UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDADE E ATUÁRIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CONTROLADORIA E CONTABILIDADE

***OPEN-BOOK ACCOUNTING* E CONFIANÇA: INFLUÊNCIA SOBRE A
SATISFAÇÃO COM O RELACIONAMENTO ENTRE COMPRADOR E
FORNECEDORES NO SETOR AUTOMOTIVO DO BRASIL**

Lara Cristina Francisco de Almeida Fehr

Orientador: Prof. Dr. Welington Rocha

**São Paulo
2015**

Prof. Dr. Marco Antônio Zago
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Adalberto Américo Fischmann
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Gerlando Augusto Sampaio Franco de Lima
Chefe do Departamento de Contabilidade e Atuária

Prof. Dr. Andson Braga de Aguiar
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Contabilidade

LARA CRISTINA FRANCISCO DE ALMEIDA FEHR

***OPEN-BOOK ACCOUNTING* E CONFIANÇA: INFLUÊNCIA SOBRE A
SATISFAÇÃO COM O RELACIONAMENTO ENTRE COMPRADOR E
FORNECEDORES NO SETOR AUTOMOTIVO DO BRASIL**

Tese apresentada ao Departamento de
Contabilidade e Atuária da Faculdade de
Economia, Administração e Contabilidade da
Universidade de São Paulo, para obtenção do
título de Doutor em Ciências.

Orientador: Prof. Dr. Welington Rocha

(Versão Original)

**SÃO PAULO
2015**

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Fehr, Lara Cristina Francisco de Almeida.

Open-Book accounting e confiança: influência sobre a satisfação com o relacionamento entre comprador e fornecedores no setor automotivo do Brasil / Lara Cristina Francisco de Almeida Fehr . – São Paulo, 2015.

305 p.

Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, 2015.

Orientador: Wellington Rocha.

Nome: FEHR, L. C. F. A.

Título: *Open-Book Accounting* e Confiança: Influência sobre a Satisfação com o Relacionamento entre Comprador e Fornecedores no Setor Automotivo do Brasil.

Tese apresentada ao Departamento de Contabilidade e Atuária da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo para obtenção do título de Doutora em Ciências.

Aprovado em: _____

Banca Examinadora

Prof. Dr. _____

Instituição: _____ Assinatura: _____

Prof. Dr. _____

Instituição: _____ Assinatura: _____

Prof. Dr. _____

Instituição: _____ Assinatura: _____

Prof. Dr. _____

Instituição: _____ Assinatura: _____

Prof. Dr. _____

Instituição: _____ Assinatura: _____

*Dedico este trabalho ao meu marido e
grande companheiro, Mário;
à minha amada filha Mayla,
e aos meus queridos pais,
Antônio Joaquim e Maria parecida.*

AGRADECIMENTOS

Acima de tudo agradeço a Deus por sempre me conduzir nas jornadas de minha vida, por estar ao meu lado nos momentos de dificuldade e por nunca ter me deixado desistir.

Ao meu marido, Mário, companheiro de todas as horas, pelo apoio, paciência, ajuda, compreensão e incentivo. Sem você certamente eu não teria chegado até aqui.

À minha filha, Mayla, maior presente que Deus me deu! Tudo bem que foi bem no meio do curso de doutorado, mas muito bem-vinda! Obrigada por entender que a mamãe teve que ficar, por vezes, horas e horas debruçada na pesquisa, sem lhe dar a merecida atenção.

Aos meus pais, fonte de inspiração, pelo carinho, pela confiança, e por sempre acreditar em mim. Obrigada por entender minha ausência e falta de tempo para vocês.

A todas as pessoas de minha família, especialmente aos meus irmãos Madalena, Terezinha, Walter, Carlos (*in memorian*), Paulo (*in memorian*), Humberto, Mauro, Marina, Túlio, Adriano e Juliana, pelo carinho e incentivo.

À Maju, minha sobrinha e filha de coração, pelo apoio, carinho e confiança.

Ao meu orientador, Professor Dr. Wellington Rocha, pelas orientações, ajuda e contribuições tão importantes para a realização do trabalho.

Aos professores do Programa de Pós-Graduação em Contabilidade e Controladoria da FEAUSP, pelo conhecimento e ensinamentos transmitidos ao longo do curso.

Aos colaboradores do Programa de Pós-Graduação em Contabilidade e Controladoria da FEA/USP, sempre prontos para ajudar.

Ao Professor Dr. Decio Zylbersztajn e à Professora Dr^a Ana Cristina de Faria pelas valiosas contribuições apresentadas na banca de qualificação, assim como aos professores da banca de defesa.

Aos integrantes do CMS-Lab pelo apoio, motivação e incentivo.

A todos os meus colegas e amigos da Faculdade de Ciências Contábeis da UFU, pelo carinho e ajuda. Especialmente ao Sérgio, amigo sempre presente, mesmo que distante fisicamente.

A todos os colegas e amigos integrantes da Turma de 2011, especialmente: Benjamim, Jorge, Janilson, Robson, Kleber e Valdívia. Também àqueles de outras turmas como Anderson Pinzan, Rodrigo Paiva, Simone Costa e Kelly Cristina. Com vocês essa jornada ficou menos difícil e mais prazerosa. Jamais esquecerei os momentos que passamos juntos na USP.

Em especial, agradeço aos amigos, também da Turma de 2011, Júlio e Rosimeire, pelo carinho, apoio, ajuda e contribuições. Vocês foram parte importante para o desenvolvimento deste trabalho.

Ao meu sogro, Manfred Fehr, grande pesquisador, fonte de inspiração e de motivação, obrigada pelo carinho e incentivo.

À minha enteada, Letícia, pelo carinho e compreensão.

A todos os gestores das empresas estudadas por aceitarem participar da pesquisa e pela disponibilidade e atenção.

Por fim, muito obrigada a todos aqueles que, de alguma forma, acreditaram, apoiaram e colaboraram para o desenvolvimento e conclusão deste trabalho.

De tudo ficaram três coisas: a certeza de que estava sempre começando, a certeza de que era preciso continuar e a certeza de que seria interrompido antes de terminar. Fazer da interrupção um caminho novo, fazer da queda, um passo de dança, do medo, uma escada... um sonho, uma ponte, da procura, um encontro.

Fernando Pessoa

RESUMO

FEHR, L. C. F. A. (2015). *Open-Book Accounting e Confiança: Influência sobre a Satisfação com o Relacionamento entre Comprador e Fornecedores no Setor Automotivo do Brasil*. Tese de Doutorado, Departamento de Contabilidade e Atuária, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

Esta pesquisa buscou identificar, sob a óptica da Economia dos Custos de Transação, como o *Open-Book Accounting* e a confiança influenciam a satisfação com o relacionamento entre fornecedores e comprador na cadeia de suprimentos do setor automotivo. A pesquisa foi desenvolvida por meio de estudo de casos múltiplos, caracterizado como explanatório, composto por uma montadora de veículos e três de seus fornecedores diretos (*first tier*). Para a coleta de dados, foram utilizadas, além de análise documental, entrevistas semiestruturadas, em que o discurso foi analisado por meio de análise de conteúdo. Os resultados encontrados evidenciam que o OBA é unilateral, forçado pela montadora, constituindo-se em um processo seletivo de informação, uma vez que os fornecedores tentam, na medida do possível, proteger o valor de suas informações. Encontrou-se, ainda, que o OBA é usado principalmente para reajuste de preços e em condições conflitivas baseadas mais em pressão para redução de preços que em estratégias conjuntas. Outro achado refere-se ao nível de detalhe das informações compartilhadas, que apresenta correlação positiva com a probabilidade de concessão de reajuste de preço reivindicado pelos fornecedores. Os resultados mostram, adicionalmente, que a confiança é parcial (*calculative trust*) e a cooperação não é espontânea, ambas motivadas pela busca de benefícios. Foi verificado, também, que o OBA pode ter tanto um efeito positivo quanto negativo sobre a satisfação econômica e social dos fornecedores, dependendo de como são utilizadas as informações pela montadora. Pela mesma razão, o OBA pode tanto gerar quanto destruir confiança no relacionamento. Embora os fornecedores tenham relatado elevada satisfação com o OBA, contraditoriamente verificou-se que nenhum deles compartilharia suas informações espontaneamente, levando à conclusão de que os mesmos percebem pouca vantagem na aplicação do OBA. Os resultados indicam que a satisfação da montadora com o OBA está relacionada com o nível de detalhe das informações: quanto mais detalhadas, maior a satisfação da montadora com o OBA e com os resultados econômico-financeiros advindos dos relacionamentos (satisfação econômica). Finalmente, encontrou-se que a confiança exerce influência positiva sobre a satisfação econômica e social, tanto da montadora quanto dos fornecedores. De modo geral, à luz dos casos analisados, algumas conclusões puderam ser extraídas em relação ao OBA: (i) essa ferramenta, na prática, tem pouca utilidade; (ii) é desvirtuada de seu propósito principal – gestão de custos na cadeia de suprimentos –; (iii) não necessariamente gera benefícios para todas as empresas envolvidas no processo; e (iv) não é, necessariamente, uma ferramenta de IOCM. Concluiu-se, ainda, que existe um descolamento entre a literatura e a realidade das empresas pesquisadas em relação aos assuntos tratados nesta tese.

Palavras-chave: Contabilidade Gerencial. Administração Estratégica de Custos. Relações Interorganizacionais. Estudo de multicasos.

ABSTRACT

FEHR, L. C. F. A. (2015). Open-Book Accounting and Trust: Influence on Satisfaction with the Relationship between Buyer and Suppliers in the Automotive Sector in Brazil. Doctoral Thesis, Faculty of Economics, Administration and Accounting, University of São Paulo, São Paulo.

This research aimed to identify, by the perspective of the Transaction Cost Economics, how the Open-Book Accounting and the trust influence the satisfaction in the relationship between suppliers and buyer on the automotive sector supply chain. The research was developed through multiple cases study, characterized as explanatory, consisting in a automaker and three of its direct suppliers (first tier). For data collection were used, in addition to documental analysis, semi-structured interviews, in which the speech was analyzed using content analysis. The results show that the OBA is unilateral, forced by the automaker, thus becoming a selective information process, once the vendors try to, as far as possible, protect the value of their information. It was found also that the OBA is used mainly to price adjustments and in conflicting conditions based more on pressure to reduce costs than on joint strategies. The detail level of the information shared presents positively correlation with the probability of price adjustment grant claimed by suppliers. The results shows that the trust is just partial (calculative trust) and the cooperation is not spontaneous, being motivated by the search of benefits. It was also verified that, depending on how the information is used by the automaker, the OBA can have a positive or negative effect on the economic and social satisfaction of the suppliers. For the same reason, the OBA can either generate as much as destroy trust in the relationship. Although suppliers have reported high satisfaction with OBA, paradoxically it was found that none of them share their information spontaneously, leading to the conclusion that they perceive little advantage in the application of OBA. The results indicate that satisfaction of the automaker with the OBA is related to the level of information detail: the more detailed, the greater satisfaction of the automaker with the OBA and the economic-financial results arising from relationships (economic satisfaction). Finally, it was found that the trust has a positive influence on the economic and social satisfaction of both the automaker as suppliers. Generally, considering the analyzed cases, some conclusions could be drawn relative to the OBA in practice: (i) this tool have little utility; (ii) is distorted on its primary purpose - cost management in the supply chain -; (iii) does not necessarily generate benefits for all companies involved in the process; and (iv) it is not necessarily an IOCM tool. It was also possible to conclude that there is a detachment between literature and reality on the companies surveyed in relation to the matters dealt with in this thesis

Keywords: Management Accounting. Strategic Cost Management. Interorganizational Relations. Multiple cases study.

SUMÁRIO

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	16
LISTA DE FIGURAS.....	17
LISTA DE QUADROS.....	18
1 INTRODUÇÃO	19
1.1 Antecedentes.....	19
1.2 Problemática da pesquisa.....	22
1.3 Questão de pesquisa.....	33
1.4 Objetivos da pesquisa	34
1.4.1 Objetivo geral.....	34
1.4.2 Objetivos específicos.....	34
1.5 Contribuições esperadas.....	36
1.6 Delimitação do estudo.....	37
1.7 Justificativa.....	40
1.8 Estrutura do trabalho.....	41
2 REVISÃO DA LITERATURA	43
2.1 Relacionamentos Interorganizacionais	43
2.1.1 Relacionamento comprador-fornecedor	45
2.1.2 Relacionamento comprador-fornecedor no setor automotivo.....	50
2.2 Economia dos Custos de Transação	58
2.2.1 Pressupostos comportamentais	62
2.2.2 Atributos das transações nas relações contratuais	65
2.2.3 A confiança no contexto da ECT	68
2.3 <i>Inter-Organizational Cost Management</i>	70
2.4 <i>Open-Book Accounting</i>	80
2.4.1 Dimensões do OBA	88
2.4.2 Proposta de sistematização das dimensões do OBA	93

2.5	Relacionamento entre IOCM e OBA	98
2.6	Satisfação no relacionamento entre compradores e fornecedores	104
2.6.1	Dimensões da satisfação	105
2.6.2	Antecedentes da satisfação e suas inter-relações	108
2.7	Estudos Anteriores.....	113
3	TRAJETÓRIA DA PESQUISA	121
3.1	Caracterização da Pesquisa	121
3.2	Protocolo de Pesquisa	124
3.2.1	Visão geral do projeto do estudo de caso.....	125
3.2.2	Coleta de dados	126
3.2.3	Tratamento dos dados	134
3.2.4	Operacionalização das categorias de análise	135
3.2.5	Delimitação temporal e limitações dos Estudos de Caso.....	138
4	DESENVOLVIMENTO, ANÁLISE, INTERPRETAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DOS ESTUDOS DE CASO	141
4.1	Descrição das empresas	141
4.1.1	Montadora Alfa	141
4.1.2	Fornecedor Beta.....	143
4.1.3	Fornecedor Gama	144
4.1.4	Fornecedor Delta	145
4.2	Análise dos casos	145
4.2.1	Caracterização dos relacionamentos	146
4.2.2	Forma de adoção e uso do OBA	154
4.2.3	Forma de aplicação da IOCM	191
4.2.4	Confiança no relacionamento	205
4.2.5	Satisfação das partes com o relacionamento.....	218
4.2.6	Análise dos fatores que influenciam o OBA, a confiança e a satisfação com o relacionamento.....	234
4.3	Síntese da análise dos casos.....	263
5	CONCLUSÕES.....	271

REFERÊNCIAS	275
APÊNDICE – 1	290
APÊNDICE – 2	298

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANFAVEA	Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores
APA	<i>American Psychological Association</i>
BM&FBOVESPA	Bolsa de Valores Mercadorias e Futuros
ECT	Economia dos Custos de Transação
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IDF	Índice de Desenvolvimento de Fornecedores
IOCM	<i>Inter-Organizational Cost Management</i>
OBA	<i>Open-Book Accounting</i>
PCP	Planejamento e Controle da Produção
PCPM	Programação e Controle da Produção e de Materiais
PPAP	Processo de Aprovação da Peça de Produção
NEI	Nova Economia Institucional

LISTA DE FIGURAS

<i>Figura 1.</i> Visão geral da pesquisa.	35
<i>Figura 2.</i> Modelo conceitual de análise da aplicação da IOCM.	76
<i>Figura 3.</i> Fatores fundamentais para a prática da IOCM.	78
<i>Figura 4.</i> Fatores contextuais para implementação e uso do OBA.	101

LISTA DE QUADROS

<i>Quadro 1.</i> Pesquisas sobre empresas da cadeia de suprimentos do setor automotivo brasileiro.	55
<i>Quadro 2.</i> Níveis de relacionamentos e a propensão à prática da IOCM.	78
<i>Quadro 3.</i> Tipos de mecanismos para o controle da IOCM.....	80
<i>Quadro 4.</i> Dimensões do <i>Open-Book Accounting</i> segundo a literatura.....	91
<i>Quadro 5.</i> Determinantes de custos presentes na literatura sobre OBA	92
<i>Quadro 6.</i> Sistematização das dimensões do <i>Open-Book Accounting</i>	97
<i>Quadro 7.</i> Técnicas de IOCM, OBA e nível típico de redução de custos.....	99
<i>Quadro 8.</i> Revisão da Literatura sobre <i>Open-Book Accounting</i>	117
<i>Quadro 9.</i> Estudos sobre OBA e satisfação: principais resultados e lacunas.....	119
<i>Quadro 10.</i> Dados das entrevistas	129
<i>Quadro 11.</i> Categorização das variáveis investigadas	138
<i>Quadro 12.</i> Fatores que podem explicar a diferença nos níveis de detalhamento das informações compartilhadas para os caso analisado	183
<i>Quadro 13.</i> Resumo das dimensões do OBA para cada caso analisado.....	189
<i>Quadro 14.</i> Classificação dos relacionamentos conforme as dimensões da IOCM.....	203
<i>Quadro 15.</i> Síntese dos achados.....	264

1 INTRODUÇÃO

1.1 Antecedentes

As organizações têm demonstrado interesse crescente nos relacionamentos estabelecidos em redes de negócios. Esse fato, segundo Kulmala, Paranko e Uusi-Rauva (2002), decorre, principalmente, da globalização e do fato de que as empresas precisam gerenciar seus custos para suportar os índices decrescentes de preços do mercado. Por conseguinte, muitas companhias têm desenvolvido relacionamentos estreitos e mais cooperativos com seus fornecedores e compradores, possibilitando a redução da integração vertical, foco em suas competências essenciais como tecnologias, habilidades e conhecimentos e assegurando a competitividade da organização (Cooper, Slagmulder, 2004, Kajüter & Kulmala, 2005). Em consequência, essas empresas estão cada vez mais repassando para fornecedores externos (*outsourcing*)¹, as atividades e funções que não dependem de suas competências essenciais, com a finalidade de ganhar e manter vantagem competitiva, diminuir os custos gerais e acelerar o desenvolvimento de produtos (Windolph & Moeller, 2012).

Esse crescente processo de terceirização da fabricação dos produtos e dos componentes, normalmente com alto valor agregado, torna o sucesso dessas firmas dependente da eficiência de outras empresas (Cooper & Slagmulder, 1999; Kulmala, Paranko & Uusi-Rauva, 2002; Windolph & Moeller, 2012). Com isso, as práticas de gestão de custos acabam transcendendo as fronteiras da própria firma (Cooper & Slagmulder, 1999, 2004; Kulmala, Paranko & Uusi-Rauva, 2002; Dekker, 2003; Kajüter & Kulmala, 2005).

Coerentemente com esse contexto, a literatura tem mostrado que o relacionamento estreito entre empresas influencia a adoção de técnicas de gestão de custos que vão além dos limites

¹ *Outsourcing*: prática em que parte de um conjunto de bens e/ou serviços utilizados na cadeia de suprimentos é fornecido por outra empresa via contratação externa (ou também denominada terceirização); o fornecedor desenvolve e continuamente melhora as competências e infraestrutura para fornecer este conjunto, sendo que o comprador deixa de possuir essas infraestruturas e competências (Pires, 1998).

de uma firma (Cooper & Slagmulder, 2004), uma vez que, nessas circunstâncias, há a necessidade de gestão e controle de custos em uma perspectiva mais ampla. Para Kulmala (2003), em muitos casos, a maior parte dos custos dos produtos tem sua origem fora da firma, sendo que as operações externas à empresa podem influenciar o custo final de um produto mais que as internas.

Considerando, ainda, que o ambiente competitivo demanda uma redução contínua de custos nas organizações, abordagens mais colaborativas para gestão de custos e a prática do *Open-Book Accounting*–OBA (ou Processo de compartilhamento de informações de custos) mostram-se adequadas para esse propósito (Carr & Ng, 1995; Mcivor, 2001; Kulmala, Paranko & Uusi-Rauva, 2002; Cooper & Slagmulder, 2003a; 2003b; 2004; Kajüter & Kulmala, 2005; Bhimani, Souza & Rocha, 2011, Faria et al., 2013).

Neste sentido, além da necessidade de, por exemplo, sistemas que mensurem adequadamente os custos internos, os quais impactam os resultados econômicos de uma entidade, é necessária, também, a presença de um eficiente sistema de gestão, que, segundo Shank e Govindarajan (1997), preferencialmente, controle custos em um enfoque mais amplo, externo à companhia, por exemplo na cadeia de valor². Nesse contexto, encontram-se as técnicas de *Inter-Organizational Cost Management*–IOCM³ (ou Gestão de Custos Interorganizacionais), as quais possuem a finalidade de identificar formas para otimização dos custos (Souza & Rocha, 2009), ou para sua melhor gestão, com consequente aumento dos ganhos na cadeia, por meio de atividades de colaboração.

Entretanto, para que os elementos de custos de um produto sejam geridos eficientemente nessa perspectiva mais ampla, eles precisam ser identificados e mensurados nos vários estágios da cadeia, o que sugere um maior grau de transparência das informações de custos, se

² O enfoque amplo para a gestão de custos pode ocorrer em toda a cadeia de valor, a qual, na visão de Sousa e Rocha (2009, p. 31), “é uma sequência lógica de atividades produtivas que se inicia com a origem dos recursos e vai até o descarte do produto pelo último consumidor” ou apenas entre alguns de seus elos (ligações), restringindo-se, por exemplo, à cadeia de suprimentos. Para Cox, Sanderson e Watson (2009, p. 28), cadeia de suprimentos “é uma rede de relações de troca diádicas que devem existir para a criação de qualquer produto ou serviço que é fornecido a um cliente final”. O foco do presente trabalho é a cadeia de suprimentos, e não a cadeia de valor como um todo, já que a investigação se dá no relacionamento entre comprador e fornecedores.

³ Optou-se por manter os termos *Open-Book Accounting* e *Inter-Organizational Cost Management* em inglês, devido à proposta de globalização e internacionalização da FEA/USP, cujo intuito é o de se ter maior inserção no âmbito mundial.

comparado ao que seria em uma relação tradicional entre comprador e fornecedor (Kajüter & Kulmala, 2005; Agndal & Nilsson, 2010; Kumra, Agndal & Nilsson, 2012). Desse modo, o OBA tem sido considerado um instrumento de apoio importante à prática da IOCM (Cooper & Slagmulder, 1999, 2004; Mouritsen, Hansen & Hansen, 2001; Kulmala, Paranko & Uusi-Rauva, 2002; Dekker, 2003; Kajüter & Kulmala, 2005; Coad & Cullen, 2006; Agndal & Nilsson, 2009, 2010; Suomala et al., 2010; Hoffjan, Lühns & Kolburg, 2011), uma vez que demanda a abertura de informações de custos entre as partes no relacionamento.

A aplicação dessas técnicas interorganizacionais pode ajudar a controlar as atividades realizadas por meio de fornecedores externos (Mouritsen, Hansen & Hansen, 2001), reduzir custos, melhorar a eficiência, gerar benefícios mútuos e vantagem competitiva para as empresas engajadas nesses relacionamentos. Dessa forma, o uso da IOCM e do OBA poderá ser mais eficaz e proporcionar maiores benefícios para as partes envolvidas quando o relacionamento for baseado na colaboração⁴⁵. Nessas circunstâncias, as firmas têm construído relacionamentos colaborativos com seus parceiros na busca de eficiência, flexibilidade e vantagem competitiva sustentável (Verschoore & Balestrin, 2008a; Nyaga, Whipple & Lynch, 2010).

Voldnes, Gronhaug e Nilssen (2012) apontam que a satisfação das partes envolvidas em um relacionamento é um pré-requisito para o seu sucesso. Dessa forma, para que ocorra cooperação no relacionamento, é preciso que as partes estejam satisfeitas com a relação em termos de ganhos econômicos e financeiros, bem como de qualidade da colaboração

⁴ Embora alguns autores considerem conceitualmente diferentes os termos cooperação e colaboração (Polenske, 2004; Silva, 2007; Wincler & Molinari, 2011), e como em vários estudos eles são usados como sinônimos (Macneil, 1978; Anderson & Narus, 1990; Morgan & Hunt, 1994; Jhonston et al., 2004; Claro, Claro e Zylbersztajn, 2005; Mahama, 2006; Wipple, Lynch & Nyaga, 2010, Brito & Mariotto, 2013) para citar alguns, e, ainda, não é o intuito deste trabalho entrar nessa discussão, assume-se aqui que os termos cooperação e colaboração possuem o mesmo significado. Ilustrando, Claro, Claro e Zylbersztajn (2005) propõem que a *colaboração* é uma troca relacional, bilateral, e refere-se a situações em que as partes trabalham em conjunto para alcançar objetivos mútuos, sendo constituída de duas dimensões: flexibilidade e ação conjunta; para Brito e Mariotto (2013, p. 244) a *cooperação* “refere-se a situações nas quais partes separadas trabalham juntas para atingir objetivos mútuos ou objetivos individuais com reciprocidade ao longo do tempo, que não seriam economicamente atingidos se agindo isoladamente”.

⁵ Contudo, nesta tese, considera-se que na prática as empresas cooperam em um relacionamento interorganizacional não de forma totalmente espontânea. Como há o envolvimento de captura de valor, elas tentarão proteger de alguma forma o valor de sua informação, ou seja, elas atuarão de maneira estrategicamente seletiva, conforme assegura Williamson (1996) e motivadas pela previsão de obtenção de algum tipo de benefício (Ganesan, 1994; Williamson, 1996; Balestrin & Verschoore, 2014).

(Windolph & Moeller, 2012). Ainda, é necessário que as partes confiem⁶ que as informações compartilhadas não serão utilizadas de forma abusiva, por exemplo, pelo comprador com a intenção de pressionar por redução de preço ou pelo fornecedor para aumentar suas margens (Munday, 1992; McIvor, 2001; Tomkins, 2001; Dekker, 2004; Kajüter & Kulmala, 2005; Pointkowski & Hoffjan, 2008), pois isso poderia gerar um efeito negativo do OBA sobre a satisfação com o relacionamento.

Diante do exposto, percebe-se a relevância da Contabilidade Gerencial e, especificamente, da gestão de custos nas relações interorganizacionais, e a importância da investigação de sua influência na satisfação das partes em um relacionamento interorganizacional. Por essas razões, este trabalho busca investigar a influência de técnicas interorganizacionais, OBA e IOCM, e da confiança sobre a satisfação nos relacionamentos interfirmas.

1.2 Problemática da pesquisa

Informações de custos são, em geral, uma das partes mais delicadas e confidenciais das informações nas empresas (Kajüter & Kulmala, 2005), o que explica a existência de certa dificuldade para a divulgação dessas informações entre as empresas em uma cadeia de suprimentos. Para a aplicação da IOCM, o OBA configura-se como uma das técnicas utilizadas, cuja finalidade é gerir os custos de forma eficiente para alcançar redução dos mesmos, gerar benefícios para os parceiros (Kajüter & Kulmala, 2005), controlar os eventos colaborativos (Tomkins, 2001; Kajüter & Kulmala, 2005) e, ainda, melhorar as relações entre as partes nas cadeias de suprimentos (Romano & Formentini, 2012). Conforme Morgan e Hunt (1994), Kulmala (2004) e Agndal e Nilsson (2008), o compartilhamento de informações de custos pode conduzir a um aumento dos níveis de confiança, comprometimento e cooperação (Mahama, 2006) entre comprador e fornecedor.

Para que o processo de compartilhamento de informações ocorra de forma eficaz, é preciso, porém, que as partes estejam satisfeitas com o relacionamento e confiem que tais informações

⁶ Não se considera, neste trabalho, uma confiança pura (*pure trust*) e sim, de acordo com Williamson (1996), uma confiança calculativa (*calculative trust*), ou seja, quando se diz que uma parte confia na outra isso quer dizer que os benefícios esperados devem ser superiores aos riscos associados ao ato de confiar.

não serão utilizadas oportunisticamente. Caso contrário, o compartilhamento de informações de custos pode gerar insatisfação, principalmente se for praticado unilateralmente⁷ (Windolph & Moeller, 2012), devido ao problema da assimetria informacional, que, por sua vez, aumenta os custos de transação (Williamson, 1975; 1985).

Contudo, por um lado, conforme os fundamentos da Economia dos Custos de Transação–ECT, o compartilhamento de informações de custos aumenta a eficiência da transação pela redução de seus custos; por outro lado, quando aplicado de forma unilateral, o OBA possibilita o uso de comportamento oportunista dos compradores, aumentando o risco no relacionamento e os custos de transação dos fornecedores, já que aumentam os custos de monitoramento (Windolph & Moeller, 2012). Desse modo, o compartilhamento de informações entre firmas pode ter tanto uma influência positiva quanto negativa na satisfação com o relacionamento.

Considerando ainda o contexto do OBA, um aspecto importante abordado pela ECT é a especificidade dos ativos investidos em um relacionamento. Dyer e Chu (2003) asseguram que, quanto maior essa especificidade, maior a probabilidade de aumentar o compartilhamento de informações, visto que as trocas idiossincráticas têm como tendência a exigência de maior coordenação, em detrimento das trocas padronizadas. Ao mesmo tempo, aumenta-se, também, o risco de as partes agirem oportunisticamente. Desta forma, a especificidade dos ativos e o comportamento oportunista conduzem ao estabelecimento de mecanismos de governança⁸ para proteção da transação, dado que, quanto maior o grau de especificidade do ativo, maior a possibilidade de perdas devido ao comportamento oportunista das partes, provocando maiores custos de transação (Williamson, 1996), o que poderia influenciar a satisfação com o relacionamento.

⁷ Na prática, os estudos mostram que, quando o OBA é aplicado de forma unilateral, o sentido do compartilhamento de informações ocorre, geralmente, do fornecedor para o comprador, principalmente no setor automotivo.

⁸ Mecanismos de governança são regras e normas formais ou informais que se destinam a garantir a eficácia da transação (Williamson, 1996). Neste estudo, os mecanismos de governança a serem estudados são as salvaguardas, as quais são características de segurança adicional introduzidas em um contrato, a fim de reduzir os riscos (devido principalmente à especificidade de ativos) e criar confiança. Elas podem assumir a forma de sanções, redução na intensidade de incentivo e/ou aparelhos de ordem privada desenvolvidos de forma mais completa para lidar com contingências (Williamson, 1996). Assim, as salvaguardas podem ser contratuais/legais, relacionais, reputacionais, entre outras.

A literatura aponta antecedentes ou fatores-chave da satisfação, os quais possuem o intuito de gerar e/ou manter a satisfação em um relacionamento para que este seja duradouro. Voldnes, Gronhaug e Nilssen (2012) comentam que o estudo de fatores necessários para o alcance da satisfação na relação comprador-fornecedor tem sido tema central na literatura de relacionamentos. Em seu estudo, os autores focaram em quatro antecedentes-chave da satisfação, quais sejam: a confiança, o comprometimento, a comunicação ou o compartilhamento de informação e a dependência de poder⁹. Ganesan (1994) sugere que a confiança e a dependência mútua desempenham papéis determinantes na orientação de longo prazo em relacionamentos interorganizacionais. Tais fatores, por sua vez, estão relacionados com o ambiente permeado pela incerteza, investimentos específicos da transação, reputação e satisfação com o relacionamento.

Embora a literatura apresente alguns fatores importantes para o alcance da satisfação em um relacionamento, neste estudo serão enfatizados os fatores confiança mútua e compartilhamento de informações por meio do OBA, já que pesquisas anteriores demonstraram que estes fatores são componentes fundamentais para o sucesso do relacionamento entre compradores e fornecedores (Carr & Ng, 1995; Ellram, 1996; Seal et al., 1999; Kulmala, 2002; Axelsson, Laage-Hellman & Nilsson, 2002; Tomkins, 2001; Dekker, 2003; Langfield-Smith & Smith, 2003; Kajüter & Kulmala, 2005; Rodríguez, Agudo & Gutiérrez, 2006; Vosselman & Van Der Meer-Kooistra, 2009; Nyaga, Whipple & Lynch, 2010; Abinajm Filho, 2011; Hoffjan, Lühns & Kolburg, 2011; Voldnes, Gronhaug & Nilssen, 2012).

Para minimizar as incertezas que permeiam o ambiente relacional, a confiança entre compradores e fornecedores apresenta-se essencial para que o relacionamento seja bem-sucedido; Morgan e Hunt (1994) e Voldnes, Gronhaug e Nilssen (2012) esclarecem que a comunicação e a troca de informações apresentam-se importantes para a construção da confiança e redução das incertezas externas. Marini (2003) comenta que a integração da

⁹ *Power-dependence*. Esse termo está relacionado ao poder conferido a uma parte devido à dependência da outra parte no relacionamento comprador-fornecedor; por exemplo, a dependência do fornecedor em relação ao comprador é uma fonte de poder para esse último (Kumar, Scheer & Steenkamp, 1995b; Voldnes, Gronhaug & Nilssen, 2012).

cadeia de suprimentos requer troca de informações, bem como gestão das atividades e tecnologias avançadas de logística e desenvolvimento de novos projetos, de forma a propiciar confiança e cooperação entre parceiros.

Corroborando, Kumra, Agndal e Nilsson (2012) verificaram que, nos casos estudados em sua pesquisa, embora os fornecedores não se mostrassem entusiasmados sobre o compartilhamento de informações, a confiança foi um fator importante para redução da resistência para o compartilhamento de informações. Acordos de confidencialidade constituem outro fator importante encontrado na pesquisa dos autores citados para aumentar a disposição dos fornecedores em abrir os livros e compartilhar dados sensíveis. Ainda, no caso específico da indústria automotiva, como OBA é um procedimento padrão da gestão da cadeia de suprimentos, os fornecedores se tornam, de certa forma, “obrigados” a compartilhar informações.

Hoffjan, Lührs e Kolburg (2011) apontam que o papel da confiança como um determinante da implementação do OBA tem recebido considerável atenção da literatura. Alguns pesquisadores argumentam que a prática do OBA em um relacionamento exige a confiança entre seus membros como um pré-requisito (Carr & Ng, 1995; Ellram, 1996; Mouritsen, Hansen & Hansen, 2001, Axelsson, Laage-Hellman & Nilsson, 2002; Kulmala, 2002). Outros autores atestam que o OBA constitui uma ferramenta para construir confiança no relacionamento entre comprador e fornecedor (Tomkins, 2001; Morgan & Hunt, 1994; Kajüter & Kulmala, 2005; Nyaga, Whipple & Lynch, 2010). Assim, a confiança mútua propicia o compartilhamento de informações de custos porque tende a reduzir a chance de uso indevido da informação (comportamento oportunista) (Kajüter & Kulmala, 2005; Kulmala, Kajüter & Valkokari, 2007).

Seal et al. (1999) e Dekker (2003) alegam que, se as negociações são justas e não há uso abusivo dos dados compartilhados, a prática do OBA pode contribuir para a construção de confiança no relacionamento interorganizacional, gerando um efeito positivo no relacionamento. Nessa perspectiva, a confiança torna-se uma consequência do OBA e não um pré-requisito (Kajüter & Kulmala, 2005). Dekker (2003) e Kajüter e Kulmala (2005) afirmam que deve haver um nível mínimo de confiança para que se inicie o processo de

compartilhamento das informações de custos, e, posteriormente, há a possibilidade de aumento da confiança. Kulmala (2004) destaca esses dois tipos de resultados contraditórios nos estudos sobre OBA e confiança, e ressalta a necessidade de mais análises críticas e empíricas sobre o assunto.

Ainda, a confiança tem sido vista como um importante mecanismo relacional de governança (Macneil, 1978), possuindo potencial de mitigar comportamentos oportunistas (Liu, Luo & Liu, 2009; Claro, Claro & Zylbersztajn, 2005; Claro & Claro, 2008), e, conseqüentemente, reduzir custos de transação (Dyer, 1997; Dyer e Chu, 2000, 2003; Claro, Claro & Zylbersztajn, 2005; Claro & Claro, 2008). Nessa perspectiva, Andrade et al. (2011) aventam que a confiança apresenta-se como uma alternativa de relacionamento entre compradores e fornecedores do setor automotivo, já que encontraram, em sua pesquisa, uma relação negativa entre confiança e custos de transação, especialmente, os de negociação e monitoramento.

De modo geral, a confiança é necessária em situações de risco, como nas configurações em que as partes investem ativos específicos no relacionamento e em ambientes de alto grau de incerteza (Dyer & Chu, 2003), uma vez que, nessas circunstâncias, há aumento do risco de comportamento oportunista. Langfield-Smith (2008) observa que relacionamentos baseados em contratos podem proporcionar uma fonte eficaz de controle, impondo penalidades às partes, caso ocorra violação dos contratos. Os contratos, no entanto, não conseguem contemplar todas as possíveis situações, de modo que outros mecanismos de controle, bem como a confiança, tornam-se necessários, principalmente quando o risco é considerado alto.

Ao mesmo tempo, Tomkins (2001) esclarece que o compartilhamento de informações na ausência de confiança está mais relacionada à verificação e ao controle das ações da outra parte em detrimento das ações que as partes poderiam realizar conjuntamente. Assim, o propósito do OBA estaria mais voltado à facilidade de monitoramento dos fornecedores ao contrário do suporte no planejamento e na coordenação das atividades conjuntas. Para que o OBA seja praticado nessas circunstância, são esperadas assimetrias de poder em favor do comprador (Agndal & Nilsson, 2010).

Contudo, Dyer e Chu (2003) sugerem que se uma parte confia que a outra não agirá oportunisticamente, ela estará mais disposta a compartilhar suas informações confidenciais para a outra parte. Os autores mencionados alegam, também, que a falta de confiança faz com

que o compartilhamento de informações de custos ou de novas ideias e tecnologias seja dificultado, devido ao risco de comportamento oportunista. Nessa perspectiva, Morgan e Hunt (1994) apregoam que comunicação e comportamento oportunista influenciam diretamente a confiança no relacionamento.

Entretanto, Williamson (1996) questiona quanto aos aspectos da cooperação benigna e da confiança pura (*pure trust*), em que destaca a confiança calculativa (*calculative trust*). Para o autor, toda transação possui algum tipo de salvaguarda (contratual/legal, relacional, reputacional, entre outras), ou seja, os atores independentes não irão confiar plenamente um no outro e, de alguma forma, irão se resguardar. A confiança estaria, então, associada a um risco, o de comportamento oportunista, e os ganhos esperados devem superar esse risco (Kulmala, Kajüter & Valkokari, 2007). Corroborando, Gambetta (1988) esclarece que confiar em alguém significa, implicitamente, que é alta a probabilidade de que tal pessoa irá executar uma ação benéfica ou pelo menos que não irá prejudicar a outra parte, a ponto de engajar-se em alguma forma de cooperação com tal pessoa (ou empresa).

Nessas circunstâncias, o compartilhamento de informações de custos em um relacionamento interorganizacional ocorreria, conforme defende Williamson (1996), de maneira estrategicamente seletiva, não seria um compartilhamento total. Assim, a cooperação não ocorreria espontaneamente: as empresas atuariam de forma a proteger o valor de sua informação. É possível que essa seja a situação que ocorre no mundo real das organizações e é considerando tal perspectiva que o presente trabalho avança.

Depreende-se, assim, que a confiança é uma questão fundamental em relacionamentos interorganizacionais, pois constitui um fator importante para o alcance da satisfação no relacionamento entre compradores e fornecedores (Nyaga, Whipple & Lynhc, 2010; Moeller, Windolph & Isbruch, 2011). Anderson e Narus (1990) destacam a importância da confiança para o alcance da satisfação no relacionamento. Em sua pesquisa, os autores propuseram um modelo para gerir relacionamentos em canais de *marketing* em que a confiança apresenta-se como um constructo central do modelo, tendo como alguns de seus antecedentes a cooperação e a comunicação. Nessa mesma perspectiva, Nyaga, Whipple e Lynhc (2010) encontraram como resultado de seu estudo que a confiança tem efeito positivo e significativo sobre a

satisfação com o relacionamento, satisfação com os resultados provenientes desse relacionamento e com o desempenho, tanto para os fornecedores quanto para os compradores.

Desta forma, surge a necessidade de a confiança ser investigada com mais detalhe e profundidade, no contexto apresentado, por ser aspecto importante para a orientação de longo prazo nos relacionamentos e por não haver um consenso acerca dos seus efeitos sobre as técnicas de gestão de custos em relacionamentos interorganizacionais e o efeito dessas técnicas sobre ela.

Kajüter e Kulmala (2005) afirmam que pouco se sabe sobre os resultados que o OBA gera e seu efeito sobre o desempenho das cadeias de suprimentos e das firmas que as compõem. Os autores acrescentam que a prática do OBA tem sido considerada como certa na produção de efeitos positivos para todas as empresas participantes de um relacionamento mais estreito. Pesquisas mostram que há fornecedores que percebem vantagem em termos de resultados positivos com o OBA (Carr & Ng, 1995) e que essa técnica influencia positivamente o desempenho da cadeia de suprimentos de uma empresa (Wagner, 2008).

Outras pesquisas, porém, mostram que, como os custos de compra são iguais às receitas do fornecedor (Hoffjan, Lührs & Kolburg, 2011), o uso do OBA pode, também, conduzir a uma pressão crescente sobre a margem do fornecedor (Munday, 1992; McIvor, 2001; Kajüter & Kulmala, 2005; Hoffjan, Lührs & Kolburg, 2011), além de ocorrer a partilha desigual dos benefícios gerados (Kajüter & Kulmala, 2005), sugerindo que o OBA, supostamente, beneficie mais os compradores, em detrimento dos fornecedores.

Essa situação pode gerar insatisfação por parte dos fornecedores em relação ao compartilhamento de informações de custos (Windolph & Moeller, 2012). Dessa forma, muitos fornecedores mostram-se preocupados com a possibilidade de os compradores utilizarem os dados compartilhados para forçar a redução dos preços praticados (Car & Ng, 1995; Kajüter & Kulmala, 2005). De acordo com Lamming (1996), a reputação do OBA unilateral é negativa ou duvidosa e, muitas vezes, tem apenas o intuito de melhorar a posição do comprador.

Neste contexto, o OBA tem sido considerado um meio eficaz de controlar as atividades realizadas por fornecedores externos e aumentar a eficiência na cadeia de suprimentos.

Contudo, há a necessidade de se estabelecer mecanismos capazes de gerar e/ou manter a confiança, resguardar os interesses das partes relacionadas e reduzir o risco de uso abusivo das informações compartilhadas, para que haja satisfação das partes com o relacionamento e este seja bem-sucedido.

Windolph e Moeller (2012) verificaram, por meio de uma *survey* aplicada a fornecedores da indústria automotiva na Alemanha, que o OBA, enquanto responsável pela influência da IOCM, tem um efeito negativo sobre a satisfação do fornecedor no relacionamento e, assim, representa um risco à cooperação. Os autores alegam que o resultado encontrado pode se justificar devido à falta de confiança e ao risco de comportamento oportunista do comprador em usar as informações compartilhadas de forma abusiva, já que a pesquisa foi realizada com fornecedores que compartilhavam informações unilateralmente, ou seja, apenas eles abriam suas informações de custos.

Os achados dessa pesquisa evidenciam, ainda, que adequadas normas sociais de relacionamento reduzem significativamente o efeito negativo da OBA em relação à satisfação dos fornecedores, pois tendem a diminuir o risco de comportamento oportunista dos compradores e, portanto, a reduzir os custos de transação dos fornecedores. Ademais, os ganhos econômicos dos fornecedores, resultantes da aplicação do OBA, bem como a sua percepção em relação à qualidade do relacionamento, tendem a aumentar quando o uso construtivo das informações é assegurado por meio de fortes normas sociais.

Windolph e Moeller (2012) não pesquisaram, porém, o efeito da confiança sobre a satisfação no relacionamento e, apesar de terem utilizado como base teórica a ECT, não consideraram a influência da especificidade dos ativos no contexto estudado. Ainda, sua pesquisa limitou-se a verificar o impacto do OBA sobre a satisfação do fornecedor; a satisfação do comprador no relacionamento (perspectiva díade) não foi investigada.

Voldnes, Gronhaug e Nilssen (2012) sustentam que uma abordagem díade, que estude partes diferentes de um relacionamento – no caso, fornecedores e comprador – pode revelar diferenças entre como uma parte descreve suas ações e como a outra parte percebe essas ações. Corroborando, Jhonston et al. (2004) atestam que sua pesquisa reforça uma direção

emergente nos estudos acerca das relações em cadeias de suprimento: a de que os relacionamentos interorganizacionais não podem ser analisados apenas pela perspectiva do comprador, ou seja, apenas pela perspectiva de uma das partes. Um estudo díade permite uma avaliação combinada tanto dos compradores como dos fornecedores sobre as condições e atividades presentes no relacionamento.

Apesar de se esperar que os compradores estejam sempre mais satisfeitos que os fornecedores com o compartilhamento unilateral de informações de custos, os resultados da pesquisa de Kulmala, Paranko e Uusi-Rauva (2002) indicam que existe um *gap* entre a qualidade das informações de custos dos fornecedores e as expectativas dos compradores. Esse fato pode, eventualmente, influenciar a satisfação do comprador com a relação, mostrando a importância de se investigar, também, esse elo da cadeia.

Kulmala (2004) ressalta que existe uma conexão entre as adaptações dos fornecedores e o equilíbrio do poder no relacionamento, porém pouca evidência é encontrada em relação às adaptações dos compradores. Neste contexto, a presente pesquisa possui uma abordagem díade, cujo foco de investigação recai sobre os elos da cadeia de suprimentos: fornecedores e comprador.

Ademais, pesquisas sobre *Open-Book Accounting* têm focado, principalmente, a extensão de sua implementação e de seu uso (Windolph & Moeller, 2012). Estudos que abordem o impacto do OBA sobre a percepção do fornecedor e do comprador acerca do relacionamento ainda são escassos, evidenciando a necessidade de se desenvolver pesquisas para tal entendimento.

Nesta pesquisa, optou-se por investigar a cadeia de suprimentos do setor automotivo¹⁰, haja vista que este é precursor de diversos conceitos e técnicas gerenciais e inovações tecnológicas, os quais são utilizados por empresas dos demais setores, evidenciando a sua importância para o desenvolvimento das empresas de modo geral. Ainda, o setor automotivo é considerado um dos mais representativos no setor industrial, por ser importante fonte de

¹⁰A título de ilustração, um dos grandes estudiosos e precursor da ECT, Ronald Coase, iniciou sua carreira de pesquisador com o estudo da organização industrial na indústria automotiva; ele escreveu outros trabalhos sobre o relacionamento comprador-fornecedor também nesse setor, como o clássico caso do Fisher Body e General Motors, que gerou um debate entre ele e Benjamin Klein, como pode ser visto em Coase (1988; 2000) e Klein (1988; 2000).

empregos e renda (Pires, 1998; Marini, 2003; Guarnieri, Hatakeyama & Resende, 2009; Pires & Sacomano Neto, 2010; Abinajm-Filho, 2011).

Desde meados da década de 1980 (Sturgeon, Biesebroeck & Gereffi, 2008), esse setor tem passado por importantes mudanças (Sturgeon, Biesebroeck & Gereffi, 2008; Scavarda & Hamacher, 2001; Vanalle & Salles, 2011; Martins, Souza-Filho & Pereira, 2012), o que provocou intensa reestruturação do seu processo produtivo e consequente alteração da dinâmica dos relacionamentos.

Essas mudanças que estão ocorrendo na indústria automobilística mundial afetaram diversos países, especialmente o Brasil, já que este foi um dos países que mais recebeu unidades industriais de montadoras nas últimas décadas. Em vista de tais mudanças, os fornecedores tiveram que adequar seus processos produtivos às exigências das montadoras, levando a uma maior coordenação das atividades, bem como a uma maior integração e interação dos membros da cadeia (Scavarda & Hamacher, 2001; Vanalle & Salles, 2011).

Di Serio, Sampaio e Pereira (2007) e Vanalle e Salles (2011) apontam que as novas formas de relacionamento entre as montadoras e seus fornecedores fizeram com que a estrutura de suprimento das autopeças passassem por um processo de hierarquização, com expressiva redução no número de fornecedores diretos das montadoras (Soares, 2011), os quais passam a fornecer subconjuntos em módulos ou sistemas. Logo, torna-se mais importante a localização dos fornecedores, que precisam se estabelecer próximos às montadoras (Vanalle & Salles, 2011; Martins, Souza-Filho & Pereira, 2012).

Os resultados das pesquisas de Marini (2003) e de Vanalle e Salles (2011) mostram que as empresas estudadas – montadoras e fornecedores de 1º nível do setor automotivo – têm modificado a forma de se relacionar, passando de uma relação de mercado de compra e venda para um modelo mais colaborativo e de longo prazo. Em consequência da fabricação de produtos com alto valor agregado por meio de fornecedores externos (Windolph & Moeller, 2012), dada a nova realidade dos relacionamentos interfirmas na indústria automobilística, percebe-se uma relação de interdependência entre fornecedores e compradores nesse setor. Esse ambiente mostra-se favorável à prática da IOCM e do OBA, devido à necessidade de

técnicas de gestão e controle interorganizacionais que sejam eficientes e eficazes, capazes de gerar vantagem competitiva em toda a cadeia.

A indústria automobilística é pioneira na aplicação de modernas técnicas interorganizacionais de gestão de custos, com obtenção de notáveis economias de custos (Carr & Ng, 1995), e uma das principais áreas de aplicação do OBA em relacionamentos diádes entre fornecedores e compradores (Kajüter & Kulmala, 2005). Essa técnica teve sua origem com a disseminação da produção enxuta na década de 1990 em indústrias japonesas (Kajüter & Kulmala, 2005).

O setor automotivo oferece uma importante oportunidade para investigação dos aspectos acerca das relações interorganizacionais. Consoante Dyer e Nobeoka (2000), automóveis são desenvolvidos e fabricados pela indústria e suas cadeias de fornecedores, que produzem cerca de 70 por cento do valor de um veículo. Consequentemente, o custo e a qualidade de um automóvel dependem da produtividade de uma rede de empresas que trabalham em colaboração.

Dyer (1996) observa que automóveis são produtos complexos com milhares de componentes que devem trabalhar juntos conforme um sistema. Tais componentes são frequentemente adaptáveis para modelos específicos, o que exige que fornecedores façam investimentos específicos em pessoas, plantas, ferramentas, equipamentos, entre outros, no relacionamento com a montadora.

Ademais, esse setor caracteriza-se por uma forte globalização, em que a indústria automobilística possui fornecedores em todo o mundo, tendo que lidar com diversas culturas, costumes e modelos de gestão diferentes. Corroborando o exposto, Kulmala, Kajüter e Valkokari (2007) destacam que os fabricantes de automóveis e fornecedores de componentes eletrônicos desempenham um papel pioneiro no desenvolvimento de oportunidades de redução de custos por meio de atividades interorganizacionais de gestão de custos, além de, geralmente, serem de grande porte, globalizados e fabricarem produtos padronizados.

Em vista disso, é necessário que se tenha um relacionamento mais colaborativo na cadeia de suprimentos do setor automotivo, visando à otimização do retorno total da cadeia, por meio do gerenciamento de custos. Conforme Sturgeon, Biesebroeck & Gereffi (2008), para que ocorra compartilhamento de informações e redução de custos é fundamental que o

relacionamento entre as partes na cadeia produtiva seja fortalecido. Nessa perspectiva, torna-se importante entender esse relacionamento, saber se e como se dá a colaboração, se há satisfação ou não na relação, se o OBA, a confiança, a especificidade dos ativos investidos, o comportamento oportunista e as salvaguardas influenciam ou não a satisfação, a fim de mitigar o risco de não cooperação, gerar vantagem competitiva e se ter relacionamentos de longo prazo.

Em síntese, os problemas e/ou lacunas detectados acerca do estudo da influência do OBA e da confiança sobre a satisfação das partes na cadeia de suprimentos estão relacionados a:

- a) Os trabalhos encontrados indicam que geralmente a abertura de informações tem sentido unilateral, dos fornecedores para os compradores;
- b) Esses trabalhos indicam, ainda, que há falta de confiança dos fornecedores nos compradores, gerando suspeita de comportamento oportunista no uso das informações compartilhadas;
- c) Em consequência do problema anterior, o OBA tem efeito negativo sobre a satisfação de fornecedores, inibindo a propensão à colaboração;
- d) Faltam pesquisas que contemplem a verificação do nível de satisfação dos compradores com o compartilhamento de informações;
- e) Supostamente, os compradores estarão sempre mais satisfeitos que os fornecedores com a abertura unilateral de informações por parte dos fornecedores; e
- f) Faltam estudos que investiguem se o impacto do OBA e da confiança sobre a satisfação nos dois polos da relação, comprador e fornecedores, depende da especificidade de ativos investidos, do risco de comportamento oportunista e do estabelecimento de salvaguardas.

1.3 Questão de pesquisa

Diante dos problemas apresentados, e considerando-se que existe uma carência de estudos empíricos que abordem a influência do *Open-Book Accounting* e da confiança sobre a satisfação com o relacionamento interorganizacional, em uma perspectiva diáde, apresenta-se a questão norteadora desta tese:

Como o *Open-Book Accounting* e a confiança influenciam a satisfação com o relacionamento entre comprador e fornecedores na cadeia de suprimentos do setor automotivo?

1.4 Objetivos da pesquisa

Com base na situação-problema e na questão de pesquisa apresentadas, estabeleceram-se os objetivos deste estudo, os quais são classificados como geral e específicos, com o intuito de facilitar o desenvolvimento do trabalho.

1.4.1 Objetivo geral

Este trabalho tem como objetivo geral investigar, sob a óptica da Economia dos Custos de Transação, como o *Open-Book Accounting* e a confiança influenciam a satisfação com o relacionamento entre fornecedores e comprador na cadeia de suprimentos do setor automotivo.

1.4.2 Objetivos específicos

Para atingir o objetivo geral, foram delineados os seguintes objetivos específicos:

- a) Verificar, nas empresas objeto de estudo, como o OBA vem sendo praticado;
- b) Investigar se a IOCM influencia a satisfação dos fornecedores e do comprador com o relacionamento;
- c) Verificar se a confiança influencia a aplicação do OBA nas empresas objeto de estudo e vice-versa;

- d) Investigar a influência do OBA sobre a satisfação econômica e social dos fornecedores e do comprador com o relacionamento;
- e) Verificar a influência da confiança sobre a satisfação econômica e social dos fornecedores e do comprador no relacionamento;
- f) Investigar se a influência do OBA sobre a satisfação dos fornecedores e do comprador com o relacionamento depende da especificidade dos ativos investidos, do comportamento oportunista das partes e do estabelecimento de salvaguardas;
- g) Investigar se a influência da confiança sobre a satisfação dos fornecedores e do comprador com o relacionamento depende da especificidade dos ativos investidos, do comportamento oportunista das partes e do estabelecimento de salvaguardas.

Diante da situação-problema, da questão de pesquisa e dos objetivos apresentados, pretende-se defender, neste trabalho, a seguinte tese: A influência do OBA e da confiança sobre a satisfação das partes com o relacionamento depende da especificidade dos ativos investidos, do risco de comportamento oportunista e das salvaguardas estabelecidas.

Com base nos objetivos propostos nesse trabalho, tem-se a visão geral da pesquisa, ilustrada na Figura 1.

Figura 1. Visão geral da pesquisa. Fonte: Desenvolvida pela autora.

A visão geral da pesquisa apresentada servirá como um guia para a investigação empírica.

1.5 Contribuições esperadas

Esta pesquisa tem o intuito de contribuir com a literatura acerca do OBA nos relacionamentos interorganizacionais por meio da análise de como esse instrumento, assim como a confiança, influenciam a satisfação das partes e, conseqüentemente, a continuidade dos relacionamentos no setor automotivo.

Espera-se que os resultados desse estudo possam dar suporte tanto às futuras pesquisas quanto aos gestores das empresas com relação à aplicação de técnicas de gestão de custos interorganizacionais, como o OBA. Espera-se, quanto à pesquisa, contribuir adicionando conhecimento acerca dos assuntos inerentes à investigação em relação à teoria de base utilizada, a ECT. Ainda, espera-se contribuir ampliando o conhecimento em relação à literatura sobre o OBA e como este é influenciado pelo contexto relacional. Assim, os resultados encontrados deverão contribuir para o entendimento das dificuldades para aplicação desse instrumento nas empresas e dos fatores que podem influenciar seu funcionamento e seu desempenho, refletindo na satisfação e na continuidade dos relacionamentos.

Ademais, como a literatura acerca do OBA apresenta falta de consenso em relação às suas dimensões (natureza e tipo das informações compartilhadas, nível de detalhe, condições em que ocorre o compartilhamento, usos das informações, dentre outras) e à sua definição, espera-se contribuir, também, com as propostas de sistematização dessas dimensões e de uma definição mais clara e objetiva. O intuito é que pesquisas futuras nessa área possam ser desenvolvidas com base em um conjunto estruturado e sistematizado das dimensões e com uma definição delimitada sobre o OBA, possibilitando melhor entendimento sobre o assunto e permitindo comparação entre as pesquisas.

Espera-se, ainda, que os resultados deste estudo gerem contribuições para os gestores das empresas do setor automotivo, pois a aplicação bem sucedida do OBA pode ajudar na criação de vantagem competitiva, uma vez que esse setor sofre forte pressão para redução de custos. Conforme a proposição de Coad e Cullens (2006), a capacidade de gerenciar e controlar os custos interorganizacionais oferece às organizações vantagem sobre a concorrência. Portanto, o entendimento do impacto do OBA e da confiança sobre a satisfação com o relacionamento

pode auxiliar tanto os compradores quanto os fornecedores na cadeia de suprimentos do setor automotivo a conduzirem, de maneira mais adequada, a gestão interorganizacional de custos, inclusive a aplicação do OBA. Com isso, pode-se construir relacionamentos mais colaborativos e potencializar a geração de benefícios para ambas as partes, refletindo na satisfação e, conseqüentemente, em relacionamentos bem sucedidos e duradouros (Geyskens, Steenkamp & Kumar, 1999; Voldnes, Gronhaug & Nilssen, 2012).

Portanto, a identificação dos fatores que eventualmente causem insatisfação no uso desse instrumento, representando um potencial risco para a cooperação, permitirão que estes sejam trabalhados de forma que as empresas do setor automotivo alcancem vantagem competitiva, melhorem o desempenho econômico, gerem mais investimentos, produção, emprego e consumo, cumprindo, assim, a sua função econômica e social. Finalmente, devido à necessidade de pesquisas empíricas acerca do impacto do OBA e da confiança sobre a satisfação das partes com o relacionamento, o produto desta tese deverá contribuir para o aperfeiçoamento do processo de compartilhamento de informações de custos e para a competitividade em cadeias de suprimentos, especialmente do setor automotivo.

1.6 Delimitação do estudo

Em termos de delimitação teórica, considerando que o OBA e a IOCM estão inseridos no ambiente dos relacionamentos interorganizacionais, e para atender o objetivo deste trabalho, elegeu-se abordá-lo pela perspectiva da Economia dos Custos de Transação–ECT. Grover e Malhotra (2003) destacam que a ECT é relevante para o estudo de problemas acerca da gestão da cadeia de suprimentos e que existem oportunidades consideráveis para uma melhor compreensão e aplicação da teoria nessa área do conhecimento. Os autores observam ainda que a ECT é uma âncora importante para uma ampla gama de questões que envolvem os gestores nas organizações.

