de transações Ingresso sem planejamento	Natureza do seu produto exige uma orientação relacional	Busca da estabilidade das vendas e ocupação de sua capacidade produtiva
INGRESSO DO CLIENTE	Redução dos custos de transação Maior comprometimento do fornecedor único Produto customizado	Produto customizado (sistema de gases industriais) Estabilidade e uniformidade no fornecimento	Redução dos custos de transação Utilização do *Just in Time*
PARA O FORNECEDOR MANTER A RELAÇÃO DE TROCA	Investimentos em produto customizado Prestação de informações Acesso a novos mercados	Custos de mudança elevados Estabilidade de demanda e rentabilidade superior	Representatividade faturamento e volume de produção (ocupação da capacidade produtiva)
PARA O CLIENTE MANTER A RELAÇÃO DE TROCA	Dependência em relação ao produto customizado Qualidade dos serviços logísticos prestados	Alta dependência da regularidade de fornecimento (importância para continuidade das operações)	Inexistência de fornecedor alternativo qualificado Sustentação do JIT Qualidade dos serviços logísticos prestados
CONCLUSÕES	Diferentes percepções entre as partes, sendo que o relacionamento é pouco valorizado pelo fornecedor	Natureza do produto exige relações de longo prazo Diferenças de orientações quanto à relação de troca (relacional e transacional)	Formado pelo JIT Comprometimento com a estabilidade de fornecimento e consumo Equilíbrio poder e dependência

Pode-se verificar que, para as empresas fornecedoras, independentemente da indústria analisada, todas buscam, por intermédio do relacionamento, a estabilidade de sua demanda, de acordo com o proposto por Arndt (1979) e Madhavan *et al.* (1994). A redução das flutuações das vendas, que prejudica o planejamento de compras de insumos e a ocupação da capacidade produtiva, se apresenta como o elemento determinante para o ingresso e sustentação de relacionamentos de longo prazo.

Destaca-se, como exceção, o caso estudado da indústria de autopeças, onde a formação de relacionamentos, apesar de desejada pelas razões acima expostas, ocorreu, para a empresa fornecedora, de forma não planejada, sendo decorrente simplesmente da repetição de trocas ao longo do tempo. A empresa admite que não existiu, em nenhum momento, intenção da organização em efetuar investimentos específicos em um determinado cliente que permitissem a construção de relacionamento de longo prazo. Logo, constata-se que em alguns momentos, como no caso acima descrito, a motivação para a formação de relações duradouras pode ocorrer de modo involuntário ou mesmo em função do interesse explícito de apenas um parceiro de troca. Evidentemente, se o relacionamento não proporcionar vantagens às duas organizações participantes, este não logrará sucesso.

Os custos de substituição dos parceiros de troca, na ótica dos fornecedores, variam de caso a caso. Na indústria química, onde o fornecedor realizou investimentos significativos em instalações e tecnologia para uso exclusivo de seu cliente, observou-se os custos de mudança mais elevados, pois, caso o relacionamento finde, não existe forma de adaptar os equipamentos desenvolvidos para outras empresas. Tanto no caso da indústria de autopeças, como no da indústria eletroeletrônica, o desenvolvimento de produtos específicos para o atendimento de determinado cliente constitui-se como barreiras à saída do relacionamento, porém com menor impacto do que o observado na indústria química, não constituindo em um obstáculo expressivo para o abandono da relação de troca.

Logo, para os fornecedores, a sustentação dos relacionamentos analisados é influenciada pela representatividade que seus clientes possuem em suas vendas, assim como a maior rentabilidade que estes negócios geram (principalmente pela prestação de serviços diferenciados ao cliente). Adicionalmente, os investimentos específicos realizados no relacionamento constituem-se como obstáculos para o abandono da

relação de troca, como se pôde constatar no caso da indústria química, onde os investimentos efetuados eram extremamente significativos e impeditivos para o abandono do relacionamento.

Observou-se também que, nos casos de relacionamento que os clientes procuram através de trocas mais duradouras, a redução dos custos de transação, regularidade e uniformidade de fornecimento e o desenvolvimento de soluções específicas às suas necessidades, ou seja, produtos customizados.

