

A Racionalidade na Adoção de Comportamentos Colaborativos e seus Atributos Preferenciais Intra e Inter-empresas na Cadeia de Suprimentos do Setor de Metal Mecânicos

Autoria: Luiz Antonio de Lima

RESUMO

Este artigo tem como objetivo identificar quais são as principais variáveis colaborativas condutoras para vantagem competitiva na cadeia de suprimentos, dentre dez elencadas, do setor de metal mecânicos, nas perspectivas *inter* e *intra* empresas. Para tanto foi realizado um levantamento com uma amostra de 49 respondentes gestores, sendo 41% pertencentes diretamente ao setor de metal mecânicos, e os demais ligados à logística/suprimentos/vendas de produtos deste, e para este setor. A concentração de empresas chegou a 55% na região metropolitana de São Paulo. Em função da natureza exploratória descritiva, com uma tratativa quantitativa limitada, os dados foram coletados por meio de um questionário semi-estruturado com questões abertas e fechadas, e por meio de cinco entrevistas semi-estruturadas realizadas com executivos de empresas do setor. Os resultados confirmam o papel destacado que a *Confiança* tem na literatura e trazem o *Comprometimento* para uma posição de destaque entre os atributos privilegiados pelos gestores deste setor. Um objetivo secundário visou apontar elementos de vantagem competitiva presentes nos comportamentos colaborativos através de alguns destaques da racionalidade contida nas teorias de custos de transação, visão de recursos, contigência e sistemas, por meio das referências obtidas na revisão da literatura.

INTRODUÇÃO

A percepção do mundo atual como um ambiente de mudanças acentuadas, permeado pela incerteza, encontra fundamentação parcial na taxa singular de desenvolvimentos de novas tecnologias e de novos conhecimentos. O panorama competitivo decorrente coloca na mesma arena atores até então geograficamente, legalmente, e tecnologicamente impossibilitados, trazendo consigo um conjunto de referências competitivas preocupantes para os negócios. Este processo está apenas no começo e está longe de se estabilizar (JOHNSTON, 2005). Por outro lado negócios capacitados por avanços significativos na padronização e desempenho dos modais de transporte, bem como pelos desenvolvimentos das tecnologias de informação e comunicação, podem colher benefícios como comunicações melhoradas, melhorias de produtividade, melhorias nos negócios, menor quantidade de erros, e melhorias na entrega de informações (SZUPROWICZ, 1998). As possibilidades representadas por estes aportes levam à conjecturas sobre o nascimento de uma nova economia, uma nova política e uma nova sociedade, onde indivíduos, ou empreendimentos, operando em rede, de forma colaborativa, podem combinar inteligência, conhecimento e criatividade, criando riqueza em um contexto de desenvolvimento sustentado (TAPSCOTT, 1995; CASTELLS, 2006), resultando, desta forma, em novas perspectivas de vantagem competitiva para aqueles que souberem explorá-las.

Os clientes de mercados mundializados¹ priorizam aspectos múltiplos de satisfação quando da aquisição/contratação de um bem ou serviço. Outros requisitos além de preço podem representar a diferença na percepção de valor. Prazo e conformidade, atingindo o imediatismo e a personalização, ainda que em massa, definem os traços prioritários deste consumidor (TAPSCOTT, 1995). Para isto o influxo de informações e a redução da assimetria informacional entre os componentes de uma cadeia produtiva tornam-se elementos críticos. Organicamente os membros de uma cadeia podem ser percebidos como partes sistemicamente inter-relacionadas, interatuantes e interdependentes que, de forma cooperada, recebem

insumos e produzem exsumos a partir de um processo organizado de transformação (CARAVANTES et al., 2005). A agilidade superior requerida de tal *organismo* é aparentemente provida pela logística moderna, mais a digitalização e os meios de comunicação disponíveis, que viabilizam iniciativas como o B2B *business-to-business* e o JIT *just-in-time*; entretanto os elementos que agilizam os fluxos de criação, produção, movimentação e reabsorção dos produtos, requerem mais que isso; eles pedem a desintermediação, a agilização de negociações, garantias de qualidade, riscos compartilhados, e a própria gestão da informação – elementos que demandam intervenções que contemplem as dimensões do fator humano nas organizações.

Os arranjos colaborativos freqüentemente proporcionam economias internas de escala no longo prazo. A atuação ocorre sobre os custos adaptativos associados à aquisição de novos produtos, *expertise*, e capital, bem como sobre os custos de aprendizado para a inovação e a difusão de novas tecnologias; os custos de transação ligados à aquisição, comunicação, movimentação e comércio (e não só estes) também são afetados positivamente (POLENSKE, 2004). Assim, partindo-se da premissa básica de que a colaboração é função importante para a gestão da cadeia de suprimento (ScM), a questão básica formulada para este estudo foi “quais são as principais variáveis colaborativas condutoras para vantagem competitiva?” O objetivo é mapear essas variáveis, de tal forma que possa enriquecer a reflexão sobre a sua eficiência na gestão da cadeia de suprimentos.

BUSCANDO UM SENTIDO PARA A COLABORAÇÃO

Na natureza os elementos menores cooperam entre si levando à emergência de estruturas mais complexas que permitem maior expectativa de sobrevivência. O convívio os impele na direção da cooperação uma vez que a continuada interação cria uma curva de aprendizado sobre as estratégias de exploração empregadas uns contra outros no passado (NOWAK et al. 2000). Inteligência e memória, juntas, permitem um melhor processamento de informações que levam a: melhores estimativas de ações futuras baseadas em interações passadas; a melhores estimativas sobre futuras interações com o mesmo indivíduo; e a capacidade de distinguir entre indivíduos, uma vez que, por limitação, não deverão ser tratados todos de mesma forma quando da distribuição de recompensas e punições em relação à cooperação que exibiram (AXELROD, e HAMILTON, 1981). A emergência e o funcionamento de um relacionamento inter-organizacional é um processo cíclico que parte de uma necessidade de recursos, seguida de comprometimentos, comunicações inter-empresas que visam ciência e consenso, transações de recursos, adaptação estrutural, e a manutenção de padrões ao longo do tempo (VAN DE VEN, 1976). Assim, torna-se natural que empresas que transacionam com freqüência desenvolvam expectativas mais bem informadas sobre os comportamentos mútuos, resultantes de uma redução na assimetria informacional, o que poderá ser positivamente utilizado no caso de uma decisão sobre uma ação colaborativa.

Nas arenas de competição expandidas vêm-se frente a frente produtos que dependem de toda uma cadeia de suprimentos; neste caso, a competição não é definida apenas para aquele que coloca sua marca no produto final, mas sim para toda a cadeia de produção e distribuição (PIRES, 2004). As contingências que determinam a formação de relações interorganizacionais resultam da necessidade, assimetria, reciprocidade, eficiência, estabilidade e legitimidade, e estas são influenciadas respectivamente pelas leis obrigatórias ou mandados, ameaças externas ou restrições, compatibilidade entre inter-participantes, custos e benefícios de relacionamento, incerteza ambiental e risco, e desaprovação institucional ou indiferença (OLIVER, 1990). No caso das cadeias de suprimentos (Sc) a

questão da ameaça externa pode ser percebida no texto de Womack *et al.* (1992) pela descrição do modelo Japonês com suas cadeias de suprimento integradas e coordenadas, contrapostas ao tradicional modelo de produção de massa americano, cujas opções são altamente individualizadas. Na obra as corporações automobilísticas americanas nascidas da idéia de Ford de *fazer tudo você mesmo*, e ampliadas por Sloan nos anos 20 com o conceito das multidivisões, são apresentadas como estruturas com elevado grau de ineficiência por seu porte e “desconfiado” sistema de produção e cooperação, onde ninguém (da manufatura) se comunica com ninguém (dos fornecedores), e aonde todos (funcionários e empresários) temem e tentam suplantar a todos, a qualquer preço. São relações regidas pelo poder e pelo oportunismo, típicas dos problemas de agência (JENSEN e MECKLING, 1976) e de transações ineficientes (WILLIANSO, 1985; RAO, 2003). Os indesejados oportunismos tendem a ocorrer quando a distância social entre os agentes é maior, as instituições formais são fracas, as sanções sociais são ineficientes, os montantes envolvidos são elevados, a remuneração dos agentes é baixa (ZAK e KNACK, 2001), e quando a especialização na cadeia traz, com seus investimentos em ativos específicos, maiores receios, aumentando assim os custos de adaptação/transação, o que não ocorre necessariamente quando a dependência é mediada por fatores ligados à colaboração (DYER, 1997).