Estudos anteriores (Munday, 1992; McIvor, 2001; Agndal & Nilsson, 2010; Moeller, Windolph & Isbruch, 2011; Windolph & Moeller, 2012) que investigaram o OBA e a IOCM, analisaram os achados de suas pesquisas pela abordagem da ECT sob a alegação de que,

segundo Williamson (1975), nas relações geralmente existe assimetria de informação. Esse aspecto afeta negativamente a eficiência das transações e o desempenho dos negócios transacionados, devido ao comportamento oportunista, à incerteza relativa à transação, à complexidade dos contratos, à frequência de ocorrência da transação, à especificidade de ativos e à racionalidade limitada dos agentes.

Assim, alguns fatores críticos do OBA e da confiança, os quais, conseqüentemente, podem influenciar a satisfação com o relacionamento, são contemplados pela ECT, a exemplo do risco de comportamento oportunista, dos ativos específicos investidos e da necessidade de estabelecimento de salvaguardas. Tendo em vista a racionalidade limitada dos agentes, Williamson (1985) destaca que apesar de os agentes econômicos possuírem comportamento otimizador, não conseguirão aplicá-lo completamente, pois os contratos, geralmente são incompletos e os agentes procuram obter vantagens nas transações, caracterizando-se em um comportamento oportunista. Esses comportamentos aumentam as incertezas, os riscos e os custos de transação, tornando-se necessário estabelecer mecanismos de monitoramento e controle, e cláusulas que salvaguardem os contratos relativos às transações.

Já no campo da delimitação conceitual, devido à amplitude de alguns conceitos considerados nesta pesquisa, faz-se necessário delimitá-los. O OBA, neste estudo, refere-se à abertura e discussão sistemática dos dados de custos entre fornecedor e comprador (Kulmala, 2002; Kajüter & Kulmala, 2005).

A satisfação dos fornecedores e dos compradores no relacionamento, levando em consideração as proposições de Geyskens, Steenkamp e Kumar (1999), Nyaga, Whipple e Lynch (2010) e Windolph e Moeller (2012), diz respeito à:

- *Satisfação econômica*, a qual se refere à avaliação, pelas partes envolvidas, dos resultados econômicos, financeiros e patrimoniais gerados no âmbito do relacionamento, tais como participação de mercado, crescimento de vendas e margens de lucro. Enfim, refere-se aos aspectos gerais de desempenho econômico e financeiro gerado a partir do relacionamento, e

- *Satisfação social*, que diz respeito à avaliação, pelas partes envolvidas, quanto aos aspectos psicossociais do relacionamento, como participação na tomada de decisões, comprometimento com os objetivos, compartilhamento de informações, incluindo a qualidade das informações compartilhadas (Kulmala, Paranko & Uusi-Rauva, 2002), coordenação e gestão dos processos e atividades, e qualidade da colaboração.

Já a confiança compreende a extensão em que a empresa acredita que seu parceiro de troca é honesto e/ou benevolente (Kumar, Scheer & Steenkamp, 1995a), sendo que:

- *Confiança na honestidade do parceiro* refere-se à crença da empresa de que ele cumprirá as suas promessas, e
- *Confiança na benevolência do parceiro* refere-se à crença de que ele preocupa-se com os interesses da empresa e não praticará ações inesperadas que a afetarão negativamente (Kumar, Scheer & Steenkamp, 1995b).

No que se refere à delimitação da população objeto de estudo, para alcance dos objetivos propostos nesta pesquisa, optou-se por investigar o setor automotivo, especificamente montadora e seus fornecedores diretos (1º tier). As mudanças, em nível mundial, que ocorreram a partir dos meados da década de 1980 no setor automotivo (Sturgeon, Biesebroeck & Gereffi, 2008), fez com que os relacionamentos fossem reestruturados, conduzindo a uma maior coordenação das atividades e maior integração e interação dos membros da cadeia de suprimentos (Scavarda & Hamacher, 2001; Vanalle & Salles, 2011).

Este é um ambiente que exige técnicas de gestão interorganizacionais de custos capazes de proporcionar os benefícios esperados do relacionamento na cadeia de suprimentos, como a vantagem competitiva. Corroborando, Kulmala, Kajüter e Valkokari (2007) afirmam que as empresas desse setor têm desempenhado um papel pioneiro na identificação e exploração de oportunidades de redução de custos por meio de atividades de gestão de custos que vão além dos limites de uma firma. Os autores destacam que essas empresas geralmente são de grande porte, fabricam produtos padronizados e são globalizadas.

1.7 Justificativa

Kajüter e Kulmala (2005) afirmam que comumente é dado como certo que a aplicação do OBA gera efeitos positivos para todos os membros da rede. Quando o OBA é praticado unilateralmente, porém, espera-se que os compradores estejam sempre mais satisfeitos que os fornecedores e que estes últimos percebam negativamente o OBA (Car & Ng, 1995; Kajüter & Kulmala, 2005; Windolph & Moeller, 2012), gerando insatisfação (Windolph & Moeller, 2012).

Nyaga, Whipple e Lynch (2010) observam, ainda, que compradores e fornecedores que confiam uns nos outros estarão mais satisfeitos com o relacionamento e se esforçarão para que esse seja duradouro. Ademais, a confiança mútua pode propiciar o compartilhamento de informações de custos, visto que tende a reduzir a chance de uso indevido das informações (Kajüter & Kulmala, 2005). No entanto, Voldnes, Gronhaug e Nilssen, (2012) destacam que, para que os relacionamentos sejam duradouros e bem sucedidos, é necessário que as partes envolvidas estejam satisfeitas, sendo este um aspecto importante na gestão de relacionamentos.

Portanto, apesar da importância da satisfação dos atores na cadeia de suprimentos e da influência do OBA e da confiança sobre esse aspecto, poucos estudos buscam explicar essa relação (Mahama, 2006; Windolph & Moeller, 2012). Assim, é latente a falta de estudos que abordem, com mais detalhe e profundidade, o impacto do OBA e da confiança sobre a satisfação econômica e social e se essa influência depende de outros fatores do contexto relacional. Grande parte das pesquisas nessa área ocupa-se com a extensão da implementação e do uso do OBA (Windolph & Moeller, 2012), e, além de não considerarem a IOCM nessa análise, o nível de influência de alguns fatores sobre a eficácia de sua aplicação é pouco explorado.

Nessas circunstâncias, Suomala et al. (2010) apontam que uma ampla discussão sobre a IOCM e o OBA precisa ser complementada com investigações empíricas sobre processos, procedimentos, técnicas e aplicações dessas ferramentas. Faria et al. (2013) também destacam a importância de pesquisas empíricas nessa área do conhecimento.

Ademais, faltam estudos que analisem o OBA na perspectiva díade. Voldnes, Gronhaug e Nilssen (2012) comentam que essa abordagem pode exibir diferenças entre como uma parte descreve suas ações e como a outra parte percebe tais ações. Jhonston et al. (2004) afirmam que a perspectiva díade permite uma avaliação combinada dos compradores e dos fornecedores quanto às atividades e condições estabelecidas no relacionamento.

As lacunas apresentadas mostram a necessidade de pesquisas empíricas, em que seus achados possam indicar formas para o aperfeiçoamento do processo de compartilhamento de informações de custos, bem como para a geração e manutenção de confiança, refletindo na satisfação das partes e na continuidade do relacionamento.

1.8 Estrutura do trabalho

Este trabalho está dividido em cinco capítulos conforme segue:

O capítulo 1 trata da introdução, a qual compreende a contextualização, caracterização da situação-problema, a definição da questão norteadora da pesquisa, os objetivos propostos, as contribuições esperadas, as delimitações, a justificativa do trabalho e a visão geral do estudo.

Já no capítulo 2 pode ser encontrda a revisão da literatura, em que se abordam as características de relacionamentos interorganizacionais; os funfamentos da Economia dos Custos de Transação, base teórica da pesquisa; as características do OBA e da IOCM, e a relação entre ambos; aspectos da satisfação econômica e social no relacionamento entre fornecedores e comprador; e, por fim, apresentam-se os estudos anteriores acerca do assunto estudado nesta tese.

No capítulo 3 discorre-se sobre a trajetória da pesquisa, a qual apresenta a caracterização e o delineamento do estudo, os instrumentos de coleta, análise e interpretação dos dados.

O capítulo 4 contempla o desenvolvimento, a análise, a interpretação e a discussão dos resultados dos estudos de caso, bem como a síntese dos achados.

Por fim, o capítulo 5 compreende as conclusões acerca das análises, as limitações do trabalho e as recomendações para futuras pesquisas.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Relacionamentos Interorganizacionais

Em resposta aos atuais desafios presentes nos ambientes de negócios, tem-se assistido à fluidez e à indefinição em relação aos limites organizacionais (Coad & Cullen, 2006). Isso gera um aumento crescente do interesse das empresas pelos relacionamentos em redes de negócios (Gulati, 1998) na busca de recursos que lhes garantam resultados positivos e sustentáveis (Winckler & Molinari, 2011). Verschoore e Balestrin (2008b) afirmam que as redes de empresas vislumbram uma nova direção para o enfrentamento das pressões competitivas, em que as conexões entre os agentes consideram e reconhecem a interdependência em oposição à autonomia das firmas. Os autores acrescentam que os resultados competitivos obtidos por meio de ações coletivas constituem elementos importantes para a caracterização de relacionamentos interorganizacionais.

Nessas circunstâncias, surgem novas formas de relacionamento e de operação entre empresas com o intuito de melhorar a competitividade (Vanalle & Salles, 2011). Para Balestrin e Verschoore (2014) esses novos relacionamentos estão assentados em uma identidade organizacional coletiva compartilhada entre suas partes, que surge pela relação contínua com foco na geração de vantagens competitivas frente aos concorrentes, externos ao relacionamento.

Com isso, a discussão em torno de ações coletivas ganha destaque (Morgan, 2012), ocorrendo o desenvolvimento de relacionamentos mais estreitos com base na colaboração entre companhias, seus fornecedores e compradores. Essa realidade possibilita redução da integração vertical, foco em suas competências essenciais como tecnologias, habilidades e conhecimentos, além de assegurar a competitividade da organização (Cooper & Slagmulder, 2004; Kajüter & Kulmala, 2005).

Conforme elucida Klotzle (2002), o aumento da competitividade das empresas é uma questão de sobrevivência, independentemente do seu ramo de atuação. Isso porque, além de exigir

presença em mercados importantes, a globalização demanda aumento da produtividade, redução dos custos, melhoria da qualidade dos produtos, investimentos na qualificação dos funcionários e desenvolvimento de novas tecnologias. O autor observa, no entanto, que esse aumento da competitividade e a atuação em diversos mercados são processos onerosos para a maioria das empresas, o que faz com que o desenvolvimento de atividades de colaboração com outras firmas seja a maneira encontrada para sobrevivência no mercado e aumento da competitividade.

Para Holweg et al. (2005), a colaboração em uma cadeia de suprimentos apresenta-se como um objetivo que traz benefícios importantes, pois cria um ritmo comum de compartilhamento de informações e reposição, e, ainda, a sincronização do fornecimento reduz, por exemplo, excesso de estoque. Nessa perspectiva, os autores sustentam que a redução de incertezas por meio da transparência do fluxo de informações representa o propósito maior da colaboração na cadeia de suprimentos. Ainda, Holweg et al. (2005) asseguram que os fatores-chave que direcionam a estratégia de colaboração na cadeia de suprimentos são a dispersão geográfica das plantas dos compradores e dos fornecedores, o padrão de demanda e as características do produto, períodos de venda, ciclo de vida e valor agregado.

Expandindo-se os limites para além das fronteiras de uma única firma, expandem-se as possibilidades na busca de benefícios para a própria empresa e para a cadeia de suprimentos. Morgan (2012) comenta que o relacionamento entre companhias gera reflexos importantes na economia, aumentando as formas de colaboração adotadas pelas empresas, tais como desintegração vertical, redução da base de fornecedores, dentre outros, e, conseqüentemente, o interesse pelo gerenciamento desses elos. Assim, algumas atividades que antes eram executadas verticalmente em uma empresa, passaram a ser fornecidas entre companhias sob diversas formas de contratação, contexto no qual a cooperação torna-se algo importante.

As empresas têm procurado, portanto, desenvolver relacionamentos estreitos com outras firmas e, conseqüentemente, concentram-se em suas competências essenciais e asseguram sua competitividade (Cooper & Slagmulder, 2004; Kajüter & Kulmala, 2005; Verschoore e Balestrin, 2008a e b; Vanalle e Salles, 2011; Morgan, 2012; Balestrin e Verschoore, 2014). Esses relacionamentos podem ser estabelecidos de diversas formas, dentre elas alianças estratégicas, relacionamentos díades entre fornecedores e compradores, redes de negócios (*networks*), entre outras. Nesta pesquisa optou-se por investigar o relacionamento comprador-

fornecedor na cadeia de suprimentos do setor automotivo, o qual é caracterizado no tópico a seguir.

2.1.1 Relacionamento comprador-fornecedor

A literatura de negócios tem reconhecido a importância de situações em que há transações contínuas e frequentes entre compradores e fornecedores (Villena, Revilla & Choi, 2011). O relacionamento comprador-fornecedor é uma ligação díade, que pode constituir-se de forma econômica, social, jurídica, dentre outras. O aspecto que leva tal ligação a ser orientada meramente para a transação ou para a cooperação pode ser analisado por meio de fatores críticos de sucesso dentro das parcerias (Kulmala, 2003). De acordo com Whipple, Lynch e Nyaga (2010, p. 507),

(...) uma relação transacional é definida como um acordo de compra e venda, em que os participantes realizam negócios por um período de tempo específico de acordo com termos geralmente descritos em um contrato padrão, enquanto que uma relação de colaboração é definida como um relacionamento de longo prazo, em que os participantes geralmente colaboram, compartilham informações e trabalham juntos para planejar, e até mesmo modificar suas práticas de negócios para melhorar o desempenho conjunto¹¹.

Assim, as relações meramente transacionais podem ser vistas como transações discretas (Morgan & Hunt, 1994) que se caracterizam por comunicação limitada e conteúdo restrito. A identidade das partes, geralmente, é ignorada ou são relações sem continuidade (Dwyer, Schurr & Oh, 1987), as relações pessoais são mínimas, sem esforços conjuntos e de curta duração (Macneil, 1978), para citar algumas de suas características. Nessa perspectiva, esse tipo de relacionamento apresenta-se como meras relações comerciais (mercado *spot*), sem a preocupação de formar uma ligação mais estreita e duradoura, como nos relacionamentos comum e auxiliar propostos por Cooper e Slagmulder (1999; 2004)¹², em que,

¹¹ (...) *a transactional relationship is defined as “a buying-selling agreement where participants conduct business for a specific time period according to terms generally outlined in a standard contract,” while a collaborative relationship is defined as “a long-term relationship where participants generally cooperate, share information, and work together to plan and even modify their business practices to improve joint performance.”* Em inglês no original – Tradução livre.

¹² Para maiores detalhes sobre a classificação proposta por Cooper e Slagmulder (1999; 2004), ver seção 2.3.

consequentemente, a aplicação de uma gestão interorganizacional de custos, bem como o OBA, fica prejudicada.

Em contraste, as relações orientadas para a cooperação referem-se às trocas relacionais que se manifestam ao longo do tempo. Nesse contexto, cada transação deve ser vista em termos de sua história e os fundamentos para a futura colaboração apoiam-se em confiança e planejamento. Por meio de repetidas transações, as partes relacionais têm revelado confiabilidade e afirmado normas “amigáveis”¹³ e de reciprocidade dentro dos relacionamentos (Macneil, 1978; Villena, Revilla & Choi, 2011).

Portanto, Choi e Wu (2009) afirmam que nesse tipo de relacionamento as empresas possuem um comprometimento com o longo prazo, compartilham objetivos comuns, interagem com maior frequência, compartilham informações significativas e possuem um maior nível de confiança e comprometimento. Desse modo, Ganesan (1994) observa que as trocas relacionais obtêm ganhos de eficiência por meio de sinergias conjuntas resultantes de investimento e exploração dos ativos idiossincráticos e a partilha de riscos.

Agndal e Nilsson (2010) observam que relacionamentos pautados em estratégias de compras transacionais apresentam investimentos com baixa especificidade, baixo grau de comprometimento, foco em benefícios próprios, ausência de dependência pelo comprador, muitas alternativas de fornecedores, produto de importância limitada para o comprador, comportamento oportunista do comprador, dentre outras. Ainda, o OBA é aplicado principalmente para avaliação e seleção de fornecedores, caracterizado por um ambiente conflitivo e os incentivos são baseados em ganhos de curto prazo. O foco do compartilhamento de informações é facilitar o monitoramento dos fornecedores ao contrário de suportar o planejamento e a coordenação das atividades conjuntas (Tomkins, 2001; Agndal & Nilsson, 2010).

Já os relacionamentos com base em estratégias de compras relacionais, segundo Agndal e Nilsson (2010), são caracterizados pela presença de significantes investimentos específicos, alto grau de comprometimento, foco em benefícios mútuos, produto crítico para o comprador, poucas alternativas de fornecedores, interdependência, confiança mútua, dentre outras. Com

¹³ *Norms of friendship.*

relação ao OBA, este é usado para redução de custos por meio do desenvolvimento conjunto do produto, o ambiente é menos conflitivo e os fornecedores obtêm os benefícios no longo prazo. Logo, os relacionamentos orientados para a cooperação apresentam um ambiente favorável para a aplicação da gestão de custos e do compartilhamento de informações de custos entre firmas. Segundo Cooper e Slagmulder (1999; 2004), os tipos de relacionamentos que apresentam as características mencionadas podem ser classificados enquanto principal e familiar¹⁴.

Para Villena, Revilla e Choi (2011) um relacionamento colaborativo entre comprador e fornecedor é baseado na parceria ou aliança, em que, de acordo com Gulati (1998), as partes decidem iniciar voluntariamente acordos de cooperação, envolvendo troca, partilha, ou codesenvolvimento, podendo incluir contribuições pelas partes em relação a capital, tecnologia e/ou ativos específicos. Ressalte-se, todavia, que nem sempre a cooperação ocorre espontaneamente, podendo nesse caso uma parte ser forçada pela mais poderosa a cooperar, para continuar no relacionamento. Diante disso, o compartilhamento de informações de custos pode ocorrer, também, em relacionamentos de longo prazo não caracterizados, necessariamente, por cooperação espontânea, mas pelo uso de poder, ou seja, de forma impositiva pelo participante com maior poder. Porém, mesmo nesse caso, pode haver colaboração no uso do artefato imposto devido aos benefícios gerados para as partes (Marques, 2012).

Essa situação está de acordo com os preceitos defendidos por Williamson (1996) em relação à cooperação, em que o autor defende que a cooperação interfirmas não ocorre de forma totalmente espontânea, sendo que as empresas irão cooperar motivadas por algum tipo de benefício. Nessa linha, Ganesan (1994, p. 3) explica que “as trocas relacionais (...) têm o objetivo final de maximizar os resultados obtidos pelas partes no relacionamento e não implica em quaisquer motivos altruístas por parte das empresas participantes do relacionamento”¹⁵.

¹⁴ Para maiores detalhes sobre a classificação proposta por Cooper e Slagmulder (1999; 2004), ver seção 2.3.

¹⁵ *Relational exchanges (...) have the ultimate objective of maximizing the outcomes obtained by channel members and do not imply any altruistic motives on the part of channel members.* Em inglês no original – Tradução livre.

Brito e Mariotto (2013, p. 244) propõem que “cooperação refere-se a situações nas quais partes separadas trabalham juntas para atingir objetivos mútuos ou objetivos individuais com reciprocidade ao longo do tempo, que não seriam economicamente atingidos se agindo isoladamente”. Dessa forma, uma parte compromete-se com a outra por perceber que, ao longo do tempo, se beneficiará do conhecimento/experiência, habilidade e/ou recursos apresentados pela outra (Jonsson & Zineldin, 2003; Brito & Mariotto, 2013), ou seja, espera-se obter benefícios para se engajar em alguma forma de cooperação.

Balestrin e Verchoore (2014) destacam a existência da cooperação egoísta, ou seja, aquela praticada por indivíduos egoístas (e não altruístas) em que, mesmo nesse caso, há ação coletiva, porém certas condições devem ser atendidas, como a vontade de obter determinado ganho cuja obtenção, sozinho, seria impossível. Portanto, a cooperação entre indivíduos não altruístas surge em decorrência de um interesse comum entre partes em um relacionamento ao perceberem que somente operando conjuntamente podem alcançá-lo. Assim, a cooperação egoísta surge de ações deliberadas entre atores independentes para o alcance simultâneo de objetivos individuais e coletivos.

Assim, reforça-se a ideia de que a cooperação entre as empresas em um relacionamento comprador-fornecedor não ocorre espontaneamente, sendo possível que a mesma ocorra pelo fato de que as empresas atuarão de forma a proteger valor e mediante previsão de benefícios (Ganesan, 1994; Williamson, 1996; Balestrin & Verschoore, 2014).

A literatura acerca das trocas relacionais (Dwyer, Schurr & Oh, 1987; Anderson & Narus, 1990; Dyer, 1997; Schoenherr & Swink, 2012) tem considerado a cooperação um aspecto fundamental para melhoria da relação entre as partes. Heide e Miner (1992) caracterizam o conceito de cooperação no relacionamento comprador-fornecedor por meio de quatro comportamentos colaborativos: flexibilidade para ajustar as ações, troca de informações, resolução conjunta de problemas e moderação ou restrição ao uso de poder. Ainda, a frequência das transações, a longevidade do relacionamento, a ambiguidade do desempenho e a dificuldade de substituir o parceiro são aspectos analisados pelos autores no sentido de conduzirem aos referidos comportamentos colaborativos.

Segundo Brito e Mariotto (2013), os comportamentos colaborativos propostos por Heide e Miner (1992) podem ser interpretados como a flexibilidade e resolução conjunta de problemas nas negociações, referindo-se à impossibilidade ou ao alto custo de se estabelecer contratos completos que contemplem qualquer tipo de situação que possa surgir nas interações em um relacionamento. Já a troca de informações favorece a operação, dado que atenua a incerteza em relação à frequência e ao volume de transações entre as partes. Por fim, quanto ao poder, se houver imposição de condições e de soluções de benefícios próprios pela parte mais poderosa da relação, exercendo o poder de forma irrestrita, a cooperação poderá ficar comprometida. No entanto, se o poder é exercido de maneira construtiva, ou seja, para orientar, estruturar e organizar o relacionamento há uma promoção do comportamento cooperativo entre os participantes.

Terpend et al. (2008) realizaram um levantamento dos artigos sobre as relações comprador-fornecedor publicados em quatro importantes periódicos acadêmicos norte-americanos da área entre 1986 e 2005. Os autores encontraram que o foco dos pesquisadores acadêmicos sobre os tipos de valor extraído das relações comprador-fornecedor mudou ao longo do período analisado, assim como o seu interesse nos mecanismos implementados pelos compradores para criar valor nessas relações. Apesar da mudança, Terpend et al. (2008) verificaram que os estudiosos têm investigado, principalmente quatro tipos de valor derivados desse relacionamento: melhorias de desempenho operacional, melhorias baseadas na integração, melhorias baseadas na capacidade dos fornecedores e resultados do desempenho financeiro.

A revisão também evidenciou que os pesquisadores enfatizaram mais os esforços mútuos entre comprador-fornecedor a partir de 1996 se comparado à década anterior, porém houve uma queda no número de estudos que investigaram práticas de compras. Dos 151 artigos analisados, apenas seis foram estudos diádes entre compradores e fornecedores, em que tanto a empresa compradora quanto os fornecedores foram pesquisados, demonstrando-se a necessidade de desenvolvimento de mais pesquisas com esta perspectiva.

O estudo de Terpend et al. (2008) mostrou, ainda, que os compradores têm esperado mais dos seus fornecedores do que no passado, embora tenham se manifestado mais dispostos a ajudá-los, se necessário. Por seu turno, os fornecedores têm aumentado as expectativas em relação

aos investimentos de seus compradores no relacionamento. Os achados dessa pesquisa remetem ao fato de que um relacionamento mais estreito entre as partes, principalmente baseado na cooperação, pode auxiliar as firmas envolvidas na criação de valor e de vantagem competitiva, aspectos importantes para a sua sobrevivência, dada a acentuada competitividade que elas têm enfrentado devido à globalização. Esses achados são consistentes com pesquisas anteriores, a exemplo de Klotzle (2002), Cooper e Slagmulder (2004), Kajüter e Kulmala (2005), Verschoore e Balestrin (2008a e b), Vanalle e Salles (2011), Morgan (2012), Balestrin e Verschoore (2014).

Assim, verifica-se que relacionamentos orientados para o longo prazo fundamentam-se em relações mais estreitas baseadas na cooperação e na busca de benefícios, de forma que gerem vantagem competitiva para as partes que decidem investir em relacionamentos dessa natureza. Contudo, ao mesmo tempo, as partes se resguardarão de alguma forma contra eventuais comportamentos oportunistas.

Diante do exposto, faz-se necessário abordar as características principais do relacionamento entre comprador e fornecedor no setor automotivo, conforme próximo tópico, uma vez que as empresas investigadas nesta tese pertencem a esse setor.

2.1.2 Relacionamento comprador-fornecedor no setor automotivo

Conforme sustentam Marini (2003) e Vanalle e Salles (2011), a literatura tem apontado a existência de um movimento de transferência das relações tradicionais entre cliente e fornecedor, com base na competição e no curto prazo, para parcerias estratégicas de colaboração em longo prazo. Existe ainda estímulo para que as empresas abandonem a forma tradicional de relacionamento, caracterizada pela simples relação de compra e venda, e adotem um relacionamento mais estável e colaborativo com seus fornecedores. Consequentemente, novas formas de relacionamento e de operação entre empresas têm sido praticadas na busca de melhorias em suas cadeias, motivadas principalmente pelas mudanças no ambiente competitivo global. A indústria automotiva é uma daquelas que estão inseridas nesse contexto, já que vem passando por importantes transformações.

Do ponto de vista geográfico, a indústria automotiva mundial vem sofrendo uma transição. Desde meados da década de 1980, essa indústria tem mudado de uma série de indústrias nacionais discretas para uma indústria global mais integrada, em que as ligações globais foram acompanhadas por fortes padrões regionais no nível operacional. Tais mudanças fizeram com que os fornecedores assumissem um papel importante já no projeto, criando seus próprios centros de projetos próximos às montadoras para facilitar a colaboração (Sturgeon, Biesebroeck & Gereffi, 2008).

Neste sentido, os novos padrões de relacionamento entre montadoras e seus fornecedores conduziram as estruturas de suprimento das autopeças a um processo de hierarquização (Di Serio, Sampaio & Pereira, 2007; Vanalle & Salles, 2011), reduzindo de maneira importante o número de fornecedores diretos das montadoras (Soares, 2011), que passaram a fornecer subconjuntos em módulos ou sistemas. Isso fez com que esses fornecedores estabelecessem suas atividades próximo das montadoras, mostrando a importância de sua localização (Vanalle & Salles, 2011; Martins, Souza-Filho & Pereira, 2012).

Essas mudanças ocorridas nas formas de relacionamento e de operação entre empresas no setor automotivo possuem como principal propósito a melhoria das condições competitivas da cadeia de suprimentos (Marini, 2003; Vanalle & Salles, 2011). Assim, as relações interfirmas nessa indústria têm se renovado devido, principalmente, à influência das montadoras sobre os fornecedores primários, os quais influenciam seus próprios fornecedores, desenvolvendo uma aliança competitiva a partir das visões de negócio das montadoras (Vanalle & Salles, 2011). De acordo com Soares (2011), as montadoras passaram a focar seus negócios em atividades que propiciem maior valor agregado e maiores vantagens competitivas, por meio da reestruturação e consolidação da base de fornecedores, selecionando aqueles com os quais se deseja construir um relacionamento mais estreito.

O setor automotivo é considerado um dos mais representativos no setor industrial, por ser importante fonte de empregos e renda, além de precursor de diversos conceitos/técnicas gerenciais e inovações tecnológicas (Pires, 1998; Maini, 2003; Guarnieri, Hatakeyama & Resende, 2009; Guarnieri e Hatakeyama, 2010; Pires & Sacomano Neto, 2010; Abinajm-Filho, 2011). Guarnieri e Hatakeyama (2010, p. 186) salientam que a indústria automotiva

“por seu pioneirismo e nível de competitividade, posicionou-se em termos de inovações tecnológicas e gerenciais, tornando-se um verdadeiro referencial para o ambiente industrial”. Dessa forma, a indústria automotiva pode ser considerada uma fonte básica de orientação para a implementação de práticas que priorizam as relações (Martins et al., 2012).

Apesar das características apresentadas, Guarnieri, Hatakeyama e Resende (2009) comentam que o setor automotivo sofre constantes pressões do mercado para a redução de custos, melhoria nos processos de qualidade e de atendimento, redução dos ciclos de vida dos produtos, atendimento de novos mercados e pelo sucesso do gerenciamento de sua cadeia de suprimentos. Nessa perspectiva, Vanalle e Salles (2011) sustentam que o conhecimento e a gestão do relacionamento comprador-fornecedor é um tema de importância estratégica, uma vez que as relações que os compradores possuem com seus fornecedores influenciam no preço e na qualidade dos componentes de um automóvel.

No Brasil, o relacionamento entre montadoras e seus fornecedores sofreram mudanças a partir do final da década de 1980, como consequência da reestruturação do setor e da difusão de um conjunto de práticas de gestão. Se antes os contratos eram renovados anualmente e existia um grande número de fornecedores por componente e a competição entre eles era baseada quase que exclusivamente no preço, hoje há evidências de que os contratos se estendem pelo menos durante a vida de um modelo, o número de fornecedores por componente teve redução considerável e a competência baseia-se fundamentalmente em qualidade, custo, engenharia e prazo de entrega (Womack, Jones & Roos, 2004; Vanalle & Salles, 2011).

Para ilustrar, no Quadro 1 são exibidas algumas pesquisas acerca de empresas do setor automotivo brasileiro – tanto fornecedores quanto montadoras de veículos –, as quais mostram as transformações ocorridas e a evolução da cadeia de suprimentos dessa indústria, algumas formas de relacionamento entre montadora e seus fornecedores, práticas de gestão aplicadas à essa cadeia, entre outros aspectos.

Autores/ Ano	Objetivo	Principais Resultados
Pires (1998)	Descrever a planta da fábrica de Resende/RJ no modelo de consórcio modular e discutir algumas das importantes implicações da gestão desse modelo.	Constatou-se que o consórcio modular implementado pela Volkswagen na fábrica de Resende/RJ foi pioneiro e que esse é um modelo revolucionário que contribui para o estado da arte em gestão da produção; esse contexto gerou discussões e movimento em toda a indústria automotiva.
Salerno et al. (1998)	Analisar a emergência das novas formas de relacionamento entre as indústrias montadoras de autoveículos e as autopeças.	Discutiu-se e caracterizou-se, com base na pesquisa empírica, conceitos como relações de proximidade fornecedor-montadora, parceria, projeto compartilhado (<i>co-design</i>), <i>global</i> e <i>follow sourcing</i> , <i>carry over</i> , os quais são difundidos em análise sobre o setor e no discurso dos agentes empresariais, assumidos sem maior reflexão crítica.
Scavarda e Hamacher (2001)	Descrever, caracterizar e analisar os efeitos das estratégias globais das companhias transnacionais na evolução da cadeia de suprimentos da indústria automobilística atuante no Brasil.	Verificou-se que a evolução da cadeia de suprimentos do setor automotivo compreende momentos em que a cadeia apresentou elevado índice de nacionalização dos seus produtos e projetos e outros em que este índice foi apenas parcial ou quase nulo. Verificou-se, ainda, de que forma estratégias globais influenciaram as operações das montadoras e das autopeças atuantes no Brasil e na relevância do país na cadeia global de suprimentos.
Marini (2003)	Analisar os tipos de relacionamentos entre as montadoras estudadas e seus grupos de fornecedores, com foco nas novas configurações e técnicas adotadas por estas empresas, sob o enfoque da logística e do <i>Comakership</i> .	Foi possível verificar que as montadoras de veículos e seus fornecedores modificaram suas formas de relacionamento, passando para o sistema cooperativo, no qual a soma dos esforços fortalece as empresas e disponibiliza ao cliente final produtos com maiores chances de satisfazê-lo.
Almeida et al. (2006)	Apresentar a evolução da indústria automobilística nos anos 90.	A análise indicou que a indústria automobilística brasileira iniciou um processo de reestruturação devido aos investimentos da indústria internacional e da política nacional de abertura econômica. As empresas passaram a adotar a estratégia de produzir veículos de menor porte, o que tornou o País referência mundial dessa produção, com aumento das escalas técnicas e das capacitações da força de trabalho local.

Continuação do Quadro 1

Di Serio, Sampaio & Pereira (2007)	Utilizar conceitos e modelos da literatura acadêmica de Logística e gestão de operações para analisar três modelos da indústria automobilística no Brasil.	Identificou-se que a indústria automobilística seguiu a tendência de maior integração na gestão da cadeia de suprimentos. Verificou-se, ainda, que os processos de negócios foram viabilizados pela tecnologia de informação amplamente utilizada nos três modelos produtivos apresentados, principalmente quanto aos processos de gestão da demanda e à sincronização do fluxo de informações.
Guarnieri, Hatakeyama & Resende (2009)	Apresentar a evolução dos conceitos desenvolvidos na indústria automobilística, incluindo o modelo do condomínio industrial administrado no contexto do Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos (GCS).	O caso analisado permitiu verificar que o conceito de GCS foi perfeitamente aplicável, visto que, no final do processo, todos os componentes da cadeia foram beneficiados, refletindo na redução de seus custos e no crescimento conjunto da montadora, bem como de seus fornecedores.
Pires & Sacomano Neto (2010).	Verificar, empiricamente, algumas das implicações que a configuração da cadeia de suprimentos exerce sobre elementos importantes na sua gestão, tais como: tipos de relacionamentos, processos logísticos, planejamento de produtos, gestão da produção e medição de desempenho.	Os resultados mostraram que a configuração da cadeia é fator determinante na forma como se conduz o relacionamento da montadora com seus fornecedores, influenciando, significativamente, os elementos considerados na análise.
Guarnieri e Hatakeyama (2010)	Verificar o nível de formalização na logística de suprimentos (LS) das montadoras e fornecedores da indústria automotiva brasileira.	Verificou-se que as práticas adotadas tanto pelas montadoras como pelos fornecedores são convergentes, aspecto essencial na implementação efetiva do conceito de GCS, contudo nas montadoras essas práticas estão mais desenvolvidas.
Abinajm-Filho (2011)	Verificar a percepção dos gestores de empresas fabricantes de autopeças, situadas no Estado de São Paulo, sobre a confiança, o comprometimento e a existência do Efeito Chicote na cadeia de suprimentos automotiva.	A análise dos resultados revelou que as principais diferenças que caracterizam os relacionamentos entre os atores das cadeias e reduzem a ocorrência do Efeito Chicote na cadeia de suprimentos automotiva é o compartilhamento das informações. Verificou-se, ainda, que as relações nas cadeias de suprimentos automotivas com montadoras de origem japonesa e seus fornecedores diretos são estabelecidas pela confiança, mais do que as demais montadoras, o que facilita a comunicação na cadeia, e, portanto, reduz a incidência do Efeito Chicote.
Vanalle & Salles (2011)	Estudar as relações entre montadoras e fornecedores do parque industrial automobilístico brasileiro, por meio de estudos de caso, com a finalidade de se constatar a possibilidade de haver uma tendência à formação de uma nova tipologia relacional entre essas empresas.	Os autores verificaram que os relacionamentos dependem de características institucionais do fornecedor, da complexidade da tecnologia dos componentes, da capacidade produtiva e da história do relacionamento comprador-fornecedor. Verificaram, ainda, que o relacionamento comprador-fornecedor nas empresas pesquisadas está mais próximo das características de um modelo associativo, com relações contratuais de longo prazo e grande interdependência, contudo utiliza-se o preço como o principal critério na seleção de fornecedores pelas montadoras.

Continuação do Quadro 1

Soares (2011)	Verificar como estão sendo praticados a IOCM e o OBA em uma montadora de veículos automotores na região do Grande ABC.	Os resultados permitiram identificar que há prática da IOCM e do OBA, tanto na fase da Pesquisa e Desenvolvimento, quanto na fase da produção, cujo foco é redução de custos e melhoria contínua dos processos e produtos. Ainda, verificou-se que a prática da IOCM e do OBA torna os relacionamentos entre a montadora e seus fornecedores mais rentáveis e duradouros.
Martins, Souza-Filho & Pereira (2012)	Analisar o alinhamento nas estratégias de suprimento adotadas pelos elos nas cadeias de suprimentos da indústria automobilística no Brasil.	Os resultados apontam que a dependência de um fornecedor em relação a uma montadora específica reforça o alinhamento estratégico na cadeia de suprimentos, e que as montadoras europeias possuem uma base de fornecedores diretos que adotam estratégias de suprimentos mais alinhadas com as suas, em comparação com as montadoras norte-americanas. As cadeias, porém, se desalinham quando prevalece a adoção de práticas colaborativas nas relações entre montadoras e seus fornecedores de 1º nível.

Quadro 1. Pesquisas sobre empresas da cadeia de suprimentos do setor automotivo brasileiro. Fonte: Desenvolvido pela autora.

As pesquisas apresentadas no Quadro 1 são relevantes à medida que oferecem um panorama da evolução e do estágio atual dos relacionamentos na cadeia de suprimentos da indústria automotiva no Brasil. Hoje, esses relacionamentos são caracterizados em estreitos e apresentam maior integração e interação entre montadoras e seus fornecedores.

Scavarda e Hamacher (2001) e Vanalle e Salles (2011) esclarecem que as transformações ocorridas na indústria automotiva mundial afetaram especialmente o Brasil, pois este foi um dos países que mais recebeu unidades industriais de montadoras. A pressão política para a produção local, ou seja, para a nacionalização da produção, fez com que as montadoras construíssem novas plantas de montagem nos principais mercados e nos maiores mercados emergentes, como Brasil, Índia e China (Sturgeon, Biesebroeck & Gereffi, 2008).

Todavia, Vanalle e Salles (2011) apontam que as novas fábricas de automóveis foram instaladas no Brasil somente em meados da década de 1990, motivadas pela abertura do mercado, por políticas públicas criadas para o setor automotivo e pela previsão de crescimento da economia brasileira, devido ao consequente crescimento da demanda por automóveis. Salerno et al. (1998) e Almeida et al. (2006) ressaltam que o processo de reestruturação do setor automotivo brasileiro, teve a participação ativa do Estado nas políticas regulatórias e macroeconômicas, bem como nas políticas setoriais e condutas estratégicas,

implementadas por meio das Câmaras Setoriais do Regime Automotivo, com alterações nas tarifas de importações e no IPI sobre os veículos.

Nos dias atuais, de acordo com Vanalle e Salles (2011), praticamente todas as grandes montadoras automobilísticas do mundo possuem fábricas no País. A indústria automotiva no Brasil é composta pela General Motors, Volkswagen, Ford e Fiat, com instalações no Brasil há várias décadas. Em 1995 introduziu-se um novo regime automotriz, o que provocou grandes investimentos de multinacionais, como Hyundai (Anápolis/GO), Mitsubishi (Catalão/GO), Nissan (São José dos Pinhais/PR), Renault (São José dos Pinhais/PR), PSA Peugeot Citroën (Porto Real/RJ), Toyota (Indaiatuba/SP), Honda (Sumaré/SP), Mercedes-Benz (Juiz de Fora/MG), Ford (Camaçari/BA), GM (Gravataí/RS) e VW/Audi (São José dos Pinhais/PR).

Ao mesmo tempo, surgiram novas empresas do setor de autopeças por meio de novas plantas ou de associações e aquisições de empresas de capital nacional. Com isso, houve a internacionalização do setor (Salerno et al., 1998; Vanalle & Salles, 2011; Martins, Souza-Filho e Pereira, 2012) e a integração à cadeia produtiva em escala mundial. Os investimentos realizados no setor automotivo brasileiro proporcionaram experiências inovadoras na implantação de novas abordagens, como condomínio industrial e consórcio modular (Pires, 1998; Vanalle & Salles, 2011).

O modelo de condomínio industrial representa uma abordagem em que os integrantes da cadeia de suprimentos compartilham responsabilidades e custos envolvidos na montagem dos veículos. A montadora escolhe alguns fornecedores (sistemistas) para estabelecer suas instalações dentro da planta da montadora ou ao seu redor, cujo objetivo é fornecer módulos ou sistemas (e não mais peças ou componentes avulsos) em uma base *just-in-sequence*¹⁶, diretamente ao lado da linha de montagem. A montagem final dos veículos, porém, permanece sob a responsabilidade da montadora (Vanalle & Salles, 2011; Guarnieri, Hatakeyama & Resende, 2009). São exemplos em que ocorre essa relação a VW/Audi no Paraná, a GM em Gravataí/RS e a Ford em Camaçari/BA.

¹⁶ Essa é uma prática utilizada quando há diferenciação na linha final, isto é, o conteúdo do módulo varia conforme o modelo do carro a ser montado. Diz-se que a entrega é sequenciada, além de ser exata no ponto e no momento de uso (Guarnieri, Hatakeyama & Resende, 2009, p. 59-60).

Já no consórcio modular, Vanalle e Salles (2011) explicam que a montadora é responsável tanto pela planta como pela linha de montagem final, executa a sua coordenação e o teste final dos veículos. Fica a cargo dos fornecedores modulistas a montagem prévia do módulo sob sua responsabilidade, bem como sua posterior montagem diretamente na linha de montagem final da montadora. Nesse modelo, a fábrica é dividida em módulos, os quais são operados por empresas contratadas (Salerno et al., 1998). Essa configuração foi implantada no Brasil pela Volkswagen na fábrica de caminhões e chassis de ônibus na cidade de Resende/RJ, sendo que, apesar de a Volkswagen já ter experiência com a implementação parcial desse modelo nas subsidiárias de Seat e de Skoda, a fábrica de Resende foi a primeira gerida inteiramente por esse sistema (Pires, 1998).

Salerno et al. (1998) destacam que a principal diferença entre um condomínio industrial e um consórcio modular reside no grau de valor adicionado pela montadora em cada modelo. No primeiro, apenas uma parte da agregação ocorrida na área de montagem é realizada pelos fornecedores, enquanto, no segundo, praticamente toda a montagem é realizada pelos mesmos.

Outro conceito também implementado na indústria automotiva foi o sistema *milk run* (caminho do leite), arranjo logístico em que a montadora contrata operadores logísticos que vão aos fornecedores para diariamente buscar peças/componentes. Um caminhão coleta lotes de componentes em diversos fornecedores próximos, em determinada hora, o que otimiza os custos logísticos e diminui o estoque de um mesmo componente na montadora (Salerno et al., 1998).

Percebe-se, portanto, que as mudanças ocorridas na indústria automotiva fizeram com que os fornecedores adequassem seus processos produtivos às exigências das montadoras, e, conseqüentemente, determinou uma maior coordenação das atividades e uma maior integração e interação dos membros da cadeia (Scavarda & Hamacher, 2001; Vanalle & Salles, 2011). Contudo, de acordo com Morris, Donnelly e Donnelly (2004), essas circunstâncias tornam o processo mais interativo do que impositivo.

Por conseguinte, para os autores supramencionados, a coordenação das cadeias de suprimentos, além de ser uma atividade estratégica, é bastante complexa. Apesar de apresentar algumas tendências mundiais, tais como plataformas globais, terceirização, *global sourcing*, *follow sourcing*, condomínios industriais, concentração, especialização e internacionalização do setor de autopeças, hierarquização dos fornecedores de componentes, entre outros aspectos, as cadeias de suprimentos da indústria automotiva possuem características diferentes entre países e dentro de cada país.

Considerando-se o relacionamento na cadeia de suprimentos do setor automotivo, que envolve atores diferentes, embora com os mesmos propósitos de se obter benefícios econômicos e financeiros, há a necessidade de tais relacionamentos serem instituídos e regidos por meio de contratos, formais e/ou informais. Tais contratos, via de regra, conforme aventa Williansom (1996; 1998; 2000), são incompletos, e devido à racionalidade limitada dos agentes, é preciso estabelecer salvaguardas, cujo objetivo é proteger as partes contra comportamentos oportunistas. Nessas circunstâncias, discorre-se na próxima seção sobre a Economia dos Custos de Transação, que trata as questões mencionadas acerca dos relacionamentos interfirmas.

2.2 Economia dos Custos de Transação

De acordo com Zylbersztajn (1995), diversos autores estudiosos das ciências econômicas consideraram em seus modelos explicativos que o funcionamento da Economia, bem como a organização das corporações, sofrem influência do ambiente institucional. Apenas em anos recentes, porém, houve, na literatura, um começo de convergência entre a Teoria Econômica e o Institucionalismo, realizada por pesquisadores da Nova Economia Institucional (NEI) como Oliver Williamson, o qual deu sequência ao trabalho de Ronald Coase. Contudo, Zylbersztajn (1995) afirma que a corrente institucionalista tradicional não possui uma relação de antecedência teórica com a NEI.

Em vista disso, Zylbersztajn (1995) esclarece que o novo institucionalismo surgiu como uma reação aos pressupostos neoclássicos, os quais se apresentam desvinculados da realidade empírica. Na opinião do autor, a visão neoclássica tem seus pressupostos mais “heroicos”

relacionados ao tratamento dado à firma, ao consumidor e, principalmente, ao equilíbrio do mercado após um choque.

Nessas circunstâncias, a firma se estabelece como uma entidade otimizadora, totalmente indiferente ao seu ambiente institucional, exceto aos preços. Ainda, os consumidores possuem racionalidade perfeita, pois conseguem facilmente interpretar todas as informações a respeito dos atributos dos bens e fazer suas escolhas e a figura do “leiloeiro” surge para equilibrar os mercados a custo zero. Por conseguinte, a análise neoclássica ocorre em um ambiente em que se assume a inexistência de custos associados ao funcionamento da Economia, avançando em termos do formalismo e elegância conceitual, e se afastando da realidade empírica (Zylbersztajn, 1995).

A Economia dos Custos de Transação (ECT) preocupa-se com as origens, incidências e ramificações dos custos de transação (Williamson, 1979). Essa teoria surgiu como resposta às deficiências dos pressupostos da Teoria Neoclássica, sendo, portanto, uma ramificação da NEI. A ECT estuda os custos de coleta de informações, de negociação e de estabelecimento dos contratos, e, ainda, como os agentes econômicos se protegem da possibilidade de descumprimento do que foi contratado. Na ECT, a transação é a unidade básica de análise (Williamson, 1996), a qual “ocorre quando um bem ou serviço é transferido por meio de uma interface tecnologicamente separável” (Williamson, 1985, p. 1)¹⁷.

Um dos precursores da Economia dos Custos de Transação foi Ronald Coase, com o trabalho intitulado *The Nature of the Firm* de 1937, em que o autor questiona por que toda a produção não é realizada em uma única firma. Para Zylbersztajn (1995), essa questão está no contexto de que o mecanismo de preços não funciona como um coordenador perfeito da produção, salvo raras exceções. O autor acrescenta que Coase apenas mostra que existem custos vinculados ao funcionamento do sistema de preços, e caso estes não existissem, a alocação de recursos teria uma consistência meramente técnica. Neste contexto, a firma surge para que se consiga economizar em tais custos.

¹⁷ *A transaction occurs when a good or service is transferred across a technologically separable interface.* Em inglês no original – Tradução livre.

Desta feita, Coase (1937) buscou verificar os limites e a origem do crescimento das empresas, em que se pretendia entender o porquê da existência de diversas firmas, em detrimento da centralização de todas as atividades dentro de uma única empresa que atuasse em todas as etapas do processo produtivo. O autor identificou que as trocas e o estabelecimento de acordos ou qualquer resultado de uma transação entre os agentes econômicos apresentavam custos, denominados custos de transação, iniciando-se os estudos das condições em que esses custos deixam de ser desprezíveis e passam a ser elemento importante de análise nas transações entre os agentes econômicos, justificando a existência das firmas. Considerando-se o conceito de custos burocráticos, expande-se a visão neoclássica dos custos de produção (Zylbersztajn, 1995), sendo que a ECT não possui o propósito de ser contrária à teoria neoclássica, mas o de expandir ou complementar seus conceitos.

O principal objetivo da ECT destacado por Zylbersztajn (1995, p. 15) é

estudar o custo das transações como o indutor dos modos alternativos de organização da produção (governança), dentro de um arcabouço analítico institucional. Assim a unidade de análise fundamental passa a ser a transação, operação onde são negociados direitos de propriedade, e o objetivo descrito acima pode ser revisto como: “analisar sistematicamente as relações entre a estrutura dos direitos de propriedade e instituições”.

Zylbersztajn (1995) observa que tendo em vista que as transações modificadoras dos direitos de propriedade assumem custos, a ECT retoma a questão básica proposta por Coase, ou, de outro modo, considera os seguintes questionamentos: o que é uma firma? Quais os seus limites de crescimento? Por que todas as transações não ocorrem apenas via mercado? Por que as transações não ocorrem apenas em uma única grande firma? Zylbersztajn (1995) certifica a transação como unidade analítica da ECT, reconhece que é por meio de diversas transações que ocorrem a produção e a distribuição de bens e serviços na Economia, e que, assim, se obteve um avanço analítico na resposta aos questionamentos propostos por Coase e retomados por Williamson.

Williamson (1985; 1998) argumenta que a Economia dos Custos de Transação assume o problema da organização econômica como um problema de contratos, os quais podem ser implícitos ou explícitos, sendo que mecanismos de suporte estão associados a cada um deles. Os custos de transação referem-se aos custos *ex-ante* e *ex-post* de um acordo ou contrato, ou seja, aqueles que ocorrem antes e depois da transação atual (McCann et al., 2005). Os custos *ex-ante* são os custos de elaborar, negociar e salvaguardar um acordo e os custos *ex-post*

relacionam-se aos custos dos ajustes e adaptações ocorridos devido falhas, erros, omissões e alterações inesperadas na execução dos contratos (Williamson, 1985).

Um fator complicador, ressaltado por Williamson (1985), é que os custos *ex-ante* e *ex-post* dos contratos são interdependentes, ou, em outras palavras, eles devem ser tratados simultaneamente e não sequencialmente. Ademais, ambos os tipos de custos são, muitas vezes, difíceis de serem quantificados. Entretanto, tal dificuldade é atenuada pelo fato de que os custos de transação são sempre avaliados de forma institucional comparativa, em que um modo de contrato é comparado com o outro e, assim, é a diferença entre eles o que interessa, em detrimento da magnitude absoluta dos custos de transação.

Para Monteiro e Zylbersztajn (2011) custos de transação são aqueles associados ao esforço de um agente em garantir seu direito econômico de propriedade quando determinados atributos escapam para o domínio público. Já Williamson (1975) observa que os custos de transação são aqueles relacionados ao planejamento e monitoramento das estruturas de governança, as quais se caracterizam em três tipos diferentes, quais sejam: 1) *estrutura de mercado*, que ocorre por meio de sistemas de preço, implicando em maior incentivo e menor nível de controle; 2) *estrutura hierárquica ou firma*, centrando-se na propriedade dos ativos envolvidos nas transações e na questão da internalização das atividades; e 3) *estrutura híbrida, ou contratos*, a qual se baseia nas relações contratuais e arranjos das propriedades na cadeia de valor.

Williamson (1998) destaca que atenuar os riscos *ex-post* do oportunismo por meio da escolha *ex-ante* das estruturas de governança é fundamental para o exercício da ECT. Williamson (1996) ressalta que os mecanismos de governança são regras e normas formais ou informais que se destinam a garantir a eficácia da transação. Os agentes econômicos envolvidos em uma transação podem não ser capazes de prever o comportamento de todas as partes envolvidas e possíveis mudanças podem ocorrer no ambiente institucional. Com isso, os agentes valem-se, muitas vezes, de instrumentos como os mecanismos de governança, incluindo as salvaguardas, com o intuito de reduzirem os riscos relacionados ao comportamento oportunista das partes envolvidas.

Liu, Luo e Liu (2009) relatam que mecanismos transacionais (os quais envolvem cláusulas contratuais e investimentos bilaterais em ativos específicos) e mecanismos relacionais (como a confiança e normas relacionais) restringem comportamentos oportunistas. Os achados da pesquisa dos autores supracitados confirmam a eficácia dos contratos estabelecidos para coibir o oportunismo no relacionamento comprador-fornecedor em ambientes de incerteza, conforme sustentado pela ECT. Os resultados também indicam que os mecanismos transacionais são mais eficazes para mitigar oportunismo e os mecanismos relacionais são mais poderosos na melhoria do desempenho do relacionamento. Ainda, o oportunismo é mais efetivamente coibido quando cláusulas contratuais e confiança são usadas em conjunto do que separadamente.

Entretanto, para escolha dos mecanismos de governança a serem empregados é necessário analisar a natureza da relação. Williamson (1985) aponta três atributos principais inerentes às transações: frequência da transação; incerteza relativa à transação; e especificidade dos ativos envolvidos na transação. Tais atributos serão abordados na seção 2.2.2.

Souza e Zylbersztajn (2011) destacam que, em arranjos de elevada complexidade, a coordenação ocorre por meio de mecanismos contratuais, formais e informais e, dada as características dessas relações, podem ser percebidas situações de exercícios de poder, mesmo em estruturas cooperadas.

A ECT defende que a assimetria informacional afeta negativamente a eficiência da transação e, assim, o desempenho dos negócios transacionados. Dessa forma, a assimetria de informações ocorre, principalmente, devido ao aspecto comportamental de oportunismo e aos fatores ambientais de incerteza e/ou complexidade, e, ainda, devido à racionalidade limitada (Williamson, 1975), os quais serão tratados nas seções seguintes.

2.2.1 Pressupostos comportamentais

De acordo com Williamson (1985), a ECT caracteriza a natureza humana por meio de dois pressupostos comportamentais: um cognitivo e outro, motivacional.

O pressuposto cognitivo refere-se à racionalidade limitada. Para Williamson (1985), existem três níveis de racionalidade: i) a forma forte, que contempla a maximização da racionalidade, utilizada pelos economistas neoclássicos; ii) a semiforte, que é a racionalidade limitada, pressuposto cognitivo no qual se baseia a ECT; e iii) a forma fraca, que se relaciona com a racionalidade orgânica, contemplada pelas teorias evolucionárias modernas.

Na racionalidade limitada, os atores econômicos são assumidos como intencionalmente racionais, porém limitadamente, resultante da condição de competência cognitiva limitada de receber, estocar, recuperar e processar a informação. Mesmo que os agentes econômicos possuam comportamento otimizador, não conseguirão aplicá-lo completamente, já que, nas relações contratuais, os contratos são incompletos (Williamson, 1985; 2000).

Assim, consoante Zylbersztajn (1995), o conceito de racionalidade limitada leva à compreensão da importância dos atributos *ex-post*, característicos das relações contratuais. No entanto, Williamson (1985) observa que a limitação da racionalidade não tem sido entendida corretamente pelos economistas tradicionais, já que estes percebem tal limitação como irracionalidade ou não racionalidade.

Williamson (1985) argumenta que economizar na racionalidade limitada assume duas formas: uma delas refere-se a processos de decisão, e a outra envolve as estruturas de governança. A ECT está, principalmente, preocupada com as consequências economizadoras de atribuição de transações para estruturas de governança em uma forma discriminada. Confrontados com as realidades da racionalidade limitada, os custos de planejamento, adaptação e monitoramento das transações precisam ser explicitamente considerados, e, assim, é necessário entender quais estruturas de governança são mais eficazes para cada tipo de transação.

Grover e Malhotra (2003) afirmam que a ECT trata a racionalidade limitada como um problema em condições de incerteza, o que torna difícil especificar de forma plena as condições que cercam uma transação e gera um problema econômico. Assim, a racionalidade limitada dá origem aos custos de transação, que precisam ser minimizados por meio da escolha correta dos mecanismos de governança.

O pressuposto motivacional refere-se ao oportunismo. Williamson (1985) apresenta, também, três níveis para a orientação pelo autointeresse: a) a forma mais forte, em que há o autointeresse com avidez, ou seja, o oportunismo, adotado pela ECT, bem como pela Teoria da Agência; b) a forma semiforte, que é a simples busca pelo autointeresse, em que os agentes buscam seu interesse, mas com honestidade, utilizada pela Teoria Neoclássica; e, c) a forma fraca, representada pela obediência ou, de outro modo, em que a vontade do indivíduo é nula, portanto, chamada de utopia.

Conforme já destacado, o oportunismo é um conceito resultante da ação dos indivíduos na busca do seu autointeresse, porém com avidez (Williamson, 1985, 1996) e de forma a obterem vantagens nas transações. Nesta perspectiva, Zylbersztajn (1995) e Ladeira, Araújo e Costa (2009), comentam que o oportunismo parte de um princípio de jogo não cooperativo, em que a informação que um agente possa ter, não acessível a outro agente, ou seja, a assimetria informacional, pode permitir que o primeiro obtenha benefícios do tipo monopolístico.

Face ao exposto, caso não existisse oportunismo, todo o comportamento poderia ser uma regra governada. Eventos não considerados *ex-ante* nos contratos poderiam ser tratados por regras gerais, mediante o comprometimento das partes com ações que maximizem o lucro conjunto. Desse modo, problemas durante a execução do contrato poderiam ser evitados pela contemplação de cláusulas gerais em que, por exemplo, as partes concordam em fornecer todas as informações relevantes, propor e colaborar para os cursos de ação conjunta que maximizem o lucro durante a execução do contrato, e que os ganhos gerados são divididos sem disputa, de acordo com a proporção de compartilhamento prevista (Williamson, 1985).

Denota-se que o conceito de oportunismo traz consigo uma conotação ética comportamental dos indivíduos, em que, nos fundamentos da ECT, assume que os indivíduos podem agir oportunisticamente (Zylbersztajn, 1995). Todavia, o pressuposto é que, em determinados momentos, os agentes econômicos podem agir com oportunismo. Com isso, os arranjos de coordenação, de um modo geral, e os contratos, particularmente, ficam expostos a ações que demandam monitoramento (Zylbersztajn, 1995; Ladeira, Araújo & Costa, 2009).

A existência desses dois comportamentos pode aumentar as incertezas, bem como os riscos e custos de transação, demandando à adoção de mecanismos de monitoramento e controle, e cláusulas que salvaguem os contratos envolvidos nas transações (Williamson, 1985).

Desse modo, considerando que o monitoramento ou a inclusão de salvaguardas contratuais geram custos, os pressupostos comportamentais discutidos estão associados a tais custos.

Ademais, além da associação a custos, tais conceitos permitem trazer para a análise algumas características dinâmicas dos contratos, como aspectos de tradição, confiança, relações familiares e ambientes sociais coercitivos das ações oportunistas (Zylbersztajn, 1995). É nesse sentido que a ECT destaca a importância dos fatores comportamentais com sua influência nos custos de transação e nas estruturas de governança.