A opção de transacionar e adquirir insumos de apenas um fornecedor, não observado como padrão de política de suprimentos entre as empresas compradoras estudadas[8], deve-se à diminuição dos custos de gerenciamento de compras, tratando-se de apenas um vendedor (menos tempo gasto em negociações, maior interação), e, principalmente, um maior comprometimento do fornecedor exclusivo para com seu cliente. Este, por não ter que "dividir" o pedido do cliente com outros supridores, passa a ter mais responsabilidade com seu comprador, pois a representatividade em seus negócios cresce de importância quando existe exclusividade de fornecimento.

De forma semelhante aos fornecedores, os clientes buscam com relações de troca mais duradouras uma maior estabilidade e regularidade no fornecimento de materiais e insumos produtivos. O horizonte de longo prazo do relacionamento possibilita uma melhor programação de ambas partes, seja de compras, produção ou entrega, evitando desperdícios e maximizando a rentabilidade dos seus negócios.

O atendimento individualizado de suas necessidades, pelo do desenvolvimento de produtos e tecnologias específicas, leva os clientes à busca e manutenção das relações de troca no longo prazo. A oferta de soluções "personalizadas", que atendam

---

[8] No caso da indústria química, o relacionamento no fornecimento de nitrogênio é uma exceção dentro de política de compras da *Empresa-Cliente*. O cliente na indústria eletroeletrônica utiliza, para um conjunto de materiais e componentes, mais de um supridor.

suas peculiaridades de processos produtivos ou desenvolvimento, são valorizadas nas três indústrias analisadas. Esta customização da oferta e o interesse demonstrado pelo fornecedor em comprometer-se com o relacionamento, de acordo com as opiniões das empresas clientes entrevistadas, são aspectos extremamente influentes para o ingresso e sustentação de relações de troca no tempo.

Foram observados entre os casos uma certa assimetria entre as orientações quanto às relações de troca em análise. O caso da indústria de autopeças possui diferentes posicionamentos das organizações quanto à troca, sendo que o fornecedor apresenta uma concepção puramente transacional e o cliente uma concepção relacional. Na indústria química, ocorre o inverso. O cliente é orientado de forma transacional e o fornecedor de forma relacional. Por fim, na indústria eletroeletrônica, verifica-se um equilíbrio entre fornecedor e cliente, ambos empregando uma política relacional para as trocas entre as duas empresas.

6. CONCLUSÕES E IMPLICAÇÕES DO ESTUDO

Por se tratar de um estudo exploratório, não se pretende concluir sobre o fenômeno investigado, mas apenas apontar algumas considerações para futuras pesquisas sobre a formação e sustentação de relacionamentos.

As empresas analisadas nos três casos, sejam fornecedoras ou clientes, apresentam motivações para ingresso em relacionamentos vinculadas, fundamentalmente, à diminuição da instabilidade dos mercados, ou seja, os fornecedores esperam a redução das variações na demanda dos seus clientes, os quais buscam uma uniformidade de fornecimento para abastecimento de sua produção. Nas diferentes indústrias, constatou-se que, por meio do relacionamento de longa duração, podem ser evitadas as perdas decorrentes da falta de constância de fornecimento de materiais e componentes para os clientes, assim como possibilita uma melhor estimativa de vendas ao fornecedor, que pode otimizar sua programação de compras e seu planejamento produtivo (ocupação da capacidade instalada).

Paralelamente, observou-se que os clientes são motivados pela redução do custo da transação, mais especificamente pela redução das despesas do gerenciamento de compras. Operar com vários fornecedores possibilita um maior poder de barganha para a empresa compradora, contudo são geradores de maiores custos de aquisição, sobretudo por ser necessário negociar, comunicar-se e desenvolver mais de um supridor.

Já os fornecedores não consideram como significativa a diminuição dos seus custos de transação, ou seja, suas despesas com o processo de comercialização, como o aspecto influente para o emprego de ações de Marketing de Relacionamento com seus

clientes atuais e potenciais. O fato de comercializar um maior volume de produtos com um cliente, realmente pode ocasionar custos de venda reduzidos, porém gera uma certa dependência ao cliente, muitas vezes encarada como restritiva ao processo de tomada de decisão da empresa.