No caso da Toyota os relacionamentos são colaborativos, calcados em contratos mútuos não-leoninos e de longo prazo, marcados por uma gestão mais transparente de riscos e lucros, e pela redução da assimetria informacional via compartilhamento do conhecimento das demandas e dos processos produtivos. Estas características são asseguradas aos participantes da cadeia permitindo um sensível aumento de *inteligência* nas diversas fases produtivas e uma forte contribuição para a perenidade do conjunto – o que pode ser apontado como um cenário ótimo de *outsourcing* (WILLIANSO, 1985). Já para a *resource based view* – RBV – os recursos valiosos, raros, não imitáveis e não substituíveis, podem levar a criação de vantagem competitiva (BARNEY, 1991). Apesar do foco da teoria estar nos aspectos *internos* das organizações, se uma Sc for observada como um arranjo econômico, a teoria RBV contribuiu para a compreensão de aspectos competitivos estratégicos das ScM. Para isso Pires (2004), Hervani *et al.* 2005, Christopher (2002), Ross (2000), e Chopra e Meindl (2003), apoiam esta visão ao concordarem sobre o valor estatégico da ScM enquanto um modelo de administração para um arranjo competitivo coordenado, o que amplia as possibilidades competitivas de todos os seus participantes (DYER, 1997). Na perspectiva da RBV os ativos, capacidades, processos organizacionais, atributos, informação e conhecimentos controlados pela ScM, permitem à cadeia conceber e implementar estratégias que aprimorem sua eficiência e efetividade. Um modelo de administração calcado em uma colaboração eficaz pode ser percebido como um recurso não imitável diante da sua ambigüidade causal (BARNEY, 1991).

Aspectos de negócios ligados à concorrência mundial, como o financiamento, *off-shore sourcing*ⁱⁱ, e comércio internacional – itens adotados com maior intensidade como estratégias corporativas significativas a partir dos anos 90 (AHLAWAT e AHLAWAT, 2006) – têm levado as empresas, modo geral, a buscarem, contingencialmente elementos que permitam a manutenção e a melhora da própria competitividade. Para Polenske (2004) os arranjos colaborativos têm sido uma das estratégias perseguidas por estas empresas. Na visão contingencialista, Caravantes *et al.* (2005, p.170) colocam que: “quanto mais incerto o ambiente, maior o grau de diferenciação entre as empresas [...] quanto mais dinâmico e incerto for o ambiente, maior é a necessidade de subunidades especializadas, cada uma lidando com a dinâmica de seu próprio subambiente”. Ou seja: é razoável inferir que, se o ambiente é crescentemente conturbado e incerto, as Sc tendem a se expandirem em termos de granularidade, e seu desempenho eficaz em importância competitiva. As contingências

ambientais afetam a estrutura em função das taxas de mudanças tecnológicas, e de mercado. Elas determinam se a estrutura é mecanística (hierárquica) ou orgânica (participatória). Na estrutura participativa o conhecimento e a informação requerida para a inovação e melhorias são distribuídos entre os níveis hierárquicos mais baixos (DONALDSON, 2001) – assim colaboração e informação se tornam elementos críticos. Para Womack *et al.* (1992) uma interdependência sadia que vai além da cooperação é um conceito-chave.

Em contextos competitivos que levam à comoditização dos produtos e/ou serviços ofertados, a busca por eficiência interna é uma força que atua sobre os custos de produção/serviços das empresas. A liderança em custo (PORTER, 1980), conduz, eventualmente, ao esgotamento das possibilidades de maximização da eficiência operacional interna, levando a empresa a pressionar a eficiência das demais empresas da cadeia produtiva (ZHAO *et al.*, 2002). “A idéia de que companhias podem se desenvolver e tornarem-se bem sucedidas, independentemente de sistemas de negócios aos quais pertencem, é um mito” (ROSS, 2000, p. 19). Um dos objetivos perseguidos neste relacionamento é a redução de parte das incertezas que enfrentam por meio da reestruturação de suas dependências, aqui definidas como uma função da criticalidade e disponibilidade de recursos não detidos por ela (CASCIARO e PISKORSKI, 2005). Ainda que as reestruturações buscadas possam envolver fusões, aquisições e participações, existem os modelos de menor complexidade que envolvem parcerias e colaboração, permitindo um menor empenho de recursos e poder. “A meta [destas reestruturações de dependências] é acelerar o tempo de desenvolvimento de produtos para o mercado ao mesmo tempo que reduzindo as estruturas de custo de forma a exceder as expectativas do consumidor e esvaziar a competição” (ROSS, 2000, p. 22).

Estoques, por exemplo – tanto o de insumos produtivos, quanto de produtos acabados – dependem, em muito, da incerteza ligada às previsões de vendas, que por sua vez, dependem do nível e qualidade dos dados que a empresa possui sobre a demanda futura (LEE *et al.*, 1997), da competência da empresa para processá-los e transformá-los em valor (PORTER e MILLAR, 1985; HERGERT e MORRIS, 1989), e como também da confiabilidade e competência de fornecimento e distribuição dos demais atores da Sc (CORRÊA *et al.*, 2001). Para Lee *et al.* (1997), a distorção da informação na cadeia cria uma assimetria informacional de causas múltiplas, que resulta em acúmulos de estoques cadeia acima (efeito chicote) como forma de proteção contra incertezas positivas ou negativas, levando a ineficiências como o investimento excessivo em estoques (*working capital* parado), nível pobre de serviço ao cliente, perda de receitas, planos de capacidade mal direcionados, transporte ineficiente, e o não atingimento de planos de produção. A origem do problema está na análise de séries históricas, e na perspectiva individualizada e desconfiada de cada planejador da cadeia ao projetar a demanda baseado no que ele observa, e nos registros históricos próprios de compras/vendas (LEE *et al.*, 1997). Em contextos voláteis os métodos quantitativos utilizados para projeções perdem seu valor a partir do momento que os padrões históricos e os relacionamentos sofrem alterações, estabelecendo uma dissonância com o passado (GILLILAND e PRINCE, 2001).

“o problema com o paradigma convencional de negócios é que ele assume que cada companhia é uma ilha e que a cooperação com outras organizações é auto-derrotante. Esta visão ignora o fato que cada empreendimento é, em realidade, parte de uma matriz muito maior de interseções de sistemas de negócios compostos por teias intrincadas e mutuamente apoiantes de consumidores, produtos, e informação, operadas em escala global” (ROSS, 2000, p. 19).

Empresas que partem para a integração interna e externa em suas cadeias, mesmo que apenas com visão das relações da Sc imediata, têm benefícios em seus indicadores de

desempenho logístico (HERVANI et al., 2005). Corroborando, Christopher (2002, p.17) afirma que, “dos muitos problemas estratégicos que as organizações empresariais enfrentam hoje, talvez o mais desafiante seja o da logística”. Em uma perspectiva macro-econômica da questão, este desafio está ligado à explosão do serviço ao cliente, à compressão do tempo, à globalização da indústria, e à integração organizacional (CRISTOPHER, 2002). Empresas isoladas dos benefícios de uma ScM enfrentam problemas com a dependência de estruturas industriais “fixas”, com a presença de barreiras funcionais que inibem o processo da inovação, com a dependência em integrações verticais e horizontais, com o foco em economias de escala e escopo, e com a inabilidade para prover o consumidor com apenas um ponto focal de contato (ROSS, 2000).