2.2.2 Atributos das transações nas relações contratuais

A ECT defende que há razões econômicas racionais para que as transações ocorram de uma maneira diferente entre si. No entanto, a teoria preditiva da organização econômica demanda a identificação e explicação dos fatores que provocam diferenças entre as transações. As principais características responsáveis por tais diferenças são especificidade de ativos, incerteza e frequência, sendo que a primeira apresenta-se como a mais importante e a que mais distingue a ECT de outras abordagens da organização econômica, embora os outros dois fatores/características desempenhem importantes funções (Williamson, 1985).

A especificidade dos ativos envolvidos na transação, conforme Williamson (1996), refere-se ao grau em que um ativo pode ser redistribuído para usos alternativos sem sacrifício do valor produtivo. Assim, explicam Ladeira, Araújo e Costa (2009), quanto maior o nível de especificidade do ativo, maior a possibilidade de perdas em função de comportamentos oportunistas de outros agentes, gerando maiores custos de transação. Bánkut e Souza (2014, p. 95) observam que um ativo específico “é aquele que não pode ser utilizado em outra transação com a mesma eficiência com a qual seria utilizado na transação para a qual foi originalmente destinado”. Portanto, quanto mais perdas de valor ocorrer no caso de uma transferência de uso e/ou de usuário, maior é a especificidade do ativo, acrescentam os autores supracitados.

Williamson (1996) argumenta que a especificidade dos ativos pode assumir muitas formas, das quais a especificidade do ativo humano é única e não apenas provoca respostas de incentivo *ex-ante* complexas, mas, acima de tudo, dá origem a respostas de estruturas de

governança *ex-post* complexas. Assim, o estudo da organização econômica, em todas as suas formas, seja na organização industrial, trabalho, comércio internacional, desenvolvimento econômico, organização familiar, sistemas comparativos, e mesmo finanças, torna-se combustível para a ECT.

O autor supracitado (1996, pp. 59-60) identifica seis tipos de especificidade de ativos, quais sejam: por sua localização, tal como em instalações de sucessivas etapas produtivas, de modo a economizar gastos com transporte, por exemplo; pelas características físicas; pelo ativo humano (capital humano), obtido em trabalhos conjuntos; por ativos dedicados, investimentos feitos a um cliente em particular; pelo capital marca; e pela especificidade temporal.

Em suma, a especificidade dos ativos apresenta-se como o mais importante indutor da estrutura de governança. Isso porque ativos mais específicos remetem a formas de dependência bilateral, as quais demandam estruturação de formas organizacionais apropriadas (Zylbersztajn, 1995). A existência de ativos específicos importa na medida em que está associada ao pressuposto do oportunismo dos agentes, que podem se valer da relação de dependência com o propósito de obter quase-rendas apropriáveis (Williamson, 1985; Zylbersztajn, 1995), as quais são definidas “pela diferença entre o valor gerado na atividade específica e o seu melhor uso alternativo” (Saes, 2007, p. 155).

Outro atributo das transações é a frequência, ou a recursividade da transação, que se refere à recorrência de determinada transação, em que a maior frequência de ocorrência resulta em menores custos fixos médios, podendo limitar comportamentos oportunistas. Em outras palavras, refere-se à possibilidade de recuperação ou não do custo de adequação de uma estrutura de governança a uma determinada transação conforme sua recorrência. Assim, quanto maior a frequência da transação, maior a probabilidade de recuperar os custos com as estruturas de governança (Williamson, 1985). Ademais, o autor observa que em transações não recorrentes ou recorrentes sem ativos específicos, comumente não se encontram formas específicas de governança. Contudo, naquelas em que há uma maior recorrência ou envolvem maior especificidade de ativos, pode-se obter maiores benefícios com estruturas de governança especializada.

Williamson (1985) destaca, ainda, dois aspectos importantes no dimensionamento da frequência, quais sejam: (i) quanto maior a frequência de ocorrência de uma mesma transação,

maior será a reputação construída entre as partes, e (ii) quanto maior a frequência, maior a possibilidade de diluir os custos de transação em várias transações. Para o autor, de maneira geral, o objetivo não é economizar em custos de transação, os quais ainda não são mensurados, mas nas transações e nos custos de produção neoclássicos. No entanto, os casos em que os custos de transação são minimizados em decorrência de economia de escala ou de escopo necessitam de uma avaliação de forma diferenciada. Em tais circunstâncias, faz-se necessária uma análise do *trade-off* entre os custos de produção e as ramificações dos custos de governança dos modos alternativos de organização simultaneamente.

A incerteza relativa à transação, segundo Williansom (1985), refere-se à incapacidade de os agentes se prevenirem em relação a acontecimentos futuros, sendo que a incompletude dos contratos, a racionalidade limitada e o comportamento oportunista dos agentes econômicos estão vinculados ao nível de incerteza das transações. Já a relação entre a incerteza e a especificidade dos ativos pauta-se no aspecto de que, quando há pouco investimento específico, a continuidade da relação apresenta pouco valor e a incerteza comportamental é irrelevante, as transações podem ser facilmente reestruturadas. Bánkut e Souza (2014) observam que o grau de incerteza inerente a uma transação influencia a sua complexidade. Nesse sentido, em ambientes certos e previsíveis as transações apresentam-se menos complexas, se comparadas com aquelas realizadas em ambientes incertos, suscetíveis a mudanças não previstas.

Entretanto, Zylbersztajn (1995) aponta que, às vezes, a confiança no comportamento (*trust*) é tratada como incerteza, apesar de serem conceitos distintos. Pouca incerteza não significa confiar que a outra parte cumprirá o que prometeu, e sim ter maior conhecimento do ambiente e dos resultados possíveis em relação à transação. Ainda na opinião de Zylbersztajn (1995), a incerteza não é totalmente explorada por Williamson, podendo ser introduzida por diferentes modos, inclusive considerando os diferentes estados do ambiente que não estão sob controle dos agentes.

Em síntese, a ECT busca relacionar as escolhas das estruturas de governança com as características das transações supracitadas como forma de minimizar os custos de transação. Williamson (1985, p. 387) destaca algumas características da ECT em comparação a outras

abordagens que podem ser utilizadas para o estudo da organização econômica: é mais microanalítica (ou seja, foca as firmas); é mais autoconsciente sobre seus pressupostos comportamentais; introduz e desenvolve a importância econômica da especificidade dos ativos; confia mais na análise institucional comparativa; refere-se à empresa de negócios como uma estrutura de governança, em vez de uma função de produção; e enfatiza as instituições *ex-post* dos contratos, com ênfase especial na ordem privada.

Contudo, a ECT sofre algumas críticas, sendo que uma delas refere-se à sua limitação quanto à falta de previsão de uma maneira de se mensurar os custos de transação. Conforme argumenta Aquino (2005), os estudos empíricos em ECT não focam a mensuração dos custos de transação, eles de fato analisam se as estruturas de governança estão alinhadas ou não com o que é proposto pela teoria. Assim, Williamson propõe a análise institucional discreta comparada, a qual possui um enfoque comparativo entre formas de governança alternativas alinhadas com os fatores teóricos determinantes destas formas, com base em critérios de eficiência, já que muitas das variáveis envolvidas são de difícil mensuração (Zylbersztajn, 1995). Por conseguinte, Zylbersztajn (1995) revela que a ECT ainda caminha sem uma base estrutural analítica mais sólida, havendo a necessidade de grande progresso no campo da formalização das aplicações empíricas.

Como neste trabalho optou-se por estudar a confiança em relacionamentos interorganizacionais, o tópico a seguir aborda esse assunto, porém no contexto da ECT, trazendo esclarecimento acerca de como a confiança é percebida e tratada por tal teoria.

2.2.3 A confiança no contexto da ECT

Embora a ECT não aborde de forma sistemática a confiança nas relações, Oliver Williamson tem mostrado interesse na questão, sendo que na obra de 1996, o autor dedica um capítulo, denominado “*Calculativeness, Trust and Organization Theory*”, para discorrer sobre a confiança e a calculatividade nos relacionamentos.

Williamson (1996) afirma que a ECT refere-se aos mecanismos contratuais, em consequência do risco de comportamento oportunista, ou à sua ausência, ao invés da confiança, ou à sua ausência. O autor argumenta que pode ser enganoso usar o termo "confiança" para descrever o intercâmbio comercial para os quais as salvaguardas de baixo custo foram criadas em apoio às trocas mais eficientes. Assim, na perspectiva da ECT “a confiança é entendida como um termo pouco preciso e útil para as trocas econômicas” (Ladeira, Araújo & Costa, 2009, p. 53).

O contexto da ECT no qual a confiança aparece, conforme ponderam Ladeira, Araújo e Costa (2009), é o das estruturas de governança, onde as transações são realizadas e surge o comportamento oportunista dos agentes. Assim, a confiança estaria associada ao oportunismo, já que os agentes econômicos pautam-se não apenas na busca de seus interesses particulares, mas no autointeresse com avidez (comportamento oportunista).

Os cientistas sociais começaram a descrever a confiança como uma situação que envolve riscos, em que os ganhos esperados devem superá-los, mas não o contrário e a decisão de aceitar tal risco implica confiança entre as partes (Williamson, 1996). Kulmala, Kajüter e Valkokari (2007) afirmam que a confiança calculativa é necessária para manter as partes em um relacionamento interorganizacional, pois pode ocorrer de apenas uma parte estar totalmente comprometida com o futuro do relacionamento e de a outra estar comprometida somente enquanto os benefícios sobrepõem os custos.

Na visão de Gambetta (1988), quando se diz que se confia em alguém ou que uma pessoa é confiável, isso implicitamente significa que a probabilidade de que tal pessoa irá executar uma ação que é benéfica ou pelo menos que não irá prejudicar a outra parte é alta o suficiente para consideração do engajamento em alguma forma de cooperação com tal pessoa (ou empresa).

Desta forma, pela literatura econômica, a confiança envolve principalmente um processo calculista. Claro & Claro (2008) observam que os gestores precisam ser capazes de calcular os custos e os benefícios de aceitar o risco de uma parte agir de forma oportunista e, então, dispor-se a cooperar no relacionamento.

Nesse sentido, Williamson (1996) assegura que não existe confiança pura. De um modo geral, as transações possuem algum tipo de salvaguarda, seja ela contratual/legal, reputacional, relacional, institucional, que resguarda a transação e, portanto, não existe transação sem salvaguarda. Na prática, o que existe, na opinião do autor, é uma confiança calculativa (*calculative trust*), a qual tem um impacto na decisão de cooperar. Não se trata, portanto, de cooperação espontânea: as empresas atuam de forma a proteger o valor de sua informação, na medida do possível.

Essas perspectivas que permeiam a confiança e a cooperação em relacionamentos interfirmas são consideradas na investigação proposta neste trabalho.

A próxima seção trata os aspectos acerca da gestão dos custos entre as empresas em um relacionamento interorganizacional.

2.3 *Inter-Organizational Cost Management*

As organizações não operam de forma isolada. Normalmente o fazem na forma de redes, sejam de fornecedores, de clientes, de parcerias de aliança, de financiadores ou de órgãos oficiais. Historicamente, no entanto, o modelo de gestão de custos nessas redes tem se estabelecido por meio de transações sem um relacionamento entre as partes, ou seja, de forma independente.

Todavia, os últimos anos têm testemunhado uma diluição dos limites da firma e, assim, esse modelo necessita de algumas modificações, pois o aumento das alianças estratégicas e outras formas de cooperação têm conduzido a resultados importantes (Coad & Scapens, 2006). Faria et al. (2013) verificaram, em sua pesquisa, que a atenção à Gestão Estratégica de Custos, bem como à identificação e ao aproveitamento de novas oportunidades influenciam a formação de alianças ou a estruturação em redes pelas empresas. Coad e Scapens (2006) afirmam que significantes vantagens econômicas podem ser obtidas por meio da gestão colaborativa de custos, e que o desempenho de uma organização depende, além de suas eficiências internas, da forma como gerencia seus relacionamentos com clientes, fornecedores e parceiros. Esses

aspectos reforçam a ideia de que uma empresa já não opera mais sozinha. Os seus limites são mais amplos, o que deixa de lado, a visão restrita de firma jurídica.

Nessas circunstâncias, a identificação e gestão de custos entre empresas são um exemplo de esforços colaborativos (Fayard et al., 2012), que, por meio do compartilhamento e uso de informações e outros recursos, busca-se reduzir custos em toda a cadeia de valor, ou em parte dela, a exemplo da cadeia de suprimentos, e alcançar vantagem competitiva para todas as empresas envolvidas (Cooper & Slagmulder, 2004; Dekker, 2003, 2004). Desse modo, os temas abordados nesta tese inserem-se no contexto da Contabilidade Gerencial e na Gestão Estratégica de Custos, especificamente na gestão de custos praticada entre organizações de uma cadeia de suprimentos, na busca de soluções de problemas que dificilmente seriam encontrados por uma empresa isoladamente.

Face ao exposto, torna-se importante encontrar meios que auxiliem a gestão dos custos em uma visão que vai além dos limites da empresa. É neste contexto que se encontra a *Inter-Organizational Cost Management* ou Gestão de Custos Interorganizacionais, tendo como seus precursores Cooper e Slagmulder (1999), os quais propõem uma modelagem sistemática para análise desse artefato. A IOCM pode ser definida como um artefato para aumentar a rentabilidade por meio da gestão e redução de custos, utilizando-se da coordenação e cooperação entre as organizações em uma cadeia de fornecedores (Cooper; Slagmulder, 2003).

Souza (2008) e Souza e Rocha (2009) definem a IOCM como um processo cooperativo de gerenciamento de custos que inclui outras organizações de uma cadeia de valor, além da própria empresa. A definição desses últimos autores parece mais apropriada, pois o escopo da IOCM vai além da cadeia de suprimentos, podendo ser aplicada em toda a cadeia de valor¹⁸. Assim, a IOCM é considerada um artefato da Gestão Estratégica de Custos, tendo por objetivo identificar os caminhos para minimizar os custos e aumentar os lucros por meio do trabalho em equipe, ou seja, por meio de cooperação (Fayard et al., 2012), e “(...) sua prática torna-se estratégica, devendo ser incluída no planejamento das empresas” (Faria et al., 2013, p. 635).

¹⁸ Todavia, nesta tese, a pesquisa é realizada na cadeia de suprimentos.

Disso depreende-se que a implementação da IOCM requer uma forte ênfase sobre as pessoas que possuem uma ligação tanto interna, quanto externa à empresa. Assim, para que os programas de implementação da IOCM sejam bem-sucedidos, faz-se necessário o desenvolvimento das capacidades internas da organização, tais como o conhecimento e a compreensão dos custos, alocação de recursos humanos e integração de informações internas. Dessa forma, primeiramente, devem-se superar essas barreiras internas para o posterior investimento em esforços e recursos em atividades externas (Bastl et al., 2010).

Para Cooper e Slagmulder (1999), a IOCM oferece três oportunidades para redução de custos: durante o desenvolvimento do produto, durante a fabricação do produto e na melhoria da eficiência na *interface* comprador-fornecedor. Windolph e Moeller (2012) destacam que a redução de custos durante o desenvolvimento do produto é particularmente importante porque as pesquisas e os processos de desenvolvimento dos componentes dos principais produtos das empresas fabricantes têm sido realizados por meio de fornecedores externos, tornando-se cada vez mais dependentes da eficiência desses fornecedores.

Na fase de desenvolvimento do produto, a IOCM oferece quatro instrumentos para redução de custos (Cooper & Slagmulder, 1999, 2004; Axelsson, Laage-Hellman & Nilsson, 2002).

a) *Chained Target Costing – CTC (Custeio Alvo da Cadeia de Suprimentos)*

É frequentemente utilizado como a principal ferramenta da IOCM. O Custeio Alvo é uma técnica de gestão de custos usual de mercado, que não envolve ativamente o fornecedor no programa de gestão de custos do comprador. Em vez disso, o sistema de Custeio Alvo do comprador identifica o preço de compra do item produzido pelo fornecedor externo, que sinaliza para o sistema de Custeio Alvo do fornecedor, no qual a redução de custos é necessária.

No entanto, a extensão chave do Custeio Alvo previsto na IOCM é o envolvimento ativo das equipes de projetos tanto do comprador quanto do fornecedor na gestão conjunta de custos (Cooper; Slagmulder, 2004). De acordo com Windolph e Moeller (2012), o preço executável

no mercado (preço-alvo) é dividido conforme os níveis de componentes do produto. Assim, o Custeio Alvo aplicado em uma cadeia de suprimentos requer esforços de todos os parceiros de troca para alcançar o preço-alvo. Assim, todos os atores envolvidos no sistema de fornecimento estão ante um desafio conjunto (Cooper & Slagmulder, 2004).

Todavia, os achados da pesquisa de Bertucci (2008) mostram que as empresas do setor automotivo no Brasil não usam predominantemente uma abordagem do Custeio Alvo, mas modelos de *cost plus*, em que os preços são definidos a partir de suas estruturas de custos. Porém, os resultados evidenciam, também, que algumas práticas do Custeio Alvo são amplamente utilizadas, tais como engenharia de valor, adequação dos custos a limitações externas e uso de grupos multifuncionais.

b) Functionality-price-quality trade-off – FPQ trade-off (Trade-off entre funcionalidade, preço e qualidade)

Essa ferramenta captura como um fornecedor encontra maneiras de negociar com o comprador ao longo das três dimensões – funcionalidade, preço e qualidade –, ou seja, não foca apenas o preço-alvo, referindo-se basicamente, à definição de diferentes funções e qualidades dessas funções.

Nesse contexto, tanto o comprador quanto o fornecedor sabem o que diferentes combinações de funções e qualidades vão custar, constituindo-se em uma maneira mais transparente de realização das escolhas (Axelsson, Laage-Hellman & Nilsson, 2002). Disso decorre que, quando o desvio do preço-alvo do componente é relativamente pequeno, alcançam-se as reduções de custos por meio da redução da funcionalidade e/ou da qualidade do componente do produto (Windolph & Moeller, 2012).

c) Inter-organizational cost investigation (Investigação de Custos Interorganizacionais)

Nessa ferramenta, as equipes conjuntas de projeto do comprador e do fornecedor aplicam técnicas de Engenharia de Valor para cumprir as metas de redução de custos por meio de mudanças no projeto do componente do produto (Windolph & Moeller, 2012). Segundo Cooper e Slagmulder (2004), a ferramenta é aplicada quando a análise da funcionalidade,

preço e qualidade for incapaz de produzir o nível desejado de redução de custos. Os autores afirmam que a técnica envolve interações mais intensas entre os engenheiros de projeto e mudanças mais significativas no projeto do produto ou componente e, ocasionalmente, em especificações do produto final.

d) Concurrent Cost Management (Gestão Simultânea de Custos)

Essa ferramenta aborda problemas de custos que exigem níveis de redução de custos mais significativos, em detrimento das outras três técnicas. Dessa forma, são necessárias interações mais significativas entre os engenheiros de projeto do fornecedor e do comprador, conduzindo a mudanças fundamentais tanto nos produtos do comprador quanto nos componentes produzidos externamente (Cooper & Slagmulder, 2004). Na aplicação dessa ferramenta, ocorre um envolvimento precoce da equipe de projeto do fornecedor no processo de desenvolvimento de produtos para ampliar o escopo de possíveis mudanças no projeto (Windolph & Moeller, 2012).

Percebe-se que essas técnicas possuem um forte foco interorganizacional. No entanto, de acordo com Windolph e Moeller (2012), a sua aplicação é determinada pela análise custo/benefício, pois enquanto o potencial de redução de custos aumenta com o escopo de possíveis alterações do projeto, os custos incorridos como resultado da aplicação dessas ferramentas também aumentam. Portanto, Cooper e Slagmulder (2004) ressaltam que o valor relativo do componente do produto é determinante para a escolha de tais ferramentas.

Todavia, a IOCM não é um processo espontâneo, que ocorre por si só. Não basta uma empresa querer para que esse processo ocorra, isso porque as relações entre empresas, seus fornecedores e seus clientes geralmente envolvem conflito de interesses. Aguiar, Rezende e Rocha (2008) sustentam que a IOCM caracteriza-se pela possibilidade de as empresas participarem de uma gestão compartilhada de custos. Ainda, que essa gestão contempla a criação de novas tecnologias, como redução de custos dos produtos e serviços, desenvolvimento de melhorias na tecnologia de produção, aumento das funcionalidades dos produtos e serviços, desenvolvimento de alternativas de substituição de insumos e oferta de produtos competitivos que agreguem valor sob a óptica do cliente. De acordo com os autores,

a IOCM tem como objetivo aumentar a lucratividade global da cadeia de valor, ou, de forma mais restrita, da cadeia de suprimentos.

Assim, a efetiva aplicabilidade da IOCM no âmbito estratégico ou no nível operacional (Coad & Scapens, 2006) depende de fatores contingenciais que merecem atenção. Os fatores que inibem ou favorecem a IOCM são variáveis que influenciam o sucesso de implantação e utilização da ferramenta, e, por sua vez, sofrem influência de questões técnicas, sociais, comportamentais, econômicas e financeiras (Souza & Rocha, 2009).

Para Cooper e Slagmulder (1999, 2003a, 2003b, 2004), a prática da IOCM está condicionada à existência de alguns fatores, os quais se fundamentam nas seguintes dimensões: produtos, componentes, níveis de relacionamento, tipos de cadeia e mecanismos. Cada dimensão apresenta os fatores que influenciam o processo de implementação da IOCM entre empresas em um relacionamento interorganizacional.

Nessa linha, encontra-se o trabalho de Souza (2008) que propôs um modelo conceitual por meio da sistematização do conhecimento já existente sobre a IOCM e da comparação da aderência dos fatores condicionantes reportados na literatura em dois estudos de caso. Todavia, a pesquisa se limitou a essa sistematização e à verificação da existência ou não desses fatores nas empresas objeto de estudo para determinar se a IOCM seria aplicável ou não em tais empresas. No entanto, o trabalho poderia trazer maiores contribuições se tivesse sido aplicado em empresas que já praticam a IOCM.

Camacho (2010) também pesquisou os fatores condicionantes da IOCM, tendo como objetivo investigar os fatores que favorecem ou inibem a prática da IOCM em hospitais privados no Brasil. Contudo, da mesma forma que o estudo de Souza (2008), essa pesquisa foi realizada em um setor que não pratica a IOCM. Dessa forma, o autor sugere, dentro das dimensões da IOCM (produtos, componentes, níveis de relacionamento, tipos de cadeia e mecanismos), a propensão ou não das empresas pesquisadas à prática da IOCM.

Ainda tratando de fatores condicionantes da IOCM, o estudo de Bastl et al. (2010) teve como objetivo destacar as limitações das atuais práticas contábeis em um contexto

interorganizacional, introduzir abordagens contemporâneas de custeio utilizados em programas de custeio interorganizacionais, e identificar os fatores inibidores da implementação bem-sucedida da IOCM. Como resultados, os autores verificaram que práticas contábeis tradicionais não cumprem devidamente o seu papel no contexto interorganizacional, e as práticas contábeis contemporâneas superam apenas algumas limitações das tradicionais.

A pesquisa revela também parte da complexidade em torno da implementação de programas de custeio interorganizacionais e sugere que a IOCM é um amplo fenômeno interdisciplinar. Ademais, Bastl et al. (2010) sugerem um vasto conjunto de fatores inibidores da prática da IOCM, somando um total de quarenta e dois, os quais são divididos em relação a pessoas, processos e pessoas, tecnologia, processos e tecnologia, e processos, tecnologia e pessoas. Contudo, apesar das contribuições geradas, essa pesquisa refere-se a uma revisão da literatura, sendo necessária uma aplicação prática para testar os seus achados.

Em relação às dimensões propostas por Cooper e Slagmulder (1999, 2003a, 2003b, 2004) – produtos, componentes, níveis de relacionamento, tipos de cadeias e mecanismos –, a Figura 2 apresenta essas dimensões e as suas respectivas características, conforme propõe Souza (2008).

Figura 2. Modelo conceitual de análise da aplicação da IOCM. Desenvolvido a partir de Souza (2008).

Na sequência, são detalhadas as características presentes em cada uma das dimensões que compõem a IOCM.

a) Dimensão do Produto

Nessa dimensão o importante é identificar qual produto é mais propício à aplicação da IOCM. Cooper e Slagmulder (1999, 2003b) destacam quatro características que devem ser observadas na dimensão produto: preço, custo, qualidade e funcionalidade. Essas características devem ser analisadas para se verificar qual tipo de produto favorece a aplicação da IOCM.

Já Souza (2008) aponta as características margem e funcionalidade para a dimensão produto, destacando que quanto menor a margem de um produto maior a necessidade de gestão, sendo, assim, maior a propensão à IOCM. A funcionalidade do produto está relacionada ao cumprimento das especificações do produto (qualidade) e à quantidade de especificações, sendo que quanto maior a funcionalidade, maior a propensão à aplicação da IOCM.

b) Dimensão dos Componentes

Dado que os produtos são constituídos por componentes, a empresa pode aplicar a IOCM em partes do produto, ao contrário de aplicar no produto como um todo, sendo que para essa etapa faz-se necessário analisar duas características: restrição tecnológica e índice de valor. Cooper e Slagmulder (1999) argumentam que se a tecnologia for estratégica, deve ser restrita à organização, não devendo ser disponibilizada a terceiros. Caso não seja estratégica, podem-se utilizar parcerias para pesquisa e desenvolvimento.

Já a característica de índice de valor baseia-se no custo e no benefício que o componente deve conter, e se relaciona com o seu grau de importância. Nesse sentido, quanto menor o índice de valor para o componente, maior a necessidade de gestão de custos, posto que maior será o benefício gerado.

c) Dimensão dos Níveis de Relacionamento

Esta dimensão evidencia as características necessárias do relacionamento em uma parceria para que seja possível a prática da IOCM. Cooper e Slagmulder (1999) ressaltam que para a aplicação da IOCM, faz-se necessária a existência de um relacionamento de parceria favorável em que devem estar presentes fatores essenciais, tais como interdependência, estabilidade, cooperação, benefícios mútuos e confiança mútua.

A ausência de algum desses fatores pode comprometer o aproveitamento dos benefícios gerados pela aplicação da IOCM. Souza (2008) observa que relacionamentos com dificuldade para desenvolver essas características, podem dificultar ou inibir a aplicação da IOCM, portanto, são nesses fatores que se fundamentam os conceitos da IOCM.

Figura 3. Fatores fundamentais para a prática da IOCM. Fonte: Desenvolvido a partir de Cooper e Slagmulder (1999).

Para a identificação dos parceiros propensos à prática da IOCM, Souza e Rocha (2009) separam os relacionamentos em quatro níveis, conforme o grau de complexidade: comum, auxiliar, principal e familiar, conforme se verifica no Quadro 2, a seguir.

Níveis de Relacionamentos	Características
Comum	Apresenta menor inter-relação entre as firmas, sendo que ocorre pouca ou nenhuma interação na gestão das empresas.
Auxiliar	Apresenta um pouco mais de interação que o parceiro comum, mas apresenta baixa propensão à aplicação da IOCM.
Principal	Desenvolve atividades conjuntamente com a empresa, envolve-se no projeto e criação do produto, uma vez que possui conhecimento especializado. Os níveis de interdependência, confiança, estabilidade e cooperação apresentam-se relativamente altos. Há interesses comuns que propiciam benefícios mútuos.
Familiar	Exibe o maior nível de interdependência, estabilidade, cooperação, benefícios mútuos e confiança mútua; envolve-se desde o primeiro estágio do ciclo de vida do produto e se espera que ele apresente novas soluções de tecnologia, sendo totalmente favorável à aplicação da IOCM.

Quadro 2. Níveis de relacionamentos e a propensão à prática da IOCM. Fonte: Desenvolvido a partir de Souza e Rocha (2009).

No Quadro 2 foram evidenciados os níveis de relacionamentos com fornecedores (ou clientes) e suas características, mostrando a propensão à aplicação da IOCM. Os relacionamentos baseados no longo prazo, em confiança mútua, que preveem o princípio do ganha-ganha, que tenham cooperação e interdependência são mais propícios a desenvolver atividades conjuntas, ou seja, a praticar a IOCM.

d) Dimensão dos Tipos de Cadeia

Cooper e Slagmulder (1999, 2003a), Souza (2008) e Souza e Rocha (2009) estabelecem três tipos de cadeias determinadas pela quantidade de empresas que dominam: tirania, oligarquia e democracia. Na primeira, apenas uma empresa domina toda a cadeia de valor, sendo responsável pelo compartilhamento das informações, a distribuição do nível adequado de competição e cooperação, e a implementação adequada da infraestrutura. É a empresa tirana (Souza & Rocha, 2009) que impõe os protocolos e mecanismos de controle. Na cadeia tipificada como oligarquia, os autores citados observam que o poder está dividido entre duas ou mais empresas, sendo reduzido em relação à cadeia tipo tirania. As empresas oligarcas, no entanto, dominam os protocolos da cadeia.

Na cadeia do tipo democracia, não há firmas com poder sobre as outras, e os protocolos são estabelecidos mutuamente, apresentando baixo poder de negociação. Embora Cooper e Slagmulder (1999) considerem possível a aplicação da IOCM em qualquer um dos tipos de cadeias abordados, os autores afirmam que nas cadeias tipificadas como tirania e oligarquia a IOCM apresenta-se particularmente favorável, uma vez que a empresa tirana ou as oligarcas acabam direcionando o processo da *Inter-Organizational Cost Management* (Souza, 2008).

e) Dimensão dos Mecanismos

São instrumentos com o objetivo de controle e orientação do processo. Assim, além de observar os fatores condicionantes, as organizações devem decidir que tipo de mecanismo será empregado para o controle da IOCM. Cooper e Slagmulder (1999, 2004), Souza (2008) e Souza e Rocha (2009) apresentam três mecanismos, os quais são evidenciados no Quadro 3, a seguir:

Tipos de mecanismos	Características
Disciplinadores	Apresentam como função transmitir as pressões de redução de custos ao longo da cadeia, por meio do estabelecimento de metas para redução de custos (Bhimani, Souza & Rocha, 2011), tais como o custeio alvo, orçamentos entre as empresas, protocolo de redes, compartilhamento de informações, entre outros.
Capacitores	Fornecem capacidade e competências para que a IOCM possa ser aplicada, bem como para que as empresas da cadeia possam alcançar coletivamente as metas de redução de custos.
Incentivadores	São aqueles cuja existência contribui para uma divisão justa dos benefícios, incentivando a continuidade da parceria.

Quadro 3. Tipos de mecanismos para o controle da IOCM. Fonte: Desenvolvido a partir de Cooper e Slagmulder (1999, 2004); Souza (2008); Souza e Rocha (2009)

Dessa forma, é possível perceber que todas as cinco dimensões estão relacionadas direta e especificamente com a cadeia de valor. Outro ponto importante é que os mecanismos da IOCM estão de alguma forma relacionados com o compartilhamento de informações de custos, como é o caso dos mecanismos disciplinadores.

Na seção seguinte serão abordados aspectos específicos do compartilhamento de informações de custos, como características, conceito e definição, bem como as suas dimensões.

2.4 *Open-Book Accounting*

A literatura existente acerca da IOCM e do OBA tem abordado a prática de compartilhamento de dados de custos, principalmente sobre a sua aplicação em termos de implementação e uso, mas também em relação à influência de alguns fatores do contexto relacional sobre a prática do OBA. Alguns autores têm usado diferentes termos para se referirem a essa ferramenta, tais como *Open-Book Accounting* (Mouritsen, Hansen & Hansen, 2001; Kulmala, Paranko & Uusi-Rauva, 2002), *open book negotiation* (Lamming et al., 2005), *open book costing* (McIvor, 2001), *open books policy* ou *open books* (Ellram, 1996; Agndal & Nilsson, 2008).

Embora esses termos se refiram a diferentes definições do processo de compartilhamento de informações, assumido nesta tese como *Open-Book Accounting*, para Romano e Formentini (2012) há consenso de que tal processo preocupa-se com a troca de informações de custos entre empresas em um relacionamento. Todavia, mesmo que a maior parte das informações

compartilhadas pelo OBA seja relativa a custos, existem autores que incluem outros tipos de informações, tais como previsão de vendas (Mouritsen, Hansen & Hansen, 2001) e gestão de preços (Hoffjan, Lürs & Kolburg, 2011).

Windolph e Moeller (2012) afirmam que o OBA significa um subconjunto de troca de informações, isso porque, conforme aventam Noordewier et al. (1990), em alguma extensão, toda transação envolve compartilhamento de informações entre fornecedores e compradores. No entanto, esses aspectos, embora verdadeiros, são insuficientes para caracterizar objetivamente o OBA.

O compartilhamento de informações não só assume a distribuição de oferta e demanda de informações entre os membros da cadeia de suprimentos, como também inclui a partilha de informações de custos, que é normalmente mantida em segredo por qualquer empresa (Kajüter & Kulmala, 2005). Os autores acrescentam que, no contexto das relações em cadeias, quando comparado com a gestão tradicional de custos em empresas individuais surgem novas oportunidades para redução de custos por meio de esforços colaborativos entre os membros da cadeia.

Kulmala (2003) destaca que, com a prática do OBA, uma firma revela sua estrutura de custos para outra firma, de modo a mostrar comprometimento com o futuro do relacionamento entre elas, fortalecer a sua posição enquanto fornecedora ou compradora entre firmas concorrentes, aprender sobre as operações da outra empresa e, ainda, conduzir esforços para redução de custos.

Souza (2008, p. 39) define o *Open-Book Accounting* como “um instrumento gerencial de transmissão de informações sigilosas, relevantes no processo de gestão interorganizacional”. Assim, para o autor, todo e qualquer tipo de informação, desde que sigilosa, quando transmitida entre elos nos relacionamentos interorganizacionais constitui *Open-Book Accounting*. No entanto, essa definição parece vaga por não especificar os tipos de informação contemplados nesse processo.

Já Caglio e Ditillo (2012) consideram como OBA todas as informações sigilosas da Contabilidade Gerencial, trocadas entre firmas colaboradoras. Todavia, conforme aventam Seal et al. (1999), bem como Car e Ng (1995), nem sempre o OBA é aplicado com base em confiança e parceria, sendo que muitas vezes ele pode ser forçado, como geralmente ocorre na indústria automotiva.

Desse modo, há um debate aberto em relação à caracterização do OBA (Caglio & Ditillo, 2012), visto que não há um consenso em relação aos tipos de informações que são compartilhadas na aplicação do OBA (Caglio & Ditillo, 2012; Hoffjan & Kruse, 2006). Portanto, tendo em vista as lacunas apontadas nas definições sobre o OBA, propõe-se a seguinte definição:

Processo de compartilhamento de informações, a princípio sigilosas, relativas a custos, processos e/ou atividades, entre partes em um relacionamento, com o objetivo de otimizar a gestão de custos.

É um *processo*, já que se refere a um conjunto sequencial de ação, qual seja o compartilhamento de informações. Informações *sigilosas*, pois, via de regra, as empresas dificilmente tornam públicas essas informações (relativas a custos, processos e/ou atividades), uma vez que são de cunho gerencial e, geralmente, estratégico. O objetivo de *otimizar a gestão de custos* refere-se ao fato de que, mesmo que um dos principais propósitos do OBA seja a identificação de oportunidades para redução de custos, esse processo também abrange outras finalidades como mostrar comprometimento com o relacionamento, controlar atividades conjuntas, selecionar fornecedores, dentre outras.

Face ao exposto, nesta tese, considera-se como informações compartilhadas pelo OBA, todas aquelas de cunho sigiloso relacionadas a custos, processos e/ou atividades. No entanto, em muitas partes deste trabalho, pode-se referir a essas informações como sendo as relativas a custos, devido à sua predominância (Carr & Ng, 1995; Mouritsen, Hansen & Hansen, 2001; Kajüter & Kulmala, 2005; Kumra, Agndal & Nilsson, 2012), mas entende-se que não se limita a elas.

Nessas condições, Suomala et al. (2010) argumentam que pesquisas anteriores têm identificado o OBA como um meio do compartilhamento de informações de custos de produtos, processos e/ou atividades em uma relação cliente-fornecedor, sendo uma das

tecnologias mais reconhecidas da IOCM. A implementação de práticas do OBA por um fornecedor pode servir para sinalizar sua disposição e seu comprometimento para o desenvolvimento mútuo (Morgan & Hunt, 1994; Suomala et al., 2010).

Assim, considera-se fundamental a transparência das estruturas de custos dos produtos e componentes para que se possam evidenciar as oportunidades. Diversos autores consideram que o OBA desempenha papel fundamental, em termos de apoio à prática da IOCM (Cooper & Slagmulder, 1999, 2004; Mouritsen, Hansen & Hansen, 2001; Kulmala, Paranko & Uusi-Rauva, 2002; Dekker, 2003; Kajüter & Kulmala, 2005; Coad & Cullen, 2006; Agndal & Nilsson, 2009, 2010; Suomala et al., 2010; Hoffjan, Lührs & Kolburg, 2011), já que constitui um meio para melhorar a eficiência de custos na cadeia e estabelecer confiança na relação comprador-fornecedor (Kajüter & Kulmala, 2005).

Kajüter e Kulmala (2005) e Kulmala, Paranko e Uusi-Rauva (2002) consideram que o propósito principal para a implementação do OBA é o aumento da eficiência da gestão de custos interorganizacional pela revelação do potencial de redução adicional de custos por meio de ações conjuntas entre compradores e fornecedores.

No entanto, para Agndal e Nilsson (2008), o principal propósito do OBA é possibilitar a colaboração entre comprador e fornecedor, de modo que eles trabalhem juntos para eliminar desperdícios e obter valor para ambos participantes. Nessa perspectiva, o OBA não é uma ferramenta apenas para redução de custos, mas também para melhorar a relação entre as partes envolvidas em uma cadeia de suprimentos (Romano & Formentini, 2012).

Contudo, Hoffjan, Lührs e Kolburg (2011) destacam a inerente dificuldade associada ao OBA: como os custos de compra do comprador são iguais às receitas de venda do fornecedor, o uso do OBA pode conduzir ao aumento de pressão sobre as margens do fornecedor, o que comumente acontece na indústria automotiva. Em vista disso, a utilização do OBA para gestão de preços inclui aumento de pressão sobre o preço do fornecedor (Soares, 2011), o que pode dificultar sua disposição em fornecer informações.

Conforme sustenta Dekker (2003), o compartilhamento de informações de custos pode ser danoso para o fornecedor, uma vez que existe a possibilidade de o comprador usar esse conhecimento em benefício próprio durante a negociação de preços. Assim, o fornecedor torna-se mais vulnerável ao comportamento oportunista do comprador (Munday, 1992; McIvor 2001; Dekker, 2003).

Dessa forma, embora a literatura evidencie os potenciais benefícios gerados a partir do compartilhamento de informações de custos, ela também mostra que uma maior transparência dessas informações pode significar um risco para o fornecedor em relação ao comportamento oportunista do comprador. Romano e Formentini (2012) ressaltam que, nessa situação, o fornecedor pode perceber o OBA como uma tentativa, por parte do comprador, de reduzir preços, por este exercer uma forma de poder contratual.

Nesse sentido, a existência de assimetria de poder pode influenciar negativamente a propensão de as partes fazerem uso do OBA, pois a parte com menor poder pode ter receio de exploração, enquanto que a parte com maior poder pode não perceber razão para colaborar com a menos poderosa (Piontkowski & Hoffjan, 2009). Pode ocorrer uma restrição ao uso do OBA, já que, nessa situação, as empresas que compartilham suas informações podem, com o intuito de proteger o valor de sua informação, praticar um compartilhamento seletivo de informações.

Kulmala (2004) ressalta que existe uma conexão entre as adaptações dos fornecedores e o equilíbrio do poder no relacionamento, porém pouca evidência é encontrada de adaptações dos compradores. Segundo o autor, isso significa que os fornecedores, antes de deixar o relacionamento, tentam se adaptar às exigências dos compradores, o que ocorre, certamente, pela dependência econômica.

A solução sugerida para evitar as armadilhas devido ao desequilíbrio de poder é a implementação do princípio de “ganha-ganha”. Assim, Kulmala, Paranko e Uusi-Rauva (2002) destacam que se compradores e fornecedores compartilham lucro, há uma necessidade de implementação do OBA, porém a necessidade de compartilhar informações deve ser de mão dupla. Dito de outro modo, o comprador também necessita abrir os livros para o fornecedor.

Cabe destacar, então, que apesar da previsão de benefícios mútuos com o uso do OBA, ou seja, tanto o fornecedor quanto o comprador deveriam se beneficiar com o compartilhamento de informações, e, ainda, que em pesquisas anteriores o uso unilateral dessa ferramenta tem sido criticado devido ao potencial uso abusivo das informações compartilhadas (Lamming, 1996). Alguns trabalhos empíricos têm mostrado que, na prática, o OBA tem ocorrido de forma unilateral (McIvor, 2001; Hoffjan & Kruse, 2006).

Em outras palavras, o compartilhamento de informações de custos tem ocorrido, na maioria dos casos, apenas do fornecedor para o comprador, como é o caso do setor automotivo (Soares, 2011; Windolph & Moeller, 2012). Essa situação talvez ocorra porque, geralmente, o comprador possui maior poder sobre o fornecedor, como acontece em cadeias do tipo tirania, abordada na IOCM (Cooper & Slagmulder (1999; Souza, 2008; Souza & Rocha, 2009). Em vista disso, os possíveis benefícios proporcionados pelo OBA acabam sendo comprometidos, podendo ocasionar insatisfação no relacionamento e risco de não cooperação.

Kulmala (2004) observa que a abertura unilateral de informações evidencia o problema de desequilíbrio de poder. Nessa perspectiva, o autor pondera que “(...) as informações compartilhadas apenas em uma direção pode destruir a confiança do fornecedor e conduzir à abertura condicional. A abertura condicional pode não ser a abordagem mais adequada em parcerias estratégicas”¹⁹ (KULMALA, 2004, p. 73).

Neste contexto, pesquisas têm mostrado que o comprador terá acesso às informações de custos dos fornecedores somente quando estes confiarem que as informações não serão utilizadas abusivamente (Munday, 1992; Dekker, 2004; Kajüter & Kulmala, 2005; Pointkowski & Hoffjan, 2008). De acordo com Ellram (1996) e Vosselman e Van Der Meer-Kooistra (2009), o nível de confiança é associado, principalmente, com acordos de troca de informações fundamentados no longo prazo e no comprometimento das partes. Todavia, os resultados das pesquisas de Munday (1992) e Soares (2011) demonstram que quando os dados

¹⁹ “(...) cost information shared only one-way may whittle away the confidence at the supplier’s and lead to conditional openness. Conditional openness may not be the most suitable approach in strategic partnerships”. Em inglês no original – Tradução livre.

de custos são utilizados de maneira construtiva, e não de forma a pressionar margens do fornecedor, é possível uma cooperação efetiva na geração de ganhos de eficiência.

Em relação à implementação do OBA, Romano e Formentini (2012) apontam uma lacuna na literatura em relação a como implementar, de forma efetiva, programas de compartilhamento de dados de custos. Os autores destacam os modelos apresentados por Kulmala (2004), Kajüter e Kulmala (2005) e Agndal e Nilsson (2010), os quais abordam os aspectos-chave para a implementação do OBA, tais como seleção de parceiros e motivação, condições de compartilhamento de dados de custos e tipos de dados compartilhados.

O modelo de Kulmala (2004) identifica as condições para a implementação bem-sucedida de programas de OBA, cujos fatores a serem considerados são o equilíbrio de poder entre fornecedor e comprador, a confiança e o volume de negócios mútuos.

Já o modelo proposto por Kajüter e Kulmala (2005) identifica os requisitos necessários para o compartilhamento de informações de custos no relacionamento interfirmas. Os autores ainda os dividem em exógenos à cadeia (nível de competição e tendências econômicas), endógenos à cadeia (características do produto, tipos de cadeia, relacionamentos entre as empresas, nível de confiança entre os membros da cadeia, tamanho da cadeia, entre outros) e específicos da firma (porte da empresa, deficiência e diversidade nos sistemas de Contabilidade de Custos, entre outros). Esses fatores podem ser assumidos como impactantes das práticas de Contabilidade Gerencial dentro das cadeias de valor.

Esses modelos ocupam-se em identificar as condições para a aplicação do OBA, mas não se preocupam em evidenciar os fatores importantes para o seu uso efetivo, como a natureza das informações compartilhadas e como o comprador pretende usar tais informações, conforme asseguram Romano e Formentini (2012). Assim, o modelo desenvolvido por Agndal e Nilsson (2010) tenta considerar as dimensões que caracterizam o OBA: a natureza das informações compartilhadas, os usos dessas informações e as condições da prática do OBA.

Nesse contexto, também se encontra o trabalho de Kumra, Agndal e Nilsson (2012), que propõe uma operacionalização do OBA por meio das seguintes dimensões: tipo, forma e direção da troca de dados, propósito do OBA e condições de aplicação, identificando os determinantes das práticas do OBA. Há, ainda, o estudo de Romano e Formentini (2012), que

destaca a natureza dos dados compartilhados em termos de nível de detalhe e frequência, os usos desses dados e as condições sob as quais os dados são compartilhados.

Ademais, Agndal e Nilsson (2008) identificaram dezessete processos de tomada de decisões suportados pelo OBA, referindo-se a três principais áreas, quais sejam: seleção de fornecedor, projeto e pré-produção e produção contínua. Já Caglio e Ditillo (2012) classificaram as informações de custos compartilhadas em financeiras (custos de material, custos de desenvolvimento, custos da qualidade, custos de pesquisas, *overhead*, custos gerais e administrativos) e não financeiras (tempo de condução e de entrega, defeitos e qualidade, consumo de recursos e qualidade, consumo de recursos e produtividade, quantidade de informação e complexidade de produto).

Windolph e Moeller (2012) apontam as práticas do OBA ao longo de três dimensões, quais sejam: (a) em qual direção está ocorrendo a troca de informações, ou seja, de forma unilateral ou bilateral; (b) o nível e a qualidade do compartilhamento, em que se relaciona com o tipo da informação compartilhada e o seu nível de detalhe, os quais dependem do propósito da implementação e do relacionamento de troca, sendo que o tipo da informação compartilhada diverge nas diferentes práticas do OBA, envolvendo dados de custos e outros como previsão de vendas; e (c) quais os limites para abertura das informações, em que as práticas do OBA podem ser diferentes em relação aos limites de abertura, como nos casos de o compartilhamento ocorrer de forma díade (somente entre fornecedor e comprador), em parte ou em toda a cadeia de valor.

No entanto, apesar de algumas pesquisas dentre as apresentadas tratarem do tipo de informações compartilhadas pelo OBA (Agndal & Nilsson, 2010; Caglio & Ditillo, 2012; Kumra, Agndal & Nilsson, 2012; Windolph & Moeller, 2012), falta uma delimitação objetiva e uma classificação estruturada dos tipos de informações que, de fato, são requeridas na aplicação do OBA, dos seus usos ou propósitos e das condições de aplicação, dos processos que contempla, dos incentivos para a sua aplicação, dentre outros. A presente pesquisa pretende contribuir com o preenchimento dessa lacuna, o que será proposto no tópico a seguir.

2.4.1 Dimensões do OBA

Apesar da orientação empírica das pesquisas sobre OBA, existe uma considerável imprecisão (Agndal & Nilsson, 2010), e uma falta de consenso (Caglio & Ditillo, 2012) quanto aos tipos de informações que, de fato, são compartilhadas quando do uso dessa ferramenta.

Assim, na tentativa de se estruturar as dimensões do OBA, fez-se um levantamento da literatura existente, evidenciando-se o que sugerem diferentes autores, conforme exibido no Quadro 4.

Dimensões do OBA	Referências
Natureza das informações compartilhadas	
a) Tipos de informação compartilhada	
Previsão de vendas.	Mouritsen, Hansen e Hansen (2001)
Gestão de preços.	Hoffjan, Lürs e Kolburg (2011)
Estimativas de custos de material, mão de obra, <i>overhead</i> , compras e da gestão de suprimento.	Romano e Formentini (2012)
Custos para controle da qualidade, equipamentos e ferramentas especiais.	Romano e Formentini (2012)
Dados de custos agregados sobre matéria-prima, mão de obra e inventário.	Romano e Formentini (2012)
Informações sobre estruturas de custos, como componentes de produtos e operações envolvidos.	Kumra, Agndal e Nilsson (2012)
Dados de custos referentes a cada componente e operação, <i>overheads</i> administrativos, ou margens de lucro.	Kumra, Agndal e Nilsson (2012)
Dados de custos em percentuais ou em taxas (por exemplo: sobre custos de <i>overheads</i>).	Kumra, Agndal e Nilsson (2012)
Números relacionados às operações (por exemplo: tempo por unidade).	Kumra, Agndal e Nilsson (2012)
Informações sobre políticas e certificação ambiental e de qualidade, subfornecedores, planos para investimentos e desenvolvimento de produtos.	Kumra, Agndal e Nilsson (2012)
Detalhes de partes constituintes do processo (por exemplo: operações de moldagem, pintura, acabamento e submontagem de operações).	Munday (1992)
Informações detalhadas de custos sobre processos, alocação de <i>overheads</i> , custos de desperdícios, de sucatas, de embalagens, de transportes.	Munday (1992)
Informações sobre qualidade, preço e problemas de entrega, competências de P&D, estruturas de custos e custo-meta.	Tomkins (2001)
Informações financeiras: custos de material, custos de desenvolvimento, custos de pesquisas, custos da qualidade, custos de mão de obra, <i>overheads</i> da produção, custos administrativos e gerais.	Caglio e Ditillo (2012)
Informações não financeiras: tempos de condução e entrega, defeitos e qualidade, produtividade e consumo de recursos, informações de quantidade, complexidade do produto.	Caglio e Ditillo (2012)
Informações sobre estruturas de custos, saturação da capacidade, <i>set-ups</i> , tempos de ciclo, tempos de movimento e informações sobre entregas.	Carr e Ng (1995), Mouritsen et al. (2001)
Informações sobre custos de matéria-prima, custos de mão de obra, <i>overheads</i> da produção, custos de transportes.	Kajüter e Kulmala (2005)
Informações não financeiras tais como: sucatas, saturação da capacidade, <i>set-ups</i> , tempos de ciclo, tempos de movimento.	Kajüter e Kulmala (2005)

Continuação do Quadro 4

b) Frequência de compartilhamento	
Compartilhamento frequente.	Romano e Formentini (2012)
Compartilhamento ocasional	Romano e Formentini (2012)
Compartilhamento de informações anualmente, semestralmente, trimestralmente, mensalmente, semanalmente e diariamente.	Caglio e Ditillo (2012)
c) Nível de detalhe	
Informações muito detalhadas (sobre cada processo ou cada componente do produto, por exemplo).	Kumra, Agndal e Nilsson (2012)
Informações mais gerais (dados sobre estruturas de custos).	Kumra, Agndal e Nilsson (2012)
Informações de custos relativamente não específicas.	Windolph e Moeller (2012)
Informações disponíveis e utilizadas em um sistema interno de contabilidade da empresa, com a transferência de dados sem atrasos e sem modificações.	Axelsson, Laage-Hellman e Nilsson (2002), Windolph e Moeller (2012)
d) Direção do Compartilhamento de informações	
Bilateral, tanto o fornecedor quanto o comprador fornecem suas informações.	Lamming (1996), McIvor (2001), Lamming, Caldwell e Harrison (2004), Hoffjan e Kruse (2006), Windolph e Moeller (2012)
Unilateral, somente o fornecedor fornece suas informações de custos.	Lamming (1996), McIvor (2001), Lamming, Caldwell e Harrison (2004), Hoffjan e Kruse (2006), Windolph e Moeller (2012)
e) Limites de Abertura	
Compartilhamento de forma díade, ou seja, apenas entre fornecedor e comprador.	Windolph e Moeller (2012)
Compartilhamento em toda a cadeia.	Windolph e Moeller (2012)
Usos e propósitos das informações compartilhadas	
Controle no sentido de assegurar que fornecedores ajam de acordo com os desejos do comprador.	Tomkins (2001), Dekker (2003, 2004, 2008), Langfield-Smith e Smith (2003)
Auxiliar compradores e fornecedores nos processos de tomadas de decisões para que aumentem a eficiência da cadeia de suprimentos.	Carr e Ng (1995)
Seleção e avaliação de fornecedores.	Agndal e Nilsson (2008), Kumra, Agndal e Nilsson (2012)
Melhorar as políticas operacionais referentes ao relacionamento comprador-fornecedor (por exemplo: taxa de entrega), o que também deve conduzir a redução de custos.	Suomala et al. (2010)
Reduzir custos de componentes no curto prazo.	Suomala et al. (2010)
Revisar preços de vendas da carteira de fornecedores.	Suomala et al. (2010)
Em acordos sobre objetivos de custos ao nível de evento ou de atividade.	Suomala et al. (2010)
Demonstrar compromissos mútuos – o OBA como um exercício de colaboração tem um valor simbólico para os parceiros envolvidos.	Suomala et al. (2010)
Comunicar objetivos do comprador para o fornecedor.	Suomala et al. (2010)
Projeto e pré-produção.	Agndal e Nilsson (2008), Romano e Formentini (2012)
Produção em curso.	Agndal e Nilsson (2008)
Na aplicação de técnicas de gestão de custos: gestão simultânea de custos; investigação de custos interorganizacionais; sistema Kaizen ou análises de valor.	Cooper e Slagmulder, (1999, 2003b; 2004), Agndal e Nilsson (2008)
Uso informal: por exemplo, para ajudar fornecedores a identificar falta de competência e desenvolvê-la; ou quando informações de custos são trocadas fora do escopo de uma técnica de gestão de custos.	Agndal e Nilsson (2008)

Continuação do Quadro 4

Em todos os estágios do processo de projeto do produto ou em algumas das fases, a depender da frequência e do nível de detalhamento dos dados.	Romano e Formentini (2012)
Em um vasto, ou estreito, leque de atividades nos processos de produção e da cadeia de suprimentos, a depender da frequência de compartilhamento e do nível de detalhamento dos dados.	Romano e Formentini (2012)
Assegurar margens do fornecedor e compensar com investimentos específicos em transações.	Kumra, Agndal e Nilsson (2012)
Informar ao comprador sobre certos custos ocultos.	Kumra, Agndal e Nilsson (2012)
Ganho de conhecimento para suportar barganha.	Kumra, Agndal e Nilsson (2012)
Identificar ineficiências do fornecedor.	Dekker (2003)
Desenvolver projetos conjuntos para melhorar as ineficiências.	Dekker (2003)
Uso das informações sem comparações entre concorrentes, para reduzir as preocupações dos fornecedores sobre o uso abusivo.	Dekker (2003)
Garantir confiança.	Tomkins (2001)
Revelar oportunidades de redução de custos comuns.	Tomkins (2001)
Para melhoria contínua.	Kumra, Agndal e Nilsson (2012)
Eliminar desperdícios na cadeia de suprimentos.	Kumra, Agndal e Nilsson (2012)
Facilitar o desenvolvimento de produtos.	Moutisen et al. (2001), Langfield-Smith e Smith (2003), Dekker (2004), Kumra, Agndal e Nilsson (2012)
Aumentar a eficiência operacional do fornecedor e do comprador.	Kumra, Agndal e Nilsson (2012)
Coordenar a cadeia de suprimentos.	Moutisen et al. (2001), Langfield-Smith e Smith (2003), Dekker (2004)
Processo de qualificação dos fornecedores.	Kumra, Agndal e Nilsson (2012)
Durante negociações com fornecedores.	Suomala et al. (2010), Kumra, Agndal e Nilsson (2012)
Durante o processo de renegociação.	Agndal e Nilsson (2008), Kumra, Agndal e Nilsson (2012)
Permitir otimização de produtos e serviços, bem como de processos administrativos.	Agndal e Nilsson (2010)
Avaliação pós-compra.	Kumra, Agndal e Nilsson (2012)
Condições e incentivos do OBA	
Condições contraditórias e sem confiança.	Agndal e Nilsson (2010)
Condições cooperativas e com base na confiança.	Agndal e Nilsson (2010)
Uso de assimetrias de poder.	Kumra, Agndal e Nilsson (2012)
Economia de escala.	Kumra, Agndal e Nilsson (2012)
Equilíbrio de poder entre as firmas.	Kulmala (2004)
Confiança entre as partes.	Kulmala (2004), Kajüter e Kulmala (2005), Agndal e Nilsson (2010), Kumra Agndal e Nilsson (2012)
Demonstração por parte do comprador que os dados compartilhados são necessários para o alcance de benefícios comuns.	Agndal e Nilsson (2010)
Desenvolvimento de ferramentas específicas para facilitar o compartilhamento e subsequente análise dos dados de custos.	Kajüter e Kulmala (2005)
Estabelecimento de benefícios mútuos (“ganha-ganha”).	Kajüter e Kulmala (2005), Kumra, Agndal e Nilsson (2012)
Sistema de compensação.	Kumra, Agndal e Nilsson (2012)
Benefício de ser escolhido como fornecedor.	Kumra, Agndal e Nilsson (2012)
Nível de cooperação.	Kumra, Agndal e Nilsson (2012)
Volume de negócios mútuos das firmas.	Kulmala (2004), Kajüter e Kulmala (2005)
Suporte técnico.	Kajüter e Kulmala (2005), Romano e Formentini (2012)
Suporte em <i>marketing</i> .	Agndal e Nilsson (2009), Romano e Formentini (2012)

Continuação do Quadro 4

Suporte nas negociações de preços.	Carr e Ng (1995), Agndal e Nilsson (2010), Romano e Formentini (2012)
Resolução de problemas em conjunto.	Carr e Ng (1995), Kajüter e Kulmala (2005), Romano e Formentini (2012)
Garantia de contrato futuro.	Kumra, Agndal e Nilsson (2012)
Compartilhamento de dados sobre planos de produção e de previsão.	Romano e Formentini (2012)
Maiores volumes negociados e contratos mais longos.	Romano e Formentini (2012)
Garantia de certa margem de lucro pelo comprador.	Kumra, Agndal e Nilsson (2012)
Proteção contratual dos interesses do fornecedor.	Kumra, Agndal e Nilsson (2012)
Recomendação para outros clientes.	Kumra, Agndal e Nilsson (2012)

Quadro 4. Dimensões do *Open-Book Accounting* segundo a literatura. Fonte: Desenvolvido com base em diversos autores.

No Quadro 4 são evidenciadas diferentes dimensões do OBA, conforme pesquisas de diversos autores. Contudo, em muitos casos, essas dimensões são redundantes, ambíguas e permanecem sem um adequado esclarecimento, o que requer determinada sistematização.