A sustentação dos relacionamentos está associada ao grau de dependência gerada entre as partes. A representatividade do cliente em seus negócios ou os investimentos dedicados à relação de troca pressiona o fornecedor a manter o relacionamento, assim como para os clientes a inexistência de supridores alternativos qualificados (no desenvolvimento de produtos customizados ou na prestação de serviços ao cliente diferenciados) evita que o relacionamento seja rompido. A interdependência gerada entre fornecedor e cliente, estimulada pelos custos de mudança ou substituição do parceiro de troca, demonstra-se como um dos pilares para a manutenção do relacionamento no longo prazo, pois os pressiona a continuar realizando investimentos na transação.

A natureza do produto transacionado, mesmo se tratando do mercado organizacional, é influente e determinante no tipo de relação de troca existente. Esta afirmação, de forma análoga ao Contínuo do Marketing de Relacionamento apresentado por Grönroos (1991), que dispõe tipos de produtos que estariam mais propensos ao emprego de estratégias transacionais ou relacionais, é observada entre os três casos de relacionamentos estudados. Na indústria química, o cliente, possuidor de um comportamento tipo *always-a-share* (Jackson, 1985), com uma orientação transacional na sua política de compras, abre uma exceção e mantém um relacionamento de longo prazo com seu fornecedor de um insumo específico, devido ao tipo de material transacionado (gases industriais em tanques), a essencialidade do material à sua produção e a confiabilidade que possui no seu supridor. Logo, conforme as características e aplicações que determinado material ou componente possa desempenhar, as empresas podem ingressar em relacionamentos de longo prazos,

mesmo não fazendo parte de sua orientação estratégica, seja como fornecedor ou cliente.

Verificou-se, também, entre os casos estudados, a importância que os serviços prestados ao cliente possuem para a diferenciação da oferta e a sustentação de relacionamentos. Os clientes apontaram que os serviços oferecidos com os bens transacionados constituem-se, na maioria das vezes, nas grandes barreiras de saída dos relacionamentos, mais até que a tecnologia ou a qualidade intrínseca do produto. Os serviços ao cliente, desde suporte logístico até a prestação de informações, podendo ser considerados como os custos de mudança do relacionamento, pois, ao contrário da tecnologia empregada nos bens, os serviços não são facilmente copiáveis por fornecedores alternativos. Logo, o fornecedor que oferecer um nível superior de serviço ao cliente tem melhores condições para manter o relação de troca e obter vantagens decorrentes da dependência que eventualmente seja constituída entre cliente e fornecedor.

Outra observação que deve ser feita a partir dos casos estudados é que os relacionamentos reconhecidamente sólidos pela literatura, caracterizados por forte cooperação, elevados custos de substituição, confiança e dependência mútua, não estão imunes às ameaças de comportamentos oportunistas dos parceiros de troca, pois são naturais às organizações e as relações de troca. No caso da indústria eletroeletrônica, onde existe o emprego do sistema *Just in Time*, que demanda relacionamentos fortes e duradouros entre fornecedor e cliente, observou-se que ambas empresas, apesar de fortemente dependentes entre si, buscam utilizar o poder de barganha para obter vantagens sobre seu parceiro, demonstrando uma certa dose de oportunismo latente na relação.

Notou-se assim que, mesmo em condições que "prescrevem" o relacionamento de longo prazo, como verificado na indústria eletroeletrônica, a cooperação e o

oportunismo andam juntos, com o predomínio do espírito colaborador que caracteriza as relações de troca duradouras.

Por fim, um dos aspectos mais interessantes resultantes deste trabalho reside na constatação de diferenças entre as percepções de comprador e vendedor organizacional quanto à natureza da troca. Foram detectados posicionamentos distintos entre as partes quanto à valorização de relações de longa duração. Na indústria química, o fornecedor e o cliente apresentam diferentes orientações quanto à sustentação de relações de troca no longo prazo (orientado de forma relacional e transacional, respectivamente). Na indústria de autopeças, ocorre o inverso, sendo que o fornecedor atua por meio de um conceito mais transacional, tendo o cliente uma política voltada para parcerias e relacionamentos de longo prazo.