ENTÃO COMO UNIR FORÇAS?

Dentro dos preceitos da teoria da atividade, uma teoria psicológica social que lida com com a dinâmica do trabalho humano coletivo, as pessoas engendram ações que contribuem para resultados ao invés de necessariamente objetivarem um resultado diretamente – assim engajam-se em atividades uns com outros para que estas ações venham a promover a satisfação futura de suas necessidades. As ações deste tipo, executadas por grupos, obedecem uma hierarquia progressiva que se inicia pelas atividades coordenadas. Estas espelham a execução das rotinas individuais básicas desenvolvidas a partir de *scripts* fornecidos que são executadas sobre um mesmo objeto, sem que, no entanto, as pessoas se dêem, necessariamente, conta disto. Depois estão as atividades cooperativas, cuja característica é o compartilhamento de um objetivo comum consensado, sem que as tarefas individuais estejam claras. Finalmente chega-se à co-construção (*sic*) onde, por extensão, nem o objetivo e nem tampouco os meios para atingí-lo estão claros, devendo, portanto, serem coletivamente construídos. Neste contexto a colaboração é considerada uma atividade multinível onde as distinções analíticas da coordenação, cooperação e co-construção ocorrem em momentos diferentes, e de formas diferentes (OMICINI e OSSOWSKI, 2004).

Para Polenske (2004) enquanto a colaboração implica em um trabalho desenvolvido em conjunto excludente aos não-participantes, a cooperação fica contida a aspectos de compartilhamento de informação, suporte gerencial, treinamento técnico, capital de giro, e informações sobre mercado, permitindo a forma inclusiva. No contexto de Sc a colaboração é caracterizada pelo compartilhamento de informações, conhecimentos, riscos e lucros. Os facilitadores da colaboração são o interesse comum, a abertura, o reconhecimento de quem e o quê é importante, a ajuda mútua, expectativas claras, liderança, trabalho conjunto com ajustes mútuos, cooperação e não-punição, confiança, tecnologia, e compartilhamento de benefícios; já os impedimentos são materializados pela resistência em permanecer fazendo algo do jeito antigo, as práticas contábeis convencionais que avaliam os resultados empresariais individuais ao invés do coletivo, legislação de tributos, visão limitada da Sc, negociações anuais com características adversariais, investimento de tempo dedicado, comunicação inadequada, inconsistência, e traição (MENTZER et al., 2000). É importante destacar que a construção de relacionamentos implica em dispêndios de capital, tempo e recursos, e pode, assim, ser tratada na perspectiva de um investimento. Portanto, torna-se decorrente a idéia que é inviável, senão contra-producente, uma empresa buscar e manter relacionamentos ótimos com todos os seus vínculos de Sc (GOLICIC e MENTZER, 2006).

Ao analisar 29 definições de colaboração encontradas na literatura pertinente, Vieira (2006, p. 53) conclui que “não há conceito universal de colaboração. Sempre há um autor que acrescenta um detalhe”. Mais ainda, Vieira coloca que a definição varia com o foco dado

pelos autores, quer na perspectiva de análise, quer na localização estudada da Sc. Para Vieira (2006, p.20) a colaboração:

“significa que duas ou mais empresas trabalham juntas ao longo do tempo (com base na confiança, flexibilidade, reciprocidade, interdependência, comprometimento, comunicação aberta, conhecimento do parceiro e no longo tempo) por meio de decisões conjuntas, compartilhando informações logísticas e comerciais, custos e benefícios, e com o objetivo de atender às necessidades dos clientes”.

As estruturas de relacionamento são explicadas pela soma da intensidadeⁱⁱⁱ do relacionamento com o tipo de relacionamento, que é determinado pela governança existente. Para Bove e Johnson (2001) apud Golicic e Mentzer (2006), a intensidade de relacionamento é um constructo de mais alta ordem composto por três constructos: confiança, comprometimento e dependência, e estes, por sua vez, são antecedidos por outras variáveis de relacionamento destacando-se a satisfação, a cooperação e a informação (GOLICIC e MENTZER, 2006). As relações de colaboração mais intensas nascidas dos arranjos comportamentais coletivos tendem a se assemelhar a parcerias – que por sua vez possuem grau maior de intimidade – e por isso tendem a exibir características de comportamento distintas das relações habituais de negócios; quanto mais intensa a parceria, mais pronunciados estes comportamentos (MOHR e SPEKMAN, 1994). O conteúdo das 29 definições listadas por Vieira (2006) revela que oito autores colocam colaboração e parceria como sinônimos, enquanto que quatro colocam colaboração e cooperação como sinônimos, um a coloca como sinônimo de coalizão, e um como sinônimo de aliança. Os demais buscam estabelecer as características com atributos que, em grande parte, também pertencem ao constructo de parceria. Considerando-se colaboração como um equivalente de parceria (POLENSKE, 2004), os atributos de parceria podem ser desdobrados em quatro componentes: o **comprometimento** que expressa o desejo de parceiros de trocas de exercer esforço em nome da manutenção da relação indicando uma intenção de perenidade; a **coordenação** que implica na distribuição das tarefas esperadas por cada uma das partes em relação à outra; a **interdependência** que é resultante de uma percepção simétrica de benefícios mútuos atingidos pela; e a **confiança** que ocorre quando as firmas aprendem que esforços conjuntos levam a resultados que excedem o que seria conseguido por atos isolados em busca de interesses próprios (MOHR E SPEKMAN, 1994).

Finalmente, como última estratégia de entendimento, dada a extensão cognitiva da questão, talvez ao observar-se as razões que levam às falhas de relacionamento nas Sc, as razões de sucesso possam ser inferidas: assim, segundo LAMBERT *et al.* (1999, os fatores que levam a falha de um relacionamento na Sc têm origem no descompasso de percepções entre parceiros com origem nas seguintes causas: expectativas não-realistas; diferenças de culturas corporativas; falta de benefícios mútuos ou lucratividade para as partes; falta de metas claras compartilhadas; tentativas deliberadas de sabotagem; falta de suporte da alta gerência; desequilíbrios de poder; preocupações com perda de controle; incerteza sobre níveis de serviços; injustiças em custos e preços, planejamento inicial fraco; falta de confiança; superestimação de promessas e subestimação de entregas; falta de direção estratégica; comunicação pobre; e falha ao responder a mudanças nas condições de mercado/estratégia corporativa.

UNINDO FORÇAS INTERNAMENTE

As pressões competitivas da atualidade já descritas têm redefinido também o ambiente de trabalho promovendo uma migração paulatina das estruturas mecanicistas, com suas cadeias de autoridade explícitas e bem definidas, para estruturas mais horizontais onde

empowerment e *knowledge workers* vão ganhando espaço nos discursos do controle, bem como uma maior responsabilidade pelo atingimento de metas, que se desloca dos supervisores para as equipes. Com isso têm origem as equipes de gestão, grupos de projetos, ou de equipes auto-gerenciadas, que passam a ter considerável autonomia, e a perceber um alinhamento entre as metas pessoais e as metas da organização. Nesta situação comportamentos e atitudes coletivas como a cooperação, a confiança, o comprometimento, e os meios para resolução de conflitos, passam a ter importância crescente para a manutenção destas organizações (SANDERS e SCHYNS, 2006). Isto remete à regulamentação do trabalho, que nestas condições não pode mais se abrigar sob os contratos de trabalho usuais. Desta forma estes passam a ter uma característica tal que as melhores explicações virão das questões associadas aos custos de transação, ou da teoria da agência com seus contratos tácitos, incompletos, e imperfeitos (JENSEN e MECKLING, 1976). Uma análise do trabalho nas organizações leva ao estabelecimento de três dimensões de vínculo para explicar aspectos de colaboração ou não: a institucional com regras sobre a carreira e o desempenho, a de rede de relacionamentos entre empregados como amizades e hierarquias de *status*, e a de tempo, referindo-se à expectativa de duração da relação de emprego (SANDERS e SCHYNS, 2006).