Para ilustrar o exposto, recorre-se a Romano e Formentini (2012), os quais apontam a frequência do compartilhamento de dados de custos como compartilhamento frequente e compartilhamento ocasional. No entanto, os autores não especificam se frequente refere-se a diariamente, semanalmente, mensalmente, enfim, não se sabe, com precisão, a qual frequência se referem. O mesmo ocorre quando se trata do compartilhamento ocasional: não se sabe se seria uma vez ao mês, ao semestre, ao ano, ou a cada seleção de fornecedor.

Outro exemplo é o nível de detalhe das informações compartilhadas proposto por Windolph e Moeller (2012). Os autores mencionam “informações de custos relativamente não específicas” e isso gera dúvidas em relação ao que de fato os autores querem se referir. Em outras palavras, quais seriam as informações que se enquadrariam nessa classificação.

As dimensões estabelecidas parecem também não contemplar todas as dimensões importantes para o contexto do *Open-Book Accounting*. Além disso, algumas dimensões se confundem com outras e alguns itens são classificados de forma incorreta, mostrando a necessidade de se desenvolver uma classificação clara e concisa.

Ainda, alguns autores acreditam que as informações compartilhadas por meio do OBA limitam-se às de custos (Hoffjan & Kruse, 2006), porém outros consideram um conceito mais

amplo para essa ferramenta, abrangendo informações da Contabilidade Gerencial, apesar de assumirem que prevalecem as de custos (Car & Ng, 1995; Mouritsen, Hansen & Hansen, 2001; Tomkins, 2001; Kajüter & Kulmala, 2005; Caglio & Ditillo, 2012). Neste trabalho, considera-se que as informações compartilhadas por meio do OBA são relativas a custos, processos e/ou atividades, e não se limitam à Contabilidade Gerencial, podendo abranger informações, por exemplo, relacionadas à Logística e à Tecnologia da Informação.

Outro aspecto importante e pouco considerado pela literatura sobre o OBA são os determinantes de custos. Esses determinantes podem influenciar, de alguma forma, a implementação e o uso do *Open-Book Accounting*. Costa (2011) sugere dezesseis determinantes de custos, quais sejam: modelo de gestão, escala, utilização da capacidade, escopo, experiência, tecnologia, diversidade (produtos e serviços, fornecedores, clientes, máquinas e equipamentos), comprometimento, qualidade (do produto ou serviço, gestão da qualidade total), arranjo físico, projeto do produto ou serviço, relações na cadeia de valor, estrutura de capitais, tempestividade, localização e fatores institucionais da empresa.

Parte desses determinantes é considerada por alguns autores, conforme evidenciado no Quadro 5:

Determinantes de Custos		Autor (es)
Escala		Kumra, Agndal e Nilsson (2012)
Produtos ou serviços	Produtos funcionais	Kajüter e Kulmala (2005)
	Complexidade do produto ou serviço	Kumra, Agndal e Nilsson (2012)
Fornecedores	Estabelecimento de benefícios mútuos	Kajüter e Kulmala (2005); Kumra, Agndal e Nilsson (2012)
	Seleção e avaliação de fornecedores	Agndal e Nilsson (2008); Kumra, Agndal e Nilsson (2012)
Comprometimento		Suomala et al. (2010)
Qualidade	Controle da qualidade	Romano e Formentini (2012)
	Qualidade de produtos	Tomkins (2001)
	Custos da qualidade	Caglio e Ditillo (2012)
	<i>Trade off</i> preço-funcionalidade-qualidade	Cooper e Slagmulder (1999, 2003b, 2004); Agndal e Nilsson (2008)
Projeto do produto ou serviço		Agndal e Nilsson (2008); Romano e Formentini (2012); Dekker (2003)
Relações na cadeia de suprimentos		Kajüter e Kulmala (2005)

Quadro 5. Determinantes de custos presentes na literatura sobre OBA. Fonte: Desenvolvido pela autora.

Contudo, os demais determinantes não são considerados pela literatura existente, apesar de se perceber que eles influenciam as estruturas de custos de uma empresa, assim como de uma cadeia de suprimentos. Nessas circunstâncias, é relevante considerar os determinantes de custos quando da análise da aplicação do OBA.

2.4.2 Proposta de sistematização das dimensões do OBA

Desse modo, apresenta-se, no Quadro 6, uma proposta de estruturação e sistematização das diferentes dimensões do OBA:

Dimensões do OBA	Referências
a) Quanto à natureza das informações	
Físico-operacionais (exemplos: em quantidade, em percentuais, em taxas, de produtividade, de consumo de recursos, tempo por unidade, <i>lead time</i> , tempos de condução e entrega, peças defeituosas, entre outros).	Kumra, Agndal e Nilsson (2012), Caglio e Ditillo (2012)
Monetárias (exemplos: custos de material, de mão de obra, de desenvolvimento, de pesquisas, da qualidade, <i>overheads</i> da produção entre outros).	Caglio e Ditillo (2012)
Físico-operacionais e monetárias.	
b) Quanto ao tipo de informação	
Previsão de vendas.	Mouritsen, Hansen e Hansen (2001),
Gestão de preços.	Hoffjan, Lürs e Kolburg (2011)
Margens de lucro.	Kumra, Agndal e Nilsson (2012)
Custos de material, de matéria-prima, de mão de obra, de <i>overhead</i> da produção, de embalagens, de componentes, de transportes.	Munday (1992), Romano e Formentini (2012), Caglio e Ditillo (2012), Kumra, Agndal e Nilsson (2012), Kajüter e Kulmala (2005)
Custo total do produto.	
Custos de <i>overheads</i> administrativos.	Kumra, Agndal e Nilsson (2012)
Custos para controle da qualidade.	Romano e Formentini (2012)
Custos de sucatas e subprodutos.	
Custos de desperdícios.	Munday (1992)
Custos logísticos.	
Informações sobre estruturas de custos (exemplos: componentes de produtos e operações envolvidas).	Carr e Ng (1995), Tomkins (2001), Kumra, Agndal e Nilsson (2012)
Informações sobre saturação da capacidade, <i>set-ups</i> , tempos de ciclo, tempos de movimento.	Carr e Ng (1995), Mouritsen et al. (2001), Kajüter e Kulmala (2005),
Informações sobre produtividade e eficiência da produção.	
Informações sobre lucratividade do produto.	
Informações sobre rentabilidade do produto.	
Informações sobre planos para investimentos e desenvolvimento de produtos.	Kumra, Agndal e Nilsson (2012)

Continuação do Quadro 6

Informações sobre qualidade de materiais, produtos e componentes.	Adaptado de Caglio e Ditillo (2012)
Informações sobre defeitos de materiais, produtos e componentes.	Adaptado de Caglio e Ditillo (2012)
Informações sobre competências de P&D.	Tomkins (2001)
Informações sobre o custo meta do produto.	Tomkins (2001)
Informações sobre o custo padrão do produto.	
c) Quanto à frequência do compartilhamento das informações	
Anual, semestral, trimestral, mensal, semanal ou diária.	Caglio e Ditillo (2012)
Instantaneamente (transferência <i>on-line</i>).	Adaptado de Axelsson, Laage-Hellman e Nilsson (2002), Windolph e Moeller (2012)
Indeterminada.	
d) Quanto ao nível de detalhe das informações	
Por processo, por produto, por componente do produto, por unidade.	Adaptado de Kumra, Agndal e Nilsson (2012)
Informações sobre estruturas de custos.	Kumra, Agndal e Nilsson (2012)
Informações apenas sobre custos diretos	
Informações apenas sobre custos indiretos.	
Qualquer tipo de informação de custos, disponibilizadas por meio de sistema integrado de contabilidade.	Adaptado de Axelsson, Laage-Hellman e Nilsson (2002), Windolph e Moeller (2012)
e) Quanto à direção do compartilhamento das informações	
Unilateral no sentido do fornecedor para o comprador – somente o fornecedor compartilha informações de custos com o comprador.	Lamming (1996), McIvor (2001), Lamming, Caldwell e Harrison (2004), Hoffjan e Kruse (2006), Windolph e Moeller (2012)
Unilateral no sentido do comprador para o fornecedor – somente o comprador compartilha informações de custos com o fornecedor.	
Bilateral – tanto o fornecedor quanto o comprador compartilham suas informações.	Lamming (1996), McIvor (2001), Lamming, Caldwell e Harrison (2004), Hoffjan e Kruse (2006), Windolph e Moeller (2012)
Multilateral – tanto o comprador quanto os fornecedores <i>tier 1, tier 2</i> etc. divulgam suas informações de custos.	
f) Quanto aos propósitos de uso das informações - perspectiva do comprador	
Controlar as atividades conjuntas.	Adaptado de Tomkins (2001), Dekker (2003, 2004, 2008), Langfield-Smith e Smith (2003)
Avaliar fornecedores.	Agndal e Nilsson (2008), Kumra, Agndal e Nilsson (2012)
Selecionar fornecedores.	Agndal e Nilsson (2008), Kumra, Agndal e Nilsson (2012)
Melhorar as políticas operacionais referentes ao relacionamento comprador-fornecedor (por exemplo: taxa de entrega).	Suomala et al. (2010)
Demonstrar compromissos mútuos.	Suomala et al. (2010)
Comunicar objetivos e metas para o fornecedor.	Suomala et al. (2010)
Aplicar técnicas de gestão de custos: gestão simultânea de custos, investigação de custos interorganizacionais, sistema Kaizen ou análises de valor.	Cooper e Slagmulder, (1999, 2003b, 2004), Agndal e Nilsson (2008)
Auxiliar o fornecedor no processo de tomada de decisões.	Carr e Ng (1995)
Aumentar eficiência na cadeia.	Carr e Ng (1995), Kumra, Agndal e Nilsson (2012)
Auxiliar o fornecedor a identificar falta de competência.	Agndal e Nilsson (2008)
Auxiliar o fornecedor a identificar ineficiências.	Dekker (2003)
Identificar os custos de produção do fornecedor.	
Identificar margens de lucro do fornecedor.	

Continuação do Quadro 6

Pressionar o fornecedor para redução de preços.	
Assegurar margens.	Kumra, Agndal e Nilsson (2012)
Identificar custos ocultos.	Kumra, Agndal e Nilsson (2012)
Desenvolver projetos conjuntos para superar as ineficiências.	Dekker (2003)
Garantir confiança entre as partes.	Tomkins (2001)
Identificar oportunidades de redução de custos.	Adaptado de Tomkins (2001), Suomala et al. (2010)
Eliminar desperdícios na cadeia de suprimentos.	Kumra, Agndal e Nilsson (2012)
Facilitar o desenvolvimento de produtos e serviços.	Adaptado de Moutisen et al. (2001), Langfield-Smith e Smith (2003), Dekker (2004), Kumra, Agndal e Nilsson (2012)
Permitir a otimização de produtos e serviços.	Agndal e Nilsson (2010)
Permitir a otimização de processos administrativos.	Agndal e Nilsson (2010)
Coordenar a cadeia de suprimentos.	Moutisen et al. (2001), Langfield-Smith e Smith (2003), Dekker (2004)
Conhecer o processo de produção do fornecedor.	
Qualificar fornecedores.	Kumra, Agndal e Nilsson (2012)
Negociar com fornecedores.	Suomala et al. (2010), Kumra, Agndal e Nilsson (2012)
Renegociar com fornecedores.	Agndal e Nilsson (2008), Kumra, Agndal e Nilsson (2012)
Avaliar pós-compra.	Kumra, Agndal e Nilsson (2012)
g) Quanto aos propósitos de uso das informações - perspectiva do fornecedor	
Demonstrar compromissos mútuos.	Suomala et al. (2010)
Aplicar técnicas de gestão de custos: gestão simultânea de custos, investigação de custos interorganizacionais, sistema Kaizen ou análises de valor.	Cooper e Slagmulder, (1999, 2003b, 2004), Agndal e Nilsson (2008)
Identificar falta de competência.	Agndal e Nilsson (2008)
Identificar ineficiências.	Dekker (2003)
Desenvolver projetos conjuntos para superar as ineficiências.	Dekker (2003)
Garantir confiança entre as partes.	Tomkins (2001)
Identificar oportunidades de redução de custos.	Adaptado de Tomkins (2001) e de Suomala et al. (2010)
Eliminar desperdícios na cadeia de suprimentos.	Kumra, Agndal e Nilsson (2012)
Facilitar o desenvolvimento de produtos e serviços.	Adaptado de Moutisen et al. (2001), Langfield-Smith e Smith (2003), Dekker (2004), Kumra, Agndal e Nilsson (2012)
Permitir a otimização de produtos e serviços.	Agndal e Nilsson (2010)
Facilitar a melhoria contínua.	Kumra, Agndal e Nilsson (2012)
Permitir a otimização de processos administrativos.	Agndal e Nilsson (2010)
Conhecer o processo de produção do comprador.	
Entrar no ramo de atividade do comprador.	
Pressionar para aumento de margem.	
h) Quanto aos processos que contempla	
Projeto do produto.	Adaptado de Agndal e Nilsson (2008), Romano e Formentini (2012)
Pré-produção.	Agndal e Nilsson (2008), Romano e Formentini (2012)
Produção em curso.	Agndal e Nilsson (2008), Romano e Formentini (2012)
Comercialização.	

Continuação do Quadro 6

Logística.	
Administrativos.	
i) Quanto à forma de comunicação	
Oral.	
Impressa.	
Via sistemas.	Adaptado de Axelsson, Laage-Hellman e Nilsson (2002), Windolph e Moeller (2012)
j) Quanto aos determinantes de custos que contempla	
Modelo de gestão.	Costa (2011)
Escala.	Costa (2011)
Utilização da capacidade.	Costa (2011)
Escopo.	Costa (2011)
Experiência.	Costa (2011)
Tecnologia.	Costa (2011)
Diversidade (produtos e serviços, fornecedores, clientes, máquinas e equipamentos).	Costa (2011)
Comprometimento.	Costa (2011)
Qualidade (qualidade do produto ou serviço, gestão da qualidade total).	Costa (2011)
Arranjo físico.	Costa (2011)
Projeto do produto ou serviço.	Costa (2011)
Relações na cadeia de valor.	Costa (2011)
Estrutura de capitais.	Costa (2011)
Tempestividade.	Costa (2011)
Localização.	Costa (2011)
Fatores institucionais.	Costa (2011)
k) Condições em que ocorre o compartilhamento de informações	
Conflitivas e sem confiança.	Agndal e Nilsson (2010)
Baseadas em cooperação e confiança.	Kulmala (2004), Kajüter e Kulmala (2005), Agndal e Nilsson (2010), Kumra, Agndal e Nilsson (2012)
Coercitivas, por meio do uso de assimetrias de poder.	Adaptado de Kumra, Agndal e Nilsson (2012)
Baseadas em equilíbrio de poder entre as partes.	Kulmala (2004)
l) Incentivos para o compartilhamento de informações	
Estabelecimento de benefícios mútuos (“ganha-ganha”).	Kajüter e Kulmala (2005), Agndal e Nilsson (2010), Kumra, Agndal e Nilsson (2012)
Sistema de compensação.	Kumra, Agndal e Nilsson (2012)
Benefício de ser escolhido como fornecedor.	Kumra, Agndal e Nilsson (2012)
Aumento do volume de negócios mútuos das firmas e contratos mais longos.	Kulmala (2004), Kajüter e Kulmala (2005), Romano e Formentini (2012)
Demonstração de que as informações compartilhadas não terão uso abusivo.	
Aumento de eficiência e/ou produtividade por meio de suporte técnico oferecido pela empresa receptora das informações.	Adaptado de Kajüter e Kulmala (2005), Romano e Formentini (2012)
Aumento nas vendas por meio de suporte em <i>marketing</i> oferecido pela empresa receptora das informações.	Adaptado de Agndal e Nilsson (2009); Romano e Formentini (2012)
Suporte nas negociações de preços com outras firmas.	Carr; Ng (1995), Agndal e Nilsson (2010), Romano e Formentini (2012)
Resolução de problemas em conjunto.	Carr e Ng (1995), Kajüter e Kulmala (2005), Romano e Formentini (2012)
Garantia de contrato futuro.	Kumra, Agndal e Nilsson (2012)
Garantia de determinada margem de lucro pelo comprador.	Kumra, Agndal e Nilsson (2012)

Continuação do Quadro 6

Proteção contratual dos interesses do fornecedor.	Kumra, Agndal e Nilsson (2012)
Proteção contratual dos interesses do comprador.	
Indicação para outros clientes.	Kumra, Agndal e Nilsson (2012)

Quadro 6. Sistematização das dimensões do *Open-Book Accounting*. Fonte: Desenvolvido pela autora.

O Quadro 6 foi desenvolvido com o intuito de oferecer um conjunto estruturado e sistematizado das dimensões do OBA, já que existem divergências na literatura em relação a diversos aspectos desse processo, como tipo de informações compartilhadas, suas dimensões, os itens contemplados em cada dimensão, entre outras.

Dentro desse propósito, algumas dimensões que se encontravam apresentadas em conjunto, foram desmembradas, outras foram eliminadas por serem redundantes, outras reclassificadas, e, ainda, foram identificadas dimensões que não haviam sido tratadas por nenhum dos autores pesquisados, tais como forma de comunicação, processos e determinantes de custos que contempla.

Ademais, pretende-se com o desenvolvimento da presente pesquisa, verificar como o OBA vem sendo praticado na cadeia de suprimentos do setor automotivo, e, assim, confrontar o que propõe a literatura com o que de fato vem ocorrendo na prática. Para ilustrar o exposto, Costa e Maçada (2009) verificaram, em quatro empresas de uma cadeia de suprimentos do setor automotivo, que, normalmente, elas utilizam as informações compartilhadas apenas para fornecer o suprimento, e não para previsões, programações das operações e controle de estoques.

Espera-se, portanto, que tal sistematização contribua com a literatura acerca do *Open-Book Accounting* no contexto das relações interorganizacionais, permitindo que pesquisas futuras nessa área possam ser desenvolvidas de forma mais clara, objetiva e consistente.

2.5 Relacionamento entre IOCM e OBA

A literatura existente define o OBA como uma ferramenta de compartilhamento de informações de custos sobre produtos, atividades e processos na relação fornecedor-comprador, constituindo-se em uma das mais reconhecidas tecnologias da IOCM (Suomala et al., 2010). O OBA representa um meio para identificar áreas de melhoria na cadeia de valor e verificar, de forma coletiva, a viabilidade de efetivar as devidas alterações (Kajüter & Kulmala, 2005). Consequentemente, há um aumento de colaboração entre as empresas (Mouritsen et al., 2001). Consoante com Suomala et al. (2010), a implementação de práticas de OBA pelo fornecedor pode sinalizar a disposição e o comprometimento para o desenvolvimento de atividades mútuas.

Dentre as formas de redução de custos em uma cadeia de suprimentos apontadas por Cooper e Slagmulder (1999, 2003a), a que se mostra mais eficiente é aquela aplicada na fase de desenvolvimento do produto. Nessa fase, os autores observam que existem quatro instrumentos para a efetiva redução de custos: custeio alvo da cadeia; *trade-offs* entre preço, funcionalidade e qualidade (FQP *trade-offs*); investigação de custos interorganizacionais; e, gestão simultânea de custos. Todavia, a aplicação desses instrumentos condiciona-se à análise da relação custo/benefício, sendo que o escopo para a possível redução de custos, também é limitado (Windolph & Moeller, 2012). Ainda, as grandes alterações no projeto do produto que oferecem considerável redução de custos podem ocorrer apenas pela investigação de custos interorganizacionais e/ou pela gestão simultânea de custos (Cooper & Slagmulder, 2003b, 2004).

Windolph e Moeller (2012) destacam que as vantagens do custeio alvo da cadeia e do FQP *trade-offs* são que as equipes de projetos do comprador e do fornecedor podem trabalhar de forma independente, e, consequentemente, isso limita o grau de compartilhamento de informações necessárias referentes ao projeto e às informações de custos. No Quadro 7 é demonstrada a relação entre as técnicas de IOCM, o compartilhamento de informações de custos e os possíveis níveis de redução de custos com a aplicação de cada técnica.

Técnicas de IOCM	Níveis típicos de redução de custos	Valor relativo de itens produzidos externamente	Conhecimento do comprador sobre os custos do fornecedor	Poder do comprador sobre o fornecedor
Custeio Alvo da Cadeia/FQP <i>trade-off</i>	0-5%	Baixo	Não requerido	Não afetado/menor aumento possível
Investigação Interorganizacional de Custos	5-10%	Médio	Considerável	Possível aumento significativo
Gestão Simultânea de Custos	10-15%	Alto	Considerável	Possível aumento significativo

Quadro 7. Técnicas de IOCM, OBA e nível típico de redução de custos. Fonte: Windolph e Moeller (2012, p. 50).

Denota-se que o OBA exerce papel fundamental para identificação das reduções potenciais de custos, quando da aplicação da investigação de custos interorganizacionais e/ou da gestão simultânea de custos (Axelsson, Laage-Hellman & Nilsson, 2002; Kulmala et al., 2002; Kajüter & Kulmala, 2005; Windolph & Moeller, 2012). Contudo, quando praticado unilateralmente pelo fornecedor, o compartilhamento de informações de custos oferece a possibilidade de o comprador utilizar tais informações em benefício próprio, caracterizando-se em comportamento oportunista, o que pode gerar a insatisfação do fornecedor na aplicação do OBA.

Em vista disso, mesmo com o alto potencial para redução de custos, a investigação de custos interorganizacionais e a gestão simultânea de custos, nem sempre são bem aceitas pelos fornecedores, uma vez que o compartilhamento de informações requeridas pode dar ao comprador considerável vantagem nas negociações (Cooper & Slagmulder, 1999).

Entretanto, Windolph e Moeller (2012) ressaltam que a prática do OBA não implica, necessariamente, que o comprador e o fornecedor desenvolvam conjuntamente práticas de gestão de custos, pois este instrumento pode ser usado apenas para que o comprador, por exemplo, ajuste a alocação de custos indiretos dos fornecedores, sem aplicar, posteriormente, atividades de gestão conjunta de custos.

Ademais, considerando-se a definição de IOCM proposta por Souza (2008) e Souza e Rocha (2009) – “processo cooperativo de gerenciamento de custos que inclui outras organizações de uma cadeia de valor além da própria empresa” –, em que se destaca a questão da cooperação nesse processo, quando o OBA é imposto ou aplicado por meio de coerção, parece não fazer

parte dos propósitos da IOCM. Em outras palavras, seria de se esperar que o OBA coercitivo não fosse um instrumento da IOCM, dado que, neste caso, não teria como fundamento a cooperação, mas o uso de poder.

Todavia, os resultados do trabalho de Marques (2012) evidenciam que, mesmo um artefato gerencial imposto coercitivamente pode ser incorporado às rotinas, de modo a propiciar benefícios. A autora comenta que, embora a coerção tenha uma carga negativa, em seu estudo não foi entendida como algo negativo ou como uma dominação sobre a empresa, e, assim, não necessariamente implica em resistência a algo. Com os resultados da pesquisa de Marques (2012), verifica-se, portanto, que, mesmo o OBA sendo imposto, pode haver colaboração em seu uso se este trouxer benefícios para as partes envolvidas. Esses benefícios correspondem à satisfação, que pode ser econômica, social ou ambas.

A indisponibilidade de informações de custos pelos fornecedores, devido às deficiências/fragilidades de seus sistemas de Contabilidade de Custos, pode restringir a prática do OBA, uma vez que, o fato de os fornecedores, comumente, participarem de diferentes cadeias, impede a harmonização de seus sistemas de custos (Kajüter & Kulmala, 2005). Os autores apontam, ainda, algumas falhas referentes ao processo de implementação do OBA, quais sejam:

- a) falta de benefícios extras e de soluções “ganha-ganha” para os fornecedores;
- b) os fornecedores, muitas vezes, acreditam que as informações contábil-gerenciais são de uso restrito da empresa e que os preços de venda, na perspectiva de mercado perfeito, já contêm todas as informações necessárias;
- c) dado que muitas firmas não conseguem gerar informações de custos fidedignas, elas não veem sentido em compartilhar informações imprecisas;
- d) receio, por parte dos fornecedores, de serem explorados ao fornecerem suas informações de custos;
- e) falta de recursos para produção das informações necessárias; e
- f) falta de consenso entre os membros da cadeia sobre como implementar o OBA.

Muitas das falhas na implementação do OBA também se referem às falhas na implementação da IOCM. Kajüter e Kulmala (2005) afiançam que o OBA não é um hábito geral dentro de uma cadeia de suprimentos, dada a dificuldade de se implementar e efetivar o

compartilhamento de informações, o que pode também prejudicar a implementação de algumas técnicas da IOCM.

Neste contexto, nem sempre uma empresa está disposta a fornecer informações, principalmente, relativas a custos. Assim, o OBA e, conseqüentemente, certas técnicas da IOCM, tornam-se dependentes de algumas circunstâncias para que a implementação e a utilização dessas ferramentas ocorram de forma bem-sucedida. Kajüter e Kulmala (2005) agrupam essas circunstâncias em fatores exógenos à firma, fatores específicos da firma e fatores específicos da cadeia de valor. Na Figura 3 é realizada uma síntese desses três fatores e circunstâncias.

Figura 4. Fatores contextuais para implementação e uso do OBA. Fonte: Kajüter e Kulmala (2005, pág. 198).

Os fatores exógenos à firma referem-se ao ambiente em que a mesma está inserida, como a competição intensiva que causa uma pressão contínua para redução de custos e propicia a aplicabilidade de eventos colaborativos da IOCM e a utilização do OBA (Kajüter & Kulmala, 2005). De acordo com Aguiar, Rezende e Rocha (2008), em um ambiente de alta competição o fator indutor será a tendência econômica, sendo que a tendência de crescimento, ao contrário da de recessão, propicia a aplicabilidade da IOCM e do OBA.

Quanto aos fatores específicos da firma, a implementação e uso do OBA e da IOCM são mais propícios em firmas grandes, que possuem sistemas de Contabilidade de Custos capazes de gerar dados acurados, pois, conforme Kajüter e Kulmala (2005), o compartilhamento de dados de custos requer sistemas de custos confiáveis. Assim, um sistema de Contabilidade “pobre” e informações de custos frágeis tornam-se um obstáculo para a aplicação do OBA (Seal et al., 1999).

O compartilhamento de dados de custos requer, ainda, uma abordagem colaborativa entre os membros da cadeia, com base no pressuposto de que as informações de custos de uma firma são relevantes para a competitividade global da cadeia de valor. Ademais, é necessário que haja comprometimento no longo prazo entre as empresas, o que torna possível desenvolver a confiança mútua e beneficiar o relacionamento ao longo do tempo (Kajüter & Kulmala, 2005).

Os fatores específicos da cadeia de valor, tais como tipo de cadeia, tipo de produto, infraestrutura e natureza social do relacionamento também se mostram relevantes para a aplicação do OBA e da IOCM. Com relação ao tipo de cadeia, um relacionamento complexo heterogêneo (em desenvolvimento) não se mostra propício para o processo de OBA e nem para a IOCM. O compartilhamento de informações de custo pode ser uma prática que oferece resultados eficientes, quando o relacionamento é simples e homogêneo, ou seja, maduro, e em cadeias hierárquicas de longo prazo, uma vez que os membros são capazes de se beneficiar com reduções conjuntas de custos ao longo do tempo. As cadeias não hierárquicas, fundamentadas no curto prazo, porém, apresentam menos oportunidade de realizar economias de custos e, portanto, menor potencial para o OBA (Kajüter & Kulmala, 2005).

Quanto ao tipo de produto, as evidências empíricas encontradas por Kajüter e Kulmala (2005) demonstram que em cadeias que possuem produtos funcionais, a redução de custos apresenta-se como uma prioridade competitiva e o OBA pode contribuir por revelar oportunidades para economia de custos. Kumra, Agndal e Nilsson (2012) sugerem que a complexidade do produto ou serviço influencia o desenho do sistema do OBA, visto que compras relacionais, aquelas que possuem frequência, comumente estão associadas com produtos mais complexos. Nessas circunstâncias, o OBA desempenha um papel importante ao longo do processo de terceirização da produção.

O tipo do produto também influencia a aplicação da IOCM, uma vez que, uma das dimensões da IOCM propostas por Cooper e Slagmulder (1999), refere-se às características do produto, em que, dentre outros aspectos, a sua funcionalidade está relacionada ao cumprimento das especificações do produto (qualidade) e a quantidade de especificações (funcionalidade), considerando que quanto maior a funcionalidade, maior a propensão à aplicação da IOCM.

Tratando-se da infraestrutura, é importante que existam recursos e/ou ferramentas que deem suporte interorganizacional na Contabilidade de Custos. Caso contrário, haverá dificuldade de se praticar o compartilhamento de informações de custos, bem como a IOCM.

Por fim, quanto à natureza social do relacionamento, Dekker (2004) esclarecem que a confiança se mostra um importante mecanismo de controle, sendo necessária em relacionamentos estreitos. Ademais, as evidências empíricas encontradas por Kajüter e Kulmala (2005) sugerem que o poder assimétrico pode contribuir para o compartilhamento de informações de custos pelos fornecedores, embora não seja garantia de sucesso da prática do OBA, o que requer mecanismos adicionais de salvaguarda. Ademais, os autores destacam que o OBA imposto só é possível em uma relação díade direta em que haja dependência econômica.

Como sustentam Anderson e Narus (1990), a dependência relativa é um antecedente significativo de influência nas relações de parceria, sugerindo que uma empresa menos dependente pode determinar com sucesso as diversas estratégias de influência, como por exemplo, o compartilhamento de informações. A empresa mais dependente, ao contrário, deve buscar maneiras de agregar valor ou reduzir o custo para a empresa parceira a um custo relativamente pequeno para si, e, ao mesmo tempo, pode proteger seus ativos específicos das transações por meio de ações de equilíbrio de dependência.

Em síntese, um conjunto de requisitos deve ser cumprido pelos atores da cadeia de valor para assegurar o alcance das expectativas em relação ao OBA e à IOCM. Esses requisitos são categorizados por Kajüter e Kulmala (2005) em duas classes: (i) técnicos, que se referem ao desenho dos instrumentos de coleta de dados para redução de custos; e (ii) sociais, os quais contemplam o comprometimento das pessoas, confiança mútua, cooperação, entre outros.

Dessa forma, a aplicabilidade da IOCM e do OBA depende de um conjunto de fatores, e não apenas de variáveis isoladas (Aguilar, Rezende & Rocha, 2008).

Ainda, denota-se que a implementação e utilização de instrumentos da IOCM tornam-se bastante limitadas sem o compartilhamento de informações de custos (Cooper & Slagmulder, 1999; Kulmala, 2002). Corroborando o exposto, o OBA pode ser reconhecido como um mecanismo capacitador, previsto na IOCM, cujo propósito é ajudar as empresas da cadeia de valor a encontrarem formas de conciliar suas habilidades e coordenar seus esforços para alcançarem, de forma coletiva, suas metas de redução de custos.

Assim, Windolph e Moeller (2012) observam que, se por um lado o OBA e a IOCM se apresentam como instrumentos de gestão independentes, por outro lado seus benefícios são relativamente interdependentes e suas aplicações acabam se sobrepondo.

Contudo, para aplicação dessas técnicas, é preciso que os relacionamentos sejam estreitos, com perspectiva de longo prazo, o que requer que as partes estejam satisfeitas com os benefícios econômicos e financeiros advindos desse relacionamento e com os seus aspectos psicossociais. Assim, na seção seguinte serão abordadas as características da satisfação no relacionamento comprador-fornecedor.

2.6 Satisfação no relacionamento entre compradores e fornecedores

Embora as empresas desenvolvam diversas formas de relacionamento com seus fornecedores e clientes, pesquisas recentes acerca dessa relação têm focado na colaboração (Dwyer, Schurr & Oh, 1987; Anderson & Narus, 1990; Dyer, 1997; Kulmala, Paranko e Uusi-Rauva, 2002; Klotzle, 2002; Kajüter & Kulmala, 2005; Whipple, Lynch & Nyaga, 2010; Schoenherr & Swink, 2012; Windolph & Moeller, 2012). Alguns estudos mostram que relacionamentos colaborativos proporcionam maiores benefícios quando comparados com aqueles orientados meramente para as transações, considerando que tais benefícios incluem melhorias de desempenho, além de satisfação geral com a relação e com os seus resultados (Whipple, Lynch & Nyaga, 2010).

Relacionamento colaborativo pode ser definido como um relacionamento de longo prazo, em que as partes geralmente cooperam, compartilham informações e trabalham em conjunto para planejar, e até mesmo modificar suas práticas de negócios na busca de melhor desempenho conjunto (Nyaga, Whipple & Lynch, 2010). Nessa perspectiva, Voldnes, Gronhaug e Nilssen (2012) destacam que o sucesso de um relacionamento de parceria depende da satisfação das partes envolvidas. Assim, para que o relacionamento de cooperação ocorra, torna-se necessária a satisfação das partes com a qualidade da colaboração e os ganhos econômicos e financeiros (Windolph & Moeller, 2012).

A satisfação é um fator fundamental na gestão de relacionamentos (Voldnes, Gronhaug & Nilssen, 2012) e “constitui um constructo de vital importância para a explicação de qualquer tipo de relação entre dois ou mais participantes” (Sanzo et al., 2003, p. 329)²⁰. Field e Meile (2008) constataram que relacionamentos mais fortes com fornecedores foram associados a maior satisfação e desempenho. Nessas condições, a satisfação se mostra como um pré-requisito para o desenvolvimento e manutenção de relacionamentos duradouros.

A literatura tem mostrado que a satisfação no relacionamento pode servir de indicador da eficácia da relação (Anderson & Narus, 1990), porém quando recompensas obtidas ocorrem abaixo do esperado, e os investimentos tornam-se mais elevados que o previsto, há uma tendência das partes a ficarem frustradas. Quando percebem a relação como injusta, isso leva à insatisfação, e, conseqüentemente, redução dos níveis de esforços para a cooperação, podendo a insatisfação conduzir, no longo prazo, à descontinuidade do relacionamento, caso alternativas de relacionamentos sejam disponibilizadas (Frazier, 1983).

2.6.1 Dimensões da satisfação

Voldnes, Gronhaug e Nilssen (2012) comentam que a satisfação é um fenômeno complexo e de diversos conceitos, e, ainda, diferentes explicações têm sido oferecidas sobre os seus

²⁰ “*Satisfaction constitutes a construct of vital importance in the explanation of any type of relationship between two or more participants*”. Em inglês no original – Tradução livre.

direcionadores. Para Anderson e Narus (1984), a satisfação representa o estado afetivo positivo, derivado da apreciação de todos os aspectos da relação de trabalho de uma firma com outra. Já Dwyer, Schurr e Oh (1987) definem satisfação como uma medida ou avaliação global positiva dos aspectos do relacionamento de uma empresa com outra empresa.

De acordo com essas visões, a satisfação pode ser separada em dois tipos: a que foca especialmente os aspectos econômicos do relacionamento, e aquela voltada principalmente para os aspectos não econômicos, cujos termos foram propostos por Geyskens, Steenkamp e Kumar (1999). Para os autores, a satisfação econômica pode ser definida como uma resposta afetiva positiva de membros do canal quanto às recompensas econômicas que fluem a partir da relação com o seu parceiro, tais como aumento do volume de vendas e margens de lucro. Nessa situação, as partes satisfeitas consideram o relacionamento bem-sucedido no que diz respeito à realização das metas, ou seja, em relação à eficácia e a produtividade em geral do relacionamento com o seu parceiro, assim como os resultados financeiros.

A satisfação não econômica (Geyskens, Steenkamp & Kumar, 1999) ou social (Geyskens & Steenkamp, 2000), refere-se à resposta afetiva positiva de um membro do canal com os aspectos psicossociais de sua relação, em que as interações com o parceiro de troca são cumpridas, gratificantes e fáceis. Em outras palavras, essa dimensão centra-se em aspectos de caráter subjetivo, tais como contato social, comunicação ou valores compartilhados. Logo, a parte satisfeita com aspectos não econômicos da relação aprecia os contatos e a interação com a outra parte, acredita que o parceiro seja interessado no relacionamento, possui respeito e boa vontade para troca de ideias (Dekker, 2004; Rodríguez, Agudo & Gutiérrez, 2006).

Nyaga, Whipple e Lynch (2010) também avaliam a satisfação em dois constructos distintos, seguindo a proposição de Geyskens, Steenkamp e Kumar (1999): satisfação econômica e não econômica. Entretanto, os autores sugerem outras nomenclaturas, quais sejam: satisfação com o relacionamento, a qual se concentra em atividades orientadas para o relacionamento, como a participação na tomada de decisões, comprometimento, compartilhamento de informações, e coordenação e gestão das atividades, ou seja, satisfação não econômica; e a satisfação com os resultados, que se concentra em questões gerais de desempenho, como lucratividade, participação de mercado e crescimento de vendas, referindo-se à satisfação econômica.

Embora sejam apresentadas as características de cada constructo da satisfação por Nyaga, Whipple e Lynch (2010), o termo “satisfação com o relacionamento” pode gerar confusão, uma vez que, mesmo quando se trata da satisfação com os resultados, esta também se associa à satisfação com o relacionamento, porém está voltada para os resultados financeiros e econômicos advindos da relação. Em outras palavras, a nomenclatura em si não distingue claramente o tipo de satisfação a que se refere.

Por seu turno, Windolph e Moeller (2012) destacam que a qualidade da colaboração, representada por sua força e proximidade, afeta positivamente a satisfação com o relacionamento. De outro modo, uma intensa comunicação e apoio mútuo entre os parceiros de troca tendem a afetar positivamente a atratividade da relação e continuidade no longo prazo. Os autores afirmam, ainda, que o desempenho dos negócios gerados com o relacionamento influencia, de forma decisiva, a satisfação com o relacionamento. Tal satisfação é dividida em dois componentes: satisfação com os ganhos financeiros provenientes da relação comprador-fornecedor e satisfação com a qualidade da colaboração. Embora Windolph e Moeller (2012) tenha avaliado a satisfação em dois tipos distintos, a classificação “satisfação com a qualidade da colaboração” parece restrita.

Por conseguinte, mediante os conceitos e as características da satisfação apresentados, propõe-se, nesta tese, a avaliação da satisfação com o relacionamento tanto dos fornecedores quanto dos compradores, sob as duas dimensões propostas por Geyskens, Steenkamp e Kumar (1999), Nyaga, Whipple e Lynch (2010) e Windolph e Moeller (2012):

- (1) *Satisfação Econômica*, a qual se refere à avaliação pelas partes envolvidas, dos resultados econômicos, financeiros e patrimoniais gerados no âmbito do relacionamento, tais como participação de mercado, crescimento de vendas e margens de lucro. Enfim, refere-se aos aspectos gerais de desempenho econômico e financeiro gerado a partir do relacionamento; e
- (2) *Satisfação Social*, que se diz respeito à avaliação pelas partes envolvidas, quanto aos aspectos psicossociais do relacionamento, como participação na tomada de decisões, comprometimento com os objetivos, compartilhamento de

informações, incluindo a qualidade das informações compartilhadas (Kulmala, Paranko & Uusi-Rauva, 2002), coordenação e gestão dos processos e atividades, e qualidade da colaboração.

As dimensões da satisfação apresentadas servirão de base na presente pesquisa, como meio para entendimento da percepção dos gestores das empresas objetos dos estudos de caso, quanto à relação com esse constructo.

Ademais, alguns fatores-chave são apresentados na literatura como requisitos essenciais para o alcance e manutenção da satisfação em um relacionamento interorganizacional, os quais são tratados no próximo tópico.

2.6.2 Antecedentes da satisfação e suas inter-relações

Voldnes, Gronhaug e Nilssen (2012) ressaltam que o estudo de fatores necessários para o alcance da satisfação na relação comprador-fornecedor tem recebido destaque na literatura sobre relacionamentos. Os autores apontam a confiança, o comprometimento, a comunicação/compartilhamento de informação e a dependência de poder como antecedentes ou fatores-chave da satisfação, os quais possuem o intuito de gerar e/ou manter a satisfação em um relacionamento entre partes para que este seja duradouro (Voldnes, Gronhaug & Nilssen, 2012).

Para Nyaga, Whipple e Lynch (2010), o comprometimento e a confiança são fatores-chave da satisfação, os quais dependem de atividades colaborativas para que sejam gerados, como o compartilhamento de informação, desenvolvimento de esforços conjuntos e investimentos dedicados, o que, conseqüentemente, influencia a satisfação no relacionamento. Entretanto, vários autores destacam a confiança e o compartilhamento de informações por meio do OBA como componentes fundamentais para o sucesso do relacionamento entre compradores e fornecedores (Carr & Ng, 1995; Ellram, 1996; Seal et al., 1999; Kulmala, 2002; Axelsson, Laage-Hellman & Nilsson, 2002; Tomkins, 2001; Dekker, 2003; Langfield-Smith & Smith, 2003; Kajüter & Kulmala, 2005; Rodríguez, Agudo & Gutiérrez, 2006; Vosselman & Van

Der Meer-Kooistra, 2009; Nyaga, Whipple & Lynch, 2010; Abinajm-Filho, 2011; Hoffjan, Lührs & Kolburg, 2011; Voldnes, Gronhaug & Nilssen, 2012).

Nesta tese, os antecedentes da satisfação focados serão o compartilhamento de informações, por meio do OBA, e a confiança.

2.6.2.1 Compartilhamento de informações e satisfação

O compartilhamento de informações em um relacionamento apresenta alguns objetivos, tais como conduzir eficientemente os custos na cadeia de suprimentos na busca de sua redução e geração de benefícios para as partes (Kajüter & Kulmala, 2005), melhorar o relacionamento (Romano & Formentini, 2012) e promover um aumento dos níveis de confiança, comprometimento e cooperação entre comprador e fornecedor (Kulmala, 2004; Agndal & Nilsson, 2008).

Face ao exposto, o compartilhamento de informações entre empresas mostra-se como um importante fator para o desenvolvimento de relacionamentos bem-sucedidos, levando à satisfação das partes. Contudo, se, por um lado, conforme os fundamentos da Economia dos Custos de Transação, o compartilhamento de informações aumenta a eficiência da transação pela redução de seus custos, por outro lado, quando aplicado de forma unilateral pode potencializar o comportamento oportunista, aumentando os riscos e os custos de transação devido ao aumento dos custos de monitoramento.

Desse modo, o compartilhamento unilateral de informações de custos (considerando-se que via de regra apenas o fornecedor compartilha suas informações) pode aumentar a vulnerabilidade dos fornecedores em relação ao possível comportamento oportunista dos compradores. Fato que, por sua vez, influencia consideravelmente não só a percepção dos fornecedores em relação aos benefícios do OBA, mas também a satisfação com o relacionamento (Windolph & Moeller, 2012). Assim, o OBA pode exercer uma influência, tanto positiva quanto negativa, na satisfação econômica e social com o relacionamento.

No entanto, salvaguardas contra eventuais comportamentos oportunistas são especialmente relevantes para a análise do impacto do OBA em relação à satisfação dos fornecedores, uma vez que atenuam o risco de oportunismo, ou seja, asseguram que os compradores usarão os dados compartilhados de forma construtiva (Windolph & Moeller, 2012).

Outro aspecto importante para o alcance da satisfação das partes com o relacionamento é a confiança, a qual será abordada a seguir.

2.6.2.2 *Confiança e satisfação*

A orientação de longo prazo nas relações comprador-fornecedor depende do grau de confiança de determinada parte com relação à outra (Vosselman & Van Der Meer-Kooistra, 2009). Por conseguinte, espera-se que compradores e fornecedores que possuam confiança mútua estejam mais satisfeitos com o relacionamento e disponham mais esforços para assegurar a sua continuidade (Nyaga, Whipple & Lynch, 2010). Os achados da pesquisa desses autores evidenciam que a confiança tem efeito positivo e significativo sobre a satisfação com o relacionamento, com os resultados provenientes desse relacionamento e com o desempenho, tanto na perspectiva dos fornecedores quanto dos compradores. Deste modo, “atender ou exceder os objetivos de desempenho por meio da cooperação leva à confiança e satisfação com o trabalho em parceria” (Anderson & Narus, 1990, p. 56)²¹.

Os resultados encontrados por Jhonston et al. (2004) revelaram que altos níveis de comportamento cooperativo interorganizacional, como planejamento compartilhado e flexibilidade nas atividades coordenadas, foram fortemente relacionados com a confiança do fornecedor no comprador.

Percebe-se, então, que a confiança é um constructo importante no relacionamento em uma cadeia de suprimentos, uma vez que pode influenciar o alcance da satisfação na relação entre

²¹ “Meeting or exceeding the performance objectives through cooperation leads to trust and satisfaction with the working partnership”. Em inglês no original – Tradução livre.

compradores e fornecedores (Nyaga, Whipple & Lynhc, 2010; Moeller, Windolph & Isbruch, 2011). Corroborando, Anderson e Narus (1990) propuseram um modelo para gerir relacionamentos em canais de *marketing* em que a confiança apresenta-se como um constructo central do modelo, tendo como alguns de seus antecedentes, a cooperação e a comunicação, as quais promovem a satisfação.

Delineadas as características dos antecedentes-chave da satisfação que serão focados neste estudo, OBA e confiança, é importante entender também as suas inter-relações, já que os mesmos podem ter influência um sobre o outro.

2.6.2.3 Inter-relações entre compartilhamento de informações e confiança

Os relacionamentos entre compradores e fornecedores têm se mostrado dependentes da confiança para que sejam bem-sucedidos (Voldnes, Gronhaug & Nilssen, 2012). Para os autores, a comunicação e o compartilhamento de informações fazem-se importantes para a construção da confiança e redução das incertezas do ambiente relacional. Alguns estudos evidenciam que a confiança, assim como os acordos de confidencialidade, pode reduzir a resistência para o compartilhamento de informações, sendo que cooperação e reputação no mercado são meios para construí-la (Kumra, Agndal & Nilsson, 2012).

Villena, Revilla e Choi (2011) atestam que quando a confiança é construída por meio de repetidas transações, ou seja, ao longo do tempo, as partes tendem a ser menos preocupadas com o risco de comportamento oportunista e tornam-se mais dispostas a se engajarem em uma comunicação aberta e ainda mostram maior transparência comportamental.

A confiança tem sido considerada tanto um pré-requisito (Carr & Ng, 1995; Ellram, 1996; Mouritsen, Hansen & Hansen, 2001, Axelsson, Laage-Hellman & Nilsson, 2002; Kulmala, 2002; Romano & Formentini, 2012), quanto uma consequência do OBA (Tomkins, 2001; Morgan & Hunt, 1994; Kajüter & Kulmala, 2005; Nyaga, Whipple & Lynch, 2010).

Anderson e Narus (1990) destacam que a construção e sustentação de parcerias constituem um processo iterativo, e acrescentam que uma comunicação significativa nesses relacionamentos é um antecedente necessário da confiança, e que posteriormente, o acúmulo de confiança conduz a uma melhor comunicação. Contudo quando se trata do OBA aplicado sem coerção, parece haver a necessidade de um nível mínimo de confiança para que o compartilhamento se inicie, podendo aumentar ao longo do tempo, conforme observam Romano e Formentini (2012).

Vosselman e Van der Meer-Kooistra (2009) argumentam que controle e confiança são fundamentais no relacionamento de longo prazo. Para os autores, a confiança está sempre associada ao controle, sendo que o objetivo de ambos é estabelecer e manter expectativas positivas de comportamento. Entretanto, o OBA é entendido como um mecanismo formal de controle e, como tal, pode aumentar modos informais de governança por meio do aumento de transparência mútua e alcance das metas (Dekker, 2004). Porém, Das e Teng (1998) e Rousseau et al. (1998) alegam que mecanismos formais podem danificar os mecanismos de controle informais, como a confiança, já que podem sinalizar baixa confiabilidade na parceria.

Em vista disso, os determinantes da confiança devem ser analisados considerando-se o risco específico inerente ao compartilhamento de informações, o potencial prejuízo causado pelo comportamento oportunista e a aversão ao risco do fornecedor (Tomkins, 2001; Langfield-Smith & Smith, 2003). Se, por um lado, o compartilhamento de informações de custos como um investimento de risco sinaliza um alto nível de confiança (Tomkins, 2001), por outro lado o OBA praticado unilateralmente pelo fornecedor pode comprometer o relacionamento, por possibilitar um potencial comportamento oportunista do comprador (Moeller, Windolph & Isbruch, 2011).

No entanto, recorre-se a Kajüter e Kulmala (2005) e Kulmala, Kajüter e Valkokari (2007) para esclarecer que a confiança mútua propicia aplicação do OBA, pois tende a reduzir a chance de uso indevido da informação compartilhada.

Nessas circunstâncias, não há um consenso acerca dos efeitos da confiança sobre as técnicas de *Inter-Organizational Cost Management* e o efeito destas técnicas sobre ela, o que mostra a necessidade de novas pesquisas acerca do assunto (Kulmala, 2002). Ademais, Tomkins

(2001) destaca que a falta de uma teoria robusta sobre a interação entre a confiança e o compartilhamento de informação tem representado uma lacuna para o conhecimento da área.

Na próxima seção, é apresentado um levantamento dos estudos anteriores que contemplaram a investigação sobre o OBA, sob diferentes perspectivas.

2.7 Estudos Anteriores

Dado o propósito principal do OBA, referente ao aumento da eficiência da gestão de custos interorganizacional, revelando o potencial de economia adicional de custos por meio de atividades conjuntas entre compradores e fornecedores (Kajüter & Kulmala, 2005; Kulmala, Paranko & Uusi-Rauva, 2002), surpreende-se ao verificar que poucas pesquisas se arriscam a investigar a extensão pela qual a implementação do OBA influencia a satisfação das partes no relacionamento (Windolph & Moeller, 2012). É possível que a justificativa esteja no fato de essa ser uma prática recente, que, conforme Kajüter e Kulmala (2005), surgiu com a propagação da produção enxuta por empresas japonesas nos anos de 1990.

Nesse contexto, é importante que pesquisas futuras em relação ao OBA sejam realizadas, posto que ainda há muitas inquietações e questionamentos sobre tal ferramenta gerencial. Assim, procurou-se fazer um apanhado da literatura acerca do OBA, conforme se pode observar no Quadro 8, a seguir:

Referências			Aspectos do contexto relacional do OBA	Aspectos relacionados à prática do OBA (implementação e uso)	Relação com a IOCM	Polos Contemplados	Setor	País	Teoria de Base	Metodologia
Ano	Autor (es)	Periódicos ²²								
1992	Munday	MAR	Comp. Oportunista	Sucesso / Falhas / Aplicação	Não	Apenas fornecedor	Comp mold plástico	UK, USA, Japão	NA	Survey
1995	Carr; Ng	MAR		Sucesso / Falhas	Não	Abordagem Díade	Automotivo	Japão	NA	Estudo de Caso – Único
1996	Lamming	IJOPM		Aplicação	Não		NA	NA	NA	Teórico
1999	Seal et al.	MAR	Confiança / Salvaguardas	Aplicação	Não	Abordagem Díade	Manufatura	UK, USA	Economia dos Custos de Transação (ECT)	Estudo de Caso – Único / Pesquisa-ação
2001	Mouritsen; Hansen; Hansen	MAR		Aplicação	Não	Apenas Comprador	Equip eletr e de comunicação	Dinamarca	Teoria do Ator Rede (TAR)	Estudo de Caso – Duplo
2002	Kulmala; Paranko; Uusi-Rauva	IJPE	Satisfação	Aplicação	Não	Abordagem Díade	Indústria de equipamentos	Finlândia	NA	Estudo de Caso – Único

²² MAR – Management Accounting Review; JOPM – International Journal of Operations & Production Management; MA – Management Accounting; AOS – Accounting, Organization and Society; EJPSM – European Journal of Purchasing & Supply Management; IJPE – International Journal Production Economics; TFJBE – The Finnish Journal of Business Economics; JPSM – Journal of Purchasing & Supply Management; JOM – Journal of Operations Management; 8th MAR – 8th Manufacturing Accounting Research; BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos; QRAM – Qualitative Research in Accounting & Management; SC – Supply Chains; JBIM- Journal of Business & Industrial Marketing.

Continuação do Quadro 8

2002	Axelsson; Laage- Hellman, Nilsson	EJPSM		Aplicação	Não		NA	NA	NA	Teórico
2002	Kulmala	TFJBE	Confiança / Comprometimento	Sucesso / Falhas / Aplicação	Não	Network	Manufatura	NA	NA	Teórico
2003	Dekker	MAR	Confiança / Comp. Oportunista / Salvaguardas	Sucesso / Aplicação		Abordagem Díade	Varejo	UK	Teoria Organizacional; ECT	Estudo de Caso – Único
2003	Kulmala	Tese	Confiança / Comprometimento	Sucesso / Falhas / Aplicação	Sim	Network	Manufatura	Finlândia	ECT	Estudo de Caso – Duplo
2004	Kulmala	JPSM	Confiança	Aplicação		Network	Manufatura	Finlândia	Abordagem de rede (network approach)	Estudo de Caso – Múltiplo
2004	Seal; Berry; Cullen	AOS		Aplicação	Não	Apenas Comprador	Indústria de eletrônicos	UK	Teoria da Estruturação	Estudo de Caso – Único
2005	Kajuter; Kulmala	MAR		Sucesso / Falhas / Aplicação	Não	Network	Automotivo; Manufatura	Alemanha	Teoria da Contingência	Estudo de Caso – Múltiplo
2007	Kulmala; Kajuter; Valkokari	8 th MAR	Confiança	Aplicação	Sim	Network	Equip p/ embarc; Constr telhas	Finlândia	Teoria da Agência, ECT, Teoria da Contingência	Estudo de Caso – Duplo

Continuação do Quadro 8

2008	Aguiar; Rezende; Rocha	BASE	Confiança / Comp. Oportunista	Sucesso / Falhas / Aplicação	Sim		NA	NA	NA	Teórico
2008	Agndal; Nilsson	IJPE		Aplicação	Não	Abordagem Díade	Automotivo	Suécia	NA	Estudo de Caso – Único
2009	Vosselman; Meer- Koistra	AOS	Confiança / Salvaguardas				NA	NA	ECT	Teórico
2009	Agndal; Nilsson	MAR		Aplicação	Sim	Abordagem Díade	Automotivo	Suécia	Abordagem da interação	Estudo de Caso – Múltiplo
2009	Piontkowski; Hoffjan	JPSM	Comprometimento	Aplicação	Sim	Abordagem Díade	Escolar (est mestrado)	França	Theory of reactance	Experimento
2010	Nyaga; Whipple; Lynch	JOM	Satisfação / Comprometimento / Confiança		Não	Abordagem Díade	Indústria de manufatura e serviços	USA	ECT e Teoria das Trocas Sociais	<i>Survey</i>
2010	Agndal; Nilsson	MAR	Confiança / Comprometimento / Especificidade de Ativos / Comp. Oportunista / Salvaguardas	Aplicação	Não	Abordagem Díade	Automotivo; Varejo; Telecom	Suécia	ECT	Estudo de Caso – Múltiplo
2010	Suomala et al.	GRAM	Salvaguardas	Aplicação	Sim	<i>Network</i>	Mineração	Finlândia	generic process approach; control archetype approach	Estudo de Caso – Duplo

Continuação do Quadro 8

2011	Hoffjan; Lührs; Kolburg	SC		Aplicação	Não	Abordagem Díade	Indústria	Alemanha	NA	<i>Survey</i>
2011	Moeller; Windolph; Isbruch	JPSM	Confiança / Comprometimento	Aplicação	Sim	Apenas fornecedor	Automotivo	Alemanha	ECT	<i>Survey</i>
2011	Soares	Dissertação		Aplicação	Sim	Apenas comprador	Automotivo	Brasil	ECT	Estudo de Caso – Único
2012	Romano; Formentini	IJPE		Aplicação	Não	Abordagem Díade	Manufatura	Itália	Analytical Hierarchy Process (AHP)	Pesquisa- ação
2012	Kumra; Agndal; Nilsson	JBIM		Aplicação	Não	Abordagem Díade	Automotivo; Construção; TI	Índia	ECT	Estudo de Caso – Múltiplo
2012	Windolph; Moeller	MAR	Comp. Oportunista / Salvaguardas / Satisfação	Aplicação	Sim	Apenas fornecedor	Automotivo	Alemanha	ECT e Teoria Contingência	<i>Survey</i>
2012	Caglio; Ditillo	MAR		Aplicação	Não	Abordagem Díade	Indústria da moda	Itália	Social Network Analysis (SNA)	<i>Survey</i>

Quadro 8. Revisão da Literatura sobre *Open-Book Accounting*²³. Fonte: Desenvolvido pela autora.

²³ Não há intenção de se esgotar o conhecimento com as informações sobre os trabalhos mencionados. Optou-se por ordenar as referências por ordem cronológica e, na coluna periódicos, pelas iniciais do título do periódico.

O Quadro 8 refere-se a um levantamento da literatura que estuda o OBA, sendo que as informações trazidas oferecem uma perspectiva geral do estágio atual das pesquisas que abordam essa técnica, sem a pretensão de esgotar ou contemplar todas as pesquisas existentes sobre o assunto. Dessa forma, o intuito foi o de verificar o que já está sendo investigado e as lacunas ainda existentes.

Percebe-se, portanto, que o OBA tem sido analisado sob diversas formas: por meio de trabalhos teóricos (07), de estudos de casos (15), de *surveys* (06), de experimento (01), de pesquisa-ação (01), e, ainda, de forma mista, estudo de caso e *survey* (01).

Verifica-se que a maior parte das pesquisas foi realizada por meio de estudos de caso. Como o OBA é uma prática relativamente nova, é necessário que ocorra um entendimento mais aprofundado do tema, o que torna o método estudo de caso adequado para tais investigações. Conforme sustentam Otley e Berry (1994), esse método é amplamente reconhecido como frutífero quando o conhecimento prévio sobre um fenômeno é limitado, especialmente se este for de alta complexidade, enquadrando-se, nesse contexto, o OBA.

No entanto, conforme verifica-se no Quadro 7, estudos que investiguem a influência do OBA e da confiança sobre a satisfação das partes acerca do relacionamento interorganizacional, considerando se essa influência depende de outros fatores do contexto relacional, ainda são escassos. Essa realidade revela a importância de novas pesquisas que auxiliem nesse entendimento.

Na literatura levantada sobre o OBA, apenas três trabalhos contemplaram a satisfação no relacionamento (Kulmala, Paranko & Uusi-Rauva, 2002; Nyaga, Whipple & Lynch, 2010; Windolph & Moeller, 2012). O Quadro 9 evidencia os objetivos, os principais resultados e as lacunas apresentadas nesses três trabalhos.