A partir do que foi exposto, pode-se questionar se a duração de uma relação de troca está ligada à existência de uma compatibilidade entre as concepções de relações de troca do fornecedor e cliente. Foi verificado, nos casos analisados, que podem ocorrer relacionamentos de longo prazo mesmo quando as partes não percebem ou atuam de forma relacional; logo, pode-se sugerir que as orientações observadas entre fornecedor e cliente não constituem-se nos aspectos determinantes para a duração da relação de troca.

Da constatação acima apresentada, limitada apenas aos casos analisados, suscitam algumas questões que podem ser frutos de novas pesquisas na área de Marketing de Relacionamento:

- Quais seriam as razões e os mecanismos que possibilitam tais relacionamentos (casos onde existem diferentes orientações para relações de troca) persistirem no tempo, com pequena ocorrência de conflitos e sem interrupções?

- Ocorre Marketing de Relacionamento quando há diferentes percepções ou orientações das partes quanto a relação de troca ?

- Até que ponto o Marketing de Relacionamento pode ser empregado como uma forma de obtenção de vantagens competitivas no mercado *business-to-business* e quais seriam as indústrias mais propícias à utilização e à aceitação de relacionamentos de longa duração ?

- Como os serviços ao cliente têm sido empregados como elemento para a construção e sustentação de relacionamentos de longo prazo ?

- No mercado *business-to-business*, a natureza do bem transacionado condiciona o tipo de relação de troca a ser praticado ? A partir do exemplo do caso de fornecimento de nitrogênio, pode-se afirmar que o tipo de produto condiciona a relação de troca, mesmo havendo variáveis como política corporativa, cultura e estrutura organizacionais que podem exercer influência sobre o padrão dos relacionamentos entre fornecedores e clientes ?

Por fim, cabe lembrar que este estudo não tem o propósito de ser definitivo sobre a questão das motivações para relações de troca no mercado *business-to-business*, mesmo porque o método empregado não tem esta função. Consiste, sim, em uma contribuição inicial sobre o estudo do Marketing de Relacionamento na realidade brasileira, que necessita de futuras pesquisas para que possamos compreender melhor como e por que as organizações se relacionam e quais são as demais dimensões, externas ao universo de marketing, que determinam as formas das relações de troca entre compradores e vendedores organizacionais.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARNDT, Johan. Toward a concept of domesticated markets. *Journal of Marketing*, 43, Fall 1979: 69-75.

BAGOZZI, Richard. Marketing as exchange. *Journal of Marketing*, 39, October 1975: 32-9.

BONOMA, Thomas V. Case research in marketing: opportunities, problems, and a process. *Journal of Marketing Research*, Vol. XXII, May 1985: 199-208.

BOYD, Harper W.; WESTFALL, Ralph & STASCH, Stanley F. *Marketing research: text and cases.* 7th edition. Homewood, IL, Irwin, 1989.

CANNON, Joseph P. & SHETH, Jagdish N. Developing a curriculum to enhance teaching of relationship marketing. *Journal of Marketing Education*, Summer 1994: 3-14.

COOTE, Leonard. Implementation of relationship marketing in an accouting practice. *Relationship Marketing: Theory, Methods and Applications*. Atlanta, GA, 1994

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

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. *Novo Dicionário da Língua Portuguesa.* 4ª edição. Rio de Janeiro, Nova Fronteira, 1994.

FRAZIER, Gary L. Interorganizational exchange behavior in marketing: a broadened perspective. *Journal of Marketing*, 47, Fall 1983: 68-78.

FRAZIER, Gary L.; SPEKMAN, Robert e & O'NEAL, Charles. Just in time exchange relationships in industrial markets. *Journal of Marketing*, 52, October 1988: 52-67.

GASKI, John F. The theory of power and conflict in channels of distribution. *Journal of Marketing*, 48, Summer 1984: 9-29.

GAZETA MERCANTIL. *Para os fornecedores, montadoras são infiéis*. São Paulo, 25 Junho, 1996: C-1.

GRÖNROOS, Christian. From marketing mix to relationship marketing: towards a paradigm shift in marketing. *Management Decision*, 32, 2, 1994: 4-20.