Na dimensão institucional, os contextos de incentivos que atrelam recompensas a desempenhos tornam as expectativas mais incertas. A previsibilidade dos ganhos e a transparência de como isto ocorre promove um senso de justiça e aumenta o comprometimento com o trabalho e a confiança em relação aos gestores. O contrário aumenta a competição reduzindo a colaboração. Quanto à dimensão das redes de relacionamentos, as redes sociais asseguram acesso à informações e, por seu lado, determinam a aderência a determinados comportamentos, como a cooperação, sob pena de sanções pelos demais membros da rede. Finalizando, a dimensão tempo implica que relações com maior tempo de duração levam a obtenção de mais informações sobre a confiabilidade e o comportamento do outro, baseado no passado exibido, criando assim uma reputação (SACCONI, 2007). Isto tende a diminuir os oportunismos, estabilizando as relações, e aumentando a sua duração, já que, também, estas passam a ser consideradas como investimentos (SANDERS e SCHYNS, 2006).

OS ATRIBUTOS CENTRAIS

O trabalho de Vieira (2006, p.15), que em sua revisão da literatura conclui que “são os atributos comportamentais (confiança, flexibilidade, mutualidade e comprometimento) que garantem trocas de sinergias entre os parceiros ao longo do tempo de convivência”, fornece o critério de escolha para uma análise mais profunda de alguns dos atributos da colaboração:

A *reciprocidade ou mutualidade*, ou o princípio do dar-e-receber perpassa todas as relações domésticas sem que as pessoas se dêem conta, uma vez os comportamentos de cooperação, sem que hajam evidentes recompensas, podem levar relações de mutualismos benéficos à relações de parasitismo predatório; se não houver a contra-partida na forma de uma recompensa por uma ação que ajudou um ator a atingir determinado objetivo, não haverá cooperação futura (NOWAK et al. 2000). A reciprocidade do ponto de vista intra-empresa tem três fatores: *equivalência* que avalia o valor do que foi que foi trocado – mesmo para aspectos intangíveis como solidariedade e confiança, a *imediatez* com que a retribuição ocorre, e o *foco do interesse*, que em relações de troca maduras, passa do *self* para o mútuo (SANDERS e SCHYNS).

A *flexibilidade* demandada pela Sc dificulta o consenso em função da extensão dos processos cobertos por esta. Uma perspectiva integrativa baseada na visão do cliente estipula

cinco dimensões de flexibilidade para uma Sc: a flexibilidade na oferta de produtos; a flexibilidade como variações em quantidades no suprimento; a flexibilidade de entrega, desde matérias primas até produtos acabados; a flexibilidade no desenvolvimento de novos produtos via colaboração e coordenação; a flexibilidade responsiva, que é a capacidade dos parceiros da Sc responder sem alterações econômicas e de tempo, às mudanças de mercado, de forma a atender as necessidades dos clientes (KUMAR *et al.*, 2006). Perspectivas departamentais intra-empresas terão expectativas semelhantes quanto à flexibilidade se estes forem considerados clientes internos e os demais departamentos, fornecedores internos.

O **comprometimento** acontece quando “um parceiro de trocas acredita que o relacionamento corrente com o outro é tão importante de forma que ele se engaja em esforços máximos para matê-lo” (MORGAN e HUNT, 1994, p. 23). Alguns dos precursores destes sentimentos estão ligados aos custos de término do relacionamento, aos benefícios percebidos oriundos do relacionamento, e aos valores compartilhados. O desejo de manter o relacionamento por tempo indefinido atua sobre as ações do indivíduo ou empresa. O comprometimento afeta positivamente a cooperação e a aquiescência e, negativamente, a propensão a sair da relação (ANDERSON e NARUS, 1990).

A **confiança** é um constructo complexo, multifacetado e multi-dimensional. “Um debate considerável existe na literatura sobre o que inspira e sobre o que inibe a confiança” (DIETZ e DEN HARTOG, 2006. p.561). A complexidade advém dos paradigmas divergentes das áreas que a estudam, como a sociologia que percebe a confiança como estrutural em natureza, a psicologia que a percebe como um atributo pessoal, a psicologia social que a vê como um fenômeno interpessoal, e a economia que lhe atribue a racionalidade de um mecanismo de escolha (McKNIGHT e CHERVANY, 1996); ela também é vista como um ingrediente essencial para a saúde da personalidade e para a fundamentação das relações interpessoais, servindo de base para a estabilidade das instituições sociais e mercados (LEWICKI *et al.*, 1998), como também o é para as transações sociais – principalmente as comerciais – ainda que não seja explicitada nos textos contratuais. A confiança é fundamentalmente a base da segurança (COFTA, 2007). Ela afeta positivamente a cooperação, os conflitos funcionais, e o comprometimento, e negativamente a incerteza; por sua vez a confiança é afetada positivamente pelo grau de compartilhamento de valores e pela comunicação existente, e negativamente pelo comportamento oportunista (ANDERSON e NARUS, 1990). A partir de uma convicção, a confiança é uma propensão desejada e dirigida à aceitação incondicional de um estado de incerteza e vulnerabilidade, criado por uma condição de dependência diante de um parceiro de trocas, tendo por sustentação a competência, a dependabilidade, ou intencionalidade deste (MOORMAN *et al.*, 1992), o que pode ser associado à percepção de qualidades como consistência, competência, honestidade, justiça, responsabilidade, utilidade e benevolência neste (MORGAN e HUNT, 1994). De forma focada em resultados, a confiança vem da crença que “a outra companhia irá executar ações que reverterão em resultados positivos para a firma, assim como ela não irá efetuar ações inesperadas que revertam em resultados negativos” (ANDERSON e NARUS, 1990, p. 45). A ação de confiar é o resultado de uma decisão tendo a convicção que a outra parte guardará para si uma informação sigilosa, ou que não terá comportamentos oportunistas, ou que manterá promessas, ou mesmo que atingirá metas importantes (DIETZ e DEN HARTOG, 2006), enquanto que ser confiável implica na exibição de sub-conjuntos de atributos odvidos da lista já mencionada. Quanto à multidimensionalidade do constructo, a confiança pode assumir quatro dimensões: a dimensão das *fontes* ligada a familiaridade decorrente de interações repetidas, ao interesse calculado, e à previsibilidade e a confiabilidade criada pelas normas; a dimensão dos *mecanismos* marcada pelo contato

interpessoal direto, pela reputação, e pelo contexto institucional; a dimensão dos *objetos*, representada por indivíduos, sistemas e coletividades; e a dimensão das *bases*, calcadas em consistência e confiança contratuais, competência, benevolência, lealdade, preocupação, boa-vontade, confiança fiduciária, e honestidade e integridade completadas por abertura (ADLER, 2001). Um outro aspecto da multidimensionalidade é dado por empregados que podem confiar em seus colegas mas não na empresa ou nos gestores, exibindo comportamentos de solidariedade vertical com gerentes distintos dos exibidos na condição de solidariedade horizontal com seus pares (SANDERS e SCHYNS, 2006).