Autor (es)/Ano	Objetivos	Principais resultados	Lacunas
Kulmala, Paranko e Uusi-Rauva (2002),	Verificar os tipos de desafios que os relacionamentos em rede apresentam para a gestão de custos.	Verificou-se que a maior parte dos fornecedores não possuem condições de compartilhar seus dados devido ao estado pobre de sua contabilidade de custos, não conseguindo prover informações de custos a um nível satisfatório aos compradores.	Não foram contemplados aspectos do contexto relacional do OBA, os quais podem afetar a satisfação das partes no relacionamento, tais como: confiança, especificidade de ativos, comportamento oportunista e salvaguardas; e, ainda, não consideraram a IOCM na análise.
Nyaga, Whipple e Lynch (2010)	Examinar os antecedentes do desempenho e da satisfação com relacionamentos colaborativos em uma perspectiva diáde e, ainda, investigar as semelhanças e diferenças nas percepções dos compradores e dos fornecedores em relação aos antecedentes e os resultados das relações de colaboração.	Os resultados mostram que atividades colaborativas (compartilhamento de informações, desenvolvimento conjunto de esforços e investimentos dedicados) conduzem à confiança e ao comprometimento, que por sua vez, melhoram a satisfação e o desempenho. Ainda, os compradores focam nos resultados gerados com o relacionamento e os fornecedores em salvaguardar seus investimentos específicos.	Não foi considerada na análise a IOCM a influência dos ativos específicos investidos, do comportamento oportunista e das salvaguardas.
Windolph & Moeller (2012)	Verificar a extensão pela qual o OBA (unilateral) influencia a satisfação no relacionamento, enquanto responsável pela influência da IOCM.	Os achados evidenciam que o compartilhamento unilateral de informações pode afetar negativamente a satisfação do fornecedor com o relacionamento. Ainda, as normas sociais do relacionamento atenuam significativamente o efeito negativo do OBA na satisfação.	A investigação se deu apenas no lado dos fornecedores e não foram contemplados na análise a confiança e os ativos específicos.

Quadro 9. Estudos sobre OBA e satisfação: principais resultados e lacunas. Fonte: Desenvolvido pela autora.

Verifica-se, que a pesquisa proposta nesta tese ainda não foi realizada com empresas brasileiras. Embora no setor automotivo tanto as montadoras quanto seus fornecedores frequentemente são globalizados (Kulmala, Kajüter & Valkokari, 2007), é importante identificar a satisfação no relacionamento desses atores instalados no Brasil quando da aplicação do OBA, visto que, conforme revelam Voldnes, Gronhaug e Nilssen (2012), diferenças culturais influenciam alguns antecedentes importantes da satisfação como a

confiança, comunicação/compartilhamento de informações, dependência de poder e comprometimento. Apesar de nesta tese não se ter a pretensão de investigar o efeito da cultura na satisfação com o relacionamento, pode-se ter resultados diferentes de estudos em outros países que sejam explicados também por essa razão.

Ademais, muitas das pesquisas levantadas não utilizaram uma teoria de base para sustentar suas análises, contudo, dentre aquelas que utilizaram, a maioria elegeu a Economia dos Custos de Transação. Neste estudo, optou-se, também, fundamentar a investigação por meio da Economia dos Custos de Transação, pois se espera que a mesma possibilitará o alcance do objetivo proposto, dado que fatores críticos da satisfação, tais como o risco de comportamento oportunista e a necessidade de estabelecimento de salvaguardas (mecanismos de governança), estão contemplados em seu arcabouço.

Diante do exposto, ressalte-se que, com esta pesquisa, há o propósito de se preencher as lacunas nos estudos apresentadas no Quadro 9, o que permitirá um maior entendimento sobre a relação entre o OBA, a confiança e a satisfação das partes com o relacionamento.

Apresentados os aspectos relevantes acerca da revisão da literatura, assim como do objetivo proposto nesse estudo, abordou-se no próximo capítulo a trajetória metodológica, a qual norteou a pesquisa empírica.

3 TRAJETÓRIA DA PESQUISA

Neste capítulo, em duas seções serão apresentados e discutidos os procedimentos metodológicos empregados nesta tese. Na primeira seção é apresentada a caracterização da pesquisa, enquanto na segunda é exposto o protocolo de pesquisa. Nesse protocolo são discutidos os aspectos gerais sobre os critérios utilizados para a escolha das empresas analisadas, aspectos relacionados às entrevistas e aos roteiros de entrevistas, o método de tratamento e análise dos dados, questões acerca da operacionalização das categorias de análise e, por fim, a delimitação temporal e as limitações do método de coleta de dados.

3.1 Caracterização da Pesquisa

Para o desenvolvimento deste trabalho, adotou-se uma estratégia qualitativa de pesquisa, a qual se mostrou mais adequada à natureza dos fenômenos estudados. Creswell (2014) ressalta que se conduz uma pesquisa qualitativa, por exemplo, quando é preciso uma compreensão complexa e detalhada da questão estudada. Para o autor (p. 49-50), pesquisa qualitativa

(...) começa com pressupostos e o uso de estruturas interpretativas/teóricas que informam o estudo dos problemas da pesquisa, abordando os significados que os indivíduos ou grupos atribuem a um problema social ou humano. Para estudar esse problema, os pesquisadores qualitativos usam uma abordagem qualitativa da investigação, a coleta de dados em um contexto natural sensível às pessoas e aos lugares em estudo e a análise dos dados que é tanto indutiva quanto dedutiva e estabelece padrões ou temas. O relatório final ou a apresentação incluem as vozes dos participantes, a reflexão do pesquisador, uma descrição complexa e interpretação do problema e a sua contribuição para a literatura ou um chamado à mudança.

Nessas circunstâncias, a pesquisa qualitativa envolve maior atenção à natureza interpretativa da investigação, situando o estudo dentro do contexto social, político e cultural dos pesquisadores e a sua reflexão nos relatos apresentados por eles (Creswell, 2014).

Os ambientes em que uma pesquisa ocorre são muito diversificados, assim como são muitos os métodos e técnicas utilizados para a coleta e análise dos dados e os enfoques adotados em sua análise e interpretação. Neste sentido, é interessante classificar as pesquisas conforme o

seu delineamento, que é o planejamento da pesquisa em uma dimensão mais ampla, envolvendo os fundamentos metodológicos, a definição dos objetivos, o ambiente da pesquisa e a determinação das técnicas de coleta e análise de dados (Gil, 2010).

Considerando-se a natureza, essa pesquisa pode ser classificada como aplicada, dado que, de acordo com Gil (2010), abrange estudos elaborados com a finalidade de resolver problemas presentes no contexto das sociedades em que vivem os pesquisadores.

Quanto aos objetivos, essa pesquisa classifica-se como explicativa, visto que seu propósito é o de identificar fatores que determinam ou contribuam para a ocorrência de fenômenos. Assim, esses fatores possuem a finalidade de explicar a razão, o porquê das coisas (Gil, 2010; Yin, 2010) e/ou como o evento estudado ocorre (Yin, 2010).

No que se refere aos procedimentos técnicos, essa pesquisa pode ser classificada como estudo de casos múltiplos. Creswell et al. (2007) destaca que o estudo de caso constitui uma abordagem qualitativa em que o pesquisador explora um sistema delimitado (um caso) ou múltiplos sistemas delimitados (mais de um caso) ao longo do tempo por meio de coleta de dados detalhada e aprofundada. Assim, o estudo de caso estuda uma questão explorada por meio de um ou mais casos dentro de um sistema delimitado, ou seja, dentro de um contexto, por exemplo. Para Yin (2010), os projetos de casos únicos ou de casos múltiplos são variantes da mesma estrutura metodológica, não existindo uma distinção ampla entre esses dois tipos de estudos de casos.

O autor ressalta que as evidências nos estudos de casos múltiplos são consideradas geralmente mais vigorosas e, assim, o estudo como um todo pode ser visto como mais robusto. Ademais, Yin (2010) comenta que, embora possa se ter estudos de casos bem-sucedidos em qualquer projeto de pesquisa, as chances de se realizar um bom estudo de caso são maiores em casos múltiplos do que em casos únicos, sendo, desse modo, preferidos os projetos de casos múltiplos.

O estudo de caso caracteriza-se em um estudo em profundidade e utiliza diversas técnicas de coleta de dados como entrevista, observação e análise de documentos (Creswell, et. al, 2007; Creswell, 2014; Martins, 2008; Gil, 2009; Yin, 2010). Essas técnicas são confrontadas (triangulação) no sentido de se obter informações mais detalhadas e confiáveis que gerem

resultados também confiáveis e de qualidade. Por exemplo, os dados obtidos por meio de entrevistas devem ser contrastados com aqueles obtidos por observações e análise de documentos.

Portanto, com o propósito de aumentar a validade externa, além de utilizar duas técnicas de coleta de dados (entrevista e análise documental), esta pesquisa foi realizada por meio de três casos, sendo cada um composto pelo relacionamento entre uma montadora de veículos e um de seus fornecedores, empregando-se, assim, a perspectiva díade. Agndal e Nilsson (2010) observam que vários casos oferecem a vantagem adicional de se poder fazer comparações entre os casos. Embora o propósito de se empregar vários casos não seja identificar regularidades entre eles no sentido estatístico (Dubois & Araujo, 2007), as evidências com base em multicasos podem enriquecer e aprofundar as discussões em que os pesquisadores contrastam descobertas a partir de casos individuais e, ainda, conforme defende Yin (2010), os benefícios analíticos de ter dois ou mais casos podem ser substanciais.

Yin (2010) aponta três tipos diferentes de estudos de casos: (a) o exploratório, em que o evento estudado não possui um único e claro conjunto de resultados, porém sua meta é desenvolver proposições para investigação posterior; (b) o descritivo, que descreve o evento no contexto de vida real em que ocorreu; e (c) o explanatório ou causal, cuja função, além de descrever, é explicar os presumidos vínculos causais do fenômeno estudado com a vida real, ou seja, explica como e/ou por que o evento estudado ocorre, tendo como base teorias existentes.

Os estudos de casos desenvolvidos nesta tese enquadram-se no tipo explanatório, uma vez que procura explicar, a partir da Economia dos Custos de Transação, como o OBA e a confiança influenciam a satisfação em um relacionamento interorganizacional.

Adams, Hoque e McNicholas (2006) observam que estudos de casos podem auxiliar pesquisas em Contabilidade em diversos aspectos: desenvolver um estudo utilizando múltiplas fontes de evidências; obter uma descrição detalhada dos processos de gestão e controles contábeis e como tais processos afetam os participantes na prática; analisar as forças e fraquezas dos processos relatadas pelas pessoas entrevistadas; descobrir como a experiência, as palavras, os

sentidos, as atitudes e juízos de valores dos participantes na organização influenciam a questão de pesquisa; e, ainda, capturar as diferenças individuais ou variações nas percepções sobre a prática no mundo real.

Corroborando, Agndal e Nilsson (2010) comentam que o método estudo de caso é relevante em pesquisas sobre o *Open-Book Accounting*, em que se considera o contexto no qual ele de fato é implementado e utilizado, ao contrário de ser estudado de forma isolada; outro aspecto importante é que esse método é comumente reconhecido como frutífero quando o fenômeno se apresenta complexo e o conhecimento prévio sobre ele é restrito (Otley & Berry, 1994; Yin, 2010), o que vai ao encontro da proposta deste trabalho. Ademais, o OBA é um fenômeno multifacetado (Agndal & Nilsson, 2010) e pouco entendido dentro das relações díades.

Neste estudo, não existe o propósito de testar a teoria existente, mas adicionar contribuições, o que é condizente com as recomendações para a escolha do método estudo de caso, conforme destacam Agndal e Nilsson (2010) e Dubois e Araújo (2007). Com essas considerações, o método estudo de casos múltiplos mostra-se adequado para alcançar o objetivo proposto nesta tese.

3.2 Protocolo de Pesquisa

O protocolo de estudo de caso é um instrumento orientador e regulador da condução estratégica de pesquisa (Martins, 2008). Além de se constituir em forte elemento para mostrar a confiabilidade de uma pesquisa de estudo de caso (Martins, 2008; Yin, 2010), destina-se a orientar o investigador na realização da coleta de dados de um caso único, mesmo se este fizer parte de um estudo de casos múltiplos (Yin, 2010). O ponto central do protocolo refere-se ao conjunto de questões que reflitam a investigação real (Martins, 2008; Creswell, 2014), devendo ser construído a partir da fase inicial do projeto. Tais questões são feitas ao próprio pesquisador e funcionam como um *check-list* no sentido de orientar o investigador quanto às ações para a condução do trabalho, especialmente no levantamento de dados que serão coletados e as razões de coletá-los (Martins, 2008).

Para Yin (2010), o protocolo de pesquisa mantém o alvo do pesquisador sobre o tópico do estudo de caso e a sua preparação o força a antecipar problemas, além de incluir a maneira em que os relatórios do estudo de caso devem ser completados. O autor destaca que o protocolo é mais do que um questionário ou um instrumento; ele contém o instrumento, assim como os procedimentos e as regras gerais a serem seguidas no seu uso, os quais serão apresentados nos tópicos a seguir.

3.2.1 Visão geral do projeto do estudo de caso

Dado o objetivo deste trabalho, optou-se por pesquisar empresas do setor automotivo, particularmente a montadora e alguns de seus fornecedores diretos (*tier 1*). Vanalle e Salles (2011) encontraram em sua pesquisa que esse tipo de fornecedor tem sofrido mudanças na forma de se relacionar com as montadoras, uma vez que passou a ter um relacionamento mais colaborativo e de longo prazo, em detrimento de uma relação de mercado de compra e venda (mercado *spot*).

As empresas desse setor sofrem forte pressão para redução de custos em consequência da intensa competição global e das atividades colaborativas presentes nas cadeias de suprimento, uma vez que é comum a fabricação de produtos com alto valor agregado por meio de fornecedores externos (Windolph & Moeller, 2012). Tal ambiente cria uma relação de interdependência entre fornecedores e compradores, mostrando-se favorável à prática da IOCM e do OBA, devido à necessidade de técnicas de gestão e controle interorganizacionais que sejam capazes de gerar vantagem competitiva em toda a cadeia.

Conforme discutido no referencial teórico, o OBA e a IOCM ocorrem, principalmente, em relacionamentos orientados para a colaboração e para o longo prazo. Assim, é requisito que as empresas objeto de estudo apresentem relacionamentos colaborativos, com base no longo prazo, e não meramente transacionais (mercado *spot*).

O setor automotivo oferece uma importante oportunidade para investigação dos aspectos sobre os relacionamentos interorganizacionais, visto que automóveis são desenvolvidos e

fabricados pela indústria e suas cadeias de fornecedores, que produzem grande parte do valor de um veículo (Dyer & Nobeoka, 2000). Esse fato faz com que o custo e a qualidade de um automóvel estejam sujeitos à produtividade dessas empresas, provocando a necessidade de trabalharem em colaboração.

Assim, a indústria automobilística apresenta-se pioneira na aplicação de modernas técnicas interorganizacionais de gestão de custos (Pires, 1998; Maini, 2003; Guarnieri, Hatakeyama & Resende, 2009; Guarnieri e Hatakeyama, 2010; Pires & Sacomano Neto, 2010; Abinajm-Filho, 2011), alcançando notáveis economias de custos (Carr & Ng, 1995), e uma das principais áreas de aplicação do OBA em relacionamentos díades, entre fornecedores e compradores (Kajüter & Kulmala, 2005). Ademais, o setor automotivo no Brasil apresenta significativa importância econômica e social, conforme dados da ANFAVEA (2015) e do IBGE (2015). Feitas essas considerações, concluiu-se que o setor automotivo daria subsídios para a investigação proposta nesta tese, o que justifica sua escolha.

Foram pesquisados uma montadora de veículos e três de seus fornecedores diretos, já que o estudo teve a proposta de fazer a investigação em uma relação díade: tanto a montadora quanto seus fornecedores foram pesquisados. A fim de manter a confidencialidade das informações sobre a montadora e os fornecedores investigados, algumas informações foram omitidas e os seus nomes foram alterados, passando-se, nesta pesquisa, a se utilizar a denominação Montadora Alfa, Fornecedor Beta, Fornecedor Gama e Fornecedor Delta.

3.2.2 Coleta de dados

O estudo de caso é um método que utiliza diversas técnicas de pesquisa e coleta de dados para atingir seu objetivo. Yin (2010) sugere seis fontes de evidências do estudo de caso, quais sejam: documentos, registros em arquivo, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos, cuja utilização depende do domínio de diferentes procedimentos de coleta de dados.

O mesmo autor observa que, além de estar familiarizado com os procedimentos de coleta de dados por meio das referidas fontes de evidência, o pesquisador deve atentar-se para os

desafios do projeto relacionados à validade do constructo, validade interna, validade externa e a confiabilidade. Dessa forma, para que o estudo seja de alta qualidade, o autor propõe três princípios de apoio a serem seguidos: o uso de múltiplas fontes; a criação de um banco de dados do estudo de caso; e a manutenção de um encadeamento de evidências.

No presente estudo foram utilizadas as técnicas pesquisa documental e entrevista semi-estruturada. Ainda, como a pesquisa ocorreu na perspectiva díade, foi possível confrontar e comparar (análise cruzada) várias informações obtidas por meio das entrevistas realizadas tanto na montadora como nos fornecedores, o que aumenta a confiabilidade dos dados.

A pesquisa documental, quando da condução de um estudo de caso, possui o intuito de proporcionar um melhor entendimento do caso ou dos casos, bem como corroborar evidências coletadas por outros instrumentos ou outras fontes, para maior confiabilidade dos achados por meio da triangulação tanto de dados quanto de resultados (Martins, 2008; Yin, 2010).

Com a pesquisa documental, pretendeu-se obter informações para um melhor conhecimento das empresas objeto de estudo. Foram levantadas informações em fontes públicas como revistas do setor automotivo e nos *sites* oficiais da *web* das empresas investigadas. Pesquisou-se, também, documentos internos dessas empresas que pudessem conter informações relevantes para o alcance do objetivo deste trabalho. Tais documentos foram: planilhas de custos, contratos de fornecimento, planilha IDF (Índice de Desenvolvimento de Fornecedores), que avalia o desempenho dos fornecedores quanto ao fornecimento à montadora, e Caderno de Compras, relatório mensal emitido pela montadora, que mostra a sua performance, o acompanhamento de índices, bem como os dados sobre os fornecedores, como a posição deles em termos de faturamento, o volume de compras no mês por fornecedor, os reajustes concedidos no período, entre outros.

Esses documentos regulamentam o relacionamento entre as partes e o objetivo foi proporcionar um maior entendimento sobre cada relacionamento pesquisado nessa tese. Vale destacar que todos os documentos foram disponibilizados para análise pela montadora. Porém não foi possível retirá-los, ocorrendo a análise na própria montadora. Os contratos de fornecimento foram analisados mediante duas visitas à montadora, que duraram cerca de duas

horas e quarenta minutos. Nessas ocasiões foi liberada uma sala para que pudessem ser realizadas a leitura dos contratos e as anotações necessárias sobre as suas cláusulas. Ademais, foi disponibilizada uma pessoa por parte da montadora para sanar eventuais dúvidas que surgissem.

Já os demais documentos foram mostrados por um analista de custos indicado pelo gestor de compras da montadora, que comentou e esclareceu os detalhes de cada um deles: a forma em que ocorrem os pleitos de reajustes pelos fornecedores, como a montadora calcula os percentuais de reajuste, a estrutura de custos apresentada nas planilhas de cada fornecedor, o nível de detalhe das informações nas planilhas compartilhadas pelos fornecedores, posicionamento dos fornecedores em relação ao faturamento com a montadora, entre outros. Na ocasião, puderam ser realizadas diversas perguntas e, além de coletar informações adicionais, pôde-se confrontar as informações com aquelas que já haviam sido coletadas na entrevista com o gestor de compras da montadora. Essa parte da análise durou aproximadamente uma hora e meia.

Em relação às entrevistas, Yin (2010) e Creswell (2014) comentam que são uma das fontes mais importantes de informações para o estudo de caso. O objetivo básico dessa técnica de pesquisa para Martins (2008, pp. 27) é “(...) entender e compreender o significado que os entrevistados atribuem a questões e situações, em contextos que não foram estruturados anteriormente, com base nas suposições e conjecturas do pesquisador”.

Na entrevista semi-estruturada, o pesquisador busca levantar informações por meio de uma conversação livre, sem se restringir a um roteiro prévio de perguntas (Martins, 2008), tratando-se de uma das mais importantes técnicas de coleta de dados em estudos de casos cujo enfoque é qualitativo. Além de valorizar a presença do pesquisador, esse tipo de entrevista oferece todas as perspectivas possíveis para que o respondente tenha a liberdade e a espontaneidade necessárias (Triviños, 2008).

A coleta de dados por meio das entrevistas teve o intuito de captar a percepção dos entrevistados em relação ao objetivo proposto neste trabalho. Para tanto, as empresas objeto de estudo foram aquelas que adotavam o OBA, sendo, portanto, escolhidas por conveniência. O primeiro contato foi realizado com o gerente de engenharia de programas e PD&I da montadora, por telefone, que solicitou um e-mail com as explicações sobre o projeto de

pesquisa, o qual foi redirecionado para o gestor de compras. Não obtendo um retorno, o gerente de engenharia foi contactado novamente por e-mail, em que passou os contatos diretos (telefones e e-mail) do gerente de compras. Assim, foi enviado um e-mail diretamente para o gestor de compras, e, posteriormente, realizado contato telefônico. Depois disso, a primeira entrevista ocorreu com a montadora.

Nessa entrevista, foram solicitados os contatos de alguns fornecedores diretos da montadora, os quais foram recebidos via e-mail. De posse dessas informações, iniciaram-se os contatos com os fornecedores, inicialmente por e-mail e depois por telefone. Por ter a intermediação da montadora, os três fornecedores indicados aceitaram participar da pesquisa.

As pessoas entrevistadas foram, portanto, o gerente de compras na montadora e os gerentes de vendas/comercial/de contas nos fornecedores, todos ligados ao departamento de vendas; esses foram escolhidos por se acreditar que possuíam conhecimento adequado sobre a cadeia de suprimentos e o compartilhamento de informações entre as empresas, de forma a garantir alto nível de confiabilidade das respostas. As entrevistas ocorreram entre setembro de 2014 e junho de 2015. No Quadro 10, estão apresentadas as informações sobre os entrevistados, duração das entrevistas realizadas (inclusive as complementares) e o tempo de análise de documentos.

Polo da relação	Entrevistado	Cargo	Tempo no cargo*	Tempo no setor*	Duração das entrevistas**		Tempo de análise de documentos**
					Originais	Complementares	
Montadora Alfa	Entrevistado Alfa	Gerente de Compras	4 anos	27 anos	66:01	48:42	252:24
Fornecedor Beta	Entrevistado Beta	Gerente de Vendas	1 ano	1 ano	54:13	16:39	
Fornecedor Gama	Entrevistado Gama	Gerente de Contas Montadoras	7 anos	18 anos	124:53	-	
Fornecedor Delta	Entrevistado Delta	Gerente Comercial	1 ano	14 anos	44:45	61:39	
Totais					289:52	127:00	252:24
					416:52		

Quadro 10. Dados das entrevistas. Fonte: Desenvolvido pela autora.

*Aproximadamente

** Em minutos

Nota 1: As entrevistas complementares foram realizadas via telefone, exceto com o gerente de compras da montadora, a qual foi realizada na própria montadora.

Nota 2: Os contratos de fornecimento com os três fornecedores foram todos analisados na própria montadora.

As entrevistas ocorreram conforme a disponibilidade dos entrevistados, em suas respectivas empresas, exceto com o gestor de contas do Fornecedor Gama, que foi entrevistado nas dependências da Montadora Alfa, o que se explica por terem sido frustradas algumas tentativas de agendamento no próprio fornecedor, e pelo surgimento da oportunidade de entrevistá-lo na ocasião de uma visita à planta da fábrica da montadora. Todas as entrevistas foram gravadas, com a devida autorização dos entrevistados, e transcritas posteriormente. A transcrição das entrevistas ocorreu de forma literal, obedecendo, o mais fielmente possível, o registro de fala do respondente, sem a preocupação com questões de regência, concordância, colocação pronominal, contrações, anacolutos típicos da modalidade falada da língua, entre outras questões linguísticas. Pequenos ajustes, no entanto, conforme recomenda Manzini (2015), foram realizados na grafia, de forma que o conteúdo de interesse da pesquisa não sofresse alteração.

Depois de transcritas as entrevistas, verificou-se que algumas informações precisariam ser complementadas. Foram reagendadas, então, novas entrevistas, sendo que a primeira entrevista complementar com o gestor de compras da Montadora Alfa foi realizada pessoalmente. A segunda foi realizada por telefone. Com os entrevistados dos fornecedores, todas as entrevistas complementares foram realizadas por telefone. Desse modo, foram realizadas três visitas à fábrica da Montadora Alfa para entrevistas e análises de documentos, em encontros nunca inferiores a duas horas de trabalho.

Ressalte-se que foi acordado com os participantes da pesquisa, por meio de um Protocolo Ético de Pesquisa, manter confidencialidade dos entrevistados e das empresas investigadas, não podendo-se expor quaisquer informações que levem à sua identificação.

Aspectos sobre os instrumentos de coleta de dados

O instrumento de coleta de dados foi formulado de acordo com os assuntos que compõem o objetivo desta tese, em que as questões foram separadas em blocos, por tipo de assunto, e foram aquelas essenciais para que se alcançasse tal objetivo. Os instrumentos de coleta de dados são apresentados, em sua íntegra, nos Apêndices 1 e 2.

As questões dos roteiros de entrevistas apresentam, sempre que cabíveis, o objetivo e o referencial teórico que as sustentam, para facilitar o seu entendimento e as posteriores

análises. Procurou-se elaborar questões curtas em linguagem simples, sendo a maioria de formato aberto. Contudo, algumas questões tiveram seu formato fechado para facilitar o entendimento, mas sempre com espaço para maiores explicações por parte dos entrevistados e nunca limitando-se às opções apresentadas.

Depois de desenvolvido, o instrumento passou por um pré-teste para verificar a sua aplicabilidade e necessidade de ajustes. O pré-teste foi realizado com um professor com perfil chave, já que é um estudioso da área de relacionamentos interorganizacionais com vasta experiência empresarial, inclusive no setor automotivo. Foram identificados alguns pontos que necessitavam de ajustes, os quais foram discutidos e, então, realizadas as alterações pertinentes.

O professor sugeriu, ainda, que fossem realizadas entrevistas preliminares (Bloco A) para um entendimento do contexto em que ocorre a aplicação do OBA, bem como para verificar se as empresas potenciais de investigação atenderiam aos requisitos da pesquisa. Foi sugerido também que os roteiros fossem revisados no sentido de reduzir, com critério, o número de questões, focando naquelas essenciais para alcançar o objetivo proposto. As sugestões, sempre que cabíveis, foram consideradas.

Sempre que possível, foram utilizadas questões previamente testadas e validadas a partir de estudos anteriores, com o intuito de reduzir os erros de resposta (Van der Stede, Young & Chen, 2005, 2007). Outro ponto importante considerado no roteiro das entrevistas foi que, como a investigação ocorreria tanto com o comprador quanto com fornecedores, algumas questões poderiam não fazer sentido conforme a parte que estava sendo entrevistada. Assim, foram preparados dois roteiros distintos de entrevistas segundo cada um desses polos da relação.

Os roteiros foram compostos por informações que identificam o respondente e por blocos de assuntos que se relacionam ao objetivo proposto nesta tese, quais sejam: “questões preliminares – contexto de aplicação do OBA”; “forma de adoção e uso do OBA”; “forma de aplicação da IOCM”; “confiança das partes no relacionamento”; “satisfação das partes com o relacionamento”; “investimentos específicos no relacionamento”; “estabelecimento de

salvaguardas” e “comportamento oportunista das partes”. Na sequência, tem-se um breve comentário sobre cada bloco de assuntos.

Bloco A – Questões preliminares – Contexto de aplicação do OBA

O objetivo do Bloco A foi verificar em que contexto ocorre a aplicação do *Open-Book Accounting*. As questões desse bloco foram utilizadas em entrevista preliminar com a montadora para verificar se a mesma e os fornecedores indicados atenderiam aos requisitos da pesquisa, e posteriormente, foram reforçadas nas entrevistas com os fornecedores.

Bloco B – Forma de adoção e uso do OBA

Para Windolph e Moeller (2012), as práticas de *Open-Book Accounting* podem diferir significativamente em relação à direção do compartilhamento de informações, ao grau e à qualidade das informações de custos, e aos limites de abertura. No entanto, nesta tese, entende-se que outros aspectos também são importantes na investigação das práticas do OBA, conforme contempla o Quadro 6 – Sistematização das dimensões do OBA. Assim, o objetivo desse bloco foi verificar como o OBA vem sendo praticado em relação às dimensões propostas neste trabalho. As perguntas desse bloco basearam-se no trabalho de Windolph e Moeller (2012), mas também em diversos outros autores.

Bloco C – Forma de aplicação da IOCM

As questões para avaliar os aspectos relacionados à aplicação da IOCM tiveram como base Cooper e Slagmulder (1999, 2004), os quais propõem que empresas aplicam diferentes instrumentos para economizar e gerenciar custos por meio de atividades conjuntas entre compradores e fornecedores. O objetivo foi identificar a extensão pela qual são empreendidas atividades conjuntas entre a montadora e seus fornecedores diretos para economia de custos.

Bloco D – Confiança das partes no relacionamento

As perguntas para avaliação desse constructo tiveram como base, principalmente, os trabalhos de Nyaga, Whipple e Lynch (2010) e Kumar, Scheer e Steenkamp (1995a, b). Seu propósito foi identificar se há confiança entre as partes no relacionamento, se as partes confiam que as informações compartilhadas não terão uso abusivo e se o OBA influencia a confiança e vice-versa.

Bloco E – Satisfação das partes com o relacionamento

Apesar de alguns autores considerarem a satisfação um constructo único, nesta tese, compartilhando os pensamentos de Geyskens, Steenkamp e Kumar (1999), Kulmala, Paranko e Uusi-Rauva (2002), Nyaga, Whipple e Lynch (2010) e Windolph e Moeller (2012), entende-se que a satisfação com o relacionamento deve ser avaliada por meio de duas dimensões: a satisfação econômica e a satisfação social. Nessa perspectiva, o objetivo desse bloco foi verificar a satisfação das partes com o relacionamento e investigar a influência do OBA e da confiança (antecedentes da satisfação) sobre essas duas dimensões da satisfação.

Bloco F – Investimentos em ativos específicos no relacionamento

Este bloco de questões teve por objetivo identificar se as partes fazem investimentos em ativos específicos no relacionamento, se perderiam valor nos investimentos feitos, caso houvesse ruptura de contrato, e se os ativos específicos investidos influenciam o OBA, a confiança e a satisfação com o relacionamento. As perguntas para avaliação desse constructo foram baseadas nos trabalhos de Nyaga, Whipple e Lynch (2010), Ganesan (1994), Jap e Ganesan (2000), Dyer e Chu (2003).

Bloco G – Estabelecimento de salvaguardas

As questões para medir esse constructo tiveram como foco os trabalhos de Windolph e Moeller (2012) e Jap e Ganesan (2000), e o seu objetivo foi verificar quais são os tipos de salvaguardas utilizadas para proteger a transação contra comportamentos oportunistas das partes.

Bloco H – Comportamento oportunista das partes

Para avaliação do oportunismo das partes no relacionamento, as questões dos roteiros de entrevistas foram também baseadas na pesquisa de Windolph e Moller (2012). O objetivo desse bloco foi verificar se as partes fazem uso indevido das informações compartilhadas e se a influência do OBA sobre a satisfação depende do comportamento oportunista das partes.

Ademais, para garantia da confiabilidade dos dados obtidos, bem como dos resultados, sempre que possível foram elaboradas, de maneiras diferentes, questões sobre um mesmo assunto, dentro de um mesmo roteiro de entrevista, para confrontar as respostas dos

entrevistados. Em certos casos, a mesma pergunta foi feita tanto no roteiro de entrevista dos fornecedores quanto no do comprador, inclusive para verificar a percepção de cada parte sobre determinado assunto.

3.2.3 Tratamento dos dados

Considerando-se que esta pesquisa é de natureza qualitativa, para análise das entrevistas foi empregada a Análise de Conteúdo. Esse método constitui um conjunto de técnicas de análises das comunicações por meio de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens analisadas, cujo propósito é obter indicadores, quantitativos ou não, que permitam a inferência e interpretação das mensagens (Bardin, 2011).

A Análise de Conteúdo possui duas abordagens: a quantitativa, que se baseia na frequência de aparição de determinados elementos da mensagem, e a qualitativa, que recorre a indicadores não frequenciais, como a presença ou a ausência de certas características ou conteúdo das mensagens analisadas (Bardin, 2011). Para Colbari (2014, p. 257), a dimensão qualitativa da Análise de Conteúdo “identifica presença ou ausência de temas, significados, tipos, qualidades, distinções, etc.; valoriza o inusitado e o sujeito”. No presente trabalho foi empregada apenas a abordagem qualitativa dessa técnica, em que a linguagem e o discurso dos entrevistados representam a fonte de dados para se verificar a presença e a interpretação de determinadas características relacionadas ao objetivo proposto na pesquisa.

Bardin (2011) apresenta várias técnicas de Análise de Conteúdo, em que a análise categorial é a mais antiga e mais utilizada na prática. Também denominada análise temática, essa técnica refere-se à análise dos significados para interpretar as comunicações. Busca-se descobrir os núcleos de sentido que compõem a comunicação, conforme o objetivo analítico, e funciona por operações de desmembramento do texto em unidades representadas pelas categorias, o que permite a classificação das unidades de codificação em categoriais de elementos de significação, sendo esse o método utilizado neste trabalho.

Colbari (2014) comenta que a Análise de Conteúdo apresenta algumas propriedades importantes para sua operacionalização, a exemplo da objetividade, visto que segue regras

preestabelecidas, claras e precisas, e da sistematicidade, pois o conteúdo deve ser organizado por meio de categorias construídas com base no problema de pesquisa.

Conforme sugere Bardin (2011), as fases da Análise de Conteúdo se estabelecem mediante três polos cronológicos, as quais serão empregadas na presente pesquisa: 1) Pré-análise: fase de organização, operacionalização e sistematização do material e escolha dos documentos a serem analisados; 2) Exploração do material: consiste em operações de codificação, decomposição e classificação para compreensão dos textos das mensagens; e 3) Tratamento dos resultados obtidos e interpretação: fase em que se obtêm informações que são base para a proposição de interpretações e inferências do pesquisador, a propósito dos objetivos previstos.

Ainda segundo Bardin (2011), a Análise de Conteúdo contempla rubricas significativas para a classificação dos elementos de significação característicos das mensagens, que são as unidades de registro, a qual se constitui em unidade de significação a ser codificada como uma palavra, uma frase, ou um tema, e a unidade de contexto, que representa a unidade de compreensão para codificação da unidade de registro.

Diante do exposto, nesta tese utilizou-se a Análise de Conteúdo, com foco no método categorial ou temático, para identificação da percepção do comprador e dos fornecedores quanto à influência do OBA e da confiança sobre a sua satisfação com o relacionamento.

3.2.4 Operacionalização das categorias de análise

Conforme destacado no referencial teórico, alguns fatores como confiança, comprometimento, comunicação/compartilhamento de informação e dependência de poder podem influenciar a satisfação com o relacionamento (Voldnes, Gronhaug & Nilssen, 2012).

Embora todos esses fatores sejam, de alguma forma, abordados neste trabalho, há um foco especial para a confiança mútua e o compartilhamento de informações por meio do OBA, posto que diversos autores ressaltam esses dois como componentes fundamentais para o sucesso do relacionamento interfirmas (Carr & Ng, 1995; Ellram, 1996; Seal et al., 1999; Kulmala, 2002; Axelsson, Laage-Hellman & Nilsson, 2002; Tomkins, 2001; Dekker, 2003;

Langfield-Smith & Smith, 2003; Kajüter & Kulmala, 2005; Rodríguez, Agudo & Gutiérrez, 2006; Vosselman & Van Der Meer-Kooistra, 2009; Nyaga, Whipple & Lynch, 2010; Abinajm Filho, 2011; Hoffjan, Lührs & Kolburg, 2011; Voldnes, Gronhaug & Nilssen, 2012).

Todavia, de acordo com a ECT, nos relacionamentos interorganizacionais geralmente ocorre a assimetria informacional, que afeta negativamente a eficiência das transações e o desempenho dos negócios transacionados. Isso acontece em decorrência do comportamento oportunista e da racionalidade limitada dos agentes, da incerteza relativa à transação, da complexidade dos contratos, da frequência de ocorrência da transação e da especificidade de ativos. Dessa forma, aspectos críticos da OBA e da confiança, que consequentemente podem impactar a satisfação com o relacionamento, como risco de oportunismo, a especificidade dos ativos investidos e a necessidade de estabelecimento de salvaguardas estão presentes na ECT.

Especificamente nesta tese, como no setor automotivo, via de regra, o compartilhamento de informações ocorre de forma unilateral, apenas o fornecedor compartilha suas informações de custos, é esperado que os fornecedores percebam negativamente o OBA devido à assimetria informacional e o consequente risco de comportamento oportunista (Car & Ng, 1995; Kajüter & Kulmala, 2005; Windolph & Moeller, 2012).

Desse modo, o presente trabalho está ancorado nos pressupostos contidos no arcabouço da Economia dos Custos de Transação, a saber: (i) a alta competitividade em nível global e os custos relacionados a isso fazem com que o desenvolvimento de atividades de colaboração com outras firmas seja a maneira encontrada para sobrevivência no mercado e aumento da competitividade; (ii) apesar de os agentes econômicos possuírem comportamento otimizador, não conseguirão aplicá-lo completamente, pois os contratos geralmente são incompletos e os agentes procuram obter vantagens nas transações (comportamento oportunista), o que aumenta as incertezas, os riscos e os custos de transação, tornando-se necessário o estabelecimento de salvaguardas; (iii) o comportamento oportunista e a especificidade dos ativos investidos conduzem ao estabelecimento de salvaguardas (mecanismos de governança).

Segundo Zylbersztajn (1995), os pressupostos comportamentais da ECT – racionalidade limitada e comportamento oportunista – permitem trazer para análise características dinâmicas dos contratos, aspectos de tradição, confiança, relações familiares e ambientes sociais coercitivos das ações oportunistas.

Tratando-se da confiança, espera-se que compradores e fornecedores que confiam uns nos outros estarão mais satisfeitos com o relacionamento e se esforçarão para assegurar a sua continuidade (Nyaga, Whipple & Lynch 2010). Espera-se, ainda, que a confiança mútua propicie o OBA porque tende a reduzir a chance de uso indevido das informações (Kajüter & Kulmala, 2005). Assim, a confiança teria o potencial de coibir comportamentos oportunistas e, com isso, minimizar custos de transação em relacionamentos interorganizacionais (Dyer, 1997; Dyer & Chu, 2000, 2003; Claro, Claro & Zylbersztajn, 2005; Claro & Claro, 2008).

Nessas condições, para verificar como o OBA e a confiança influenciam a satisfação das partes com o relacionamento, a categorização e a análise realizadas tiveram como suporte a Economia dos Custos de Transação.

Com o intuito de facilitar a análise das entrevistas e alcançar o objetivo geral desta tese, propôs-se a identificação das categorias e subcategorias das variáveis investigadas conforme exhibe o Quadro 11.

Variáveis Investigadas (Principais autores)	Categorias	Detalhamento
<i>Open-Book Accounting – OBA</i> (Síntese de diversos autores)	Dimensões do OBA	<ul style="list-style-type: none"> - Natureza das informações; - Tipo da informação; - Frequência do compartilhamento das informações; - Nível de detalhe das informações; - Direção do compartilhamento das informações; - Propósitos de uso das informações – perspectiva do comprador; - Propósitos de uso das informações – perspectiva do fornecedor; - Processos que contempla; - Forma de comunicação; - Determinantes de custos que contempla; - Condições do compartilhamento de informações; - Incentivos para o compartilhamento de informações.
<i>Inter-Organizational Cost Management – IOCM</i> (Cooper & Slagmulder, 1999, 2004; Windolph & Moeller, 2012)	Desenvolvimento de Atividades conjuntas	<ul style="list-style-type: none"> - Times interorganizacionais; - Processos conjuntos para gestão de custos; - Planejamento conjunto para resolução de problemas.
Confiança (Kumar, Scheer & Steenkamp, 1995a, 1995b; Nyaga, Whipple & Lynch, 2010)	Honestidade	- Cumprimento das promessas.
	Benevolência	<ul style="list-style-type: none"> - Disposição para oferecer assistência e apoio; - Proteção dos interesses da outra parte.

Continuação do Quadro 11

Satisfação com o relacionamento (Geyskens, Steenkamp & Kumar, 1999; Kulmala, Paranko & Uusi, 2002; Nyaga, Whipple & Lynch 2010; Windolph & Moeller, 2012)	Satisfação Econômica	- Vendas e lucros gerados pelo relacionamento; - Participação de mercado proveniente do relacionamento.
	Satisfação Social	- Qualidade das informações compartilhadas; - Qualidade da colaboração; - Participação na tomada de decisões referente ao relacionamento.
Especificidade de ativos (Williamson, 1985, 1996; Zylbersztajn, 1995; Bánkut e Souza, 2014)	Grau de redistribuição de um ativo para uso alternativo	- Investimentos em ativos específicos; - Realocação/redistribuição dos ativos; - Perdas de valor nos investimentos sob ruptura de contrato.
Salvaguardas (Williamson, 1996; Jap & Ganesan, 2000; Windolph & Moeller, 2012)	Regras e normas formais ou informais	- Salvaguardas formais; - Salvaguardas informais; - Flexibilidade em dar suporte um ao outro; - Estabelecimento de benefícios mútuos.
Comportamento Oportunista (Williamsom, 1985, 1996; Windolph & Moeller, 2012)	Autointeresse (com avidez)	- Uso indevido das informações compartilhadas; - Violação de acordos (formais e informais) em benefício próprio.

Quadro 11. Categorização das variáveis investigadas. Fonte: Desenvolvido pela autora.

Foi realizada, portanto, a categorização dos trechos das entrevistas, conforme as variáveis descritas no Quadro 11. Para o processo de categorização, lançou-se mão do *software* QDA Miner (versão para teste), cuja função é a de codificar, anotar e analisar documentos, bem como imagens.

3.2.5 Delimitação temporal e limitações dos Estudos de Caso

Tratando-se da delimitação temporal, este trabalho foi realizado na perspectiva transversal. Em outras palavras, o estudo foi realizado uma vez e em um momento, não se tratando, portanto, de um estudo longitudinal, em que a pesquisa é realizada ao longo de um período, sob o aspecto da continuidade. Assim, as entrevistas foram conduzidas no segundo semestre de 2014 e no primeiro de 2015, porém não considerando a perspectiva longitudinal.

Face às suas particularidades, uma das maiores preocupações em relação ao método estudo de caso refere-se à validade externa, ou seja, se os achados de uma pesquisa conduzida por meio desse método poderão ser generalizados. Para Yin (2010, p. 63), a validade externa possui o intuito de “definir o domínio para o qual as descobertas do estudo podem ser generalizadas”. Contudo, não se trata de generalização estatística, a qual é utilizada em pesquisas de

levantamento (*survey*) ou experimentos, mas da generalização analítica, em que o pesquisador procura generalizar um determinado conjunto de resultados a uma teoria mais ampla (Martins, 2008; Yin, 2010). Disso decorre que o intuito não é extrair inferências sobre a previsão de fenômenos, mas compreender o fenômeno em seu contexto.

Outro aspecto importante para garantir a qualidade de uma pesquisa é a confiabilidade, que considera a coerência, determinada por meio da constância dos resultados. Em outras palavras, a confiabilidade refere-se à consistência ou à estabilidade dos resultados. Todavia, quando se trata de estudos de casos, a confiabilidade pode ser evidenciada quando for possível a replicação do estudo. Essa confiabilidade, porém, será mostrada fundamentalmente pelas triangulações de dados, conseguida a partir do uso de diversos instrumentos de coleta, encadeamento de evidências e rigor em todos os procedimentos realizados ao longo da pesquisa, posto que nem sempre é possível a replicação em estudos de casos (Martins, 2008).

Conforme já discutido, neste trabalho foram utilizadas duas fontes de evidências, quais sejam a entrevista semi-estruturada e a análise documental, para se fazer a triangulação dos dados e se ter maior confiabilidade tanto dos dados, quanto dos resultados obtidos. Foi possível, também, a realização de uma análise cruzada das informações obtidas pelas entrevistas com a montadora com aquelas coletadas nas entrevistas com os fornecedores, posto que a pesquisa foi realizada em uma perspectiva díade. Não foi possível, porém, fazer a triangulação por meio de observação e entrevistar mais de uma pessoa em cada empresa.

Realizadas essas considerações, o que se busca com a presente investigação é a compreensão de como ocorre a influência do *Open-Book Accounting* e da confiança sobre a satisfação em um relacionamento díade, segundo a percepção das partes envolvidas, considerando-se o seu contexto e, ainda, as teorias de base, de forma que se possa ter uma generalização analítica.

4 DESENVOLVIMENTO, ANÁLISE, INTERPRETAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DOS ESTUDOS DE CASO

Neste capítulo foram apresentados os seguintes itens: descrição das empresas objetos de estudo e a análise, interpretação e discussão dos resultados dos estudos de caso. Ao final, realizou-se uma síntese das análises, cujo propósito foi o de responder a questão-problema orientadora da pesquisa e atingir o objetivo geral proposto.

4.1 Descrição das empresas

Nesta seção foram apresentadas as descrições das empresas investigadas: a Montadora Alfa e três de seus fornecedores diretos, Fornecedor Beta, Fornecedor Gama e Fornecedor Delta.

4.1.1 Montadora Alfa

A empresa atua no setor automotivo como fabricante de veículos automotores para passeio e comerciais leves, tendo como natureza jurídica a sociedade limitada. Fundada em 1998, com sede e única unidade no Brasil, possui capital 100% nacional, embora utilize a marca de uma grande montadora de veículos automotores, de capital asiático, cujo pagamento do direito de uso da marca ocorre por meio de *royalties*. A localização da Montadora Alfa encontra-se em uma região fora daquela de maior concentração de unidades industriais desse setor no Brasil.

A Montadora Alfa apresenta uma produção crescente ao longo dos anos, sendo que no ano da sua fundação produziu cerca de 652 veículos e, em 2014, teve uma produção total de 45.772 veículos (ANFAVEA, 2015). Comparando-se com as grandes montadoras instaladas no Brasil, no entanto, a Montadora Alfa é considerada pequena, uma vez que, em 2014, a produção da maior montadora do País foi de 675.396 veículos (ANFAVEA, 2015). Nesse mesmo ano, a montadora obteve um faturamento líquido em torno de R\$ 4,5 milhões, segundo dados da entrevista. Em 2014, porém, enquanto grandes montadoras tiveram sua

produção e vendas reduzidas em relação a 2013, a Montadora Alfa apresentou aumento tanto na produção quanto nas vendas (ANFAVEA, 2015).

Atualmente, a empresa estudada possui cerca de 2.500 funcionários diretos, responsáveis pela produção de aproximadamente 220 veículos por dia. Um fato importante em relação ao tamanho da montadora, é que vários de seus fornecedores apresentam porte maior que o dela, sendo que alguns são multinacionais com subsidiárias no mundo inteiro. Esse pode ser um dos aspectos que explique, por exemplo, por que alguns fornecedores não detalham tanto suas informações de custos compartilhadas com a montadora, por aparentemente não serem dependentes dela.

De acordo com os dados coletados na entrevista, alguns veículos não são produzidos pela Montadora Alfa, mas importados da empresa detentora da marca. Esses passam por reprocessos, em que são feitas algumas alterações para a nacionalização do veículo, todavia representam não mais que 10% do valor total de compras. A montadora importa, também, peças e componentes que são entregues na forma de *kits*. Ainda, os desenhos e informações das peças e componentes para os veículos produzidos no Brasil são transmitidos pela empresa dona da marca, os quais são repassados para os fornecedores no início de cada projeto.

É importante destacar que o relacionamento com o fornecedor na Montadora Alfa se dá por meio do gerente de compras, ligado ao departamento de suprimentos, que faz o contato com os gerentes de vendas dos fornecedores (também denominados de gerentes de contas montadoras e gerentes comerciais). Ressalte-se que mesmo que alguns assuntos acerca do relacionamento envolvam outras áreas (logística, qualidade, contabilidade, entre outras), parece ser praxe nesse setor, que o contato seja feito por meio da gerência de compra na montadora e a gerência de vendas/contas nos fornecedores. Assim, a pessoa escolhida na montadora para ser entrevistada foi o gerente de compras justamente por ter um conhecimento aprofundado sobre o relacionamento com cada fornecedor, bem como sobre o compartilhamento de informações.

Ainda, foi possível extrair informações adicionais e confrontar outras obtidas por meio do gerente de compras, em conversa com um analista de custos (que segundo o gerente de compras seria o seu melhor analista em termos de conhecimento acerca do relacionamento

com os fornecedores pesquisados). Esse analista foi disponibilizado para mostrar e explicar/esclarecer documentos como as planilhas de custos, relatórios de negociação de reajuste de preço e contrato de fornecimento. Destaque-se que não foi realizada uma entrevista formal com esse analista, porém suas informações foram importantes para a realização da pesquisa.

4.1.2 Fornecedor Beta

O Fornecedor Beta atua no ramo de fabricação de componentes elétricos e eletrônicos, como placas e chicotes elétricos. A empresa foi fundada em 1985 para fornecedor chicotes ao segmento linha branca, sendo líder nesse segmento nos dias atuais. Em 1998 iniciou o desenvolvimento de produtos para a indústria automotiva, além de atender outros segmentos como o da construção civil.

A empresa é uma subsidiária de um grupo asiático, possuindo, assim, capital de origem asiática, porém essa divisão tem instalações apenas no Brasil, constituída por duas fábricas e uma filial, na forma de empresas limitadas, atendendo tanto o mercado interno como o externo. Em 2014, o Fornecedor Beta apresentou um faturamento líquido de aproximadamente R\$ 260 milhões e atingiu a marca de cerca de 2.600 funcionários diretos, conforme dados coletados na entrevista.

Vale ressaltar que a pessoa entrevistada no Fornecedor Beta foi o gerente de vendas, por ser ele o contato direto com a Montadora Alfa e, assim, ter o conhecimento adequado sobre o relacionamento entre as duas empresas, inclusive sobre o compartilhamento de informações de custos. O entrevistado está há mais de dois anos na empresa e há mais de um ano no cargo, sendo que todos os assuntos referentes ao relacionamento são tratados por meio dele.

4.1.3 Fornecedor Gama

A atividade explorada pelo Fornecedor Gama é a produção de rodas de alumínio e de aço para a indústria automotiva no mundo todo. A empresa faz parte de um grupo com capital nacional, o qual concentra suas operações nos segmentos automotivo e ferroviário e exporta seus produtos para mais de quarenta países em todos os continentes. Em 2012, o grupo adquiriu uma outra empresa, inclusive sua carteira de clientes, que atendia o setor automotivo com a fabricação de rodas há mais de cem anos e criou o Fornecedor Gama, na forma de sociedade por ações, tornando-se o maior fabricante de rodas em nível global. A empresa tem sua sede nos Estados Unidos e cerca de 23 subsidiárias espalhadas pelo mundo.

O grupo como um todo teve uma receita operacional líquida consolidada²⁴ em 2014 na ordem de R\$ 5.911,67 milhões (BM&FBOVESPA, 2015) e possui 18.500 funcionários aproximadamente.

Como a empresa adquirida em 2012 pelo grupo já era fornecedora da Montadora Alfa, o Fornecedor Gama permaneceu com o contrato de fornecimento junto à montadora, seguindo parte das diretrizes estabelecidas e aproveitando inclusive vários funcionários daquela empresa, como foi o caso do gerente entrevistado e que já era o contato com a Montadora Alfa. Assim, o Fornecedor Gama é fornecedor direto (primeiro nível) da montadora há cerca de sete anos, porém não é exclusivo da montadora no fornecimento de rodas, concorrendo com dois outros fornecedores.

O entrevistado nessa empresa foi o gerente de contas de montadoras, subordinado ao departamento de vendas e marketing, por ser ele o contato direto entre as duas empresas, e assim possuir o conhecimento necessário sobre o relacionamento e a prática do OBA entre a empresa na qual trabalha e a Montadora Alfa. Ele está na empresa e no cargo há cerca de sete anos, e atua no setor automotivo há mais de dezoito anos.

²⁴ O grupo não divulga informações contábeis e financeiras por empresa, apenas o consolidado. Segundo o gestor de contas entrevistado, esse fato diminui, inclusive, a nota da empresa na avaliação das montadoras.

4.1.4 Fornecedor Delta

A organização, estabelecida sob a natureza jurídica de responsabilidade limitada, é uma das mais importantes unidades de negócios de um grupo fundado há quase 150 anos, cujo capital é italiano. O grupo apresentou em 2014 uma receita líquida de vendas no valor de 6.018 milhões de Euros e possui cerca de 38 mil funcionários, além de operar em mais de 160 países, sendo uma das maiores empresas do ramo no mundo em termos de faturamento. O Fornecedor Delta atua no Brasil há mais de oitenta anos com a atividade de fabricação de pneus, contando com cinco unidades produtivas no País e mais de nove mil empregados.

Fornecedor também de primeiro nível da Montadora Alfa, a empresa Delta é a única fornecedora de pneus à montadora e o relacionamento entre elas já alcança quinze anos. Vale destacar que as duas empresas colaboram uma com a outra em relação às suas marcas, no sentido de dar visibilidade em eventos relacionados ao setor automotivo. Essa colaboração foi destacada como importante para ambas.

A pessoa entrevistada no Fornecedor Delta ocupa, há cerca de um ano, o cargo de gerente comercial, ligado ao departamento de vendas da divisão de equipamento original, e possui uma experiência de mais de quatorze anos no setor automotivo. Da mesma forma que acontece com os demais fornecedores, a pessoa com esse cargo é o contato direto da montadora, ou seja, todos os assuntos que envolvem o relacionamento são tratados *a priori* com ele, que apresenta, assim, conhecimento aprofundado acerca do relacionamento interorganizacional e do OBA praticado entre as duas empresas.

4.2 Análise dos casos

Apresentam-se e discutem-se nos próximos tópicos, os resultados encontrados acerca dos casos analisados, à luz do arcabouço teórico que norteia este trabalho. A análise envolve as questões referentes ao contexto em que o OBA é praticado, a como o OBA e a IOCM são praticados, à confiança das partes no relacionamento, à satisfação com o relacionamento e aos

fatores que interferem na influência do OBA e da confiança sobre a satisfação com o relacionamento, a fim de responder a questão de pesquisa norteadora desta tese.

Em cada tópico, analisou-se cada um dos casos separadamente e, posteriormente, foram realizadas comparações entre eles.

4.2.1 Caracterização dos relacionamentos

Antes de iniciar a análise propriamente dita, é necessário entender cada um dos relacionamentos, pois isso dará suporte para a interpretação e análise dos achados. Nessa perspectiva, são fornecidas, a seguir, as informações gerais e a caracterização de cada um dos relacionamentos pesquisados.

4.2.1.1 Informações gerais

A Montadora Alfa possui cerca de trezentos fornecedores, sendo aproximadamente 150 denominados produtivos, ou seja, ligados diretamente à produção. Ela classifica seus fornecedores pela curva ABC em relação às compras realizadas em cada mês: a montadora faz o somatório, por fornecedor, das notas fiscais emitidas de produtos entregues, e, assim, tem quanto cada fornecedor faturou com ela naquele mês.

Os fornecedores classificados como “A” são aqueles com maior faturamento na montadora, podendo oscilar em uma quantidade de doze a dezoito, a depender do faturamento de cada um no mês (a montadora possui um relatório que mostra o faturamento do fornecedor e a representatividade deste no volume total de suas compras no mês). “B” são os fornecedores intermediários e “C” são representados por aqueles com baixo faturamento.

Os fornecedores de nível A e os de nível B com potencial para A (aqueles que em algum momento foram de nível A) têm uma análise mais criteriosa das suas informações de custos compartilhadas. No caso de reajuste de preço, a análise desses tipos de fornecedores

concentra-se nas mãos de um analista, um supervisor, um gerente e um comprador, sendo dispensada uma atenção maior a eles.

Outra classificação realizada pela Montadora Alfa é em relação ao desempenho dos fornecedores. A montadora os avalia em termos de qualidade, logística, desenvolvimento, pontualidade na entrega, entre outros, aspectos que envolvem o contrato de fornecimento, por meio de um indicador chamado IDF – Índice de Desenvolvimento de Fornecedores. Essa classificação apresenta quatro tipos: “*red*” são os fornecedores mais problemáticos; “*yellow*” são aqueles que estão em uma faixa aceitável; “*green 1*” são os fornecedores qualificados como bons; e “*green 2*” é a faixa na qual estão aqueles que não apresentam problemas, estando, portanto, na melhor classificação.

A Montadora Alfa, todavia, analisa o motivo de aquele fornecedor estar classificado como “vermelho” no período examinado. Pode ser diagnosticado, por exemplo, um problema relacionado apenas à logística e, se o fornecedor mantém um relacionamento há muitos anos com a montadora, então ela avalia o motivo da classificação ruim naquele período. Inclusive, representantes de algumas áreas da Montadora Alfa fazem uma reunião a cada trimestre com os fornecedores mais representativos classificados como “vermelho”. O intuito é identificar os problemas ocorridos na tentativa de ajudar na sua solução. É traçado, então, um plano de ação, em que é feito o monitoramento do fornecedor para verificar se o plano está sendo cumprido.

As classificações realizadas são um direcional para novos negócios e uma forma de monitoramento usados pela montadora. Todavia, embora a Montadora Alfa analise os quesitos mencionados em relação aos fornecedores, o preço continua sendo um ponto forte na seleção e na negociação com eles.

Quanto ao prazo médio de entrega dos produtos à Montadora Alfa, os fornecedores diretos, caso dos três fornecedores analisados, têm cerca de trinta dias para entregar o pedido, após emitida a ordem de compra, o que geralmente ocorre no início de cada mês.

Em relação ao contrato de fornecimento, este é uma minuta padrão feita pelo departamento jurídico da Montadora Alfa, em que algumas de suas cláusulas podem ser alteradas conforme as tratativas comerciais, mas o contrato como um todo, não. O contrato com os fornecedores é local, uma vez que a montadora não possui subsidiárias, e seu prazo de duração inicia-se com dois anos, sendo prorrogável automaticamente a cada ano, salvo manifestação em contrário das partes.

Os fornecedores passam a cada projeto, todavia, por um processo de seleção e, embora há outros aspectos em avaliação (como pontualidade na entrega, tempo de relacionamento, qualidade, entre outros), o fator preço mostra-se o mais importante. A montadora, porém, trabalha em “avançado” (ou também denominado de *phase in*, *phase out*): antes de terminar um projeto, ela já inicia o processo de desenvolvimento de um novo projeto. Assim, o fornecedor sabe antecipadamente se vai participar ou não de novos projetos, e, geralmente, não há interrupção no contrato: quando o fornecedor está finalizando um projeto, um outro já está iniciando. Essas condições valem, também, para os três fornecedores pesquisados nesse trabalho.