_____. The marketing strategy continuum: towards a marketing concept for 1990s. *Management Decision*, 29, 1, 1991: 7-13.

GUNDLACH, Gregory T. & MURPHY, Patrick E. Ethical and legal foundations of relational marketing exchanges. *Journal of Marketing*, vol. 57, April 1992: 32-44.

HAAS, Robert W.. *Business marketing management: an organizational approach*. 5th edition . PWS-Kent, 1992.

HEIDE, Jan & JOHN, George. Do norms matter in marketing relationships ? *Journal of Marketing*, 56, April 1992: 32-44.

HUNT, Shelby. . *Journal of Marketing*, 40, July 1976: 17-28.

HUTT, Michael D. & SPEH, Thomas W. *Business marketing management - a strategic view of Industrial and Organizational Relations*. 5th edition. Dryden Press, 1995.

JACKSON, Barbara B. *Winning and keeping industrial customers: the dynamics of customer relationships*. Lexington, MA: D.C. Heath & Company, 1985.

JOHN, George. An empirical investigation of some antecedents of opportunism in marketing channel. 1984. In MORGAN, Robert & HUNT, Shelby D. *Journal of Marketing*, 58, July 1994: 20-38.The nature and scope of marketing

KOTLER, Philip. *Administração de marketing*. 4ª edição. São Paulo, Atlas, 1995.

LEHTINEN, Uolevi; HANKIMAA, Anna & MITTILÄ, Tuula. On measuring the intensity of relationship marketing. *Relationship Marketing: Theory, Methods and Applications*. Atlanta, GA, 1994.

LEVITT, Theodore. *Imaginação em Marketing*. São Paulo, Atlas, 1985.

MACNEIL, Ian R. The new social contract, an inquiry into modern contractual relations. In DWYER, F. Robert; SCHURR, Paul H. & OH, Sejo. *Journal of Marketing*, 51, April 1987: 11-27.

MADHAVAN, Ravindranath; SHAH, Reshma & GROVER, Rajiv. Motivations for and theoretical foundations of relationship marketing. *Marketing Theory and Applications*, AMA, 1994: 183-190.

MATTAR, Fauze N. *Pesquisa de marketing*. São Paulo, Atlas, 1993.

MATTHYSSENS, Paul & VAN DEN BULTE, Christopher. Getting closer and nicer: partnerships in the supply chain. *Long Range Planning*, 27, 1, 1994: 72-83.

McCALL, George J. Courtship as social exchange: some empirical comparisions. In DWYER, F. Robert; SCHURR, Paul H. & OH, Sejo. *Journal of Marketing*, 51, April 1987: 11-27.

MORGAN, Robert & HUNT, Shelby D. The commitment-trust theory in relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58, July 1994: 20-38.

MOWEN, John C. *Consumer behavior*. Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1995.

NIELSON, Charles C. & WILSON, Elizabeth J. Interorganizational cooperation in buyer-seller relationships. *Relationship Marketing: Theory, Methods and Applications*. Atlanta, GA, 1994

O'NEAL, Charles R. JIT procurement and relationship marketing. *Industrial Marketing Management*,18, 1989: 55-63.

OWENS, Jan. The role of specific assets in effective exchange relationships: a conceptual framework. *Marketing Theory and Applications*, AMA, 1994: 272-280.

PARVATIYAR, Atul & SHETH, Jagdish. Paradigm shift in maarketing: the emergence of relationship marketing. *Relationship Marketing: Theory, Methods and Applications*. Atlanta, GA, 1994

SALMOND, Deborah. Refining the concept of trust in business-to-business relationship theory, research and practice. *Relationship Marketing: Theory, Methods and Applications*. Atlanta, GA, 1994

SCANZONI, John. Social exchange and behavioral independence. 1979. In DWYER, F. Robert; SCHURR, Paul H. & OH, Sejo. *Journal of Marketing*, 51, April 1987: 11-27.

SHANI, David & SHALASANI, Sujana. Exploiting niches using relationship marketing. *Journal of Consumer Marketing*, 9, 1992: 33-42.