O constructo de confiança engloba controle e convicção (COFTA, 2007). Controle, convicção e confiança são redutores de complexidade. A confiança tem o poder de reduzir a complexidade das decisões pois compensa parte da racionalidade limitada dos agentes reduzindo a insuportável (*sic*) complexidade criada pela existência de tantos futuros alternativos (COFTA, 2007). Neste sentido Adler (2001, p.217) define confiança como sendo “a probabilidade subjetiva na qual um ator avalia se outro ator ou grupo de atores irá executar uma ação em particular, antes que ele possa monitorar tal ação (ou independentemente da capacidade dele de ser capaz de monitorá-la) e em um contexto no qual isto venha a afetar a sua própria ação”. Assim percebe-se que confiança tem dois papéis importantes nas trocas econômicas: um deles é o de reduzir os custos de controles formais como contratos e joint-ventures substituindo-os; o outro é o de ser uma condição facilitadora para a formação de relações cooperativas inter-organizacionais (RING, 1996). “Em termos econômicos confiança em uma sociedade pode ser definida como o tempo agregado [gasto em produção] que os agentes não gastam verificando a ação de outros” (ZAK e KNACK, 2001, p.303). Portanto a confiança pode reduzir os custos de transação e de controles tornando possível formas economicamente eficientes de organizações pela redução das regras, contratos, litígios e burocracia. Embora a economia prescreva que organizações dependem de instituições como os direitos de propriedade, os contratos e um sistema de leis comerciais, é preciso um pré-senso de moral comunitária como base para a confiança social. Estas comunidades morais tendem a ser produto não de escolhas racionais mas sim de hábitos não-rationais (FUKUYAMA, 1995).

Finalizando Cofta (2007) especula que a confiança está posicionada incorretamente e que a dinâmica atual dos negócios, marcada pela volatilidade dos relacionamentos, pede por convicção (*confidence*) ao invés de confiança, cuja construção é mais difícil e demorada. “Consumidores descartáveis não podem arcar com a confiança, assim como produtores descartáveis tendem a não atentarem para a reciprocidade” (COFTA, 2007, p.3). Um outro alerta que faz é que a confiança é perecível. A mundialização dos mercados somada às tendências individualistas dos consumidores, mais um tipo de profecia auto-realizável, opera na direção do declínio da confiança, ainda que esta seja crescentemente desejada em função dos benefícios já discutidos. Parece existir uma necessidade crescente de “se aplicar confiança para atingir flexibilidade organizacional e a capacidade de gerenciar durante períodos de *distress*” (COFTA, 2007, p.3). Adicionalmente a habilidade do codificar, monitorar e exercer controle está diminuindo segundo Frankema (2005) apud Cofta (2007). Do outro lado destas considerações estão os desafios impostos aos negócios pelas demandas por velocidade, qualidade e abrangência mundial – todos requerendo confiança – que contrastam com as reestruturações corporativas, os *downsizings*, e as violações fundamentais dos contratos psicológicos que vinculam indivíduos à organizações que acabam estimulando a desconfiança (LEWICKI et al., 1998). “Aparentemente as organizações modernas desejam utilizar a confiança – ao menos se souberem como criá-la e retê-la” (COFTA, 2007, p.3). Este desejo foi verificado na pesquisa desenvolvida.

AMOSTRA & PROCEDIMENTOS

Em matéria apócrifa do periódico eletrônico da Abimaq – Associação Brasileira da Indústria de Equipamentos – intitulada *Indústria nacional vive o desafio de competir com titãs*, existe a afirmação que as exportações chinesas de máquinas e equipamentos para o Brasil cresceram em 104% no primeiro semestre de 2007. Uma outra afirmação no artigo colocava a importação de injetoras de plástico chinesas na faixa de 5 US\$ por quilo contra 25 US\$ para suas equivalentes nacionais, chegando alguns equipamentos a custarem mais barato por quilo do que o próprio custo de um quilo de aço (INFOMAQ, 2007). Segundo LAFIS (2006), a matéria prima responde por 50% dos custos de produção do setor, enquanto que a mão de obra vai a 30%. Os principais insumos de fabricação são representados por produtos transformados de aço e outros metais, bem como componentes eletrônicos, plástico e borrachas. Os principais fornecedores ficam, desta forma, contidos à siderurgia e metalurgia, à indústria de plásticos, energia elétrica e combustíveis. Dispondo de um conjunto de contatos que caracterizam uma amostra de conveniência, parte obtida por indicação da Abimaq, parte por contatos no setor, foi conduzida uma pesquisa de natureza exploratória por meio de entrevistas agendadas e questionários – estes submetidos via internet – precedidos/sucedidos por contatos telefônicos, sendo que dos 8 convites de entrevistas, 5 foram aceitos e as entrevistas realizadas e gravadas nos escritórios dos entrevistados. De 83 solicitações de preenchimento de questionários realizadas por *emails* e contatos telefônicos, 50 foram respondidos, sendo que dois foram re-submetidos para correção de erros e um descartado por falha de preenchimento. O período de pesquisa ocorreu no primeiro trimestre de 2008.

A linha desta pesquisa é a de estratégia empresarial, tendo por tópico a colaboração em cadeias de suprimentos, no nível de análise de relações diádicas fornecedor-comprador, contando com o nível de perspectiva dos dados na visão dos gestores das organizações estudadas, envolvidos nos processos de suprimentos, vendas, marketing e logísticos. O posicionamento da análise se faz nas relações de fornecedor-cliente, empresa foco, cliente-fornecedor. A unidade de análise é constituída por dez atributos de colaboração constantes na definição de Vieira (2006), complementados por *Ajuda mútua* e *Previsão de ganhos*, específicos para análise dos atributos da colaboração interna.

ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS

A maturidade dos respondentes e a expressividade das empresas pesquisadas pode ser verificada pelas elevadas concentrações de tempo na função (Tabela 1), sendo 32,7% com mais de 10 anos de empresa, e 44,9% com mais de 10 anos de tempo na empresa (Tabela 2). O tamanho das empresas, em termos de empregados (Tabela 3) e de faturamento (Tabela 4), também indicam uma concentração com 46,9% acima de 500 empregados e 61,2% com faturamento superior a 60 milhões de reais. A este conjunto de respondentes foi solicitada a escolha de quatro atributos dentre os dez selecionados e apresentados em uma tabela, sendo instruídos a fazê-lo em ordem de importância, associando um percentual de ponderação de 0 – 100% para cada escolha. Esta escolha foi baseada nas visões da colaboração *intra* empresas, no papel da ponta compradora ou da ponta vendedora – conforme o cargo do respondente – e nas visões da colaboração de departamento cliente e departamento fornecedor, para todos. Para processamento das respostas foi empregada a transformação abaixo descrita, que avalia a importância geral e relativa associada pelos respondentes a cada atributo, utilizando-se para isto do valor de moda para cada posição ocupada como um ponderador médio de importância para a colocação obtida pelo atributo, cujos valores convergentes de 40, 30, 20 e 10 respectivamente para cada colocação, nas três visões presentes na Tabela 5.

TABELAS DESCRITIVAS – Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 1 Tempo na Função	Freq.	Percent
Até 3 anos	13	26,5
De 3 a 5 anos	6	12,2
De 5 a 10 anos	11	22,4
Mais de 10 anos	16	32,7
Total	46	93,9
Sem resposta	3	6,1
Total	49	100,0

Tabela 2 Tempo de Empresa	Freq.	Percent
Até 3 anos	12	24,5
De 3 a 5 anos	5	10,2
De 5 a 10 anos	7	14,3
Mais de 10 anos	22	44,9
Total	46	93,9
Sem resposta	3	6,1
Total	49	100,0

Tabela 3 No. Empregados	Freq	Percent
Até 9 empr	1	2,0
De 10 a 99 empr	10	20,4
De 100 a 499 empr	15	30,6
De 500 a mais	23	46,9
Total	49	100,0

Tabela 4 Faturamento	Freq.	Percent
Menor ou = a 1,2 R\$ mi	2	4,1
Entre 1,2 e 10,5 R\$ mi	5	10,2
Entre 10,5 e 60 R\$ mi	12	24,5
Acima de 60 R\$ mi	30	61,2
Total	49	100,0