Contudo o contrato é rígido e voltado a resguardar principalmente a montadora, com multas de valores altos, e muitos fornecedores o denominam de “leonino”, conforme reconhece a própria Montadora Alfa. Esse caráter também pôde ser verificado pela sua análise. Com isso, alguns fornecedores acabam não assinando os contratos de fornecimento, entrando, assim, em negociação (que pode se estender para mais de um ano) e, nesse caso, assinam uma carta-acordo. A montadora, porém, nesses casos fica incapacitada de cobrar multas, juros ou quaisquer tipos de ônus que venha a ter por conta de problemas no fornecimento. Portanto a Montadora Alfa se resguarda minimamente com a carta-acordo, mas tenta agilizar a negociação para que o fornecedor assine o mais breve possível o contrato.

No caso dos fornecedores analisados, existem diferenças nos contratos dos Fornecedores Beta e Gama em relação ao contrato do Fornecedor Delta, o qual parece ser menos rígido. Para exemplificar, a cláusula que trata dos preços dos produtos, para os Fornecedores Beta e Gama consta que eles não poderão alterar preços, salvo por meio de proposta de reajuste com antecedência mínima de trinta dias, e que a Montadora Alfa poderá exigir, a qualquer tempo, a apresentação dos cálculos dos custos dos produtos ou componentes fornecidos, assim como

o ajuste no preço quando verificarem comprovada redução em algum dos elementos que os compõem.

No caso do Fornecedor Delta, diferentemente, nessa cláusula consta que as partes deverão empenhar-se no esforço conjunto e contínuo para reduzir custos, mantendo alto padrão de qualidade, e que o fornecedor compromete-se a envidar seus melhores esforços para abaixar os custos. Ainda, nesse contrato, diferente dos outros dois mencionados, existe uma cláusula sobre a objeção às determinações da montadora, em que não estando satisfeito, o Fornecedor Delta poderá levantar objeção, por escrito, em relação a julgamentos ou determinações da Montadora Alfa, e, assim, as partes negociarão.

Ademais, nos contratos dos Fornecedores Beta e Gama há previsão de multa em relação à suspensão do fornecimento, salvo se a montadora estiver com faturas em atraso por mais de sessenta dias ou em caso fortuito. O montante da multa é de 20% sobre o valor do pedido de compra mais cobrança de perdas e danos causados à montadora. Essa cláusula não consta do contrato do Fornecedor Delta.

Entretanto, conforme informações da montadora, na prática dificilmente são aplicadas multas por atrasos na entrega, pois ela tenta usar o bom senso, verificando os problemas que estão acontecendo com aquele fornecedor, na tentativa de ajudar a solucioná-los e voltar à normalidade do abastecimento. Nesse caso, o acompanhamento e monitoramento do fornecedor é feito pelo pessoal de Desenvolvimento de Qualidade do Fornecedor (DQF). Quando os atrasos impactam a produção, o que se aplica, no entanto, é uma carta de débito, em que se cobra todo o custo de retrabalho incorrido pela montadora, decorrente do atraso na entrega, denominado de custo da não qualidade. Caso os problemas persistam ao longo do tempo, a Montadora Alfa pode aplicar as multas estipuladas contratualmente, bem como rescindir o contrato.

Ainda, o fornecedor compromete-se, às suas custas, a manter permanentemente em seu estabelecimento estoque do produto ou componente cuja quantidade deverá ser equivalente a cinco dias úteis de produção do veículo na montadora. Deverá, também, dispor dos meios e continuar a produzir o produto ou o componente para o mercado de reposição pelo prazo de

dez anos, contado da data em que for encerrada a fabricação do veículo a que ele se refere, bem como oferecer uma garantia de três anos no produto ou componente que ele fornece à montadora.

É previsto em contrato que, independente das responsabilidades decorrentes da garantia legal e contratual dos produtos, o fornecedor (o que vale para os três fornecedores aqui pesquisados) é responsável pela reparação de danos patrimoniais e morais suportados pela Montadora Alfa, decorrentes de defeitos de fabricação de produtos ou de materiais utilizados na sua fabricação ou quaisquer outras causas imputadas ao fornecedor. Ainda, havendo desacordo com as especificações exigidas pela montadora, o fornecedor deverá substituir ou, se for o caso, reembolsá-la por todos os gastos decorrentes do defeito ou da má conformidade, relacionados a inspeção, conserto ou substituição do produto, paralisação da produção ou da venda de veículos/peças, realização de *recall*, entre outros custos semelhantes.

A rescisão do contrato pode ser solicitada pelo fornecedor, nos casos de falência da Montadora Alfa ou se ela atrasar o pagamento das faturas por mais de noventa dias. A mesma prerrogativa possui a montadora, nas seguintes situações: falência do fornecedor, cessação dos efeitos de licença, permissões, alvarás ou qualquer ato normativo para o funcionamento do fornecedor; atraso, por culpa do fornecedor, por mais de quinze dias nas entregas; entrega de produto ou componente fora das especificações; descumprimento da cláusula de confidencialidade. A rescisão também pode ocorrer caso a montadora deixe de explorar a marca atual. Feitas as considerações gerais acerca dos relacionamentos com a Montadora Alfa, é apresentada, nos próximos tópicos, a caracterização de cada um dos casos analisados.

4.2.1.2 Caso 1- Fornecedor Beta e Montadora Alfa

O Fornecedor Beta relaciona-se com a Montadora Alfa há cerca de cinco anos, com a posição de primeiro nível, cujo contrato é de fornecimento de chicotes (redes) elétricos inseridos nos veículos produzidos pela montadora. O Fornecedor Beta não é o único fornecedor desse produto (a montadora trabalha com mais dois fornecedores de chicotes elétricos), mas é o maior deles em termos de volume fornecido. Em 2014, a receita bruta do Fornecedor Beta proveniente das vendas para a Montadora Alfa girou em torno de 20% da receita bruta total.

Esse fornecedor possui em sua carteira de clientes apenas duas montadoras, sendo a Montadora Alfa a de maior porte.

No mesmo ano, foi criada uma filial com o propósito de atender especificamente a Montadora Alfa, porém com a montagem de painéis para os veículos fabricados por ela, sendo instalada nas suas proximidades, mas não dentro do seu parque industrial. O restante da operação não fica próximo à montadora, mas em outra região do País.

O Fornecedor Beta apresenta um nível alto de envolvimento com o modelo de produção da montadora, uma vez que as entregas são realizadas de forma sequenciada, ou seja, conforme a programação da produção na montadora determinada pelo Planejamento e Controle da Produção (PCP). Assim, as entregas de produtos ou componentes feitas pelo Fornecedor Beta respeitam essa programação.

Em relação às classificações realizadas pela montadora, o Fornecedor Beta está no nível A da curva ABC, sendo considerado um dos dez principais fornecedores em termos de faturamento. Já na avaliação de desempenho (IDF), ele está classificado atualmente como *yellow*, considerado como uma faixa aceitável, mas com certos problemas em relação ao fornecimento. Em 2013 esse fornecedor estava classificado como *green 1*, porém devido a alguns problemas na produção da fábrica instalada próximo à Montadora Alfa, sua avaliação foi prejudicada.

Conforme prevê a IOCM, percebe-se que, pelo tipo de produto ou componente fornecido, o qual não possui restrição tecnológica, em que, a princípio, qualquer empresa poderia explorar, com baixa especificidade e com alternativas de fornecedores, de importância relativa para a montadora, o Fornecedor Beta acaba se tornando dependente da Montadora Alfa, já que não seria difícil substituí-lo. Nyaga et al. (2010) esclarecem que quando um produto apresenta baixa especificidade, limitada importância para o comprador e existem alternativas de fornecedores, isso gera incertezas para o fornecedor quanto ao relacionamento.

(...) porque cliente menor depende de você [da montadora ou, mais especificamente, do gestor de compras que está no cargo, disposto ou não a negociar]. Eu não tenho um produto específico, certo? Eu faço rede, mas qualquer um pode fazer rede, diferente de uma outra empresa que tem produto específico, (...) aí pode ser que

[ela] não [dependa da montadora] né... [essa empresa pode dizer:] você quer meu produto? Não, então a gente vende para outro. (Entrevistado Beta, comunicação pessoal, Dezembro 10, 2014).

(...) não adianta eu chegar para um [cliente] e falar: ah, eu uso um cabo elétrico do [Fornecedor Beta], por exemplo. O consumidor não sabe nem o que você está falando, entendeu? (Entrevistado Alfa, comunicação pessoal, Janeiro 22, 2015).

Outro aspecto que demonstra dependência em relação à montadora, é o fato de cerca de 20% da receita bruta total do Fornecedor Beta serem provenientes das vendas para a Montadora Alfa. Ainda, o entrevistado ressalta que é importante para o fornecedor ter em sua carteira de clientes uma montadora de veículos, caso contrário seria difícil entrar no mercado automotivo.

(...) é importante a gente ter uma montadora (...) porque se eu [Fornecedor Beta] não tiver uma montadora no meu currículo hoje, para eu entrar no setor automotivo é mais difícil. (Entrevistado Beta, comunicação pessoal, Dezembro 10, 2014).

Nessas condições, os aspectos apresentados (tipo de produto, representatividade das vendas para a Montadora Alfa e necessidade relacionamento com uma montadora) podem evidenciar certa dependência do Fornecedor Beta em relação à Montadora Alfa.

4.2.1.3 Caso 2 - Fornecedor Gama e Montadora Alfa

O Fornecedor Gama tem um relacionamento com a Montadora Alfa há cerca de oito anos, sendo um fornecedor de primeiro nível. O fornecimento é de rodas de aço e de alumínio, o qual é dividido com outros dois fornecedores, porém o Fornecedor Gama está entre as principais empresas em termos de volume faturado na montadora. Esse montante equivale a apenas 1% da sua receita bruta total e a Montadora Alfa está classificada no grupo “outros” do seu *customer share*. A sua localização está em uma região diferente da que está instalado o parque industrial da montadora.

O envolvimento com o modelo de produção da montadora não é tão elevado, já que esse fornecedor não faz suas entregas diretamente a ela, não sendo, portanto, sequenciadas. Na realidade, a Montadora Alfa compra as rodas do Fornecedor Gama, que, ao invés de realizar a entrega diretamente, utiliza-se de empresa de prestação de serviço de montagem de rodas e pneus, a qual está instalada no condomínio industrial da montadora. As entregas realizadas pelo Fornecedor Gama acontecem de duas a três vezes por semana.

Esse fornecedor também está classificado no nível A da curva ABC da montadora, e, em termos de desempenho, está classificado como *green 2*, considerado um fornecedor excelente, com raros problemas de fornecimento.

Em termos de dependência, alguns aspectos mostram que o Fornecedor Gama não depende da Montadora Alfa. O produto do Fornecedor Gama apresenta certa especificidade e pode ser considerado um produto crítico para a montadora (Nyaga, Whipple & Lynch, 2010), apesar de haver alternativas de fornecedores. Esse fornecedor apresenta porte maior que a montadora, tendo como clientes todas as grandes montadoras do setor automotivo nacional e internacional. Ainda, a representatividade do seu faturamento com a Montadora Alfa (1% da receita bruta total) é muito baixo.

4.2.1.4 Caso 3- Fornecedor Delta Montadora Alfa

Também considerada um fornecedor direto (primeiro nível), a empresa Delta é a única fornecedora de pneus da Montadora Alfa. O relacionamento entre elas tem mais de quinze anos e, apesar de o Fornecedor Delta estar entre os mais importantes em termos de faturamento na montadora, esse montante representa, em média, cerca de 1,5% da sua receita bruta total. Em relação à localização, as duas empresas estão situadas em regiões distintas do País.

Esse fornecedor tem um nível alto de envolvimento com o modelo de produção da Montadora Alfa, já que suas entregas são sequenciadas, ou seja, ocorrem conforme a programação de produção da montadora, em uma frequência diária.

Tratando-se das avaliações realizadas pela montadora, o Fornecedor Delta está classificado como *yellow*, apesar de em algum momento ter sido classificado como *red* (fornecedores mais problemáticos em termos de fornecimento) e está entre os dez mais importantes fornecedores em relação ao volume faturado com a montadora.

A produção de pneus é uma atividade que envolve muita tecnologia e, com isso, o Fornecedor Delta tenta preservar seus segredos tecnológicos, refletindo, inclusive, no processo de compartilhamento de informações de custos. O entrevistado da Delta afirmou que:

(...) hoje nesse processo, na (...) metodologia aplicada não há divulgação de dados relativos a processos ou de (...) de *Know-How* e tecnologia né, então (...) a nossa abertura [de informações de custos] é uma abertura macro, (...) até para garantir o sigilo e a nossa diferenciação no processo. (Entrevistado Delta, comunicação pessoal, Novembro 10, 2014).

O relato acima mostra que, por receio de expor informações estratégicas da empresa em relação à tecnologia, a processos, entre outros que possam deixar a empresa vulnerável ao comportamento oportunista da montadora, o Fornecedor Delta limita o compartilhamento de informações de custos. Essa situação está em acordo com a IOCM, especificamente com a dimensão dos componentes, que considera que quando a tecnologia empregada na fabricação de um produto ou componente for estratégica, ela não deve ser disponibilizada a terceiros.

Assim, percebe-se que há certa dependência da Montadora Alfa em relação a esse fornecedor, inclusive em relação à sua marca (Agndal & Nilssom, 2010). O pneu é um produto que apresenta certa especificidade, crítico para a montadora, e com poucas alternativas de fornecedores (ressalte-se que o Fornecedor Delta é exclusivo no fornecimento de pneus à montadora) e requer alta tecnologia. Esses aspectos somados à importância do apoio do fornecedor em eventos de *marketing (motorsport)*, que refletem em visibilidade da marca da montadora, tornam mais complicada a substituição do fornecedor. Ao mesmo tempo, aspectos como a representatividade do valor das vendas proveniente do contrato com a Montadora Alfa em relação à receita bruta total (cerca de 1,5%) e por ser uma grande multinacional com clientes no mundo inteiro, mostram que o Fornecedor Delta não apresenta dependência em relação à montadora.

4.2.2 Forma de adoção e uso do OBA

Conforme mostra a literatura, o compartilhamento de informações de custos pode diferir em diversos aspectos (direção do compartilhamento de informação, tipo de informação compartilhada, aos propósitos de uso, à frequência, entre outros), o que pode ser explicado

pelo tipo de relacionamento estabelecido, produto fornecido, pela dependência econômica entre as partes, entre outros.

Entender como o OBA é praticado nos casos analisados pode ajudar a compreender os fatores que permeiam e determinam a forma em que os relacionamentos são estabelecidos e como o OBA pode influenciar a satisfação das partes com esses relacionamentos. Nesse sentido, nos próximos tópicos apresentam-se as características do processo de compartilhamento de informações de custos dos relacionamentos pesquisados.

4.2.2.1 Informações gerais

O compartilhamento de informações de custos ocorre de forma unilateral, ou seja, apenas os fornecedores compartilham suas informações com a montadora, confirmando a literatura sobre o assunto (Soares, 2011; Windolph & Moeller, 2012), e apenas ela tem acesso a essas informações, não sendo compartilhadas com outros atores da cadeia, por exemplo, com fornecedores dos fornecedores ou com clientes. As informações são estruturadas em planilhas do Excel e enviadas por *e-mail* ou, eventualmente, entregues pessoalmente, já que a Montadora Alfa não possui, ainda, um sistema eletrônico de comunicação interligado com seus fornecedores (por exemplo EDI – *Eletronic Data Interchange*). Inclusive, as informações relativas a ordem de compra, programação e confirmação de pedido, previsão de demanda, entre outras, são transmitidas entre as partes também via *e-mail*.

Conforme comenta o Entrevistado Alfa, pelo tamanho do negócio da empresa, já deveria haver um sistema interligado com seus fornecedores. O gestor disse, porém, que a montadora possui um programa que está na fase de refinamento, passando por alguns ajustes para ser implantado, com o intuito de iniciar essa interface com os fornecedores em uma configuração de sistema.

Quanto aos propósitos de uso das informações compartilhadas, na primeira entrevista realizada o Entrevistado Alfa disse que o propósito é sempre o entendimento do custo, tanto

por parte da montadora como do fornecedor, para se chegar a uma equação mais justa de preço para o produto. Ou seja, o propósito de uso compartilhado das informações seria mais voltado para a negociação de preço.

Ah, é sempre o entendimento do custo né (...) tanto da parte dele [fornecedor] quanto nossa; é a gente ter uma equação mais, mais justa (...) para aquela peça, daquele componente, é sempre nesse sentido (...) é o reajuste para cima ou para baixo, está sempre relacionado com isso, ou o preço sobe ou o preço desce, mas é para manter uma relação potencial saudável (...) tanto para cima ou para baixo. (Entrevistado Alfa, comunicação pessoal, Setembro 17, 2014).

Todavia, na entrevista complementar, quando foi perguntado novamente para que servem as informações compartilhadas, o entrevistado comentou que o compartilhamento de informações de custos é um processo muito amplo, que envolve questões comerciais (negociação de preço), técnicas (por exemplo, melhoria de processos) e de confiança.

É na verdade (...) talvez a gente tenha sido muito minimalista quando a gente falou assim: ah, não, é só para [reajuste]. Talvez naquele momento a gente tivesse focando a questão comercial pura e exclusiva. Mas de fato esse tipo de troca de informação com o fornecedor, ela é muito ampla, ela passa por tudo isso; a gente tem, puxa, tem “n” exemplos, o fornecedor (...) tem lá uma proposta de um novo processo, ele nos comunica desse novo processo, aí a gente pede detalhes, ele faz uma apresentação, nos manda uma apresentação dessa proposta de mudança de processo; aí a gente agenda uma visita de um técnico nosso pra ir lá e verificar como é que isso vai impactar no nosso produto: ah, nós vamos ganhar eficiência? Nós vamos ganhar alguma redução de custos? Nós vamos ter melhoria de qualidade e é significativa se você adotar esse outro processo? (...) isto vai corrigir alguma deficiência que o produto tinha? Porque às vezes ele está adotando uma melhoria de processo porque o produto mostrou uma deficiência; ah, num está bem colado, num está bem pintado, (...) a usinagem não foi boa etc., etc., então ele tem que mudar o processo dele. Então, (...) todo esse compartilhamento de informações ele é muito amplo; pode passar por essa questão comercial, pode passar por uma questão técnica, ele pode passar uma questão (...) de confiança; por exemplo, nós estamos fazendo agora (...) na próxima semana, nos dias 22 e 23, numa quinta e numa sexta-feira, nós estamos chamando duzentos fornecedores em São Paulo para falar para eles de um novo projeto que nós vamos fazer. Então, o que nós fizemos? Nós comunicamos primeiro por *e-mail* com eles, olha a companhia pretende renovar a sua linha de produto, e para isso está convidando você para conhecer esse produto, quais são as datas-chave do projeto, quais são as coisas que você pode nos fornecer... Então a gente (...) mostra uma foto do produto para ele, e fala, olha, eu vou localizar... eu quero fazer aqui no Brasil esse parafuso, a hélice, esse aro aqui, e o cara está (...) recebendo uma série de informações. Depois a gente passa para ele um comunicado dizendo o seguinte: eu estou te passando uma chave de acesso a um caminho lá, (...) aquelas trocas de arquivos grandes de confidenciais, você entra lá e baixa os desenhos, tudo eletronicamente, baixa os desenhos do que eu estou te mandando, desse “bicho” aqui para você fazer uma cotação. Aí entra na parte comercial, você vai cotar e me mandar o *cost break down* né, (...) da abertura de custos dele, e aí, [perguntamos] por que a tua hélice custa R\$10,00? Não, porque tem o alumínio, tem a usinagem assim, eu tenho tanto de hora-máquina, tanto de hora-homem... quero dizer, tudo nasceu de uma comunicação eletrônica e que ele vai nos suprir com essas informações. Então é bastante amplo, entendeu? Então é assim que funciona. (Entrevistado Alfa, comunicação pessoal, Janeiro 15, 2015).

Assim, os propósitos de uso das informações recebidas pela Montadora Alfa parecem estar bastante voltados para negociação de preço, seja no caso de seleção de fornecedores, de desenvolvimento de um novo projeto ou de reajuste de preço, e para a identificação de oportunidades para redução de custos, esta, por sua vez, relacionada com a pressão para

redução de preços. Porém, as informações são utilizadas também para melhorias nos processos produtivos, garantia de confiança, desenvolvimento conjunto de produtos, identificação de ineficiências do fornecedor, identificação de margens, dos custos de produção e do processo produtivo do fornecedor. Os propósitos aqui mencionados são os mesmos para todos os três casos pesquisados.

Portanto, o compartilhamento de informações ocorre principalmente para reajuste de preço solicitado pelo fornecedor, no mínimo, uma vez ao ano, ou quando houver oscilação de preço de algum material utilizado na fabricação do componente, sendo que a montadora analisa apenas o último ano. Assim, o reajuste pode ocorrer para cima, solicitado pelo fornecedor, ou para baixo, caso a montadora verifique que houve redução de preço de algum material do produto ou componente.

Então, (...) nós temos uma certa limitação de análise tá? Pelo tamanho da equipe, pelo número de fornecedores, (...) nosso prazo padrão de análise de reajuste é de um ano; então, a cada um ano, é... eles [fornecedores] não seguem exatamente doze meses, tem alguns que são “Caxias” e seguem exatamente os doze meses, alguns me cobram (...) com nove meses, outros me cobram (...) com um ano e um mês, um ano e dois meses, mas assim, o padrão é [em] um ano eles me pleiteiam algum reajuste. Então, quero dizer (...) de julho do ano passado a julho desse ano, (...) o [Fornecedor Delta] vem e me cobra, olha nesse período a borracha valeu tanto, o cordão valeu tanto (...) e aí eles vêm e me pedem o reajuste. A gente tem lá o prazo para discutir, normalmente em torno de um mês e daí a gente faz uma devolutiva para eles. Então é um ano, (...) o prazo padrão é de um ano. (...) uma vez feito nós temos lá, se no meio do caminho ele [o fornecedor] tiver algum... puxa vida, eu tenho uma *commodity* que está rastreada no yen, está rastreada no dólar; (...) teve uma explosão no preço do cobre etc., eles me, eles me vêm cobrar. Mas a estrutura de custos é aquela que a gente já estabeleceu lá atrás entendeu? Dificilmente tem variação na estrutura dos custos... ah o cobre participa com quanto (...) da tua peça final? Ah, é 15% do valor da peça. Aí a gente faz todos os cálculos; tá bom esse reajuste do cobre impacta em 1% do valor, é isso que você está [pleiteando?] Porque ele poderia estar pleiteando um e meio... bom mas eu fiz os cálculos aqui e impacta em um, como é que você [fornecedor] chegou em um e meio? A gente negocia e vê, vê o que acontece né (?). Normalmente a gente negocia uma vez por ano, mas como eu tenho a informação, eu mantenho ela *full time* comigo lá. (Entrevistado Alfa, comunicação pessoal, Setembro 17, 2014).

Ainda, a cada quatro ou cinco anos, o presidente da empresa emite uma carta solicitando aos fornecedores redução de preços dos seus produtos ou componentes. Alguns fornecedores respondem oferecendo uma redução, outros, em vez de reduzir preço, propõem alguma forma de patrocínio, sendo, portanto, uma tratativa comercial.

A montadora mantém a estrutura de custos dos produtos e componentes desses fornecedores. Nessas condições, ela procura ter o conhecimento dos materiais diretos (no caso, *commodities* como borracha, alumínio, plástico, aço, cobre, entre outros) usados na fabricação daquele

produto ou componente, e essas *commodities* são atreladas a alguma moeda e, quando há oscilação de preço desses materiais ou da moeda, qual o seu impacto no custo total.

Assim, a Montadora Alfa acompanha os preços das *commodities*, bem como da moeda a que são atreladas e, havendo redução no preço de alguma delas ou da moeda, é solicitado ao fornecedor redução do preço do produto ou componente que ele fabrica. Esse acompanhamento tem o intuito também de verificar, caso haja um pleito de reajuste por parte do fornecedor, se de fato houve aumento no material principal que compõe aquele produto ou componente.

(...) na hora que eu [montadora] percebo que o cobre [ou] que o alumínio despencou, eu chego lá no cara de rodas e falo assim, o meu amigo, eu estou acompanhando aqui... você está comprando alumínio mais barato, eu tenho uma chance de redução de custos. Você, por favor, analisa aí os teus custos porque eu preciso reduzir meus custos. Agora recentemente a gente teve (...) uma negociação bastante boa para redução de frete internacional, e tem vários desses fornecedores que usam o mesmo armador, a mesma companhia marítima que eu trago as minhas coisas da Ásia para cá, da Europa, eles também usam. [Assim, falo para o fornecedor] mas (...) espera aí, eu negocie com o cara uma redução de 30% no frete internacional, porque a economia no mundo está mais fria, os caras derrubaram os preços do transporte de *container* etc., eu ganhei uma redução de custos bastante grande, porque você não repassou para o seu preço? Você não traz cobre lá do outro lado do mundo? Eu também trago as minhas peças de lá e tive uma redução, quero uma redução tua. Vou lá mostro para ele, confirmo. Então da mesma forma que tem dele para mim, tem uma minha para ele também. Falo, olha reajusta [para baixo] teu custo, entendeu? (Entrevistado Alfa, comunicação pessoal, Setembro 17, 2014).

O nível de detalhe das informações compartilhadas varia de acordo com o fornecedor. Contudo, a Montadora Alfa tenta obter uma planilha de custos com as seguintes informações detalhadas: a) matéria-prima 1, matéria-prima 2, matéria-prima 3 etc., e o quanto é utilizado de cada matéria-prima para fabricação do produto; b) a eficiência do uso de cada uma (por exemplo, se a quantidade usada de matéria-prima 1 soma um valor de R\$ 100,00, porém a eficiência de uso é 85%, então a montadora considera R\$ 85,00), o que foi implantado recentemente pela montadora; c) materiais auxiliares; d) mão de obra; e) custos indiretos de produção ou *overhead* da produção; f) frete; g) impostos; e h) perdas e margens. Alguns fornecedores abrem as informações nesse nível de detalhe e outros, não.

Portanto, a montadora possui, em certos casos, informações de custos em termos monetários, de eficiência de uso e em quantidade, por produto, por processo e por componente. No entanto, o foco recai sobre a principal matéria-prima utilizada e qual a sua precificação sobre o produto ou componente final. Por exemplo, no caso de roda, o quanto de aço ou de alumínio é utilizado. Contudo nem todos os fornecedores detalham suas informações da forma

mencionada, o que dificulta a análise pela montadora, principalmente quando o tipo de produto não permite que ela consiga identificar a sua composição, como é o caso de pneu.

(...) porque quando você pega um componente, a montadora ela tem condições de desmontar o subsistema e saber o que [é] a composição real. Quando você pega o componente você sabe dizer se ele é de plástico, de metal, e geralmente a montadora abre o desenho, dizendo, olha eu quero é que esse subsistema tenha esse componente, nesse material, com essa especificação, nessa normativa. Quando a gente fala de pneu, a montadora não define a composição do meu produto, o que ela define é (...) o *layout* do carro dela; então a medida de pneu e (...) ela determina o que ela tem de expectativa de performance no produto né aplicado. Então, todo o segredo (...) de produção né, toda a tecnologia envolvida não está aberta; é diferente de uma autopeça. [Então,] alguns componentes ela [montadora] consegue ter um especialista de custo que sabe dizer mais ou menos como vai ser o processo de fabricação, o que compõe, e quanto mais ou menos ele poderia custar. O pneu ele não consegue avaliar nesse sentido, porque o pneu não é simplesmente um apanhado de matéria-prima, é um composto, tem muita tecnologia envolvida e eu posso fabricar o mesmo pneu em configurações diferentes. (Entrevistado Delta, comunicação pessoal, Novembro 10, 2014).

Com as informações de custos de vários fornecedores, a Montadora Alfa acaba formando um banco de dados, denominado *data book*, e, de posse dessas informações, o que lhe possibilita as condições para fazer comparação entre os processos utilizados pelos fornecedores. Com isso passa a contar com um parâmetro para discutir, por exemplo, o tempo de duração de um determinado processo em um fornecedor, já que outro, do mesmo ramo de atividade, gasta um tempo inferior ao relatado pelo fornecedor com o qual se discute.

Todavia, as informações compartilhadas pelos fornecedores limitam-se às estruturas de custos apenas dos produtos fornecidos à montadora, ou seja, não são compartilhadas informações sobre os custos totais do fornecedor.

O processo de reajuste de preço solicitado pelo fornecedor ocorre da seguinte forma: o fornecedor solicita um percentual de aumento de preço e a montadora checa as informações enviadas por meio das planilhas de custos com os documentos comprobatórios, como notas fiscais, convenção coletiva do trabalho, variação da moeda, entre outros, além do acompanhamento dos preços das *commodities*. Com essa análise, a Montadora Alfa chega a um percentual de aumento denominado justificado, ou seja, que engloba aquilo para o que se conseguiu comprovação. Dos dois percentuais (o apresentado pelo fornecedor e o calculado pela montadora), considera-se o menor percentual e sobre ele é concedido um aumento de 70% (o que é praxe da montadora). Há sempre discussão sobre esses percentuais, porém se o fornecedor não tiver uma justificativa de aumento, a montadora não concede o que ele solicitou.

No entanto, se o percentual de aumento requerido pelo fornecedor for menor que o justificado pela montadora, considera-se o requerido e não o justificado, isso porque a Montadora Alfa entende que se o fornecedor solicitou um percentual de aumento abaixo do justificado, significa que ele está operando com margem de lucro suficiente para absorver essa diferença.

É importante destacar que o percentual de reajuste concedido depende também do nível de detalhe das informações de custos compartilhadas²⁵. Se, por um lado, o fornecedor trabalha com um nível alto de detalhamento de suas informações, o percentual de aumento concedido pela montadora aproxima-se consideravelmente do percentual requerido pelo fornecedor. Por outro lado, quando o nível de detalhe das informações é baixo, o percentual justificado e, então, o concedido pela montadora é geralmente bem abaixo do solicitado pelo fornecedor.

Para ilustrar, analisando-se alguns pleitos de reajustes dos fornecedores pesquisados nesta tese, verificou-se que aquele que detalha pouco suas informações, solicitou um aumento de 2,58% de reajuste, a Montadora Alfa chegou em um percentual justificado de 0,32%, sendo que os 70% sobre esse número resultou em um reajuste proposto de 0,23%. As partes entraram em negociação e o percentual final de reajuste foi de 0,30% (bem abaixo dos 2,58% inicialmente solicitados pelo fornecedor). No caso do pleito de um fornecedor com alto nível de detalhes de suas informações de custos, foi requerido um percentual de aumento de 2,49% e o percentual justificado pela montadora foi de 2,23%, bem próximo do percentual pleiteado. Embora o aumento final seja 70% do percentual justificado, isso vale para todos os casos.

A justificativa para essa postura é que, se a Montadora Alfa não sabe, por exemplo, quanto de material é utilizado na fabricação de certo produto ou componente, ou com que margem o fornecedor trabalha, ela não pode checar essas informações e ela tende a conceder o aumento com base em comprovações. Nesses casos também existe negociação, mas não ocorre alteração importante em relação ao que a montadora determinou de aumento. Além de denotar falta de confiança nos fornecedores, isso revela uma forma de pressão exercida pela montadora para que os fornecedores detalhem o máximo possível suas informações de custos.

²⁵ Lembre-se que o nível de detalhe considerado nesta tese está relacionado ao tipo ou à natureza das informações de custos compartilhadas e à sua agregação ou não.

Percebe-se, porém, que quanto mais os fornecedores detalham suas informações mais a montadora os pressiona para redução de margens.

Ademais, a Montadora Alfa sempre confronta a solicitação de reajuste atual com o pleito anterior para verificar a variação ocorrida e determinar o percentual de reajuste final. Ainda, a análise para os reajustes é ponderada de acordo com o volume dos produtos que os fornecedores entregam. Por exemplo, se o fornecedor entrega dez itens e, desses, quatro estão com volume baixo, então a montadora entende que o fornecedor não precisaria solicitar reajuste. No caso dos fornecedores de nível A da curva ABC, os pleitos de reajuste são levados para a diretoria de suprimentos, em que as negociações e os reajustes propostos são analisados.

Na Montadora Alfa, o processo de compartilhamento de informações de custos é algo bem “fechado”, restrito a poucos departamentos. Há envolvimento do pessoal de custos, pessoal de compras e de administração de compras, e, eventualmente, da controladoria, que, às vezes, solicita informações para melhor entendimento de uma variação importante de custos, por exemplo.

Em termos dos incentivos oferecidos pela montadora para que o fornecedor compartilhe suas informações, na primeira entrevista o Entrevistado Alfa comentou que não ofereciam nenhuma tipo de incentivo, que o OBA ocorria devido à confiança estabelecida entre as partes.

Não [tem incentivo] nenhum, vai pela confiança de ambas as partes, não tem incentivo. (Entrevistado Alfa, comunicação pessoal, Setembro 17, 2014).

Já na segunda entrevista, quando perguntado novamente sobre os incentivos oferecidos e o que a Montadora Alfa fazia para convencer seus fornecedores a detalhar mais suas informações, o Entrevistado Alfa ressaltou a questão da continuidade do contrato (garantia de contrato futuro), do comprometimento, da parceria e da confiança estabelecidas, que podem fazer com que o fornecedor se disponha a compartilhar suas informações em um nível mais alto de detalhe.

(...) a [Montadora Alfa] tem uma característica interessante nesse mercado, que nós (...) não temos muito *turn over* de fornecedor, ou seja, a gente procura manter uma certa fidelidade com o fornecedor. Aí a questão do compromisso né, é bom para ele, porque ele fala, (...) eu posso contar que vou fornecer para esse cara [montadora] e estou prevendo que no ano que vem ele vai me gerar uma receita (...) na minha empresa de “x” milhões de Reais, e, da mesma forma a gente não procura... é custoso sair por aí e desenvolver um novo fornecedor. Não é fácil de conhecê-lo, conhecer seus processos, como é a sua metodologia (...) e ele tem que nos conhecer, então é uma... o início de uma relação com um fornecedor, até que ele de fato nos forneça a peça, às vezes demora dois anos ou dois anos e meio. Então é um prazo longo, é um prazo bastante longo; então para isso a gente procura estar próximo do fornecedor, demonstrar para ele comprometimento, mostrar para ele quais são os produtos da companhia, falar olha para esse ano de 2015... ah o ano de 2014 se encerrou (...) [e] eu vendi 100.000 unidades; agora pro ano de 2015, olha (...) a gente vai lançar um novo produto (...) daqui dezoito meses, quase dois anos, mas vai começar agora em janeiro para sair para o consumidor em outubro de 2016. Então nós vamos atravessar o ano de 2015 inteiro se relacionando com esse (...) fornecedor, para só quase no final de 2016 a gente de fato colocar o produto dele em produção. (...) Então (...) mostrar o para frente, (...) mostrar o que a gente vai fazer, o que a gente pretende dele... com os principais né, têm reuniões periódicas com nossa diretoria, alguns até com a presidência (...), é justamente para ter essa proximidade, para ganhar confiança na gente, (...) bom esse daqui é um cliente confiável, é um cliente que mantém relação com a gente há cinco, seis anos, sete anos, dez anos, (...), ou seja, eu sou um fornecedor regular dele [montadora], ele não vai ficar trocando [de fornecedor]. [Existe] perspectiva de futuro e tal, então, quero dizer que tudo isso é de fato para mostrar essa (...) parceria né. A gente precisa trabalhar isso, como eu te disse, não é fácil desenvolver um fornecedor novo. É complicado, difícil, e sair de um fornecedor também né, por exemplo, lá hoje eles estão me fornecendo roda e pneu né, [Fornecedor Delta] e [Fornecedor Gama], eu [montadora] sair de um cara que fornece roda e pneu para ir para outro, não é fácil tem um monte de... a gente chama de ativos né, tem um monte de ativos, de ferramental que produz a roda, que produz o pneu que são meus, que eu tenho que tirar deles, e às vezes eu tiro de lá e outro que vai produzir, a máquina dele não é compatível com a do outro. Então eu tenho que reinvestir naquele fornecedor; então quero dizer, tem um monte de complicações, então não é fácil. (Entrevistado Alfa, comunicação pessoal, Janeiro 15, 2015).

A resposta apresentada evidencia, ainda, a dificuldade que a montadora enfrenta para substituir certos fornecedores (por exemplo, o Gama e o Delta nos casos analisados), seja pelo produto fornecido ou pelos investimentos específicos realizados, que muitas vezes são difíceis de serem realocados, como antecipado pela literatura (Williamson, 1985; 1996; Ladeira, Araújo & Costa, 2009; Bánkut & Souza, 2014). Além de demonstrar comprometimento e perspectiva de continuidade de contrato, isso certamente faz com que a Montadora Alfa aceite níveis baixos de detalhamento das informações compartilhadas, o que poderá ser confirmado nas análises dos casos dos Fornecedores Gama e Delta.

A seguir, são apresentadas as análises quanto à forma de adoção e uso do OBA nos casos investigados nesse trabalho.

4.2.2.2 Caso 1- Fornecedor Beta e Montadora Alfa

Desde o início do relacionamento, o Fornecedor Beta compartilha suas informações de custos, cuja frequência varia, pois o compartilhamento ocorre quando há cotação para um novo

projeto, quando há reajuste de preço ou quando solicitado pela Montadora Alfa. Assim, ocorre, no mínimo, uma vez ao ano para reajuste de preço. Porém, esse compartilhamento de informações começou em um nível baixo de detalhe e, com o tempo, foi aumentando o detalhamento, uma vez que houve, por parte do Fornecedor Beta, a percepção de que a Montadora Alfa pretendia estabelecer uma relação de parceria, ao contrário de apenas querer explorá-lo com exigências para redução de preços. O Entrevistado Beta comentou:

(...) então a gente começa num nível e depois vai abrindo mais, ... então depende muito do que, do sentido que a gente tem se o cliente quer ser parceiro ou não, se o cliente quer só explorar ou não, ... porque tem cliente que só quer explorar, quer redução e pronto e acabou, não quer ser parceiro, não entende que está mais [caro], então eu vou te pagar mais. (...) A gente compartilhou (no início), mas em um nível pequeno, aí depois... hoje (...) [a montadora] sabe margem, quanto vai ganhar (...) a Montadora Alfa é totalmente parceira nossa, totalmente, acredita muito na gente e a gente acredita na Montadora Alfa. (Entrevistado Beta, comunicação pessoal, Dezembro 10, 2014).

Atualmente, o Fornecedor Beta trabalha com um processo de compartilhamento de informações de custos bem detalhado, com informações do tipo mão de obra direta, materiais diretos, materiais auxiliares, custos indiretos de produção ou *overhead* da produção (também denominados no meio empresarial de DGF – Despesas Gerais de Fabricação), impostos, fretes, perdas e as margens de lucro. Ainda, essas informações são compartilhadas em termos monetários e físico-operacionais (quantidade, consumo de recursos e eficiência/produtividade de uso, sendo esta última implementada recentemente pela montadora), por produto fornecido, por componente do produto e sobre estruturas de custos.

É aberto tudo, eu abro [a empresa abre] materiais diretos, mão de obra, *overhead*, (...) [que são] as despesas gerais de fabricação, exatamente, eu abro tudo, tudo, tudo (...) linha a linha, é bem detalhado, bem detalhado, inclusive a margem (...) acho que no ramo automotivo tem muito isso, não tem como você [fugir]... outros ramos são diferentes, mas no ramo automotivo não tem como você fugir disso. Porque, na realidade, quem determina a margem hoje de seu produto é o cliente (a montadora). (Entrevistado Beta, comunicação pessoal, Dezembro 10, 2014).

Verifica-se que o fornecedor em análise compartilha suas informações de custos em um nível de detalhe conforme é desejado e requerido pela Montadora Alfa, o que nem sempre acontece com outros fornecedores.

O processo de compartilhamento de informações no Fornecedor Beta conta com o envolvimento dos departamentos de controladoria, engenharia e vendas, porém, apenas esse

último faz o contato com o cliente, mostrando-se, também, ser um processo restrito a algumas áreas da organização.

A Montadora Alfa sempre mantém informado o Fornecedor Beta, nos casos de replanejamento do plano de produção ou de novos lançamentos, o que pode demonstrar comprometimento e preocupação com ele, já que essas informações são importantes para que o fornecedor faça seu planejamento interno. Ao mesmo tempo, caso a montadora não tenha essa conduta, ela própria pode ser prejudicada, correndo o risco de não ter os produtos ou componentes em sua linha de produção no momento em que forem necessários.

Em relação aos determinantes de custos previstos na literatura, o Fornecedor Beta compartilha informações sobre muitos deles com a Montadora Alfa, não necessariamente nas planilhas de custos. Outras formas são utilizadas, como apresentações, por meio do PPAP (Processo de Aprovação da Peça de Produção), utilizado na indústria automobilística para aprovar o início de produção no fornecedor, ou, ainda, por meio das visitas técnicas por parte da montadora, que acaba por conhecer os processos do fornecedor.

Assim, o Fornecedor Beta repassa informações sobre o modelo de gestão por meio de apresentação em reuniões na montadora, inclusive informações mais específicas sobre cargos, por exemplo, em que se informa quem assumirá caso o gestor de vendas saia da empresa. Outras informações se referem à escala da produção para aprovação do PPAP, ao nível tecnológico, já que, como ocorrem visitas técnicas à fábrica do fornecedor, a montadora pode fazer tal verificação. O Fornecedor Beta repassa, ainda, informações sobre o escopo da produção, o comprometimento da força de trabalho com a melhoria contínua, o uso da capacidade, em que informa com qual capacidade o fornecedor está operando e em quantos turnos.

Esse fornecedor compartilha informações sobre fatores institucionais, no caso de obtenção de benefícios e sobre tempestividade, a exemplo da entrada no ramo automotivo (que segundo relatos do Entrevistado Alfa, foi por influência da montadora), e da filial aberta para atender a montadora com a montagem de painéis, atividade que não é o seu *core business*. Ainda, sempre compartilha informações sobre qualidade, inclusive a montadora possui um índice de qualidade, o PPM – Partes Por Milhão com defeito, para avaliação do fornecedor. Quanto

menor esse índice, melhor, pois significa baixo nível de defeito das peças. Também são repassados dados sobre o arranjo físico do sistema produtivo para aprovação do PPAP.

O Fornecedor Beta também compartilha informações sobre o nível de experiência, já que essas informações podem mostrar um diferencial para a empresa, além daquelas relacionadas com a cadeia de valor, já que o Fornecedor Beta possui fornecedores muito maiores que ele próprio, o que, na visão do Entrevistado Beta, também é um diferencial. São compartilhadas também informações sobre localização²⁶ (a exemplo da filial construída nas proximidades da montadora) e sobre diversidade, uma vez que a montadora quer saber quão dependente o fornecedor é dela. Inclusive ela solicita informações sobre a sua carteira de clientes (outras montadoras com as quais o fornecedor trabalha) e qual o percentual do seu faturamento é proveniente das vendas para a Montadora Alfa.

Informações sobre o projeto do produto, porém, não são compartilhadas porque a montadora envia o desenho pronto do produto e o Fornecedor Beta avalia se consegue ou não atender aquelas especificações. A estrutura de capital também não é compartilhada. Ressalte-se, entretanto, que algumas informações em relação aos determinantes de custos são compartilhadas formalmente e com certa frequência, e outras ocorrem de maneira informal e eventualmente.

Percebe-se, portanto, que o Fornecedor Beta compartilha diversos tipos de informações com a Montadora Alfa, não se limitando àquelas relativas a custos. Todavia, não fornece informações como previsão de vendas e gestão de preços, a não ser no caso das margens, pois o fornecedor informa para a montadora um percentual mínimo de margem de que precisa para sustentar o negócio, o que é negociável a cada projeto.

Em relação aos processos, as informações compartilhadas pelo Fornecedor Beta contemplam a pré-produção, a produção em curso e algumas questões da logística. De acordo com o

²⁶ Existe um interesse das montadoras na localização do fornecedor, inclusive porque, com o INOVAR AUTO, projeto do governo que fomenta a indústria local e incentiva a fabricação de produtos que agredam menos o meio ambiente, há uma exigência de que as montadoras produzam peças no Brasil, ao contrário de só importarem, e, ainda, contratam fornecedores das zonas incentivadas regionalmente, gerando o benefício de pagarem menos impostos.

Entrevistado Beta, por meio do PPAP, que é uma exigência da ISO/TS²⁷, a montadora tem informações bem completas sobre a produção, a exemplo do número de funcionários para aquele projeto, quais pessoas estarão envolvidas, como será a linha de produção, entre outras.

Isso ocorre, porque para montar o PPAP, pessoas da montadora vão até a fábrica do fornecedor visitar a sua linha de produção, e, assim, conseguem extrair essas informações, mesmo que o fornecedor não quisesse compartilhá-las. Todavia, o Entrevistado Beta ressalta que depende de como eles abrem essas informações, ou seja, a empresa tenta, na medida do possível, limitar o acesso da montadora a tais informações.

(...) então na realidade é o que eu falei para você, como (...) tem o PPAP que é uma norma, (...) é um procedimento que a ISO/TS pede, eles [montadora] têm informação de tudo, tudo, desde quantos funcionários você [fornecedor] vai colocar, desde quais pessoas, desde como vai ser a linha de produção... eles podem ou não interferir, podem ou não interferir, inclusive eu tenho... a [Montadora Alfa] interfere pouco, mas eu tenho outros clientes, eles interferem demais, demais, demais. Então tudo depende do cliente, tudo. (...) [E] tudo você tem que compartilhar, por quê? Porque muito... [n]a hora que o cara [pessoas da montadora] vai fazer o PPAP, ele está vendo a sua linha [de produção], então se o cliente quiser visitar sua linha você tem que mostrar a linha; então ele consegue ver tudo, você abre essa informação para ele. Agora, tudo depende de como você abre a informação para ele. (Entrevistado Beta, comunicação pessoal, Dezembro 10, 2014).

As condições em que ocorre o compartilhamento de informações de custos no relacionamento do Fornecedor Beta com a Montadora Alfa envolvem um certo nível de coerção por parte da montadora, devido à assimetria de poder. Em geral, percebe-se que as montadoras de veículos exercem poder sobre boa parte de seus fornecedores (McIvor, 2001; Kulmala, 2004; Hoffjan & Kruse, 2006; Soares, 2011; Windolph & Moeller, 2012), mesmo as de menor porte, e, assim, o processo de OBA ocorre, de maneira unilateral, como uma regra nessa indústria. Para embora possa ocorrer em níveis variados de detalhamento. O Entrevistado Beta comenta:

Se não precisasse, a gente [Fornecedor Beta] não compartilharia, (...) porque era bem melhor, porém com uma parceria estabelecida, é bom porque a gente pode traçar, traçar é, (...) olha para eu ganhar (montadora) preciso disso, para o fornecedor ganhar precisa disso, vamos traçar um meio termo nosso? Se o cliente tiver (...) esse entendimento do “ganha-ganha”, acabou... então, com a Montadora Alfa a gente tem isso. É por isso que a gente compartilha, senão a gente compartilharia totalmente... seria muito ríspido, seria muito... (...) totalmente frio em relação a isso, compartilharia o menos possível, compartilharia o menos aberto possível para não ter problema. Então com a Montadora Alfa, não, não tem nenhum problema, é inacreditável. [Mas se não precisasse, não compartilharia], não, não, quem gosta de compartilhar custo? Ninguém gosta. Você (pesquisadora) gosta de compartilhar sua conta corrente? Quanto você ganha? Então, é igual, (mas) precisa

²⁷ Essa norma integra o sistema de gestão ISO e especifica os requisitos do sistema da qualidade para projeto/desenvolvimento, produção, instalação e assistência técnica de produtos relacionados à indústria automotiva em todo o mundo.

porque primeiro pelo mercado, segundo pela parceria, se realmente o cliente for parceiro ele vai entender você, então é um negócio de “ganha-ganha”. Agora, por isso (...) tem vários clientes que você (a empresa) tem que compartilhar uma informação, mas é uma informação mais fechada de custo, não tão aberta. (Entrevistado Beta, comunicação pessoal, Dezembro 10, 2014).

(...) isso faz parte das negociações de mercado (...); [n]esse mercado, se você não abrir custos, você não entra (...) porque isso é prática de mercado. (...) Porque qualquer cliente [montadora] que eu [fornecedor] for, é assim que funciona (...) ou eu entro nesse mercado sabendo qual é a regra, ou eu nem entro. (Entrevistado Beta, comunicação pessoal, Abril 02, 2015).

Assim, verifica-se que se o mercado, e, conseqüentemente a Montadora Alfa, não exigissem essa conduta de compartilhamento de informações de custos, o Fornecedor Beta não compartilharia suas informações com a montadora, ou seja, não é algo espontâneo. Por um lado, na fala abaixo, do Entrevistado Beta, devido à parceria estabelecida, que envolve benefícios mútuos (“ganha-ganha”), é que eles têm um nível alto de detalhamento de custos.

(...) [com a Montadora Alfa] é super aberto, de novo, a [Montadora Alfa] é uma empresa super parceira, a [Montadora Alfa] não tem problema nenhum, tanto é que a gente teve há um mês atrás, a [Montadora Alfa] foi lá [na fábrica] para ver se conseguia reduzir custo no processo, para você ter uma noção; nós tivemos que abrir o processo inteiro (...). (Entrevistado Beta, comunicação pessoal, Dezembro 10, 2014).

Por outro lado, percebe-se que, se esse fornecedor fosse menos dependente da Montadora Alfa (já que um percentual considerável de sua receita bruta é proveniente das vendas para a montadora e seu produto não possui alto valor agregado e apresenta baixa especificidade para a montadora), talvez compartilharia suas informações de forma mais restrita.

Em termos de incentivo para que o Fornecedor Beta compartilhe suas informações com a Montadora Alfa, na percepção do Entrevistado Beta, com o compartilhamento de informações, a Montadora Alfa tem conhecimento da continuidade do negócio deles e, ainda, pela transparência (mostrando o valor real do custo do produto), ela pode ajudar o fornecedor a conseguir preços melhores nos materiais que eles comprem de seus fornecedores (suporte na negociação de preço). Isso porque, muitas vezes, fornecedores do Fornecedor Beta também são fornecedores da montadora, e pelo seu poder de barganha, ela pode conseguir uma melhor negociação para o Fornecedor Beta, sendo esse um grande incentivo para o compartilhamento de informações, principalmente no caso de matéria-prima. Essa situação reflete a questão do relacionamento ser estabelecido considerando-se benefícios mútuos (“ganha-ganha”).

Então, (...) eu acho que o benefício dela [de a empresa] compartilhar, é [a montadora] saber da continuidade do negócio e saber de que eu [Fornecedor Beta]... olha eu estou comprovando para você que é [R\$] 1,00, [não é] só porque eu estou falando, eu estou comprovando, está vendo que custa [R\$] 1,00? E se custa [R\$] 1,00,

you [montadora] pode me ajudar a tentar negociar? Porque você tem mais força do que eu para [conseguir] [R\$] 0,50? Então, acho que esse é um benefício que traz, quando você compartilha o custo, (...) porque às vezes tem alguma coisa que ela [a montadora] compra, que ela tem o mesmo fornecedor que eu tenho, [e] ela tem poder de barganha muito maior que o meu. [Assim], todo mundo ganha, então o preço que ela compra hoje do mesmo componente, ela pode repassar para mim através do contrato dela, (...) principalmente na parte de matéria-prima; na parte de processo não, porque processo depende muito de *know how*, mas a parte de matéria-prima é primordial, (...) em todos os clientes são assim. (Entrevistado Beta, comunicação pessoal, Dezembro 10, 2014).

Todavia, a questão da garantia de continuidade do contrato, ou seja, o contrato terá continuidade se o fornecedor compartilhar suas informações, para o Entrevistado Beta isso não seria um incentivo, já que, na visão dele, essa situação não ocorre com a Montadora Alfa, porque ela não faz esse tipo de pressão.

Finalmente, em relação aos propósitos de uso das informações compartilhadas, sob a óptica do fornecedor, como a Montadora Alfa não compartilha suas informações de custos com nenhum dos três fornecedores analisados, essa dimensão do OBA não se aplica a esse e a nenhum dos outros casos.

4.2.2.3 *Caso 2 - Fornecedor Gama e Montadora Alfa*

O compartilhamento de informações de custos é praticado pelo Fornecedor Gama desde o início do relacionamento. Ocorre nos casos de novos projetos, quando é solicitado uma cotação de preço, de reajuste de preço (para cima, pleiteado pelo fornecedor ou para baixo, requerido pela montadora) ou quando for solicitado pela Montadora Alfa. Não obstante, no caso do Fornecedor Gama, como o alumínio, principal material componente de uma das rodas que ele fornece, tem seu preço muito oscilante, além de ser atrelado ao dólar, que também apresenta oscilação, existe um acordo para que a cada seis meses seja feito um pleito de reajuste.

Com isso, muitas vezes o pleito de reajuste ocorre para redução de preço da roda porque houve redução no valor do dólar ou no preço do alumínio, já que o Fornecedor Gama é obrigado, por acordo, a entrar com o pleito. Assim, a frequência de compartilhamento de informações de custos por esse fornecedor é de, no mínimo, duas vezes ao ano.

O compartilhamento de informações começou em um nível baixo de detalhe, já que a Montadora Alfa solicitava apenas algumas informações, segundo relatos do Entrevistado Gama. Com o passar do tempo, o nível de detalhe aumentou e hoje as informações são compartilhadas por tipo de produto fornecido, detalhando as matérias-primas utilizadas, materiais auxiliares, *overhead* da produção e as margens de lucro.

É prática das montadoras, a [Montadora Alfa] não é diferente, claro que cada um com sua particularidade (...), e tem até um determinado limite que você [a empresa] pode ceder de informações. [N]a [Montadora Alfa], quando nós iniciamos com ela, (...) não existia muito essa exigência; ela queria saber de alguns custos, porém não tinha assim uma abertura total. (...) Ela, no princípio, não era uma empresa muito exigente, (...) ao longo dos anos, é lógico que isso vai sendo (...) lapidado, (...) e (...) vai se adaptando ao que o mercado (...) tem como exigência... tem as outras montadoras, então é sempre a tendência acompanhar (...) as demais, as maiores. (Entrevistado Gama, comunicação pessoal, Fevereiro 25, 2015).

Entretanto, esse fornecedor não detalha, por exemplo, informações sobre mão de obra, transportes, perdas, impostos, ou por processo, por consumo de recursos (quantidade hora-máquina, quantidade hora-homem). Assim, as informações compartilhadas são mais sumarizadas. Além dos tipos de informações mencionados anteriormente, é informado o custo do processo, e, dentro dele, estão os custos com mão de obra e outros não informados separadamente.

Hoje como política, eu acredito que uma grande maioria dos fornecedores, ninguém abre todos os custos detalhados, por processo, por... quanto que é [a] hora-homem, [a] hora-máquina, (...) é muito difícil de alguém passar esse tipo de informação né, por quê? Porque é um direito meu [da empresa], assim como a montadora não abre [seus custos] para ninguém, também é um direito meu. Só que a montadora, ela acaba desenvolvendo grupos de pessoas que estudam custos; então é muito comum você escutar hoje [o termo] meu “customizador”, que é o cara de custos que faz um levantamento de custos, (...) ele pesquisa outras plantas no mundo, ele pega informações diversas, e aí ele monta um custo que é um custo ideal para [a] montadora. (...) e aí ele fala assim: (...) o que eu posso pagar para você é tanto. E esse tanto é geralmente 30, 40% menos do que você [o fornecedor] está pedindo. Então, quando você [o fornecedor] tem uma abertura de custos muito grande [detalhada], eu [o fornecedor] posso (pode) cair nessa malha aí né, seria uma teia de aranha praticamente. Porque eu vou estar querendo ser o mais honesto possível, mas ele (o gestor de compras da montadora) (...) fala assim (...) você está colocando no seu processo (...) R\$ 15,00, mas o meu cara de custo falou que isso (...) custa R\$ 8,00 (...) você tem que fazer melhorias na sua fábrica para chegar em R\$ 8,00... E não é assim que funciona... uma empresa, [ou] uma indústria, tem vários problemas, eu (a empresa) tenho (tem) fábricas que já estão, vamos dizer, com equipamentos já ociosos, depende de muita manutenção, (...) [esses] equipamentos já estão muito desgastados. Então, quero dizer, eu tenho um custo maior, e o custo que eles (a montadora) fazem é com equipamento novo, tudo automatizado, (...) robotizado. (...) E isso vira assim uma briga constante, entre [a área de] custos e comercial né. Então, o que a gente acaba cedendo de informação, é aquela coisa mais sumarizada, (...) custo de processo R\$ 15,00, custo de matéria-prima: R\$ 18,00. (...) E quanto é a tua mão de obra? Não, está dentro do custo de processo. (...) Mas eu preciso que você abra (...) quanto que é o custo de mão de obra, (...) para que quando você for pedir para mim [montadora] um reajuste de mão de obra, como que eu vou fazer para saber quanto é? Eu calculo, eu falo (...) 50% do custo (...) é matéria-prima, os outros 50% é processo e outros custos administrativos e tudo mais. Então (...) 45% eu considero processo, então esse índice eu jogo em cima desse percentual e falo para montadora, (...) [que] tive um aumento de 8% de mão de obra no final do ano, mais 6% de inflação; isso daí em cima do preço-peça corresponde a 2,75%. (...) a montadora, ela vai ter que correr atrás, vai ter que botar o cara do custo (...) [para

verificar] se está certo ou se não está; e aí o cara, (...) (fala) mas o meu custo só dá 1,55%, e vai para compras [da montadora] e vendas [do fornecedor] ficarem se debatendo para ver o que consegue mais. Geralmente, o fornecedor (...) acaba cedendo, a não ser se a gente estiver numa condição muito ruim, e aí você tem que realmente enfatizar, mas aí você acaba levando (...) para níveis maiores de administração, para diretoria (...), porque, às vezes, você está numa situação que realmente você precisa daquela reposição. (Entrevistado Gama, comunicação pessoal, Fevereiro 25, 2015).

Nessa perspectiva, o fornecedor em análise compartilha informações de custos de uma maneira restrita e pouco detalhada.

No Fornecedor Gama, diversas áreas são envolvidas com o OBA, tais como o departamento comercial, de custos, de qualidade, de engenharia, de logística, porém nenhuma dessas áreas se envolve diretamente com o cliente, a não ser o departamento comercial. Todos os contatos com a Montadora Alfa são realizados por meio desse departamento no fornecedor e do departamento de compras na montadora, seja qual for o assunto.