SIRGY, M. Joseph & LEE, Dong-Jin. Relationship marketing and beyond: a quality-of-life approach to consumer marketing. *Relationship Marketing: Theory, Methods and Applications*. Atlanta, GA, 1994

STERN, Louis & REVE, Torger. Distribution channels as political economies: a framework for comparative analysis. *Journal of Marketing*, 44, Summer 1980: 52-64.

WEBSTER, Frederick E. The changing role of marketing in the corporation. *Journal of Marketing*, 56, October 1992, pp. 1-17

_____. *Industrial marketing strategy*. John Wiley & Sons, 1984.

_____& WIND, Yoram. *Organizational Buying Behavior*. Englewood, Cliffs, Prentice Hall, 1972.

WILKIE, William L. *Consumer behavior*. New York, John Wiley & Son, 1994.

WILSON, David T. An integrated model of buyer-seller relationships. *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol. 23, October 1995, no. 4: 335-345.

YIN, Robert K. *Case Study Research. Design and Methods*. Newbury Park, Sage Publications, 1990.

ZEITHAML, Valerie; BERRY, Leonard & PARASURAMAN, A. Problems and strategies in service marketing. *Journal of Marketing*, Vol 49. Spring 1985: 33-46.

ANEXO I - PROTOCOLO DE ENTREVISTA

Tópicos de discussão:

1. Características Setoriais

1.1 Complexidade dos produtos, processos de fabricação e tomada de decisão

1.2 Evolução tecnológica dos produtos transacionados

1.3 Existência de barreiras de entrada

1.4 Acesso a novas tecnologias

1.5 Disponibilidade de fornecedores e clientes

2. Caracterização da empresa

2.1 Histórico da empresa (origem/evolução)

2.2 Objetivos empresariais

2.3 Estrutura organizacional

3. Motivações para formação de relacionamentos

- dependência de recursos (cliente muito significativo)
- vantagens para transacionar com parceiro:
    - acesso a novas tecnologias (aprendizagem)
    - controlar a evolução da indústria (formar barreiras de entrada, influenciar mudanças tecnológicas)
- razões para manter parcerias (reduzir custos de transação)
    - comport. oportunista (como gerenciá-lo)
    - dimensão do custo de manter cliente (relacionar-se)
- motivações: troca informações (auxilio maior do fornecedor, melhor atendimento das necessidades e redução de custo), programação de compras (fim da instabilidade de demanda e melhor adequação de estoques), maiores volumes de compra gerando economias de escala

4. Aspectos referentes às relações de troca

4.1 Duração das relações / rotatividade de clientes e fornecedores

4.2 Identificação das pessoas envolvidas na relação de troca (direta ou indiretamente)

4.3 Comunicação entre as partes

4.3.1 Freqüência de contatos

4.3.2 Natureza das comunicações (tipo de informações)

4.4 Divisão de Recursos e Informações

4.4.1 Uso comum de equipamentos, instalações e materiais

4.4.2 Prestação de informações sobre o mercado e a concorrência

4.4.3 Prestação de informações sobre novos produtos, tecnologias e processos

4.5 Cooperação dentro da relação

4.5.1 Existência de informações e recursos tecnológicos compartilhados

4.5.2 Tomada de decisões e resoluções de conflitos de forma conjunta

4.5.3 Flexibilidade das partes frente a novas contigências de mercado

4.6 Custos de mudança

4.6.1 Identificação de ativos, tecnologias e pessoal dedicados à relação

4.6.2 Existência de parceiros de troca alternativos

4.6.3 Investimentos realizados na relação, tempo de amortização

4.6.4 Rentabilidade decorrente da relação de troca

4.7 Administração de conflitos

4.7.1 Freqüência de ocorrência

4.7.2 Técnicas empregadas para resolução de conflitos

4.7.3 Relação de poder / dependência

4.7 Avaliação do desempenho das partes

4.8.1 Medição de satisfação

4.8.2 Atingimento das expectativas quanto à relação

4.8.3 Outros instrumentos

4.8 Interdependência funcional

4.8.1 Integração entre as diversas áreas dentro da organização

4.8.2 Relacionamento e interação interdepartmental entre as organizações

4.9 Confiança

4.9.1 Segurança quanto ao cumprimento das obrigações do parceiro de troca

4.9.2 Avaliação concomitante de parceiros alternativos