Tabela 5 Estatísticas das Ponderações	1o. Fator Pond Inter	1o. Fator Pond intra cliente	1o. Fator Pond intra fornec	2o. Fator Pond Inter	2o. Fator Pond intra cliente	2o. Fator Pond intra fornec	3o. Fator Pond Inter	3o. Fator Pond intra cliente	3o. Fator Pond intra fornec	4o. Fator Pond Inter	4o. Fator Pond intra cliente	4o. Fator Pond intra fornec
N	48	49	49	48	49	49	48	49	49	47	48	48
Mean	36,56	36,53	28,65	26,73	28,33	36,04	20,42	19,67	19,27	16,74	15,79	16,38
Std. Error of Mean	1,421	1,230	,774	,764	,734	1,233	,840	,815	,729	,988	1,064	1,059
Median	40,00	40,00	30,00	30,00	30,00	35,00	20,00	20,00	20,00	15,00	12,50	16,00
Mode	40	40	30	30	30	30	20	20	20	10	10	10
Std. Deviation	9,848	8,612	5,418	5,290	5,137	8,634	5,819	5,702	5,102	6,774	7,371	7,336
Variance	96,975	74,171	29,356	27,989	26,391	74,540	33,865	32,516	26,032	45,890	54,339	53,814
Skewness	1,199	,139	,313	,256	,734	,262	,170	-,662	-,811	,910	,918	,739
Std. Error of Skewness	,343	,340	,340	,343	,340	,340	,343	,340	,340	,347	,343	,343
Kurtosis	3,598	-,970	,265	-,177	,837	-,808	3,245	-,001	,646	1,532	,809	,838
Std. Error of Kurtosis	,674	,668	,668	,674	,668	,668	,674	,668	,668	,681	,674	,674
Range	55	30	20	20	20	30	35	25	25	35	35	35
Minimum	20	20	20	20	20	20	5	5	5	5	5	5
Maximum	75	50	40	40	40	50	40	30	30	40	40	40

Tranformação dos valores

$$\sum_{k=1}^4 \left(\sum_{j=1}^n Pa_{(k,j)} \right) m_{(k)}$$

Onde: Fator F_a = fator de balanceamento absoluto =

P_a = peso atribuído

j = respondente

k = ordem de opção

m = moda dos pesos atribuídos na opção K

n = número de respondentes dentro da categoria

Fator F_r = fator de balanceamento relativo = F_a / n

Desta forma, o fator F_a permite que se avalie intensidade da escolha sobre determinado fator, consideradas as quatro colocações disponíveis, ponderadas pelos valores da moda na categoria onde foram escolhidos. Como este fator cresce em função da população de respondentes, foi criado o fator F_r que relativiza os resultados permitindo uma melhor comparação de suas magnitudes relativas. Assim, com o apoio dos softwares SPSS e EXCEL, foram obtidas duas tabelas principais, Tabela 7 e Tabela 8, onde são apresentados os valores obtidos pelo processamento dos dados originais, parcialmente representados na Tabela 6, onde se observa a freqüência obtida por cada atributo escolhido na perspectiva inter-empresas. É nesta tabela que fica evidenciada a necessidade da transformação de forma a se poder determinar a valorização geral atribuída a cada fator pelos respondentes. Assim, como pode ser observado pela análise dos valores das Tabelas 7 e 8, a convergência para os critérios *confiança* e *comprometimento* resiste às várias segmentações às quais os dados foram submetidos.

Tabela 6: Frequência de Escolhas (Fr) na visão Inter-empresas

CRITÉRIOS DE COLABORAÇÃO		%	JUSANTE				EMPRESA FOCO								MONTANTE			
			Cliente (1)				Vendas (2)				Compras (3)				Fornecedor (4)			
			15				12				8				13			
escolha		=	1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º	1º	2º	3º	4º
1	Confiança	Fr	60		13	7	42		17		50		13	31	15		8	
2	Flexibilidade	Fr		27	27	20		8	25	25	25		25	25	15	8	15	15
3	Reciprocidade	Fr					33		8					8	8	8	8	
4	Interdependência	Fr			2			17					13			8	8	
5	Comprometimento	Fr	13	47	13	13	8	33		8	25	63	13	8	15	47		
6	Decisão Conjunta	Fr	7		13	7		25	8	8			13		15	15	31	
7	Comunic. Aberta	Fr	7	7	7	20	8		25	17		25	38	13	8	8	15	
8	Conhec. no tempo	Fr	7			13	8		17			25	13	23	8		15	
9	Compart.Custo/ Benef.	Fr		20	13	7		8		25			13	8				
10	Compart. Informações	Fr	7			13		8					13	8				

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 7: Colaboração na perspectiva Inter e Intra-empresa, nas diversas visões.

CRITÉRIOS DE COLABORAÇÃO			JUSANTE				EMPRESA FOCO: COMPRAS			EMPRESA FOCO: VENDAS			MONTANTE		
			Cliente (1)				Vendas (2)			Compras (3)			Fornecedor (4)		
			N=15				N=12			N=8			N=13/14/14		
			Inter/intraC/intraF	Inter/intraC/intraF	Inter/intraC/intraF	Inter/intraC/intraF	Inter/intraC/intraF	Inter/intraC/intraF	Inter/intraC/intraF	Inter/intraC/intraF	Inter/intraC/intraF	Inter/intraC/intraF	Inter/intraC/intraF		
1	Confiança	Fa	130	69	73	77	102	78	55	63	42	82	118	89	
		Fr	8,6	4,6	4,9	6,4	8,5	6,5	7	7,9	5,3	5,8	8,4	6,4	
2	Flexibilidade	Fa	47	45	43	27	16	33	35	13	12	54	49	37	
		Fr	3,1	3	2,9	2,2	1,3	2,7	4,4	1,6	1,5	3,9	3,5	2,6	
3	Reciprocidade	Fa		9	15	70	2	5		2	2	26	5	20	
		Fr		0,6	1	5,8	0,2	0,4		0,2	0,3	1,9	0,4	1,5	
4	Interdependência	Fa	9	26	42	17	49	29	1	13	19	6	9	9	
		Fr	0,6	1,7	2,8	1,5	4,1	2,4	0,1	1,6	2,4	0,4	0,6	0,7	
5	Comprometimento	Fa	91	77	57	51	88	59	81	51	44	58	107	92	
		Fr	6,1	5,1	3,8	4,2	7,3	4,9	10,1	6,3	5,5	4,1	7,6	6,6	
6	Decisão Conjunta	Fa	27	67	56	33	23	29	2	19	42	30	57	63	
		Fr	1,8	4,5	3,7	2,7	1,9	2,4	0,3	2,4	5,2	2,1	4,1	4,5	
7	Comunicação Aberta	Fa	38	101	92	30	35	50	29	37	31	29	32	58	
		Fr	2,5	6,7	6,2	2,5	3	4,1	3,6	4,6	3,9	2,1	2,3	4,1	
8	Conhecimento ao longo do tempo	Fa	14	6	7	28		4	10	21	5	51	1		
		Fr	0,9	0,4	0,4	2,3		0,3	1,3	2,6	0,6	3,6	0,1		
9	Compart.Custo & Benf /Ajuda mútua*	Fa	38	5	5	11	16	45	2	6	21	16	18	11	
		Fr	2,5	0,3	0,3	0,9	1,4	3,7	1,1	0,8	2,6	1,1	1,3	0,8	
10	Compart. Informações /Previsão ganhos*	Fa	20	11	9	6	10	15				9		4	
		Fr	1,3	0,7	0,6	0,5	0,8	1,2				0,6		0,3	

Fonte: Dados da pesquisa

(*) Nota-se que os dois critérios usados para distinguir a visão intra-empresa de departamentos fornecedores e clientes – a *ajuda mútua* e a *previsão de ganhos* – acabaram não recebendo destaque por parte dos respondentes a não ser um 4º lugar na perspectiva intra-empresa quando da visão fornecedor na Tabela 8, para o caso de ajuda mútua.