(...) tudo vem através da área comercial, então assim, quando eu recebo alguma informação desse tipo, ou mesmo quando eu vou fazer um orçamento de produto novo, eu tenho um procedimento dentro da empresa que eu tenho que seguir. Lógico que eu tenho que passar por várias áreas relacionadas, e uma delas é o departamento de custos; no exemplo do orçamento, eu tenho que passar as informações para a engenharia, para qualidade, para logística e para o departamento de custos. Em contrapartida, todas essas áreas têm que passar as informações delas para o departamento de custos, que aí, ele vai fazer a formação dos custos reais que vão ser empregados na produção, nos processos e tudo mais, para fazer a formação de preços e enviar para mim. (...) Então assim, dentro da empresa todos são envolvidos, mas nenhum deles se envolvem diretamente com o cliente, a não ser a área de comercial. (...) É a área comercial... se alguém da [Montadora Alfa], de alguma área financeira ou qualquer outro departamento (...) quiser uma informação, só vai obter através da área comercial; (...) vira uma regra praticamente né. (...) Assim, é tudo centralizado mesmo, então nenhuma área mais tem autonomia para poder passar informação. (Entrevistado Gama, comunicação pessoal, Fevereiro 25, 2015).

Ao mesmo tempo, por se tratar de informações geralmente sigilosas, existe uma hierarquia dentro do departamento de vendas (Fornecedor Gama) e do departamento de compras (Montadora Alfa) em que, dependendo do tipo de informação requerida, deve ser formalizado um pedido por meio de alguém em um nível hierárquico superior na montadora, e, no fornecedor, esse pedido será repassado também para algum responsável em uma hierarquia maior, por exemplo, para o diretor.

Para uma parte de gestão (...) na área de compras e de vendas, existe é lógico uma hierarquia (...) que numa escala, cada um tem sua responsabilidade, seu nível de poder passar informação né. Eu tenho informação, por exemplo, no nível em que eu trabalho hoje, (...) muito (...) direta da empresa, principalmente custos, ligada a custos, a desenvolvimento, planejamento e tudo mais, porém cabe a um gerente de departamento ou um diretor da área responsabilizar-se por esses tipos de informação. (...) Então, se um comprador chega para mim e fala assim, (...) eu preciso saber informação (...) que é mais sigilosa, elaborada, até mesmo eu oriento ele para que a pessoa superior a ele possa fazer essa solicitação, pode até fazer para mim, para eu encaminhar, mas eu não posso responder diretamente para ele, mesmo sabendo do que está acontecendo (...); a gente tem

uma escala hierárquica para poder fazer isso daí. (Entrevistado Gama, comunicação pessoal, Fevereiro 25, 2015).

No caso de replanejamento do plano de produção ou de novos lançamentos, a Montadora Alfa sempre mantém o Fornecedor Gama informado, o que pode demonstrar comprometimento e preocupação com o fornecedor, mas também com ela própria, já que pode ter seu processo produtivo prejudicado por falta de produto ou componente. O Entrevistado Gama comentou que:

Eles (a montadora) têm que fazer, porque (...) a gente determina um (...) volume para a montadora; então, vamos dizer, (...) ela vai aumentar a linha de produção de um determinado veículo que vai, sei lá, dobrar o volume do consumo [do produto], se ela não me falar, ela está sofrendo um grande risco de ficar sem (o produto), se ela me falar com uma certa antecedência que eu precise analisar aquele volume, ver se ele cabe dentro da minha fábrica, ver se eu tenho (...) os moldes necessários para fazer essa capacidade de produção, então tem toda uma análise prévia que a gente tem que fazer antes de eu dar um *feedback* para ele se eu consigo ou não. (...) Se ele atropelar isso, ele sofre um grande risco de ficar com a produção parada. (Entrevistado Gama, comunicação pessoal, Fevereiro 25, 2015).

Outro aspecto que pode evidenciar comprometimento e colaboração da montadora com seus fornecedores está no fato de ela se esforçar para ajudar aquele fornecedor com dificuldades econômicas e financeiras no caso de negociação para reajuste de preço, conforme comenta o Entrevistado Gama.

(...) o que ela [montadora] tem de bom né, o que ela usa muito bem também, é essa... assim, ela tem uma arma que é favorável a ela, ela tem o custo de todo mundo, de todos os fornecedores né, então ela sabe qual o fornecedor que pode ajudar ela melhor numa negociação dessas [de reajuste de preço], olha você está pedindo 3% [de aumento], mas só consigo te dar 1,5%, e o cara: ah tudo bem. Então aquele 1,5% que ele [a montadora] poderia pagar, ele pode às vezes favorecer (...) num outro fornecedor que está precisando mais. Então assim, é lógico que quanto mais ela [montadora] puder tirar, para ela é ganho, mas se você tiver um outro fornecedor que está numa situação que realmente precisa de uma melhora, ela acaba tirando desse *budget* para poder (...) pagar, para poder complementar; vai chorar até a última, mas ela acaba fazendo né. Mas na sua grande maioria, o fornecedor acaba absorvendo parte desse custo. (Entrevistado Gama, comunicação pessoal, Fevereiro 25, 2015).

Assim, ao mesmo tempo que a montadora pode usar as informações recebidas de seus fornecedores por meio do OBA para formar um banco de dados e aumentar seu poder de negociação e pressionar para redução de preço, ela pode, também, ajudar um fornecedor que esteja em situação econômico-financeira ruim.

Tratando-se dos determinantes de custos, as informações compartilhadas pelo Fornecedor Gama contemplam: a) modelo de gestão, em que a montadora envia formulários para que

sejam preenchidos com nomes, cargos das pessoas e a responsabilidade de cada um; b) escala de produção (não de maneira geral, mas quando a Montadora Alfa aumenta o volume de compra, ela solicita que o Fornecedor Gama diminua o seu preço de venda, já que, com o aumento de volume, seus custos tendem a diminuir); c) escopo de produção; e d) nível tecnológico, o que é conhecido pela montadora por meio das visitas à fábrica.

Contemplam, ainda, uso da capacidade, inclusive considerando o limite de sua capacidade produtiva: o Fornecedor Gama distribui essa capacidade às montadoras, conforme a importância de cada uma delas, o volume de compras e a parceria estabelecida (aquelas que o ajudam, que fazem repasses dos aumentos, que não criam barreiras etc.). Ainda, estruturas de capitais, já que tem suas demonstrações publicadas; fatores institucionais, em relação, por exemplo, às normas de segurança e de qualidade; projeto do produto, já que trabalham em conjunto no desenvolvimento de produtos; comprometimento da força de trabalho, inclusive com a confidencialidade das informações; diversidade, uma vez que a montadora faz visitas constantes à fábrica do fornecedor, tendo acesso a essas informações e, da mesma forma, relações na cadeia de valor.

Informações sobre arranjo físico do sistema produtivo também são compartilhadas, mesmo porque, no caso de alterações no processo de produção do Fornecedor Gama, a montadora precisa validá-las para ter a garantia de que o produto vai ser fabricado dentro das especificações necessárias. Eventualmente, compartilham informações sobre localização. De acordo com Entrevistado Gama, apesar de não haver restrição, nunca houve compartilhamento de informações sobre tempestividade. Vale destacar que certas informações são compartilhadas regular e formalmente, e que outras são de caráter informal e eventual.

Nota-se que a Montadora Alfa possui informações sobre praticamente todos os determinantes de custos relacionados ao Fornecedor Gama, sendo um contraponto à literatura acerca do OBA, em que muitos desses determinantes não são considerados. O conhecimento das informações sobre tais determinantes mostra-se importante, dado que eles influenciam as estruturas de custos tanto da empresa quanto da sua cadeia de suprimentos, e, conseqüentemente, o processo de compartilhamento de informações.

Percebe-se que o Fornecedor Gama compartilha vários tipos de informações com a Montadora Alfa, não se limitando àquelas relativas a custos. Inclusive, informações sobre

mercado ou concorrência são compartilhadas com a montadora, indicando para as partes, uma demonstração de parceria.

(...) que eu saiba de alguma [informação] do meu concorrente, (...) ele está numa situação que (...) não está muito boa e que isso ainda não chegou [para a montadora], eu posso alertar (...); mas assim, não no sentido (...) porque eu quero que você (a montadora) me dê o negócio, não, realmente porque é uma questão de parceria. (...) Informo para ele, (...) o mercado está agindo dessa forma, aconteceu isso com ele [concorrente]. (Entrevistado Gama, comunicação pessoal, Fevereiro 25, 2015).

(...) a gente costuma perguntar como é que está o mercado, como eles [fornecedores] fornecem para outras [montadoras], às vezes a gente faz uma tomada de temperatura com eles (...), a gente costuma mais ou menos pegar esse tipo de informação e eles abrem. Alguns que são parceiros costumam abrir, mas nada muito específico (...). São coisas gerais que às vezes se você ler o jornal do dia seguinte, a [concorrente da Montadora Alfa] está dando férias coletivas porque não está vendendo. Isso a gente pega antecipado com eles [fornecedores], esse tipo de informação. (Entrevistado Alfa, comunicação pessoal, Setembro 15, 2014).

Contudo, informações sobre previsão de vendas e gestão de preços, por exemplo, não são compartilhadas. Ressalte-se que as informações compartilhadas relativas a custos são aquelas básicas, sendo, portanto, um processo limitado e restrito.

O processo de compartilhamento de informações envolve o projeto do produto, a pré-produção, a produção em curso e, inclusive, questões relacionadas à logística, como embalagem e entrega.

(...) entra todos os estágios né, porque, por exemplo, aqui começa com a cotação, depois o desenvolvimento, depois tem os (...) testes que são feitos com os produtos que estão em desenvolvimento, a finalização do processo, aprovação, depois da aprovação, a validação dos processos dentro desse desenvolvimento, (...) porque aí vem (...) desde o início da cadeia até a embalagem em si. (...) Então assim, não existe nada restrito, eles conhecem toda a cadeia, todo o procedimento. (...) Quando eu vou informar para ele [a montadora] se eu vou fazer [a] entrega [ou] se são eles que vão tirar o material, entra nessa parte de logística. (Entrevistado Gama, comunicação pessoal, Fevereiro 25, 2015).

Segundo relatos do Entrevistado Gama, o processo de compartilhamento de informações de custos existe nesse relacionamento porque é uma exigência da Montadora Alfa.

[Compartilhamos informações de custos] por exigência deles [montadora], porque eles querem saber o que eles estão pagando, como eles estão pagando, se estão pagando bem ou não, se eles estão fazendo uma boa compra. (...) na verdade, para o fornecedor né, para as empresas, não haveria a necessidade de você fazer uma planilha de custos para informar o cliente né. (...) só que a montadora, ela tem um poder de compra muito grande né, um poder até de interferir no governo (...) do País, ela (...) tem uma força em função disso. Então, assim, por muita resistência né, é que você acaba segurando as coisas [as informações de custos], mas tem horas que você não tem como né. E, assim, é como um (...) novelinho de lã né, você puxou a pontinha, você [montadora] vai querer tudo né, tudo. E isso é briga constante né (...). (Entrevistado Gama, comunicação pessoal, Fevereiro 25, 2015).

Ao mesmo tempo, como a montadora tem informações de custos dos concorrentes do Fornecedor Gama, é esperado que ela dê um *feedback* ao fornecedor em relação ao seu preço, mostrando como está o mercado em relação ao produto dele para que ele possa se adequar. Isso demonstra, na percepção do Entrevista Gama, cooperação e uma relação de confiança entre as partes.

(...) eles [montadora] fazem um comparativo nosso com os nossos concorrentes, que aí entra em negociação se ele [montadora] tem realmente o interesse de comprar o produto da minha empresa ele vai querer negociar né, se ele acha que é mais favorável comprar do concorrente, ele nem precisa (...) gastar muito tempo comigo, ele simplesmente (...) fala, o seu preço está muito defasado, está muito alto, (...) então, você está fora. Ele tem que me dar um parecer né, se eu estou participativo ou não, e que isso também sirva para que eu possa me analisar dentro do mercado, quanto mais ele me passar informação do meu concorrente em relação ao produto, para mim também é muito bom. Da mesma forma que ele quer saber quanto que custa mais ou menos [o produto] que eu vendo para o concorrente dele, então se ele puder me passar essas informações, eu tenho como ir refinando cada vez mais, (...) um preço que eu possa (...) definir com ele. (...) se ele simplesmente falar, o seu preço está mais caro, e não me der quanto mais ou menos... uma visão de quanto pode ser, é aquilo que eu te falei, é uma via de mão dupla né, amanhã ele vai querer saber o meu custo, e eu vou falar (...), você não me dá nenhuma informação como é que eu posso... (...) então é tudo uma relação realmente de confiança. (...) e isso está muito ligado no relacionamento pessoal entre a área de vendas e a área comercial; tem que ter ali uma química de relação de confiança, de entender o lado de um e de outro, uma hora eu posso ganhar, uma hora eu posso perder, não tem problema nenhum, mas eu não posso perder sempre, porque senão você [montadora] vai acabar perdendo uma hora também. (Entrevistado Gama, comunicação pessoal, Fevereiro 25, 2015).

Verifica-se que, se não fosse uma exigência da montadora, o Fornecedor Gama não compartilharia suas informações de custos. Essa situação mostra que o OBA acontece nesse relacionamento de maneira forçada (por exigência) e não espontaneamente. Contudo, o que se nota, por um lado, é que, como esse fornecedor não depende da Montadora Alfa (o faturamento com a montadora representa cerca de 1% da sua receita bruta e seu produto é mais específico), as informações compartilhadas são restritas e pouco detalhadas.

(...) [a montadora pode] te colocar isso [querer informações mais detalhadas] como uma ameaça: olha, se você não fizer isso, não te dou o negócio entendeu? Então, a gente tem a plena liberdade de falar: se é isso que você quer, então você fica com o concorrente tá? (...) é um jogo de endurecimento, mas assim, (...) ela [Montadora Alfa] tem (...) os poderes dela, mas ela não tem o poder sobre a minha empresa. (Entrevistado Gama, comunicação pessoal, Fevereiro 25, 2015).

Por outro lado, uma das dificuldades para a montadora é a troca do fornecedor, já que é dispendioso e gasta-se um tempo considerável para desenvolver um novo fornecedor, conforme relatos do Entrevistado Alfa.

(...) é custoso sair por aí e desenvolver um novo fornecedor, não é fácil de conhecê-lo, conhecer seus processos, como é a sua metodologia (...) e ele tem que nos conhecer, então é uma... o início de uma relação

com um fornecedor, até que ele de fato nos forneça a peça, às vezes demora dois anos ou dois anos e meio; então é um prazo longo, é um prazo bastante longo. (Entrevistado Alfa, Janeiro 15, 2015).

Em relação aos incentivos oferecidos pela Montadora Alfa para o compartilhamento de informações de custos, na visão do Entrevistado Gama, trata-se de uma questão de negociação. O fornecedor deve estabelecer um bom relacionamento com seus contatos (pessoas) na montadora, com base em confiança, para que eles o ajudem a identificar seus pontos falhos. O fornecedor compartilha suas informações e mantém um relacionamento “amigável” dentro da montadora, e, em troca, recebe ajuda para corrigir suas deficiências de forma que gere benefícios para ambas as partes (“ganha-ganha”).

Isso tudo está dentro da negociação, (...) se ele [a montadora] não me ajudar a identificar quais são os meus pontos negativos em relação ao que ele tem [de informação], vai ficar cada vez mais difícil. Então eu tenho que ter um bom relacionamento com eles para que isso aconteça... ele [a montadora] pode sim sinalizar algumas coisas né, e nem sempre isso acontece (...). Essa questão da confiança é que vai pegar muito, porque se eu tiver, por exemplo, um contato que (...) só põe dificuldade, só põe barreira e eu não consigo, vamos dizer, penetrar esse campo, as negociações ficam cada vez piores (...). Então, (...) o relacionamento é fundamental. (Entrevistado Gama, comunicação pessoal, Fevereiro 25, 2015).

O Fornecedor Gama relaciona-se com várias outras montadoras no Brasil e no mundo, com as quais também mantém o processo de compartilhamento de informações de custos. Contudo o Entrevistado Gama, quando perguntado se o OBA praticado entre sua empresa e a Montadora Alfa diferia daqueles praticados com as outras montadoras, respondeu afirmativamente e comentou:

(...) para cada montadora você [o fornecedor] tem um tratamento diferenciado (...) a abertura de custos [é] diferenciada, a exigência maior... às vezes você sofre uma interferência, por exemplo, (...) como eu sou uma empresa global, tenho outras plantas no mundo inteiro, e consequentemente eu atendo as montadoras lá fora também, então, (...) uma dessas empresas (...) [pode] querer fazer uma pressão na minha diretoria, na minha presidência (...) ameaçando, se eu [montadora] for prejudicado aqui, eu prejudico você [fornecedor] na Ásia, na Europa, nos EUA... usa de uma diplomacia baixa né, vamos dizer assim, para tentar obter recurso. (Entrevistado Gama, comunicação pessoal, Fevereiro 25, 2015).

Constata-se, portanto, que o OBA é praticado de forma diferente a depender da montadora com a qual o Fornecedor Gama se relaciona, o que está em acordo com a literatura existente. Algumas montadoras, inclusive, usam de poder para forçar fornecedores a compartilhar as informações conforme desejam. Vale destacar que essa diferenciação quanto ao processo de compartilhamento de informações pode ser devida ao tipo de relacionamento estabelecido, ao tipo de produto fornecido (específico ou não, com valor agregado ou não etc.), pela dependência econômica das partes, dentre outros.

4.2.2.4 Caso 3 - Fornecedor Delta e Montadora Alfa

O Fornecedor Delta começou a compartilhar informações de custos com a Montadora Alfa há cerca de dez anos, iniciando, portanto, após alguns anos de relacionamento. A frequência de compartilhamento é, no mínimo, uma vez ao ano para reajuste de preço, ocorrendo, também, por pedido da montadora ou no caso de cotação para novos projetos.

Em termos de nível de detalhe, as informações compartilhadas contemplam matéria-prima, materiais auxiliares, mão de obra direta, custos indiretos de produção, mas não inclui fretes, impostos, perdas e margens, e não são detalhadas por processo ou por produto fornecido. Embora esse fornecedor entregue vários tipos de pneus para a montadora, as informações referem-se a um consolidado, ele faz uma média de custos dos componentes dos seus produtos e apresenta as informações relativas a essa média.

(...) ele [o OBA] não é um aberto por processo, o que a gente indica é uma composição macro né, ou seja, do que (...) compõe o pneu, quais são as principais matérias-primas que compõem o pneu, é isso... não é um item sigiloso, até porque se você buscar na internet você sabe do que é composto. Obviamente que cada processo vai determinar a diferenciação do produto final; então a gente não abre exatamente o processo, ah ele passa por esse roteiro de produção, isso a gente não abre. A gente passa... trata numa composição bem abrangente da carteira dele [montadora], então se eu pegar todos os itens mais ou menos quanto que você tem de percentual de borracha natural, quanto você tem de borracha sintética e assim por diante. (...) o processo, ele é agrupado numa “voz” única né, processo, mão de obra, tudo que é transformação (...) é agrupado numa “voz” única. (Entrevistado Delta, comunicação pessoal, Novembro 10, 2014).

(...) a gente não abre detalhe do processo, por exemplo, eu não abro tempo-ciclo. O meu nível de abertura é um nível bem superficial, a gente chama de cesta (...) de produto. Então, por exemplo, o pneu, ele é composto por borracha natural, borracha sintética, *carbon black*, fio de *nylon*, trama de aço, e eu tenho o processo. É tudo fechado, eu não abro tempo de operação, (...) custo homem-hora, custo máquina-hora, eu não abro esse nível de detalhe do meu processo, e da própria descrição da matéria-prima, eu faço agrupamento. (Entrevistado Delta, comunicação pessoal, Abril 13, 2015).

Assim, as informações compartilhadas são um apanhado geral de todos os produtos fornecidos à Montadora Alfa, apresentando um nível baixo de detalhamento.

De acordo com o Entrevistado Delta, apenas as áreas comerciais e de *pricing* se envolvem com o processo de compartilhamento de informações de custos no Fornecedor Delta.

(...) é a área comercial e a área de *pricing*, que é quem apura os indicadores e transferem isso para uma planilha para consolidar e apurar o resultado no período. (Entrevistado Delta, comunicação pessoal, Novembro 10, 2014).

No caso de replanejamento no plano de produção ou de novos lançamentos a Montadora Alfa procura manter esse fornecedor informado.

Em relação aos determinantes de custos, o Fornecedor Delta acaba passando informações sobre a maior parte deles para a montadora. Algumas dessas informações são apresentadas em reuniões, outras são públicas no site da empresa ou nas demonstrações contábeis publicadas, e outras podem ser verificadas na própria fábrica por meio de visitas por parte da Montadora Alfa.

Desta forma, o Fornecedor Delta passa para a montadora informações sobre o modelo de gestão, por exemplo sobre estrutura organizacional ou alguma decisão de planejamento estratégico que possa afetá-la e sobre escala e escopo da produção. São abertas também informações sobre uso da capacidade e nível tecnológico. Por exemplo, se o fornecedor for evoluir para outro nível tecnológico de pneu, ele faz uma apresentação para a montadora ter opção de escolha. Outras informações repassadas referem-se à estrutura de capitais – também por meio de apresentação institucional –, aos fatores institucionais naquilo que interfere nos produtos fornecidos à montadora, à tempestividade – o que é apresentado eventualmente em reuniões –, ao projeto do produto, à qualidade, ao comprometimento e ao arranjo físico do sistema produtivo. Informações sobre a diversidade e relações na cadeia de valor podem ser consultadas no *site* da empresa.

Pelas respostas do Entrevistado Delta, percebe-se que as informações sobre os determinantes de custos são compartilhadas de maneira limitada e sem uma frequência regular. Boa parte delas são disponibilizadas por meio do *site* da empresa ou pelas visitas técnicas feitas pela montadora ao fornecedor, ou seja, não são informações que o Fornecedor Delta compartilha formalmente.

Nessas condições, as informações compartilhadas com a Montadora Alfa não se restringem a custos, incluindo, por exemplo, previsão de vendas e qualidade, porém informações acerca da gestão de preços não são fornecidas. Contudo, nota-se que o OBA é praticado de forma limitada, com baixo nível de detalhe, mostrando ser um processo restrito e com informações gerais.

Em relação aos processos contemplados nas informações de custos, o Fornecedor Delta envia um cronograma de produção para a Montadora Alfa e nele consta, de alguma forma, informações sobre os estágios do processo de desenvolvimento do produto, sobre a pré-produção e a produção em curso, sobre logística e algumas sobre comercialização.

(...) a gente passa cronograma, então, por exemplo, todos os estágios do projeto do produto você passa de alguma forma [num] cronograma, então contempla. [A pré-produção] está incluso [a] no cronograma; (...) tem informação de logística, de comercialização. (Entrevistado Delta, comunicação pessoal, Novembro 10, 2014).

De acordo com o Entrevistado Delta, o fator principal para que o Fornecedor Delta compartilhe suas informações de custos com a montadora é a confiança estabelecida entre as partes. Outro fator que também contribui para que esse processo ocorra é que, havendo uma transparência nos dados por meio do OBA, as negociações são otimizadas.

Eu acho que o princípio básico do compartilhamento dessas informações é o estabelecimento de uma confiança né; é esse e o primeiro aspecto da negociação. O segundo aspecto é você otimizar o processo de negociação. A partir do momento que você tem uma transparência na divulgação dos dados, (...) é muito mais rápido a análise tanto para a [Montadora Alfa] quanto para nós, os fornecedores. (Entrevistado Delta, comunicação pessoal, Novembro 10, 2014).

Quanto aos incentivos oferecidos pela Montadora Alfa para que o fornecedor compartilhe suas informações de custos, na percepção do Entrevistado Delta, quanto mais o fornecedor for parceiro com o compartilhamento de informações, ou seja, quanto mais informações ele compartilhar e for flexível nas negociações, maiores as chances de a montadora continuar a negociar com ele. Em outras palavras, um incentivo seria a garantia de contrato futuro, a continuidade do relacionamento.

(...) é fato né, quanto mais você (empresa) é parceira nas negociações, seja na abertura, seja no compartilhamento de dados, é muito mais fácil a [Montadora Alfa] optar por negociar com você do que optar por negociar com outro fornecedor que não dá esse nível de detalhe (...) e também não basta só oferecer a informação e não ter flexibilidade, eu acho que são os dois pontos aliados. O [Fornecedor Delta] hoje tem muita flexibilidade nas negociações seja pelo tempo de relacionamento, (...) seja pela representatividade do [Fornecedor Delta] no mercado local, seja pela relevância do *business* Montadora Alfa” na conta de Equipamento Original. (Entrevistado Delta, comunicação pessoal, Novembro 10, 2014).

Outro incentivo mencionado pelo Entrevistado Delta foi o fato de a prática do OBA facilitar e otimizar o tempo nas negociações. Uma terceira justificativa para o compartilhamento de informações refere-se ao fato de a montadora precisar de um certo nível de informação para ter condições de negociar adequadamente com o fornecedor. Devido à qualidade do relacionamento estabelecido, o Fornecedor Delta compartilha suas informações.

(...) eu acho que o benefício é mútuo nessa questão do tempo, eu acho que hoje a [Montadora Alfa] vai ter como (...) resultado de uma metodologia como o *open-book* aplicada à carteira dela, é justamente facilitar e otimizar a negociação e você ter mais tempo para investigar novos desenvolvimentos ou novas tecnologias, envolver o comprador não só nessa questão de negociação de preço, envolver o comprador na negociação de desenvolvimento, porque é uma negociação né, um acordo; então eu acho que essa é a vantagem, o benefício mútuo para ambas as empresas. Eu também, não sendo tão alta a carga da parte da negociação de preço, eu consigo me envolver na área técnica e buscar alternativas para meu cliente. (Entrevistado Delta, comunicação pessoal, Novembro 10, 2014).

[Então] o grande benefício é você ter a otimização do seu tempo, mas é fato que para a [Montadora Alfa] poder fazer uma boa, uma negociação adequada, ela precisa ter um nível de informação; então, se eu não passar [informações], a condição para [a] [Montadora Alfa] negociar fica um pouco difícil, porque ela não produz o pneu né, eu, como fornecedor, [é] que detenho o conhecimento. Então, é óbvio que tem também uma solicitação da [montadora] para que eu compartilhe as informações para ela conseguir fazer uma boa negociação, senão ela não consegue, ela não tem o *know-how*, ela não sabe exatamente o que compõe o pneu. Então ela precisa de um nível de abertura, óbvio que pelo relacionamento que a gente tem, a gente passa essas informações; é interesse meu também passar as informações para a [montadora]. Entrevistado Delta, comunicação pessoal, Abril 10, 2014).

Quando questionado se existia uma pressão por parte da Montadora Alfa para que o fornecedor compartilhasse suas informações, o Entrevistado Delta comentou:

(...) tem uma solicitação [da montadora], não digo que é uma pressão, mas eu acho que é mais uma parte do processo tá? (Entrevistado Delta, comunicação pessoal, Abril 10, 2014).

Nota-se pelas respostas apresentadas que, ao mesmo tempo em que o relacionamento seja de muitos anos, pareça ser baseado na parceria e na confiança e que o OBA gere benefícios para as partes, o nível de detalhamento das informações compartilhadas pelo Fornecedor Delta é baixo, ficando bastante aquém daquele que a Montadora Alfa deseja.

(...) eu te diria que [é] duro de negociar [com o Fornecedor Delta], porque (...) pneu (...) tem alto valor agregado. (...) inclusive tem em contrato etc., o [Fornecedor Delta] tem uma série de segredos de fabricação, é detenção de tecnologia, acho que você deve ter visto alguma coisa no contrato aí; e aí, às vezes, até para algumas coisas... mas espera aí, que cordão é esse? Porque o pneu tem cordão, tem um arame, (...), tem a borracha etc., tem lá as composições químicas que fazem o pneu (...), e aí têm coisas que são obscuras para nós, porque eles não abrem porque é segredo de Estado, é a Coca-Cola abrir a fórmula dela, não abre. Você sabe que tem uma cola lá, como tem a Pepsi, você sabe que tem, mas o cara não abre o que é. Então, no pneu têm algumas peculiaridades, algumas coisas que são meio que segredo de Estado vamos dizer assim, então o cara não abre, e aí quando você vai no detalhamento de custos, o *cost break down*, chega uma hora que ele não é (...) tão transparente; eles fecham e falam assim: (...) essa caixinha aqui custa 20. (...) mas abre a caixinha, por que custa 20? Por que está saindo de 18, de 15 para 20? (...) é a mais fechada, sem dúvida. (Entrevistado Alfa, Janeiro 15, 2015).

Alguns fatores podem contribuir para que o Fornecedor Delta compartilhe suas informações de maneira limitada com a montadora: o produto fornecido, pois ele possui alto valor agregado, e, assim, apresenta restrição tecnológica; não há dependência econômica em

relação à Montadora Alfa, pois a receita de vendas gerada pelo relacionamento representa cerca de 1,5% da receita bruta total; ele é exclusivo no fornecimento de pneus à montadora; apesar de não ser um produto com alta especificidade para a montadora, pela alta tecnologia envolvida, não é uma atividade que qualquer empresa possa explorar. Por fim, não é fácil para a montadora desenvolver um novo fornecedor, é custoso e exige um tempo considerável, então, embora ela exija uma abertura das informações, acaba aceitando o nível limitado de detalhe oferecido pelo Fornecedor Delta.

4.2.2.5 Comparação e discussão dos casos

Os casos analisados corroboram a literatura quanto à direção do compartilhamento de informações, pois em todos eles, o OBA ocorre de forma unilateral, ou seja, apenas o fornecedor compartilha suas informações (McIvor, 2001; Hoffjan & Kruse, 2006), o que parece ser praxe no setor automotivo (Soares, 2011; Windolph & Moeller, 2012). Para Kulmala (2004), a abertura unilateral das informações mostra desequilíbrio de poder devido à assimetria informacional, levando a um compartilhamento condicional de informação.

Pesquisas anteriores (Munday, 1992; McIvor 2001; Dekker, 2003; Kajüter & Kulmala, 2005; Piontkowski & Hoffjan, 2009; Romano e Formentini, 2012) mostram que maior transparência das informações pode ser um risco para o fornecedor, já que o comprador pode usar essas informações para pressionar margens, conforme prevê a ECT. Nessas condições, é possível que o OBA seja praticado de forma restrita, com informações pouco detalhadas. O relato abaixo evidencia os problemas provocados pela transparência, assimetria informacional e compartilhamento unilateral de informações, que tendem a provocar uma limitação no nível de detalhe das informações compartilhadas.

(...) a gente tem um limite de abertura do que pode ser feito, porque quanto mais você abre, vamos dizer, o seu *Cost Break Down*, mais exigido você é né, e (...) [nesse mercado] quanto mais ela [montadora] souber do seu custo, mais ela vai querer te espremer, mais ela vai querer fazer com que você reduza né, para que ela possa ter a vantagem duma redução de preço. Como você me perguntou: mas a montadora também abre o custo dela, abre informação? Não né, então (...) esse é o ponto chave né, eu posso me colocar como consumidor final, comprador de veículo, se eu chegar numa concessionária e falar: olha, eu quero que você me abra seu *Cost Break Down* porque eu quero saber se eu estou pagando um valor justo pelo carro, nenhuma vai fazer isso né. Porém, eles [as montadoras] exigem isso dos fornecedores, então isso, eu posso dizer para você [que] (...) é uma batalha né, daquilo que pode ceder ou que não, então isso é muito comum. Isso atrapalha em alguma coisa? Às vezes tá, mas eu também tenho que me proteger porque a montadora, ela pode chegar num limite de saber toda a minha cadeia de custo, (...) e determinar para mim: olha, você só vai poder ganhar

tantos % por exemplo, [e] não seria esse o fundamento de um bom relacionamento né. A gente não fala para eles [montadoras], então eu quero que você venda seu carro com tantos % de lucratividade né. (Entrevistado Gama, comunicação pessoal, Fevereiro 25, 2015).

Desse modo, os achados corroboram também a literatura em relação à forma em que o OBA é praticado, que difere conforme a empresa com a qual o fornecedor se relaciona (Seal et al., 1999; Kulmala, 2004; Kajüter & Kulmala, 2005; Windolph & Moeller, 2012). Essa variação pode existir, inclusive, quanto ao nível de detalhe das informações (Munday, 1992; Axelsson et al., 2002; Windolph & Moeller, 2012). Para Windolph e Moeller (2012), o tipo de informação compartilhada e seu nível de detalhe dependem dos propósitos de implementação do OBA e do relacionamento estabelecido entre as partes.

De maneira geral, apesar de as informações serem usadas também para soluções conjuntas, verifica-se que os principais usos são para cotação de preço, no caso de seleção de fornecedor (Vanalle & Salles, 2011), ou de desenvolvimento de um novo projeto, e para negociação, no caso de reajuste de preço solicitado pelos fornecedores, geralmente para aumento de preço, ou pela montadora, para redução. Entretanto, ainda que um dos propósitos seja a identificação de oportunidades para redução de custos, este parece estar voltado mais para a redução dos preços em favor da montadora que para a gestão dos custos de ambas as partes. Tais usos podem limitar o OBA (Windolph & Moeller, 2012), pois se o foco principal fosse a gestão de custos com benefícios mútuos (Kulmala, Paranko & Uusi-Rauva, 2002; Kajüter & Kulmala, 2005), talvez os fornecedores estariam mais dispostos a compartilhar.

Entretanto, outro aspecto importante quanto ao nível de detalhamento das informações refere-se ao fato de que quanto mais alto esse nível, mais próximo do requerido será o percentual de aumento concedido pela montadora. Porém, quanto mais baixo, mais distante do solicitado será o percentual de aumento concedido. Desta forma, o grau de detalhe das informações apresenta correlação positiva com a probabilidade de concessão do reajuste reivindicado. No entanto, na literatura pesquisada não se encontrou referência a esse fenômeno.

Ao mesmo tempo, essa situação evidencia que quanto mais detalhadas forem as informações compartilhadas pelo fornecedor, maiores poderão ser os benefícios obtidos com a aplicação do OBA. Assim, embora a maior transparência das informações possa ser um risco para o fornecedor quanto ao comportamento oportunista da montadora, os benefícios gerados

(Kajüter & Kulmala, 2005; Agndal & Nilsson, 2010; Kumra, Agndal & Nilsson, 2012) podem, também, ser um incentivo para o compartilhamento de informações.

Contudo, é importante ressaltar que, de qualquer forma, é praxe a Montadora Alfa conceder reajuste de apenas 70%, seja sobre o justificado por ela ou sobre o solicitado pelo fornecedor, conforme comentado no item 4.2.2.1. Essa situação sugere que: (i) é possível que os fornecedores tentam elevar seus custos para conseguir o reajuste desejado ou próximo a ele, (ii) a montadora parece não confiar nas informações compartilhadas pelos fornecedores e (iii) a mesma tende a obter mais ganhos que os fornecedores (Kajüter & Kulmala, 2005).

Dos três fornecedores pesquisados, o que apresenta maior nível de detalhamento é o Fornecedor Beta, seguido do Fornecedor Gama e por último está o Fornecedor Delta, que apresenta nível baixo de detalhe. Além do aspecto da assimetria informacional devido à unilateralidade das informações compartilhadas, dos propósitos de usos das informações compartilhadas e do fato de que quanto maior o nível de detalhe (maior transparência), maior o risco de comportamento oportunista da montadora, mas, também, maiores os benefícios gerados, outros fatores podem explicar a variação no detalhamento das informações em cada caso especificamente, conforme evidencia o Quadro 12.

Casos	Nível de detalhe das informações	Fatores que podem influenciar o detalhamento das informações	Explicação
Fornecedor Beta	Alto	<p><i>Dependência Econômica:</i> parte significativa de sua receita bruta (em torno de 20%) provém do relacionamento com a Montadora Alfa.</p> <p><i>Produto fornecido (chicotes elétricos):</i> não apresenta alto valor agregado nem tecnologia restrita, com baixa especificidade, com muitas alternativas de fornecedores e de importância limitada para a montadora. A princípio não seria difícil a troca desse fornecedor. Não é fornecedor exclusivo da Montadora Alfa.</p> <p><i>Tamanho da empresa:</i> em 2014, apresentou um faturamento líquido de aproximadamente R\$ 260 milhões e possui cerca de 2.600 funcionários diretos. Possui relacionamento apenas com duas montadoras de veículos, sendo a Alfa a de maior porte.</p>	Esses fatores podem fazer com que o Fornecedor Beta não tenha outra alternativa a não ser detalhar as informações conforme é desejado pela montadora.

Continuação do Quadro 12

Fornecedor Gama	Médio	<i>Dependência Econômica:</i> Não há dependência econômica por parte do fornecedor, pois apenas 1% de sua receita bruta é proveniente do relacionamento com a montadora.	Esses fatores, analisados em conjunto, mostram que o Fornecedor Gama não apresenta dependência em relação à montadora, e isso pode explicar o nível médio de detalhamento das informações.
		<i>Produto fornecido (rodas de alumínio e de aço):</i> apesar de parecer não apresentar restrição tecnológica, apresenta alto valor agregado, certa especificidade, e é crítico para a montadora, embora existam alternativas de fornecedores. Não é fornecedor exclusivo da Montadora Alfa.	
		<i>Tamanho da empresa:</i> maior fabricante de rodas do mundo; o grupo apresentou em 2014 uma receita operacional líquida na ordem de R\$ 5.911,67 milhões e possui 18.500 funcionários diretos. Possui relacionamento com as grandes montadoras no mercado interno e externo.	
Fornecedor Delta	Baixo	<i>Dependência Econômica:</i> não há dependência econômica por parte do fornecedor, já que apenas cerca de 1,5% de sua receita bruta é proveniente do relacionamento com a montadora.	Os fatores analisados podem mostrar certa dependência da Montadora Alfa em relação ao Fornecedor Delta, e não o contrário. Isso pode explicar o motivo de o compartilhamento de informações ser bastante restrito.
		<i>Produto fornecido (pneus):</i> apresenta alta tecnologia (restrição tecnológica), alto valor agregado, certa especificidade, e é crítico para a montadora, com poucas alternativas de fornecedores. É fornecedor exclusivo da Montadora Alfa.	
		<i>Tamanho da empresa:</i> em 2014, o grupo apresentou uma receita líquida de vendas no valor de 6.018 milhões de Euros e possui cerca de 38 mil funcionários. Possui relacionamento com as grandes montadoras no mercado interno e externo.	

Quadro 12. Fatores que podem explicar a diferença nos níveis de detalhamento das informações compartilhadas para os caso analisado. Desenvolvido pela autora.

O Quadro 12 evidencia alguns dos fatores que possivelmente influenciam o relacionamento comprador-fornecedor, e que, consequentemente, podem, também, influenciar o OBA, fazendo com que haja diferenciação no nível de detalhamento de informações, dependendo do relacionamento analisado.

A questão da dependência econômica deixa a parte dependente vulnerável às exigências da outra parte, já que, quando ocorre de forma assimétrica é uma fonte de poder para a parte da qual se depende (Kumar, Scheer & Steenkamp, 1995b; Voldnes, Gronhaug & Nilssen, 2012). Assim, a empresa menos dependente pode determinar as estratégias de influência, a exemplo do compartilhamento de informações (Anderson & Narus (1990). Ao mesmo tempo, o baixo grau de dependência do fornecedor, quando da aplicação unilateral do OBA, pode limitar a sua utilização (Souza, 2008).

Com relação ao tamanho da empresa, embora essa variável não tenha sido abordada no referencial teórico por não ser foco de análise neste trabalho, é possível que ela esteja vinculada à relação de força na cadeia e, assim, influencie o compartilhamento de informações de custos. Para Porter (1979), os fornecedores estão em posição de poder na medida em que apresentem grande porte, tenham produtos diferenciados, concentração do mercado e altos custos de troca para o comprador.

Quanto ao tipo de produto ou componente, as empresas que possuem produtos com tecnologia estratégica e alto valor agregado, de acordo com os fundamentos da IOCM, normalmente, tendem a manter tal tecnologia restrita (Cooper & Slagmulder, 1999). Essa questão também está relacionada ao grau de especificidade do produto ou componente, pois quanto mais específicos, mais estratégicos no sentido de garantir diferenciação (Souza, 2008; Souza & Rocha, 2009). Esses aspectos podem influenciar, portanto, o compartilhamento de informações de custos e o desenvolvimentos de atividades conjuntas para gestão e/ou redução de custos, sob o risco de exposição dos segredos tecnológicos. Ainda, quando o produto é crítico para o processo produtivo do comprador e existem poucas alternativas de fornecedores, significantes incertezas quanto ao relacionamento são geradas para o comprador. Em contraste, quando o produto apresenta importância limitada ao comprador e existem várias alternativas de fornecedores, as incertezas são do fornecedor (Nyaga, Whipple & Lynch, 2010). Essas circunstâncias também podem influenciar a aplicação do OBA, inclusive o nível de detalhe das informações.

No caso do Fornecedor Beta, além de apresentar dependência econômica em relação à Montadora Alfa, possui um produto com baixo valor agregado, sem restrição tecnológica, com baixo grau de especificidade, de importância limitada à montadora e com alternativas de fornecedores. Desta forma, parece não ser difícil a sua substituição. Outro aspecto que pode

evidenciar dependência desse fornecedor em relação à montadora é que para o mesmo é importante manter relacionamento com a Montadora Alfa, já que é difícil ingressar nesse setor. Ademais, o Fornecedor Beta apresenta porte menor que o da montadora. Todos esses aspectos podem justificar a forma como são compartilhadas as informações pelo Fornecedor Beta, as quais apresentam nível alto de detalhamento, atendendo ao que é desejado pela montadora. No entanto, o entrevistado da Beta destaca que se não fosse a colaboração, a confiança e o estabelecimento de benefícios mútuos presentes no relacionamento com a Montadora Alfa, o fornecedor compartilharia “o menos aberto possível”, ou seja, com baixo nível de detalhe.

No que se refere ao Fornecedor Gama, este não depende economicamente da Montadora Alfa, seu produto apresenta certa especificidade, pode ser considerado crítico para a montadora, apesar de haver alternativas de fornecedores. Além disso, o produto fornecido possui alto valor agregado e o fornecedor apresenta porte maior que o da Montadora Alfa. Estes aspectos podem lhe conferir posição de poder (Porter, 1979), e, ainda, o Fornecedor Gama mantém relacionamentos com as grandes montadoras no Brasil e no mundo. Esses fatores podem explicar o motivo de esse fornecedor pouco detalhar as informações compartilhadas.

Por fim, o Fornecedor Delta parece ser o mais independente em relação à Montadora Alfa, pois fornece um produto com alto valor agregado e tecnologia estratégica (cujas restrições estão expressas no contrato de fornecimento, e principalmente no de confidencialidade), com certo grau de especificidade, crítico para a montadora e com poucas alternativas de fornecedores, sendo o mesmo exclusivo da montadora. Ainda, esse fornecedor mantém, em sua carteira de clientes, as principais montadoras em âmbito nacional e internacional, e apresenta porte significativamente superior ao da Montadora Alfa. Esses aspectos podem justificar o nível baixo de detalhamento das informações compartilhadas com a montadora, fornecendo apenas informações gerais e de forma consolidada em relação aos vários tipos de pneus que fornece.

É importante destacar que, embora Kajüter e Kulmala (2005) afirmem que só é possível a aplicação do OBA imposto em relações díades diretas na presença de dependência econômica, os fornecedores Gama e Delta não dependem economicamente da Montadora Alfa, e

compartilham suas informações, ainda que de maneira limitada, contrariando os autores supracitados. Isso denota que existem outros aspectos que podem interferir no relacionamento e, de alguma forma, fazem com que o OBA seja aplicado, ainda que de maneira forçada pela montadora.

Portanto, é possível que os fatores apresentados influenciem a aplicação do OBA nos relacionamentos analisados, inclusive o nível de detalhamento das informações compartilhadas pelos fornecedores, bem como o desenvolvimento de atividades conjuntas para a gestão e/ou redução de custos na cadeia de suprimentos.

A aplicação do OBA por diversos fornecedores possibilita a formação de um banco de dados com as informações recebidas pela montadora. Com isso, ela passa a ter vários tipos de informações sobre custos, sobre processos, em quantidade, em eficiência no consumo de recursos, entre outras, e, de posse dessas informações, ela consegue fazer comparações e aumentar seu poder de negociação. Essa situação causa uma resistência ao compartilhamento de informações pelos fornecedores, ou, pelo menos, ao detalhamento de informações, levando à tendência de proteger, na medida do possível, suas informações. O intuito é não ficar vulnerável ao comportamento oportunista da montadora, uma vez que ela pode usar esse conhecimento em benefício próprio para pressionar redução de preços (Munday, 1992; McIvor 2001; Dekker, 2003).

Entretanto, independentemente do nível de detalhe das informações, é fato que todos esses fornecedores compartilham informações de custos com a Montadora Alfa. Quando questionados sobre as razões para compartilharem suas informações, o Entrevistado Delta respondeu que era devido à confiança mútua e para otimizar o processo de negociação. O Entrevistado Gama disse que era uma exigência da montadora, mas reforçou a questão da confiança e a necessidade de colaboração por parte da montadora (por exemplo, *feedback* quanto ao seu preço em relação aos concorrentes). Já o Entrevistado Beta comentou que se não precisasse, não compartilharia, porque “seria bem melhor”, apesar de que se a montadora estabelecer o princípio do “ganha-ganha” no relacionamento, o OBA seria bom, e ressaltou que isso ocorre com a Montadora Alfa.

Os relatos apresentados pelos fornecedores mostram que, se não fosse uma exigência da montadora (ou desse mercado), eles não compartilhariam suas informações. Mesmo no caso

do Fornecedor Delta, em que o entrevistado não falou isso claramente, a forma em que o OBA é praticado por ele pode levar a essa conclusão. Nessas condições, nota-se que nos relacionamentos analisados, o OBA não é praticado espontaneamente, mas por ser uma necessidade, já que para ser fornecedor da montadora, essa parece ser uma das condições.

Esses achados corroboram a literatura, pois, quando a aplicação do OBA é unilateral, espera-se que os fornecedores o percebam negativamente devido à assimetria informacional e o risco de comportamento oportunista da empresa que recebe as informações (Car & Ng, 1995; Kajüter & Kulmala, 2005; Windolph & Moeller, 2012). Ademais, apesar de Kajüter e Kulmala (2005) afirmarem que o OBA não é um hábito geral dentro de uma cadeia de suprimentos, no setor automotivo o compartilhamento de informações de custos parece ser regra, porém imposta pelas montadoras.

Não obstante, para a Montadora Alfa pode ser muito mais oneroso trocar de fornecedor, e desenvolver um novo, do que aceitar o nível de detalhamento de informações oferecido por alguns deles. A IOCM preconiza que o desenvolvimento de um relacionamento pautado em confiança, além de ser oneroso, demanda tempo e esforços, o que pode levar à estabilidade do relacionamento (Cooper & Slagmulder, 1999; Souza, 2008; Souza e Rocha, 2009).

Desta forma, a literatura mostra que a montadora vai sempre tentar pressionar para conseguir maior transparência das informações, cujo intuito é identificar oportunidades para redução de custos (Munday, 1992; McIvor, 2001; Dekker, 2003; Kajüter & Kulmala, 2005; Piontkowski & Hoffjan, 2009; Hoffjan, Lührs & Kolburg, 2011; Soares, 2011; Romano e Formentini, 2012). Contudo, dependendo do tipo de relacionamento estabelecido, influenciado pelos fatores comentados (dependência econômica e poder, tipo de produto, tamanho, confiança mútua, colaboração, estabilidade, benefícios mútuos), essa pressão poderá ser limitada.

Ademais, algumas evidências podem sugerir que o OBA beneficie mais a montadora que os fornecedores. Caso o fornecedor não solicite reajuste de preço por mais de um ano, a montadora concederá reajuste para apenas o último ano, por entender que se ele não solicitou aumento de preço anteriormente é sinal de que tinha margem de lucro suficiente para cobrir o período sem reajuste (ou seja, é como se ele estivesse obtendo uma margem às custas da

montadora). Outro exemplo é se o aumento requerido pelo fornecedor for menor que o justificado pela montadora, esta considera o reajuste solicitado e não o justificado, também pelo entendimento de que se o fornecedor solicitou um aumento inferior ao justificado, significa que ele tem margem de lucro suficiente para absorver essa diferença. Ainda, a cada quatro ou cinco anos o presidente da empresa solicita redução de preços aos fornecedores.

Enfim, os resultados apresentados estão em linha com a ECT. Para essa teoria, a assimetria de informação afeta negativamente a transação e está relacionada com o comportamento oportunista das partes, a incerteza relativa à transação, a complexidade dos contratos e com a racionalidade limitada dos agentes. Assim, o OBA praticado unilateralmente, expõe os fornecedores ao risco de comportamento oportunista da montadora, gerando incertezas no relacionamento. Ainda, o pressuposto comportamental de racionalidade limitada os impossibilita de preverem todas as situações possíveis nos contratos, que são, via de regra, complexos (Williamson, 1996). Consequentemente, essas questões prejudicam o desempenho do processo de compartilhamento de informações de custos, o qual é praticado de forma restrita pelos fornecedores pesquisados, exceto pelo Fornecedor Beta.

O Quadro 13 apresenta um resumo das dimensões do OBA presentes no processo de compartilhamento das informações de cada relacionamento analisado nesta tese.

Dimensões do OBA	Fornecedor Beta	Fornecedor Gama	Fornecedor Delta
Natureza das informações	Físico-operacional e monetária.	Monetária	Monetária
Tipo de informação	Custos de materiais diretos, de materiais auxiliares, de mão de obra direta, de custos indiretos, de transporte, impostos, perdas, margens de lucro, informações sobre qualidade, informações sobre eficiência no uso de recursos.	Custos de matéria-prima, de materiais auxiliares, de custos indiretos, do processo (que engloba os custos de mão de obra e outros não compartilhados separadamente), margens de lucro, informações sobre qualidade.	Custos de matéria-prima, de materiais auxiliares, de mão de obra direta, custos indiretos, informações sobre qualidade.
Frequência do compartilhamento	No mínimo, uma vez ao ano.	No mínimo, duas vezes ao ano.	No mínimo, uma vez ao ano.
Nível de detalhe	Alto	Médio	Baixo
Direção do compartilhamento	Unilateral	Unilateral	Unilateral

Continuação do Quadro 13

Propósitos de uso das informações- perspectiva da montadora	Selecionar, negociar, renegociar e avaliar fornecedor, identificar oportunidades para redução de custos, pressionar para redução de preço, melhorar os processos produtivos, garantir confiança, desenvolver conjuntamente produtos, identificar ineficiências do fornecedor, identificar margens, custos de produção e o processo de produção do fornecedor.	Idem	Idem
Propósitos de uso das informações- perspectiva do fornecedor	NA*	NA	NA
Processos que contempla	Pré-produção, produção em curso, questões relacionadas à logística.	Projeto do produto, pré-produção, produção em curso, questões relacionadas à logística.	Estágios do processo de desenvolvimento do produto, pré-produção, produção em curso, sobre logística e comercialização.
Forma de comunicação	E-mail	E-mail	E-mail ou reuniões presenciais
Determinantes de custos que contempla	Modelo de gestão, escala de produção, escopo da produção, nível tecnológico, uso da capacidade, fatores institucionais, tempestividade, comprometimento, qualidade do produto, diversidade, nível de experiência, relações na cadeia de valor, localização, arranjo físico do sistema produtivo.	Modelo de gestão, escala de produção, escopo da produção, nível tecnológico, uso da capacidade, estrutura de capitais, fatores institucionais, projeto do produto, comprometimento, qualidade do produto, diversidade, nível de experiência, relações na cadeia de valor, localização, arranjo físico do sistema produtivo.	Modelo de gestão, escala de produção, escopo da produção, nível tecnológico, uso da capacidade, estrutura de capitais, fatores institucionais, tempestividade, projeto do produto, comprometimento, qualidade do produto, diversidade, nível de experiência, relações na cadeia de valor, localização, arranjo físico do sistema produtivo.
Condições do compartilhamento	Apesar de haver certo nível de confiança, as condições são conflitivas, baseadas em pressão para redução de preços, e coercitivas, já que o OBA é imposto.	Apesar de haver certo nível de confiança, as condições são conflitivas, baseadas em pressão para redução de preços, e coercitivas, já que o OBA é imposto.	Apesar de haver certo nível de confiança, as condições são conflitivas, baseadas em pressão para redução de preços, e coercitivas, já que o OBA é imposto.
Incentivos para o compartilhamento	Suporte na negociação de preços com outras firmas, estabelecimento de benefícios mútuos.	Estabelecimento de benefícios mútuos, <i>feedback</i> em relação aos concorrentes.	Garantia de contrato futuro e otimização do tempo nas negociações.

Quadro 13. Resumo das dimensões do OBA para cada caso analisado. Fonte: Desenvolvido pela autora.

* Não se Aplica.

Observa-se, portanto, que o OBA é aplicado de maneira unilateral, com baixa frequência, usado principalmente para negociação de preço e para identificação de oportunidades de

redução de custos e, conseqüentemente, de preços dos produtos fornecidos. Além disso, as informações compartilhadas não se limitam às de custos e ocorrem em diferentes níveis de detalhamento dependendo do relacionamento. Apesar de os entrevistados alegarem que os relacionamentos são baseados em parceria, confiança mútua, comprometimento e cooperação, o OBA é aplicado de maneira parcial e forçada, já que é uma exigência da Montadora Alfa (possivelmente porque, para ser um fornecedor no setor automotivo, o OBA parece ser uma regra). As condições em que o OBA ocorre são conflitivas, com base mais em pressão para redução de preços do que em confiança e ações conjuntas (Bertucci, 2008), não se configurando de fato em parceria.

Embora os relacionamentos estudados apresentem características de relacionamentos pautados em estratégias de compras relacionais (são de longo prazo, com certo nível de comprometimento, estabilidade e confiança, com previsão de benefícios mútuos, apesar de favorecerem mais a montadora, dentre outras), é possível perceber que os mesmos evidenciam, também, aspectos relacionados às estratégias de compras transacionais destacados por Agndal e Nilsson (2010). Por exemplo, o OBA é usado, principalmente, para negociação com fornecedores, em condições mais conflitivas, com presença de oportunismo da montadora, possivelmente beneficiando mais a montadora que os fornecedores, com ausência de interdependência em alguns casos, dentre outros.

Contudo, Car e Ng (1995) e Seal et al. (1999) corroboram ao esclarecer que nem sempre o processo de compartilhamento de informações ocorre em um ambiente de confiança e parceria, podendo ser aplicado de maneira forçada. Ademais, Marques (2012) afirma que, mesmo quando a utilização de um artefato é imposta, pode haver colaboração devido aos benefícios gerados para as partes, os quais podem corresponder à satisfação econômica e/ou social com o relacionamento.

Portanto, os resultados encontrados confirmam um dos aspectos defendidos nesta tese em relação ao OBA: processo de compartilhamento seletivo de informações, e, de certa forma, forçado, em que a cooperação não é totalmente espontânea, sendo baseada em algum tipo de benefício (Ganesan, 1994; Williamson, 1996; Balestrin & Verschoore, 2014). Exemplificando a cooperação, o Entrevistado Delta afirmou que as atividades empreendidas pelo Fornecedor Delta no relacionamento com a Montadora Alfa (fornecimento de pneus, suporte técnico e comercial, patrocínio etc.), “é óbvio” que só acontecem porque trazem algum tipo de

resultado, financeiro ou não, para o mesmo. A confiança mútua encontrada está em linha com aquela defendida por Williamson (1996), a *calculative trust*, pois observou-se que as empresas pesquisadas não confiam plenamente uma na outra, e se resguardam na medida do possível.

Desta forma, atingiu-se o objetivo específico “a” (Verificar, nas empresas objeto de estudo, como o OBA vem sendo praticado), pois o OBA é aplicado de maneira unilateral, com informações parciais, forçado pela montadora e usado, principalmente, para reajuste de preço e identificação de oportunidades de redução de custos, cujo propósito principal é a redução de preços do fornecedor e não a gestão dos custos propriamente dita.

4.2.3 Forma de aplicação da IOCM

O OBA é reconhecido como uma importante tecnologia da IOCM (Suomala et al., 2010), dado o seu potencial de identificação de oportunidades para redução de custos. Apesar de OBA e a IOCM serem instrumentos de gestão independentes (Windolph & Moeller, 2012), suas aplicações sobrepõem-se e seus benefícios mostram-se relativamente interdependentes.

Desse modo, é necessário, também, verificar a extensão pela qual as empresas objeto de estudo desta pesquisa empreendem atividades conjuntas para economia de custos e se a IOCM influencia a satisfação com o relacionamento. Nos tópicos a seguir são apresentados, analisados e discutidos os resultados acerca da extensão pela qual atividades relacionadas à IOCM são aplicadas em cada relacionamento pesquisado.

4.2.3.1 Informações gerais

Pelos relatos do Entrevistado Alfa, é possível verificar que existe um grupo de otimização da cadeia de suprimentos formado por engenheiros da Montadora Alfa para identificação de oportunidades de redução de custos, que atua nos três fornecedores analisados. No entanto,

embora envolva técnicos dos fornecedores nesse processo, o grupo é formado apenas por técnicos da montadora, não sendo, portanto, um time interorganizacional.

Tem, tem que é (...) nos três casos [Fornecedores Beta, Gama e Delta], que é esse grupo de otimização da cadeia de suprimentos. Vai um técnico nosso lá [no fornecedor] e junto com o técnico do fornecedor, eles identificam uma série de oportunidades de redução de custos. Então isso é prática nossa e de fato entra no processo dessa relação comercial com eles [fornecedores]. (...) [Por exemplo], esse grupo de técnicos (...) eles veem esse tipo de coisa [utilização de processos], (...) ele [o técnico] vai lá [no fornecedor] e vê o arranjo logístico do cara, o arranjo produtivo dele, (...) como é que ele dispõe as embalagens, (...) [e diz] mas espera aí, você está gastando mais tempo fazendo leva e traz de matéria-prima do que produzindo a minha peça [da montadora], então acerta aquilo lá que o preço da minha peça vai cair, porque você vai gastar menos tempo produzindo. (Entrevistado Alfa, comunicação pessoal, Setembro 17, 2014).

Com todos os fornecedores da base eles [grupo de otimização da cadeia de suprimentos] fazem isso [tentam identificar oportunidades para redução de custos]. (Entrevistado Alfa, comunicação pessoal, Junho 30, 2015).

Em relação às atividades conjuntas desenvolvidas para otimizar e/ou melhorar processos interorganizacionais, de acordo com o Entrevistado Alfa, a montadora discute e troca experiência com os seus fornecedores sobre as melhores práticas de embalagem, de armazenamento, de transporte, de uso de matéria-prima, de descarte de material poluente, entre outras, sendo que muitos fornecedores colaboram nesse sentido.

(...) a gente costuma discutir as melhores práticas, e tem muitos fornecedores que são muito parceiros para isso, a melhor prática de embalagem, a melhor prática de armazenamento, a melhor prática de transporte, dica de uso de matéria prima, descarte de material (...) poluente etc., a gente costuma trocar bastante experiência com eles. Por exemplo, o transporte de vidros... tem um fornecedor que traz [produtos] para nós (...) [de] perto de São José dos Campos, em São Paulo, a 900 km daqui, e transporte de vidro é um negócio super delicado, tem toda uma tecnologia, o cara é mestre nisso, em embalagem. Então, o que a gente faz? [Como] eles [fornecedor] têm expertise máxima nesse tipo de coisa, a gente traz o cara aqui e ele vai dar um curso para nós de embalagens por exemplo. (Entrevistado Alfa, comunicação pessoal, Setembro 17, 2014).