Tabela 8: Colaboração na perspectiva Inter e Intra-empresa nas visões Cliente e Fornecedor, Agregados na visão de Compras e Vendas, e na Visão geral

	CRITÉRIOS DE COLABORAÇÃO		Compras & Supr N=23			Vendas & Markt N=26			Todas N=49		
			Inter/intraC/intraF	Inter/intraC/intraF	Inter/intraC/intraF	Inter/intraC/intraF	Inter/intraC/intraF				
1	Confiança	F _a	186	132	115	159	220	167	344	352	282
		F _r	8,1	5,7	5	6,1	8,5	6,4	7	7,2	5,8
2	Flexibilidade	F _a	82	58	55	81	65	70	163	123	125
		F _r	3,6	2,5	2,4	3,1	2,5	2,7	3,3	2,5	2,5
3	Reciprocidade	F _a		11	17	96	7	25	96	18	42
		F _r		0,5	0,7	3,7	0,3	1	2	0,4	0,9
4	Interdependência	F _a	10	39	61	23	58	38	33	97	99
		F _r	0,4	1,7	2,7	0,9	2,2	1,5	0,7	2	2
5	Comprometimento	F _a	172	127	101	109	195	151	280	322	252
		F _r	7,5	5,5	4,4	4,2	7,5	5,8	5,7	6,6	5,1
6	Decisão Conjunta	F _a	29	86	97	63	80	92	92	166	189
		F _r	1,3	3,7	4,2	2,4	3,1	3,5	1,9	3,4	3,9
7	Comunicação Aberta	F _a	67	138	123	59	67	107	125	205	230
		F _r	2,9	6	5,4	2,3	2,6	4,1	2,6	4,2	4,7
8	Conhecimento ao longo do tempo	F _a	24	27	12	79	1	4	103	28	16
		F _r	1	1,2	0,5	3	0	0,2	2,1	0,6	0,3
9	Compart. Custo & Benef. /Ajuda mútua*	F _a	40	11	26	27	34	56	67	45	82
		F _r	1,7	0,5	1,1	1	1,3	2,1	1,4	0,9	1,7
10	Compart. Informações /Previsão ganhos*	F _a	20	11	9	15	10	18	35	21	27
		F _r	0,8	0,5	0,4	0,6	0,4	0,7	0,7	0,4	0,5

Fonte: Dados da pesquisa

Enquanto a *confiança* e *comprometimento* assumem proeminência destacada nas Tabelas 7 e 8, há uma certa dispersão para os critérios de *flexibilidade*, *decisão conjunta* e *comunicação aberta*, que buscam as terceira e quarta posições de destaque.

Das entrevistas realizadas, ficou evidenciada a complexidade da questão quando se parte para a construção de um arranjo colaborativo na própria cadeia de suprimentos. Os cinco entrevistados, dos quais um diretor de marketing, um diretor de logística, e um diretor financeiro, todos de companhias multinacionais, transpareceram que operam com os atributos da colaboração em mente como um orientador de suas decisões. Todos estão subordinados às políticas gerais de suas companhias ditadas pelas matrizes. No entanto isto corrobora para a percepção de que, ao menos internacionalmente, as questões da colaboração enquanto vantagem competitivas estão sendo consideradas. Como exemplos de situações que evidenciam a confiança, a flexibilidade e o comprometimento, temos respectivamente, para os três diretores, as seguintes declarações: **(1)** “Apesar da gente entregar o produto, a gente acaba oferecendo soluções e soluções na mais ampla concepção da palavra, soluções em todos os aspectos – do aspecto logístico e do aspecto tecnológico. Então é, esse posicionamento que nos temos em relação ao mercado com relação ao posicionamento de proximidade, de continuidade e, embora eu ache essa palavra meio batida, de confiança ou de parceria”; **(2)** “Fornecedor a gente acaba escolhendo, mesmo que num determinado momento você se obriga a trabalhar com um determinado fornecedor – só ele trabalha com aquele serviço – ao longo do tempo você consegue adequar às necessidades, adequar às características; agora o cliente é absolutamente diferente: cada um deles têm a sua necessidade” **(3)** “Haviam situações em que o não mais barato vencia; mas aliado, não o só mais barato, mas à pessoa, à empresa que mostrou uma qualidade técnica melhor, uma disposição melhor, uma sinergia melhor, então aí você tem o ganha-ganha”.

CONCLUSÕES E SUGESTÕES PARA PROSSEGUIMENTO

Dado o caráter exploratório e a amostra limitada, é temerária a generalização sobre o assunto colaboração na cadeia de suprimentos da cadeia de metal mecânicos. Entretanto os dados coletados evidenciam a confirmação de alguns aspectos previstos na literatura, com interessante exceção para o atributo *reciprocidade* que recebeu destaque irrisório quando o contrário é previsto (VIEIRA, 2006). Um outro aspecto a ser destacado são as percepções menores que os atributos de *ajuda mútua* e *previsão de ganhos* obtiveram nas visões intra-empresa. De qualquer forma, o conjunto de dados apresentado nas Tabelas 7 e 8 admitem especulações que podem resultar em hipóteses a serem testadas por pesquisas complementares. A principal delas pode ser a validação da perspectiva de Cofta (2007) que afirma que as empresas atuais buscam mais o atributo de convicção (*confident*) do que a confiança propriamente dita. A proeminência de *comprometimento*, *comunicação abertas* e *decisões conjuntas* pode indicar este aspecto embutidos nas expectativas de relacionamento.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ADLER, Paul S., **Market, hierarchy, and trust: the knowledge economy and the future of capitalism**. Organization Science Mar/Apr 2001; 12, 2, p. 215-234.
- AHLAWAT, Sunita S., AHLAWAT, Sucheta, **Competing in the global knowledge economy: implications for business education**. Journal of American Academy of Business. Mar/2006, v.8, n.1, p.101-105.
- ANDERSON, James C., NARUS, James A., **A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships**. Journal of Marketing, Jan 1990, v.54, n.1, p.42-58.
- AXELROD, Robert, HAMILTON, William D., **The evolution of cooperation**. Science, v.211, n.27, Mar. 1981, p.1390-1396.
- BARNEY, Jay, **Firm resources and sustained competitive advantage**. Journal of Management, v.17, n.1, p.99-120, 1991.
- CARAVANTES, G. R., PANNO C. C. e KLOECKNER, M. C., **Administração: Teorias e Processo**. São Paulo: Ed. Pearson - Prentice Hall, 2005.
- CASCIARO, T., PISKORSKI, M., **Power Imbalance, Mutual Dependence, and Constraint Absorption: A Closer Look at Resource Dependence Theory**. Administrative Science Quarterly, vol.50, n.2, p167-199. 2005.
- CASTELLS, Manuel, **A sociedade em rede**. 9ª ed., São Paulo: Paz e Terra, 2006.
- CHESNAIS, François, **La mondialisation du capital**. Paris: Syros, 1994
- CHRISTOPHER, Martin, **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: estratégias para a redução de custos e melhoria dos serviços**. Pioneira/Thonson: São Paulo, 2002.
- CHOPRA, Sunil, MEINDL, Peter, **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos**. São Paulo: Ed. Pearson - Prentice Hall, 2003.
- COFTA, Piotr, **Trust, Complexity and Control: Confidence in a Convergent World**. England: Wiley, 2007.
- CORRÊA, H. L., GIANESI, I. G. N., CAON, M., **Planejamento, Programação e Controle da Produção**. 4ª. ed., São Paulo: Atlas, 2001.
- DONALDSON, Lex, **The contingency theory of Organizations**, Sage publications: Thousand Oaks, 2001.
- DIETZ, Graham, DEN HARTOG, Deanne, N., **Measuring trust inside organizations**. Personnel Review, v.35, n.5, 2006, p.557-588.

- DYER, Jeffrey, H., **Effective interfirm collaboration: how firms minimize transaction costs and maximize transaction value.** Strategic Management Journal, v.18, n.7, 1997, p.535-556.
- FUKUYAMA, Francis. **Social capital and the global economy.** Foreign Affairs. New York: Sep 1995. v.74, n.5, p.89-104.
- GILLILAND, Michael, PRINCE, Drew, **New approaches to “unforecastable” demand.** The Journal of Business Forecasting Methods & Systems; summer 2001, v.20, n.2, p.9-12.
- GOLICIC, Susan L., MENTZER, John T., **An empirical examination of relationship magnitude.** Journal of Business Logistics, v.27, n.1, 2006, p.81-108.
- HERGERT, Michael, MORRIS, Deigan, **Account data for value chain analysis.** Strategic Management Journal, v.10, n.2, 1989, p-175-188.
- HERVANI, Aref A; HELMS, Marilyn; SARKIS, Joseph. **Performance Measurement for Green Supply Chain Management.** Bradford: Benchmarking. v. 12, n. 4, pp. 330-353, 2005.
- INFOMAQ, **Jornal informativo on-line da Abimaq,** website;
Disponível em:< <http://www.abimaq.org.br/>>; Visitado em 29/09/07.
- JENSEN, M. C., MECKLING, W. H., **Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership. Structure.** Journal of Financial Economics, v.3, n.4, p.305-360, Jun 1976.
- JOHNSTON, Donald J., **Globalization is still just beginning.** Organization for Economic Cooperation and Development – The OECD Observer, Jul/ 2005, n.250, p.3.
- KUMAR, Vinod, FANTAZY, Kanmel A., KUMAR, Uma, BOYLE, Todd A., **Implementation and management framework for supply chain flexibility.** Journal of Enterprise Information Management, v.19, n.3, 2006, p.303-319.
- LAFIS, Consultoria, Análises Setoriais e de Empresas, **Brasil – Bens de Capital: Máquinas e Equipamentos.** Estudo Setorial - 31 de maio de 2006.
- LAMBERT, D. M., EMMELHAINZ, M. A., GARDNER, J. T., **Building successful logistics partnerships.** Journal of Business Logistics, v.20, n.1, 1999, p.165-181.
- LEE, H; PADMANABHAN, V; WHANG, S., **The Bullwhip Effect in Supply Chain.** Cambridge: MIT Sloan Management Review. v.38, n.3, p. 93-102, Spring 1997.
- LEWICKI, R. J., McALLISTER, D. J., BIES, R. J., **Trust and distrust: new relationships and realities.** The Academy of Management Review, Jul 1998, 23, 3 p 438-58.
- McKNIGHT Harrison, CHERVANY, Norman L., **The Meanings of Trust.** Working-paper In: University of Minnesota. 1996.
Disponível em: <http://www.misrc.umn.edu/wpaper/wp96-04.htm>, Acessado em 10/03/2008.
- MENTZER, J. T., FOGGIN, J. H., GOLICIC, S., **Collaboration, enablers, impediments and benefits.** Supply Chain Management Review, Sep/Oct. 2000, p. 52-58.
- MOHR, Jakki, SPEKMAN, Robert, **Characteristics of partnership success: partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques.** Strategic Management Journal, v.15, n.2, 1994, p.135-152.
- MORGAN, R.M., HUNT, S. D., **The commitment-trust theory of relationship marketing.** Journal of Marketing, v.58, Jul.1994, p.20-38.
- MOORMAN, C., ZALTMAN, G., DESHPANDE, R., **Relationships between providers and users of market research: the dynamics of trust within and between organizations.** Journal of Marketing Research, v.29, n.3, Aug 1992, p.314-328.
- NOWAK, M.A., SIGMUND, K., LEIBOWITZ, M. L., **Cooperation versus Competition.** Financial Analysts Journal, v.56, n.4, Jul/ago, 2000, p.13-22.
- OLIVER, Christine, **Determinants of interorganizational relationships: integration and future directions.** The Academy of management Review; apr. 1990, v.15, n.2, p.241-265.

- OMICINI, Andrea, OSSOWSKI, Sascha, **Coordination and collaboration activities in cooperative information systems**. International Journal of Cooperative Information Systems, v.13, n.1, 2004, p.1-7.
- PIRES, Silvio, R. I., **Gestão da cadeia de suprimentos: conceitos. Estratégias, práticas e casos**. Atlas: São Paulo, 2004.
- POLENSKE, Karen R., **Competition, collaboration and cooperation: an uneasy triangle in networks of firms and regions**. v.38, n.9, Dec 2004, p.1029-1043.
- PORTER, Michael E., MILLAR, Victor E., **How information gives you competitive advantage**. Harvard Business Review – HBR. jul-ago/1985, p.1-13.
- PORTER, Michael E., **Competitive Strategy**. Free Press: New York, 1980.
- RAO, P. K., **The economics of transaction costs: theory, methods and applications**, Palgrave MacMillan: Great Britain, 2003.
- RING, Peter S., **Fragile and resilient trust and their roles in economic exchange**. Business and Society, Jun, v.35, n.2, 1996, p.148-175.
- ROSS, David F., **Competing through supply chain management: creating market-winning strategies through supply chain partnerships**. Boston, MA: Kluwer Publishers, 2000.
- SACCONI, Lorenzo, **A Social Contract Account for CSR as an Extent Model of Corporate Governance (II): Compliance, Reputation and Reciprocity**. Journal of Business Ethics, v.75, p.77-96, 2007.
- SANDERS, Karin, e SCHYNS, Birgit, **Trust, conflict and cooperative behavior – considering reciprocity within organizations**. Personnel Review, v.35, n.5, 2006, p.508-518.
- SZUPROWICZ, Bohdan O., **Supply chain management for e-business infrastructures**. Charleston, CS: Computer Technology Research, 2000.
- TAPSCOTT, Don, **The digital economy: promise and peril in the age of networked intelligence**. McGraw-Hill: New York, 1995.
- VAN DE VEN, Andrew. H., **On the nature, formation, and maintenance of relations among organizations**. The Academy of Management Review, v.1, n.4, oct. 1976, p.24-36.
- VIEIRA, José G. V., **Avaliação do estado de colaboração logística entre indústria de bens de consumo e redes de varejo supermercadista**. Tese doutorado USP, 2006, Engenharia de produção Poli.
- WILLIAMSON, Oliver. E., **The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets and Relational Contracting**, New York: Macmillan Inc., 1985.
- WOMACK James P., JONES, Daniel T., ROOS, Daniel, **A Máquina que Mudou o Mundo**. INFOMAQ, **Jornal informativo on-line da Abimaq**, website; Disponível em: < <http://www.abimaq.org.br/>>; Visitado em 29/09/07.
- Campus: São Paulo, 1992.
- ZAK, Paul J., KNACK, Stephen, **Trust and Growth**. The economic Journal v.111, n.470, apr. 2001, p.295-321.
- ZHAO, Xiande, XIE Jinxing, WEI Jerry C., **The impact of forecast errors on early order commitment in a supply chain**. Decision Sciences, Spring 2002, v.33, n.2, p.251-280.

ⁱ CHESNAIS (1994) coloca que o emprego da palavra mundialização dá a correta dimensão semântica ao fenômeno. Segundo ele há falta de nitidez conceitual nos termos “global” e “globalização”, pois impulsionam a ideia de que instituições políticas mundiais, capazes de dominar o movimento, são prementes.

ⁱⁱ O processo de *sourcing* diz respeito à identificação de fontes fornecedoras de produtos e serviços, bem como a negociação dos respectivos contratos de suprimentos. A componente *off-shore* indica que estas fontes estão fora do território nacional da empresa/fábricas em questão.

ⁱⁱⁱ Magnitude do relacionamento, no original, entendido aqui como intensidade do relacionamento.