Quanto aos instrumentos previstos na IOCM para redução de custos na fase de desenvolvimento do produto, na percepção do Entrevistado Alfa a montadora aplica as quatro técnicas com os fornecedores pesquisados: custeio alvo da cadeia, Trade-Off entre produto, funcionalidade e qualidade, investigação interorganizacional de custos e Gestão Simultânea de Custos.

A Montadora Alfa trabalha com um sistema de pedidos denominado PAB – pedido em aberto, que mostra o que o fornecedor pode fornecer (tipo de produto e as respectivas quantidades) e os valores que podem ser praticados, em um total de dez opções de preços. Caso o preço proposto pelo fornecedor seja diferente dessas opções, ele deve pleitear um reajuste junto à montadora. Quando questionado sobre a aplicação do Custeio Alvo da Cadeia nos relacionamentos com os três fornecedores analisados, o Entrevistado Alfa respondeu:

A gente [montadora] utiliza [o custeio alvo] com esses [três] fornecedores. O que a gente faz? A gente faz os nossos estudos e a gente estabelece os preços, o preço-alvo para que eles alcancem e a gente negocia até chegar, até convergir para um preço que a gente almeje. Nem sempre a gente consegue, mas [fica] próximo (...), existe sempre negociação, e a gente procura estabelecer sempre preços-alvo para todos os fornecedores. (Entrevistado Alfa, comunicação pessoal, Setembro 17, 2014).

Embora o Entrevistado Alfa afirme que a montadora aplique o custeio alvo da cadeia, já que são oferecidas aos fornecedores algumas opções de preços que devem ser praticados, o método utilizado não corresponde ao conceito de Custeio Alvo da Cadeia previsto na IOCM, o qual deve envolver ativamente as equipes de projeto das duas partes, e, ainda, ser aplicado na fase de desenvolvimento do produto (Cooper & Slagmulder, 2004; Bertucci, 2008).

Sobre a análise entre produto, funcionalidade e qualidade, a montadora negocia um preço e os fornecedores tentam alcançar esse valor por meio de ganhos de processos, ganhos de funcionalidade ou de eficiência, ao longo de um certo período acordado entre as partes.

Tem [Trade-Off entre produto, funcionalidade e qualidade] (...) às vezes o que a gente [montadora] faz, a gente acerta o preço e eles [fornecedores] nos dão o que eles chamam de produtividade, que são ganhos de processos, ganhos de funcionalidade etc., ao longo de dois anos, três anos. [O fornecedor] fala assim, olha vou te dar 1% ao ano, (...) eu vou te dar o preço de [R\$] 15,00 e nos próximos três anos eu vou te dar 1% de desconto. Então isso é negociado, sim. (Entrevistado Alfa, comunicação pessoal, Setembro 17, 2014).

No caso da investigação interorganizacional de custos, a montadora aplica técnicas de engenharia de valor com seus fornecedores para verificar reduções de custos nos produtos fornecidos, sendo que, por vezes, as propostas vêm dos próprios fornecedores, por terem expertise em relação ao que produzem.

Também tem, também tem [investigação interorganizacional de custos]. Às vezes eles [os fornecedores] têm uma proposta lá, isto entra pela nossa engenharia e a nossa engenharia estuda isso: ah, não vai mexer na durabilidade da peça, não vai mexer na durabilidade do produto, ah ok... ainda está dando uma redução de custos para nós [montadora]. A gente costuma fazer esse tipo de coisa, bastante comum que isso aconteça, e às vezes (...) vem do próprio fornecedor, como ele tem expertise, ele fala: agora estou passando a comprar do fornecedor (...) que me entrega matéria-prima que não é exatamente como aquela, mas [essa matéria-prima] suporta todos os testes etc.; olha eu estou te oferecendo uma redução de custos, você aceita, não aceita? A gente [montadora] submete para [a] engenharia, a engenharia faz as execuções técnicas. (Entrevistado Alfa, comunicação pessoal, Setembro 17, 2014).

Por fim, sobre a Gestão Simultânea de Custos o Entrevistado Alfa relatou:

Também acontece, também acontece, para todos os casos [pesquisados], para uso de outros compostos. Agora, por exemplo, tem (...) o que a gente chama de pneu verde, é um pneu que ele tem compostos que geram menos atrito com o solo, então ele economiza gasolina, ele economiza combustível. (...) São coisas

compartilhadas que a gente fazia com o [Fornecedor Delta] (...) para ver esse tipo de coisa; (...) é muito comum [isso]. (Entrevistado Alfa, comunicação pessoal, Setembro 17, 2014).

Todavia, apesar de o Entrevistado Alfa alegar que a Montadora Alfa aplica essas técnicas para economia de custos com seus fornecedores, percebe-se que, muitas vezes, elas não acontecem no desenvolvimento ou no projeto dos produtos, mas na produção em curso. Dessa forma, é possível afirmar que os quatro instrumentos para redução de custos previstos na literatura de IOCM não são plenamente aplicadas nos relacionamentos estudados.

Quando ocorrem mudanças nos planos e programas de produção, o Entrevistado Alfa comentou que, de maneira geral, a montadora tenta planejar essas mudanças para que o fornecedor consiga adaptar sua programação de produção e entrega. Segundo o entrevistado, existe uma “briga” entre o pessoal de compras e o de vendas da montadora, pois na visão desses últimos, é sempre interessante que a empresa venda. Assim, em caso de mudanças no mercado, para a área de vendas a montadora deveria se adequar rapidamente, o que, na prática, nem sempre é fácil de ocorrer. Isso porque para mudar sua programação de produção, a montadora depende que seus fornecedores consigam também mudar a deles, e isso pode demandar tempo.

(...) essa é uma das minhas brigas... o mercado é bastante dinâmico e por vezes volátil, então (...) dizem os especialistas em cor que a tendência agora é o carro vermelho, nas cores avermelhadas, terra etc., (...) aí o mercado muda. É claro que nesse caso são (...) tendências mais de médio e longo prazos, mas tem, às vezes, dentro da própria marca, tem determinada região que está lotada de carro da cor azul... então não adianta mais o sujeito estar lá em São Paulo vendendo (...). Então, o que ele [vendedor] faz? Ele liga na fábrica e fala: olha sabe aquele pedido para [a] semana que vem, [que] tem uma programação de carro azul enorme? Muda para verde, muda para amarelo... Então mudar a cor parece ser uma coisa muito simples, mas não, porque têm outras peças naquele carro que combinam com aquela cor; então é o espelhinho que é pintado, é [o] para-choque que vem lá com o friso etc., e aí você tem que acionar os fornecedores: ah, troca a roda, tem vários tipos de acabamentos de rodas... não me manda mais a roda adiamantada porque o cara não quer mais saber naquela região (...), me manda a roda pintada de grafite. Aí você tem que acionar os fornecedores de novo. Os fornecedores exigem um prazo para fazer isso, por quê? Porque as programações, elas têm, elas são... no primeiro mês eu praticamente não consigo mudar nada, então tudo aquilo que o pessoal me pede para mudar no mês, é difícil de eu atender; no mês mais um, ou seja, no segundo mês, eu posso mudar, sei lá, até 25 ou 30% (...) do meu pedido e assim por diante. Quero dizer: existe uma negociação com eles [fornecedores] para fazer esse tipo de mudança. Mas não é fácil, não é fácil... A coisa que a gente mais fala para nossos caras do comercial é: disciplina, disciplina, disciplina... (...) O cara [o fornecedor] comprou a matéria-prima dele, comprou pigmento, (...) ele demorou quatro meses para comprar [e] na hora que chega na fábrica, muda isso aqui... Aí o cara vai demorar quatro meses para mudar; não dá, é complicado. (Entrevistado Alfa, comunicação pessoal, Setembro 17, 2014).

Pelo relato do Entrevistado Alfa é possível perceber que a Montadora Alfa tenta resolver juntamente com seus fornecedores problemas de ordem operacional. Desse modo, ao contrário de simplesmente impor as mudanças aos seus fornecedores, a montadora tenta

negociar uma forma para que eles consigam se adequar a possíveis solicitações de mudanças não programadas. Isso pode demonstrar comprometimento por parte da montadora.

Quanto à satisfação com as atividades conjuntas empreendidas com os três fornecedores pesquisados, na percepção do Entrevistado Alfa, a montadora está satisfeita porque as partes tentam convergir para o que seja satisfatório para ambas, de forma que haja benefícios mútuos.

Ah, são... é satisfatório, é satisfatório. São relações de vários anos e que a gente por mais, (...) não vou te dizer por mais desgaste, mas assim, (...) por coisas do dia a dia que aconteçam numa discussão econômica de preços, isso não chega a abalar a continuidade dos projetos com esses fornecedores, porque a gente sempre converge (...) para o que seja satisfatório tanto para os fornecedores quanto para [a] [Montadora Alfa]; dificilmente chega num (...) pleito de reajuste, numa fixação de preço que não (...) é bom para [a] [Montadora Alfa], mas eu continuo e depois eu vou trocar o fornecedor... dificilmente acontece isso; a gente sempre consegue levar de uma maneira ganha-ganha as negociações. (Entrevistado Alfa, comunicação pessoal, Setembro 17, 2014).

A resposta acima mostra, na percepção do Entrevistado Alfa, que a montadora é satisfeita com as atividades conjuntas praticadas com os fornecedores analisados, sendo que o longo prazo de duração dos relacionamentos faz com que eventuais problemas do dia a dia não os afete negativamente.

4.2.3.2 Caso 1- Fornecedor Beta e Montadora Alfa

Nesse relacionamento, há o envolvimento de pessoas tanto da montadora (grupo de otimização da cadeia de suprimentos) quanto do Fornecedor Beta para verificar oportunidades de redução de custos. No entanto, apesar de esse envolvimento ocorrer também no desenvolvimento do produto, ele acontece com maior frequência na produção em curso.

(...) há um mês atrás, a engenharia da [Montadora Alfa] foi lá na engenharia do [Fornecedor Beta] para ver processos (...), para ver se tinha oportunidade de redução de custos no processo, e aí a gente viu que tinha mais no produto que no processo: ah, por que não tira isso aqui do produto? Por que não tira isso aqui? Porque aí eles [montadora] são de casa (...) para ver se pode ou não tirar. (Entrevistado Beta, comunicação pessoal, Dezembro 10, 2014).

(...) acontece muito mais na produção, mas existe, sim (...) no desenvolvimento [do produto]. (Entrevistado Beta, comunicação pessoal, Abril 02, 2015).

Em relação ao desenvolvimento de atividades conjuntas para otimizar e/ou melhorar processos interorganizacionais, segundo o Entrevistado Beta há a utilização das técnicas previstas na IOCM para redução de custos na fase de desenvolvimento do produto, exceto o custeio alvo da cadeia.

Aquilo que eu citei (...), processo, produto, tem... engenharia em cima de engenharia, principalmente engenharia com engenharia, principalmente. (...) o *target* [com] a [Montadora Alfa] não, difícil... (...) [Trade-Off entre Preço, Funcionalidade e Qualidade] tem, isso existe, isso existe. É, mas nem sempre aceitam né, depende de departamento para departamento, mas existe. A gente tem (...) ao invés de usar um fio de bitola maior, usa um fio de bitola menor; (...) isso pode? Isso passa? Faz teste... isso tem. [Investigação interorganizacional de custos] é o que eu falei lembra? Até eles [técnicos da montadora] foram lá [na fábrica do Fornecedor Beta] auditar processos, mas processo junto com a engenharia de produto falou: (...) se você melhorar isso aqui no produto, eu também consigo melhorar no processo. Então tem muito isso, tem, bastante, bastante, bastante, bastante. Até porque, de novo, quem é especialista em rede é a gente, não a montadora, mas lá tem algumas pessoas que sabem. (...) [Gestão Simultânea de Custos] existe também, isso existe bastante, bastante. (Entrevistado Beta, comunicação pessoal, Dezembro 10, 2014).

Contudo, embora o entrevistado afirme que a maioria dessas técnicas são utilizadas, percebe-se que elas são empregadas geralmente na produção em curso, o que pode distanciar dos conceitos previstos na literatura de IOCM.

Em caso de mudanças nos planos e programas de produção, a Montadora Alfa, por meio do PCPM (Programação e Controle da Produção e de Materiais) comunica as alterações necessárias ao PCP (Programação e Controle da Produção) do Fornecedor Beta, que verifica com o pessoal de manufatura a possibilidade de efetivá-las e como elas devem ocorrer. Com isso, é elaborado um novo plano de produção, o qual é repassado para a avaliação e aprovação ou não da montadora. Contudo as mudanças nem sempre são comunicadas com grande antecedência.

Então, a [Montadora Alfa] com o PCPM deles né, (...) comunica nosso PCP certo? (...) o PCP rebalanceia toda a questão da fábrica, que fala internamente com o pessoal de manufatura para ver se consegue fazer também ou não isso; feito esse plano, volta para a [Montadora Alfa] e fala: olha eu consigo ou não consigo certo? Se não consigo, o quanto eu consigo atender e aí é tomada a decisão; é assim que é feito o fluxo. Então, sempre (...) a [Montadora Alfa] informa (...) essa revalidação interna com produção e PCP, que é logística; feito isso, e materiais né, porque precisa aprovar materiais, então feito esse plano, devolve para a [Montadora Alfa] e a [Montadora Alfa] aprova ou não... (...) a antecedência pode ser de uma hora, ou pode ser de um dia, depende de como aconteceu, porque tem muita mudança repentina. [Conseguir atender] depende da mudança, (...) se ele [cliente/montadora] falar para mim [fornecedor] que do dia para noite precisa de matéria-prima, não tem o que eu faça, eu não consigo, isso não existe. (Entrevistado Beta, comunicação pessoal, Dezembro 10, 2014).

Quanto à satisfação com as atividades conjuntas empreendidas com a Montadora Alfa, para o Entrevistado Beta há uma satisfação elevada, posto que não há muita pressão por parte da montadora, e o Fornecedor Beta tem tido ganhos com o relacionamento também.

(...) bastante satisfeito, acho que a [Montadora Alfa] (...) não pressiona tanto, acho que comparado com as outras montadoras, mas, de novo, os eventos que têm acontecido, acho que tem surtido bons resultados, a gente [Fornecedor Beta] está bastante satisfeito. (Entrevistado Beta, comunicação pessoal, Dezembro 10, 2014).

Percebe-se que o fato de não haver tanta pressão da montadora sobre o fornecedor e de existir o estabelecimento de benefícios mútuos contribuem para a satisfação com as atividades conjuntas.

4.2.3.3 Caso 2 - Fornecedor Gama e Montadora Alfa

Em relação às atividades conjuntas empreendidas nesse relacionamento, o Entrevistado Gama comentou que nunca houve a designação de times interorganizacionais para gestão de custos. No entanto, o grupo de otimização da cadeia estabelecido pela Montadora Alfa também atua nesse fornecedor. Ainda, são desenvolvidas algumas atividades conjuntas para a otimizar e melhorar processos interorganizacionais.

Quanto às técnicas Custeio Alvo da Cadeia e Trade-Off entre Preço, Funcionalidade e Qualidade, essas não são empregadas, mas a montadora sempre solicita uma revisão dos custos, no sentido de reduzi-los. Desta forma, a Montadora Alfa oferece ajuda, por exemplo, na negociação com fornecedores de materiais do Fornecedor Gama, ou indica aqueles que apresentam bons preços, na visão dela. Além disso, a montadora solicita que o Fornecedor Gama tente melhorar seus processos de produção para aumentar a eficiência e reduzir custos.

É, ela [Montadora Alfa] faz isso em todo o custo né. Então assim, ela quer que você sempre revise e mostre alguma coisa [alguma redução]; (...) a [Montadora Alfa] [pode] sugerir para nós assim: olha, eu sei que hoje você compra um determinado aço (...) daquele fornecedor e você paga esse preço que é muito caro né... (...) eu tenho condição de negociar né, um melhor preço, então eu vou comprar aquele aço e eu vou passar para você fabricar o meu produto. Essa é uma forma meio subjetiva de falar, porque é lógico que a gente tem outros problemas muito sérios em relação a isso, mas ela pode fazer esse tipo de procedimento. Ou, ah, eu tenho um fornecedor, sei lá, de tinta que eu pinto os carros aqui, que ele tem um preço bom para pintar a roda (...), vou te dar o contato e você pode entrar [em contato] né... ótimo esse tipo de coisa ajuda né. Mas assim, nem sempre (...) isso favorece, porque, às vezes, o volume que eu [fornecedor] vou comprar é pequeno em

relação ao que ele compra então acaba (...) não tendo o mesmo efeito. (...) é, qualidade nunca é bom você mexer né, (...) a funcionalidade também, o que ele [cliente/montadora] pode (...) exigir [é] que a gente faça algo para melhorar processo de produção e com isso a gente ter uma eficiência maior né, que também não é uma coisa muito fácil de fazer né. Os equipamentos são equipamentos muito pesados né, são equipamentos caros às vezes, então a manutenção disso é que tem que ser feita constantemente né, para que você não tenha muita parada com aquele equipamento, não tenha quebra do equipamento, porque isso tudo faz com que o custo da empresa aumente né, e essa é uma medida preventiva; (...) falar que: ah, se você mexer nesse parafuso aqui você vai conseguir uma produtividade, difícil, é muito difícil tá? (Entrevistado Gama, comunicação pessoal, Fevereiro 25, 2015).

No entanto, o entrevistado afirma que é aplicada a Investigação de Custos Interorganizacionais, principalmente na fase de desenvolvimento do produto. Contudo, essa técnica é aplicada também na produção em curso – o que, nessa fase, desconfigura esse instrumento, já que a literatura prevê seu uso na fase de desenvolvimento do produto (Cooper & Slagmulder, 1999, 2004; Axelsson, Laage-Hellman & Nilsson, 2002) –, em que equipes de engenharia das duas empresas estudam em conjunto, por exemplo, alteração de material que compõe o produto, cuja finalidade é alcançar redução de custo.

Então, a gente [Fornecedor Gama] tem feito trabalhos junto com a engenharia [da montadora] (...) para, por exemplo, alteração de material né; ah, a gente usa um material determinado e se a gente usar esse outro e que tenha essas compatibilidades, a gente consegue uma redução... Isso é feito. A gente faz um trabalho também para redução do peso da roda né, uma roda de alumínio, por exemplo, pesa 10 kg e eu sei que na estrutura da roda tem lugares onde eu possa fazer um desbaste que eu vou reduzir essa roda para 9,8 kg, então eu tenho 200 g de redução de peso, (...) e sem ter uma interferência que acabe danificando o produto, a gente faz esse trabalho. Sim, sim [juntos] né... (...) tudo isso, na verdade, acaba acontecendo nessa fase de desenvolvimento né, a não ser que você [fornecedor] já tinha um produto que já estava em andamento e você precisa de alguma redução: ah, o que você [fornecedor] pode fazer? Então a nossa equipe de engenharia [do Fornecedor Gama] acaba estudando [as possibilidades]. (Entrevistado Gama, comunicação pessoal, Fevereiro 25, 2015).

Nesse relacionamento também é aplicada, eventualmente, a Gestão Simultânea de Custos, apesar de que, na percepção do Entrevistado Gama, não há muitas oportunidades para redução de custos nesse aspecto.

É, tudo no desenvolvimento, (...) por exemplo, a pessoa do IQF [Índice de Qualidade do Fornecedor], que é a pessoa da [Montadora Alfa] que vai fazer esse desenvolvimento, ele tem condições técnicas de avaliar isso né, (...) geralmente não se tem muitas alternativas para se fazer, por quê? Porque ele já conhece qual é o processo da fábrica. A fábrica tem um processo desde quando inicia até quando finaliza, então você não tem variáveis, você pega o alumínio, você derrete o alumínio e você funde ele, você faz a roda, tira a rebarba, vai para usinagem. Então, você tem toda a cadeia (...) de produção desse produto. É difícil você ter uma luz e falar assim: ah olha aqui se fizer [isso] vai me..., difícil né, é difícil, porque já são produtos, quero dizer, que já vêm ao longo de muitos anos né, e o que pode melhorar são (...) as tecnologias empregadas: ah, você vai robotizar uma linha de produção, uma célula de usinagem, onde você colocava três operadores, você coloca um robô fazendo a operação dos três; ah, você ganha eficiência, você ganha mais produtividade, isso é um ganho; tá, só que um robô desse daí é [R\$] 10, 15 milhões, então você não vai, assim, rapidinho fazer alguma coisa né. Então tudo o que você fala em melhoria, envolve tecnologia, e a tecnologia é cara né, então, tem alguns entraves. (Entrevistado Gama, comunicação pessoal, Fevereiro 25, 2015).

Nota-se, portanto, que apesar de as duas partes não possuírem times interorganizacionais para a gestão de custos do relacionamento, equipes formadas com engenheiros da montadora (grupo de otimização da cadeia de suprimentos) e do fornecedor trabalham em conjunto para identificação de oportunidades para redução de custos. Com esse objetivo, utilizam-se, eventualmente, da Investigação de Custos Interorganizacionais e da Gestão Simultânea de Custos.

As mudanças nos planos e programas de produção da Montadora Alfa são comunicadas ao Fornecedor Gama para que ele as analise e verifique se há ou não condições para o atendimento das alterações.

Então, (...) essas informações têm que vir da [Montadora Alfa] né, a [Montadora Alfa] é que tem q informar para nós o que ela está alterando, o que ela está mudando, o que ela está pretendendo fazer né, (...) e isso tem que ser sempre com uma certa antecedência né, para que eu possa analisar e ver se eu tenho condições de atender e dar esse respaldo a ela. (...) A montadora não te dá muito tempo para pensar né, mas assim, o mais rápido que puder, uma semana (...), vamos dizer assim. (Entrevistado Gama, comunicação pessoal, Fevereiro 25, 2015).

Pela fala do Entrevistado Gama, é possível perceber que a Montadora Alfa oferece um prazo curto para que o fornecedor adeque seu plano de produção às mudanças pleiteadas por ela.

Entretanto o Fornecedor Gama apresenta um alto nível de satisfação com as atividades empreendidas conjuntamente com a Montadora Alfa, atribuindo uma nota 8 para esse quesito, conforme pode ser observado na resposta abaixo.

Ah, a gente tem um bom relacionamento aqui né, [nota] 10, eu acho que é difícil alguém dar [nota] 10 né, mas eu acredito que num nível aí de 8, eu acho que sim, porque o pessoal da parte técnica da [Montadora Alfa] trabalha muito em conjunto com a gente né. (...) Se eu não tiver um bom relacionamento com o comprador né, a minha fábrica também, se ela não tiver um bom relacionamento com a pessoa [da montadora] que vai estar lá dentro da fábrica, porque vai ser um cara chato né, é o cara que vai apontar mesmo os problemas, então isso tem que estar bem afinado né. (...) Então, se você pega um engenheiro [do fornecedor] que fala, ah esse cara [pessoa da montadora] é um “mala”, [nota] 5, 4, é um cara que vai ser “crica” dentro da sua fábrica, é um cara que ninguém vai querer estar com ele lá dentro; então, com a [Montadora Alfa] a gente tem (...) [um bom] relacionamento. (Entrevistado Gama, comunicação pessoal, Fevereiro 25, 2015).

Verifica-se, portanto, que nesse relacionamento são empreendidas algumas atividades conjuntas para identificação de oportunidades para redução de custos, seja em compostos do produto ou nos processos produtivos. Essas atividades geram uma satisfação elevada do Fornecedor Gama com o relacionamento, na visão do Entrevistado Gama.

4.2.3.4 Caso 3 - *Fornecedor Delta e Montadora Alfa*

O Fornecedor Delta e a Montadora Alfa não possuem um time formado por pessoas das duas empresas para gestão de custos do relacionamento. O que eventualmente ocorre, segundo o Entrevistado Delta, é, tendo-se dúvidas em relação às informações de custos compartilhadas, o fornecedor disponibiliza alguma pessoa da área técnica para explicar e discutir sobre tais informações.

Eventualmente, se há alguma dúvida no dado, a gente [Fornecedor Delta] pode colocar uma pessoa da área técnica para explicar o dado a uma pessoa da área de custos da montadora. Isso não é uma prática regular, mas se há a necessidade a gente tem essa opção. (Entrevistado Delta, comunicação pessoal, Novembro 10, 2014). Olha, vou te falar pelo período em que eu atuo, é, acabou de completar um ano, ainda não tive a oportunidade de passar por uma experiência de (...) um time, seja ele multifuncional, ou um time mesmo para avaliação de custos né... ainda não tive. O que eu presenciei com o relacionamento [Montadora Alfa], é que, havendo alguma dúvida, a gente vai mais a fundo: explica, divide, discute. (Entrevistado Delta, comunicação pessoal, Abril 10, 2015).

No entanto, o entrevistado da Montadora Alfa relatou que o grupo de otimização da cadeia de suprimentos também atua no Fornecedor Delta, no sentido de verificar oportunidades para redução de custos. Ele comentou:

Eles [grupo de otimização da cadeia de suprimentos] também atuam no [Fornecedor Delta]. Eles vão lá... por exemplo, o [Fornecedor Delta] (...) entregava pra gente pneus de um determinado... embalava de uma determinada maneira. Eles foram lá e falaram: Não, por que vocês não paletizam (...)? Em vez de vocês transportarem duzentos pneus por caminhão, transportam 250. Então, quero dizer, ganha em cubagem, ganha em frete (...). Então, eles vão lá [no fornecedor] e fazem esse tipo de coisa. (Entrevistado Alfa, comunicação pessoal, Junho 30, 2015).

Assim, embora o entrevistado da Delta afirme não ter presenciado esse tipo de atividade, é possível verificar, pela resposta acima, que o grupo de otimização da Montadora Alfa também realiza trabalhos junto ao Fornecedor Delta na tentativa de conseguir reduções de custos.

Quanto às atividades conjuntas desenvolvidas entre a montadora e o Fornecedor Delta para otimizar e/ou melhorar processos interorganizacionais, é possível perceber pela fala abaixo, do Entrevistado Delta, que não há um trabalho conjunto entre as partes com essa finalidade. Isso porque o tipo de produto que o fornecedor fabrica, envolve alta tecnologia. Assim, existe uma restrição tecnológica, em que o Fornecedor Delta não compartilha dados que possam expor os seus segredos tecnológicos.

O pneu ele é um pouco diferente de um componente (...), como pneu é um processo que envolve muita tecnologia e a gente não fala de componente, a gente fala de matéria-prima na produção, (...) quem tem conhecimento do produto é quem consegue avaliar as melhores práticas ou as possibilidades de modificação. Então, a influência da montadora numa reengenharia, vamos dizer, para pneu, ela é um pouco limitada, mas a montadora ela consegue fazer uma avaliação (...) em relação ao produto dela. Então, por exemplo, o produto dela é equipado com um pneu “x”, mas eu poderia equipá-lo com um pneu “y”; então, ele [cliente/montadora] volta o questionamento para [o] [Fornecedor Delta]: olha eu tenho a intenção de fazer alguma alteração no meu produto final, vocês conseguem me atender? Sim, a gente consegue te atender com esse produto “y”; faz-se o teste para ver (...) se o pneu responde às expectativas daquele produto [veículo] e há a avaliação de custos para ver a viabilidade técnica e econômica. (Entrevistado Delta, comunicação pessoal, Novembro 10, 2014).

Ocorrendo mudanças nos planos e programas de produção da Montadora Alfa, esta comunica as alterações necessárias à área de vendas do Fornecedor Delta, onde se avalia o prazo para efetivá-las, e, sendo um tempo suficiente, é feito um planejamento juntamente com a produção para que as mudanças sejam realizadas. De modo geral, a montadora repassa as alterações para o Fornecedor Delta com uma antecedência mínima de trinta dias, já que o fornecedor não consegue fazer alterações dentro do próprio mês.

(...) quando ele [cliente/montadora] altera programa de produção, a primeira pessoa que ele vai informar é a área de vendas; nesse caso sou eu que sou responsável pelo atendimento. (...) aí tem o desdobramento dessa ação né, eu vou fazer uma avaliação do tempo que a gente recebeu a informação, se ele é um tempo razoável para eu proceder as alterações na minha produção e, em se tendo esse tempo, eu [vou] negociar com a minha produção as alterações, sejam para cima ou para baixo. (...) eles [a montadora] têm a prerrogativa de passar com mais de trinta dias né, porque as alterações dentro do mês elas não conseguem ser processadas, porque eu já iniciei o planejamento de minha produção. (Entrevistado Delta, comunicação pessoal, Novembro 10, 2014).

Observa-se, pela resposta acima, que parece haver uma discussão entre as duas partes para se chegar em um entendimento de como as mudanças pleiteadas pela montadora possam ser efetivadas.

Apesar de não serem desenvolvidas atividades conjuntas entre a Montadora Alfa e o Fornecedor Delta para gestão de custos, na percepção do Entrevistado Delta é possível observar, pela sua fala abaixo, que há uma satisfação elevada do fornecedor em relação a outras atividades desenvolvidas com a montadora.

(...) eu acho que é num nível, no meu entendimento, um nível elevado [de satisfação]. O relacionamento com a [Montadora Alfa] vem de longa data, é um cliente extremamente importante para nossa cadeia e a forma como a gente atende a [Montadora Alfa] é uma forma diferenciada; a gente tem um relacionamento 360°, suportando não só as atividades técnicas e comerciais, mas a gente tem hoje um suporte (...) nas ações de *marketing* da [Montadora Alfa], que é uma diferenciação. [Com] as outras montadoras talvez não tenham ações de *marketing* tão direcionadas ao público alvo como a [Montadora Alfa] né, e como a [Montadora Alfa], ela faz esse tipo de (...) mídia e de ação também, então [o Fornecedor Delta] resolveu abraçar a conta da [Montadora Alfa] e dar todo suporte. (Entrevistado Delta, comunicação pessoal, Novembro 10, 2014).

Nota-se que essas duas empresas têm um envolvimento forte quanto ao uso de suas marcas, relacionado com o suporte em ações de *marketing*. Essa questão foi bastante reforçada no decorrer das entrevistas tanto pela montadora quanto pelo fornecedor, o que poderá ser verificado ao longo das análises. É importante destacar, entretanto, que essas atividades não se referem às técnicas de IOCM.

4.2.3.5 Comparação e discussão dos casos

Embora o Entrevistado Alfa tenha afirmado que existam times interorganizacionais, denominados de grupo de otimização da cadeia de suprimentos, para gestão de custos nos três relacionamentos, há evidências de que não seja especificamente um time interorganizacional. Há, na verdade, um grupo de técnicos da montadora que, em face da ocorrência de algum problema operacional ou vislumbrando-se a possibilidade de redução de custos, verifica, juntamente com técnicos do fornecedor, tais situações e oportunidades. A sua finalidade específica é a identificação de oportunidades para redução de custos, e não a gestão de custos em si.

Foi possível verificar que as atividades conjuntas nos casos analisados não ocorrem de forma sistemática, uma vez que tais atividades são pontuais e eventuais. Portanto, não foram encontrados fortes indícios de gestão dos custos pautada no planejamento, execução e controle. As evidências mostram, desta forma, que as técnicas de IOCM utilizadas parecem não corresponder predominantemente àquelas previstas na literatura.

Ainda que o entrevistado da Alfa afirme, por exemplo, que o Custeio Alvo é aplicado nesses relacionamentos, é possível observar que esse instrumento não está em conformidade com o conceito previsto na literatura (Bertucci, 2008). Além de a montadora oferecer várias opções de preços a serem praticados, os quais são negociados com os fornecedores, não há envolvimento ativo das equipes de projeto das duas partes, e não é utilizado na fase de desenvolvimento do produto (Cooper & Slagmulder, 2004; Bertucci, 2008). Esses achados corroboram a pesquisa de Bertucci (2008), que encontrou que as empresas do setor automotivo no Brasil não utilizam efetivamente o conceito de Custeio Alvo.

Desta forma, foi possível observar que existem alguns sinais de ações conjuntas, mas fundamentalmente na fase de produção dos produtos, cujo foco não é a gestão, mas a identificação de redução de custos, e, aparentemente, beneficiando mais a montadora.

Assim, conquanto o OBA exerça papel fundamental para identificar as reduções potenciais de custos, principalmente na Investigação de Custos Interorganizacionais e na Gestão Simultânea de Custos (Axelsson, Laage-Hellman & Nilsson, 2002; Kulmala et al., 2002; Kajüter & Kulmala, 2005; Windolph & Moeller, 2012), e possa sinalizar a disposição e o comprometimento para o desenvolvimento de atividades mútuas (Morgan & Hunt, 1994; Suomala et al., 2010), é possível afirmar que essas técnicas de IOCM não são um hábito nesses relacionamentos. Ao contrário, parecem não ser utilizadas.

Essa situação corrobora Suomala (2010) e Windolph e Moeller (2012), que observam que a prática do OBA não implica necessariamente a aplicação da IOCM. Como o OBA unilateral pode oferecer considerável vantagem à montadora nas negociações (Kajüter & Kulmala, 2005), mesmo com o alto potencial para redução de custos, a Investigação de Custos Interorganizacionais e a Gestão Simultânea de Custos, nem sempre são bem aceitas pelos fornecedores (Cooper & Slagmulder, 1999). Ainda, nos três casos analisados, pôde-se verificar que o OBA não é aplicado espontaneamente, o que pode comprometer o desempenho de atividades de IOCM.

Cooper e Slagmulder (1999, 2003a, 2003b, 2004), Souza (2008) e Souza e Rocha (2009) destacam alguns fatores que condicionam a prática da IOCM, fundamentados nas dimensões: produtos, componentes, níveis de relacionamento, tipos de cadeia e mecanismos. O Quadro 14 mostra a classificação dos relacionamentos estudados com base nesses fatores.

Dimensões	Produto e Componente	Níveis de relacionamento	Tipo de Cadeia	Mecanismos
Relacionamentos				
Caso 1 (Fornecedor Beta e Montadora Alfa)	Não há restrição tecnológica.	Principal.	Inconclusivo.	Capacitores e incentivadores.
Caso 2 (Fornecedor Gama e Montadora Alfa)	Apesar de apresentar alta tecnologia, não há restrição tecnológica.	Principal.	Inconclusivo.	Capacitores e incentivadores.
Caso 3 (Fornecedor Delta e Montadora Alfa)	Há restrição tecnológica.	Principal.	Inconclusivo.	Inconclusivo.

Quadro 14. Classificação dos relacionamentos conforme as dimensões da IOCM. Desenvolvido pela autora.

Ainda que nesta pesquisa o objetivo em relação à IOCM seja apenas verificar se as empresas aplicam ou não atividades conjuntas para redução e gestão de custos, é possível fazer algumas inferências que possibilitem classificar os relacionamentos estudados e explicar o posicionamento das empresas quanto ao desenvolvimento de atividades conjuntas.

O Fornecedor Beta fabrica chicotes elétricos, os quais não apresentam restrição tecnológica e divide o fornecimento à montadora com outros dois fornecedores. A Montadora Alfa fornece as especificações do produto desenhado, porém é papel desse fornecedor avaliá-las e fazer os ajustes, se necessário. É possível verificar certa dependência do Fornecedor Beta em relação à montadora, contudo existem indícios de confiança, colaboração e benefícios mútuos no relacionamento, que possui mais de cinco anos de duração, permitindo classificá-lo como fornecedor principal. Foram identificados os mecanismos capacitores, já que se aplica o OBA e algumas ações conjuntas, e os mecanismos incentivadores, pois há previsão de benefícios mútuos. As características apresentadas podem explicar o desenvolvimento de certas atividades conjuntas para a redução de custos.

Quanto ao Fornecedor Gama, apesar de fabricar um produto com alta tecnologia, esta parece não ser estratégica. Esse fornecedor também divide o fornecimento de rodas com outros dois fornecedores, mas parece não ser dependente da montadora. No entanto, há indícios de confiança, colaboração e benefícios mútuos, sendo que o relacionamento tem cerca de oito anos de duração, o que faz esse fornecedor ser caracterizado como principal. Foi possível perceber que são utilizados mecanismos capacitores, devido ao compartilhamento de informações e às ações conjuntas empreendidas, e os incentivadores, posto que há previsão de benefícios mútuos. Esses aspectos podem justificar o desenvolvimento de atividades conjuntas nesse relacionamento para a identificação de oportunidades para redução de custos.

Por fim, o Fornecedor Delta apresenta um produto com tecnologia estratégica, em que há segredos tecnológicos. Esse, provavelmente, é o principal motivo para que o OBA ocorra de forma restrita e que não sejam empreendidas atividades conjuntas com a Montadora Alfa. Esse fornecedor é exclusivo no fornecimento de pneus, e não mostra dependência em relação à Montadora. O relacionamento, entretanto, apresenta indícios de confiança, colaboração e benefícios mútuos, com cerca de vinte anos de duração, podendo ser classificado como

principal. Como não são empreendidas técnicas para gestão ou redução de custos, não há como analisar os mecanismos que sustentam as atividades de IOCM.

Ademais, como no setor automotivo a análise em relação à dimensão tipo de cadeia seria complexa por envolver questões da microeconomia, as quais fogem do escopo desta tese, fica impossibilitada a classificação dos relacionamentos quanto à esse aspecto.

Os achados apresentados corroboram a literatura acerca da IOCM, que considera alguns fatores condicionantes à aplicação dessa técnica (Cooper & Slagmulder, 1999, 2003a, 2003b, 2004; Souza, 2008; Camacho 2010; Soares, 2011), sendo que algumas de suas características podem inibir o desenvolvimento de atividades conjuntas, a exemplo da restrição tecnológica de produtos e componentes.

De modo geral, tanto os fornecedores quanto a montadora mostraram alto nível de satisfação com as atividades conjuntas empreendidas para redução de custos, embora tenha sido percebido que essas não são aplicadas efetivamente e parecem não corresponder predominantemente com aquelas previstas na literatura de IOCM. Assim, como não foi possível afirmar que são empreendidas técnicas de IOCM nos casos analisados, também não se pode concluir que esse instrumento influencia a satisfação com o relacionamento. Com isso, não foi possível alcançar o objetivo específico “b” (Investigar se a IOCM influencia a satisfação dos fornecedores e do comprador com o relacionamento).

4.2.4 Confiança no relacionamento

A literatura tem mostrado que a confiança é um dos aspectos determinantes na orientação de longo prazo e para o alcance da satisfação em relacionamentos interorganizacionais. Também é reconhecida pela literatura tanto como um pré-requisito como uma consequência da aplicação do OBA. Ademais, a confiança representa um importante mecanismo relacional de governança (MacNeil, 1978), podendo mitigar comportamentos oportunistas (Claro, Claro & Zylbersztajn, 2005; Claro & Claro, 2008), e reduzir custos de transação (Dyer, 1997; Dyer e Chu, 2000, 2003; Claro, Claro & Zylbersztajn, 2005; Claro & Claro, 2008).

Nessas circunstâncias, torna-se importante investigar se existe confiança nos relacionamentos analisados, se as partes confiam que as informações compartilhadas não terão uso abusivo e se o OBA influencia a confiança e vice-versa. Nos próximos tópicos são apresentados, analisados e discutidos os resultados encontrados na presente pesquisa sobre esses aspectos.

4.2.4.1 Informações gerais

Segundo o Entrevistado Alfa, os três fornecedores analisados são empenhados com o sucesso da montadora e considera os interesses dela nos assuntos acerca do relacionamento, mostrando uma parceria entre eles. O entrevistado destaca o apoio desses fornecedores em eventos voltados para ações de *marketing* em que esse envolvimento é bom para os fornecedores, já que a Montadora Alfa possui uma marca de sucesso. Ao mesmo tempo, a montadora confia que os fornecedores a apoiarão nesses eventos (os quais parecem ter uma grande importância para ela, já que possuem uma forte ligação com sua marca), porque eles também serão beneficiados, o que reforça a ideia da confiança calculativa, defendida por Williamson (1996).

(...) eles [os fornecedores em análise] são parceiros. Por exemplo, a [Montadora Alfa], ela tem uma... ela tem um DNA, uma identidade muito forte ligada a eventos [voltados para ações de *marketing*] (...) e esses fornecedores são parceiros nossos nesses eventos. Então, quero dizer, o sucesso da [Montadora Alfa] como marca, como produto, a imagem de um veículo da [Montadora Alfa] (...) que entrega um certo nível de (...) *status* para a pessoa, faz bem para esses fornecedores. Eles querem estar conosco porque a nossa marca é uma marca de sucesso. Então isso é muito comum que aconteça, (...) a gente divide isso com eles (...), sim, e eles participam de todos os eventos, são patrocinadores dos nossos eventos. (Entrevistado Alfa, comunicação pessoal, Novembro 17, 2014).

Para o Entrevistado Alfa, os Fornecedores Beta, Gama e Delta geralmente cumprem os acordos formais e informais estabelecidos com a Montadora Alfa.

Mantém, sim [os acordos], dificilmente abdicam de alguma coisa que a gente combinou, que acertou, eles são “ponta firme”, são (...) fiéis para cumprirem os acordos, sim. (Entrevistado Alfa, comunicação pessoal, Novembro 17, 2014).

É possível perceber nos relatos acima que para a Montadora Alfa os três fornecedores analisados mostram disposição para oferecer assistência e apoio, protegem os interesses da montadora e cumprem as promessas. Esses aspectos estão relacionados com a confiança na honestidade e na benevolência dos parceiros.

Quando questionado se o processo de compartilhamento de informações de custos ajuda a gerar confiança no relacionamento com cada um dos fornecedores estudados, o Entrevistado Alfa respondeu como anotado a seguir.

A primeira coisa é o seguinte: as discussões comerciais elas sempre... elas não são simples, por quê? Claro, o fornecedor puxa para o lado dele né as relações de custos e nós [montadora] queremos puxar para o nosso lado, objetivando uma condição comercial melhor. Então, essas relações, elas não são (...) amenas, vamos dizer assim tá? Têm discussões por longos períodos, às vezes por três meses, (...) quatro meses discutindo um reajuste de preços etc. (...) A partir do momento em que você mostra para ele qual é a regra: amigo, olha eu considero seu custo, porque normalmente quem informa a abertura de custos, o *cost break down*, é o fornecedor; então se ele me informa, eu acato, ajusto alguma coisa: (...) aqui você está considerando que (...) este aço aqui impacta em 25% no seu custo, olha, eu acho que não, eu acho que impacta em 20%. Ou seja, a partir do momento em que eu defino as regras com eles, abro, compartilho de que forma eu vou apurar o custo dele, quando ele vier me apresentar uma nova planilha, (...) ele sabe onde ele vai estar “pisando” e nós também, ou seja, não vai ter surpresa para nenhum dos dois lados. O cara chegar e falar assim: ah não, olha eu estou considerando um aço aqui da (...) Vale do Rio Doce que aumentou 35%. Daí eu vou falar: espera aí, todas as tabelas do mercado dizem que o aço aumentou 20%, e você está me apresentando uma de 35[%]? O que é isso? Não tem essas surpresas... Por quê? Porque fica clara qual é (...) a regra que nós vamos seguir. Inclusive a gente fixa nessas regras (...) quais são as fontes de informação: olha, eu vou pegar a variação do Dólar mensal no Banco Central, eu vou pegar a variação do alumínio na bolsa de alumínio lá de Londres, tudo bem pra você? Ah, eu [vou] pegar a variação de... por exemplo, tem a bolsa da Malásia lá, porque a Malásia é uma grande produtora de borracha, e lá eles ditam o valor da (...) borracha, assim como nos EUA, na Flórida, eles ditam o preço da laranja, a Malásia dita o preço da borracha. Então eu chego para eles e falo: olha, eu não vou pegar o preço da borracha em Taiwan, eu vou pegar na Malásia, tudo bem para você? Ah, tudo bem. Por quê? Porque ele compra matéria-prima da Europa com base no lastro que a Malásia fala da borracha. Esse tipo de coisa facilita as discussões de formação de preço, de reajuste de preço etc. [E] sem dúvida, sem dúvida [gera confiança], fica mais fácil de discutir, entendeu? Aí não tem dúvida... ou então: espera aí caramba, ontem você disse que era a Malásia, hoje você fala que é Taiuã, amanhã você vai falar que é a China que está... (...) que confusão é essa? Não, vamos fixar o Dólar no Banco Central. Não, mas não era o Dólar do Banco do Brasil? (...) o dólar do Banco Central pode ter uma apuração e o Dólar do Banco do Brasil pode ter outra... então não é do Bradesco, não é o do Unibanco, está aqui, é do Banco Central. Isso impacta muito porque a gente negocia em Dólar, em Yen, (...) em Euro etc. (Entrevistado Alfa, comunicação pessoal, Janeiro, 22, 2015).

É possível notar, pela resposta acima, que nas discussões em relação a reajustes de preços, que envolve o compartilhamento de informações de custos pelo fornecedor, pode haver um conflito entre o preço calculado pela montadora e aquele calculado pelo fornecedor. Se, por um lado, o entrevistado ressalta que devido à transparência praticada pela Montadora Alfa nas regras para tal cálculo, o fornecedor tem uma clareza sobre o processo, e possivelmente não será surpreendido por alguma ação inesperada por parte da montadora, por outro lado mostra que as regras são impostas pela montadora. Na visão do respondente, esses aspectos podem gerar confiança do fornecedor sobre o OBA, estando relacionada com a benevolência do parceiro. Contudo, a imposição das regras pela montadora pode gerar insatisfação do fornecedor com o processo de compartilhamento de informações de custos.

4.2.4.2 Caso 1 – Fornecedor Beta e Montadora Alfa

De acordo com o Entrevistado Beta, a Montadora Alfa sempre considera os interesses do Fornecedor Beta, sendo comprometida com o seu sucesso. Contudo, ele atribui esse posicionamento às pessoas do departamento de compras da montadora, principalmente ao gestor de compras, que acredita no potencial do fornecedor.

Sempre, sempre, sempre! Tanto é que (...) ela [montadora] está tentando dar mais negócio para a gente justamente por isso, sempre. Ela, ela é empenhada nisso, de novo, depende muito dos gestores, a questão é essa, se acredita ou não na empresa, no fornecedor; isso depende 200% das pessoas, das pessoas. (Entrevistado Beta, comunicação pessoal, Dezembro 12, 2014).

Quanto ao cumprimento dos acordos estabelecidos com o Fornecedor Beta, a Montadora Alfa mantém esses acordos, porém sempre com atrasos. O Entrevistado Alfa comentou que:

[Mantém] sim [os acordos], mas sempre com postergação, sempre. Por exemplo, essa fábrica [filial] era para iniciar em janeiro desse ano, iniciou agora em novembro; ela [a montadora] manteve, num manteve? Manteve, mas com atraso, (...) a produção começou agora [e] era para começar em janeiro e começou agora; (...) montamos e estamos prontos desde janeiro. (Entrevistado Beta, comunicação pessoal, Dezembro 12, 2014).

O entrevistado afirma que a Montadora Alfa nunca negou apoio e assistência ao Fornecedor Beta, o que mostra a sua disposição em ajudar quando necessário.

Sempre, sempre que precisa ela [montadora] dá [assistência e apoio], isso aí nunca negou, nunca. (Entrevistado Beta, comunicação pessoal, Dezembro 12, 2014).

É possível observar pelas respostas acima que o Fornecedor Beta confia na honestidade da Montadora Alfa, já que ela cumpre com suas promessas, mesmo com postergação, e na sua benevolência, pois ela considera os interesses do fornecedor e está disposta a oferecer ajuda.

Com relação ao quanto o fornecedor confia em que a montadora não usará indevidamente as informações de custos compartilhadas, por exemplo para pressionar suas margens, o Entrevistado Beta posicionou-se como se pode verificar a seguir.

Então, isso depende muito. Hoje eu falo que ela [montadora] não faz isso, por quê? Porque a gente tem uma parceria legal, mudou o comprador, mudou o gerente de compras, pode ser que faça, depende muito de pessoa. Aí, não é a companhia, pessoa jurídica, aí é a pessoa física dentro da companhia... isso influencia diretamente, você pode ter um perfil de compras, fala: cara, é isso, é isso, não quer? Tchau e pronto! Acabou! (...) Agora não, tem gente que se relaciona mais, quer entender, quer olhar você com outros olhos, por isso que depende da pessoa física (...). Nos preocupamos, sim [com a pessoa física], é um problema, isso eu te

falo, e se outro cliente te falar outra coisa, eu acho que é mentira. Eu acho que se outro entrevistado falar que não, é mentira, porque se preocupa, sim; de novo, a não ser para clientes maiores, porque cliente menor depende de você [da montadora]. Eu não tenho um produto específico, certo? Eu faço rede, mas qualquer um pode fazer rede, diferente de uma outra empresa que tem produto mesmo específico; aí pode ser que não né, aí pode ser porque: você quer meu produto? Não? Então a gente vende para outro. (Entrevistado Beta, comunicação pessoal, Dezembro 12, 2014).

Em um outro momento, foi questionado novamente sobre o quanto, em termos de intensidade²⁸, o Fornecedor Beta confiava em que a Montadora Alfa não usaria as informações compartilhadas para pressionar as suas margens, e o entrevistado assim se manifestou:

Não é que [a Montadora Alfa] não pressiona né? Existe uma pressão, mas existe uma negociação dos dois lados. Então, não é que não pressiona, pressiona, mas existe assim uma boa... um ganha-ganha para os dois lados né? Então: olha, eu [Fornecedor Beta] posso chegar até aqui e aí a [Montadora Alfa] também: olha eu posso ir até aqui. Então, a gente nessa negociação, a gente tenta chegar no ganha-ganha para os dois... há uma abertura [para negociação]. Eu acho que ela vai [pressionar margens], eu acho que [a nota] é um 6 (...). (Entrevistado Beta, comunicação pessoal, Abril 02, 2015).

Nota-se pelas respostas do Entrevistado Beta, que a Montadora Alfa, tendo o conhecimento das informações de custos do fornecedor, irá pressionar as suas margens, porém existe também abertura para negociação, para que as partes entrem em um acordo que gere benefícios para ambas. Para esse quesito, o entrevistado atribuiu nota 6, reforçando a confiança calculativa.

Para o Entrevistado Beta, o compartilhamento de informações de custos ajuda a gerar confiança no relacionamento devido à transparência dos dados que esse processo permite oferecer.

Eu acho que sim pela transparência, eu acho que a transparência é tudo em um relacionamento, como você num relacionamento namorado e namorada, marido e mulher, a transparência é tudo. É por isso, é pela transparência: oh, eu estou ganhando isso, ponto! Não adianta você me apertar mais, você quer que eu quebre? (Entrevistado Beta, comunicação pessoal, Dezembro 12, 2014).

Observa-se que o entrevistado ressalta o aspecto da transparência promovida pela prática do OBA, uma vez que a montadora terá o conhecimento dos custos e das margens do fornecedor e, assim, espera-se que ela saberá o limite da pressão para redução de margens, uma vez que o fornecedor necessita de uma certa margem para manter o seu negócio. Nessa perspectiva, a

²⁸ Foi solicitado que o entrevistado desse uma nota entre 0 (desconfio totalmente) e 10 (confio totalmente).

transparência das informações compartilhadas pode gerar confiança, porque as duas partes saberão o que esperar uma da outra no relacionamento.

4.2.4.3 Caso 2 - Fornecedor Gama e Montadora Alfa

A Montadora Alfa considera os interesses do Fornecedor Gama e é comprometida com o seu sucesso, pois sempre lhe oferece a oportunidade de participar de novos negócios, o que, segundo o Entrevistado Gama, deve-se à parceria e à confiança estabelecida entre as partes.

Sim né, (...) a prova disso é que ela [montadora] sempre coloca a gente [o fornecedor] em participação para novos negócios né, sempre nos convoca para as reuniões. Para você ver, hoje eu estou aqui né [na planta da fábrica da montadora], nós tivemos uma reunião justamente falando sobre esses projetos novos, sobre essa parceria, sobre essa (...) confiança que eles [montadora] têm no nosso trabalho né. (...) não que isso vá me dar roda, mas dá o trabalho de um bom relacionamento né. (Entrevistado Gama, Fevereiro 25, 2015).

O entrevistado afirma que geralmente a montadora cumpre os acordos estabelecidos com o Fornecedor Gama, sejam eles formais ou informais.

Quando questionado se a Montadora Alfa está pronta e disposta a oferecer assistência e apoio ao Fornecedor Gama, o entrevistado respondeu da seguinte forma:

Sim, é aquilo que eu falei agora né, (...) a assistência vem através da pessoa de relacionamento da parte direta de atendimento né. (...) então tem bastante (...) contato, é bem próximo. (Entrevistado Gama, Fevereiro 25, 2015).

Na percepção do Entrevistado Gama, o apoio dispensado pela Montadora Alfa está relacionado com as pessoas do departamento de compras com quais o fornecedor mantém um bom relacionamento.

É possível observar que para o entrevistado, a confiança está relacionada ao fato de a Montadora Alfa não usar as informações compartilhadas para pressionar o fornecedor para redução de preço e margem, ou pressioná-lo para compartilhar mais informações sob pena de não ter, por exemplo, novos negócios com ela.

(...) o que pode te dar um pouco mais de confiança é exatamente aquilo tudo que nós falamos do relacionamento (...), por exemplo, se você abrir um dado para ela [montadora], ela não vai usar isso daí como uma arma contra você entendeu? De querer te explorar cada vez mais, e querer te apertar cada vez mais, de

querer saber mais e (...) te colocar isso como uma ameaça: olha, se você não fizer isso, não te dou o negócio entendeu? (Entrevistado Gama, Fevereiro 25, 2015).

Entretanto pode-se observar, pela resposta abaixo, que o Fornecedor Gama apresenta certa confiança de que a Montadora Alfa não usará as informações compartilhadas para pressionar margens. Isso porque existe um bom relacionamento entre as partes, o que ajuda, por exemplo, na negociação de preços que sejam satisfatórios para ambas, estando em linha com a *calculative trust*.

Ah, assim, quando você envolve dinheiro é difícil você falar assim: ah ninguém vai te pressionar, ninguém vai fazer... não, isso é um exercício constante né? Se eu entrar num departamento de compra [de montadoras], aquelas pessoas com quem eu tenho um relacionamento, vão falar assim: e aí (...), vai me dar desconto, para quanto você vai reduzir o preço da minha roda, entendeu? Ou por brincadeira ou não, é uma pressão né, (...) porque isso acaba, vamos dizer, a quem está por perto, acaba internalizando esse tipo de discurso né. Então, quem é de vendas (...), isso no figurado tá, supostamente é o inimigo do comprador, porque: ah, eu [fornecedor] vou querer esse preço, você [montadora] vai querer... então, no fim, entra naquilo que eu te falei, é relacionamento, se você tem um bom relacionamento, você consegue ter né um bom desempenho, não que você consiga obter todos os resultados, nem da parte de compras, nem da parte de vendas, mas você consegue ter um bom relacionamento, você consegue, às vezes, “tirar um leitinho da pedra”, às vezes você consegue. (...) em termos de confiança? Acho que (...) uma nota 8, (...) porque é uma coisa que às vezes eu posso até fazer, falar assim: olha eu estou fazendo esse preço porque eu tenho a confiança em vocês, porque eu tenho essa parceria com vocês, se fosse com outro [cliente/montadora], eu não faria... e às vezes não faria mesmo. (Entrevistado Gama, Fevereiro 25, 2015).

O Entrevistado Gama destaca ainda que, por vezes, pode praticar um preço abaixo daqueles praticados com outras montadoras, justamente pela confiança e parceria estabelecidas com a Montadora Alfa. Essa confiança estaria relacionada ao fato de a montadora não repassar as informações compartilhadas pelo fornecedor para a concorrência, e por considerar seus interesses também.

Na visão do Entrevistado Gama, o compartilhamento de informações de custos gera confiança no relacionamento na medida em que essas informações forem precisas e confiáveis. Quando questionado a esse respeito, ele comentou:

Sim. (...) quanto mais você passar as informações precisas, (...) tanto na parte técnica quanto mesmo na comercial né, (...) você fala (...) como está agindo o mercado... por exemplo, ainda hoje eu trouxe uma proposta para a [Montadora Alfa] no sentido de: olha, eu estou te disponibilizando um volume “assim assim assado”, tudo bem, eu sei que meu preço está mais caro né, porém eu posso te vender não só um produto, eu estou te vendendo uma confiança, uma garantia de que eu vou te entregar, de que eu não vou te deixar na mão, que eu tenho capacidade para atender, que eu tenho qualidade, que eu sou *meet* fornecedor de vocês. Então, eu tenho vários pontos positivos que não podem ser apagados simplesmente porque eu tenho uma condição de preço maior, essa condição de preço maior é para garantir tudo isso daqui para ele [cliente], porque não adianta hoje você ter um produto que você paga mais barato, mas você não sabe se o cara vai te deixar na mão, entendeu? Então, isso foi uma proposta que nós fizemos, foi um recado que nós demos para

eles. É lógico, a área comercial vai bater em preço, preço, preço por quê? Porque a hora que ele mostra a planilha dele para a diretoria, o diretor quer saber qual é a melhor roda, qual é o melhor preço, ele não quer saber o histórico todo entendeu? Então, cabe a ele vender para a diretoria quem é o fornecedor, quem é o parceiro, quem não é, entendeu? E aí a tomada de decisão é deles: não, tudo bem, vamos continuar pagando um pouquinho [mais], vamos arriscar, ou não, vamos tentar melhorar o preço dele e a gente fecha com ele para não ficar na mão né. (Entrevistado Gama, Fevereiro 25, 2015).

É possível notar pela fala do entrevistado a importância da transparência tanto no compartilhamento de informações como no relacionamento para a geração de confiança. O Fornecedor Gama propõe um preço mais alto para a Montadora Alfa, mas procura ressaltar seus pontos positivos tais como a parceria, a confiança, a qualidade do produto, a pontualidade da entrega, a garantia de suprimento, dentre outros.

4.2.4.4 Caso 3 - Fornecedor Delta e Montadora Alfa

Segundo o Entrevistado Delta, a Montadora Alfa considera os interesses do Fornecedor Delta, sendo empenhada e comprometida com o seu sucesso. Entretanto esses aspectos foram ressaltados nas ações de *marketing* desenvolvidas pela montadora juntamente com o fornecedor.

Sim, (...) por exemplo, a [Montadora Alfa] tem a divisão de *motorsport* né (...) e até pela relação que a gente tem no atendimento da produção seriada, ela sempre, ela reserva um espaço para o [Fornecedor Delta] poder participar dos eventos de *motorsport* (...) que ela (...) patrocina. Ela nos convida a participar como patrocinadores também, nos disponibiliza espaço nos eventos, (...) faz exposição da nossa marca, por exemplo [o] Salão do Automóvel que teve recentemente né, os carros expostos estavam com os nossos pneus né. (Entrevistado Delta, comunicação pessoal, Abril 10, 2015).

O entrevistado destacou, também, que a montadora cumpre os acordos formais e informais estabelecidos com o Fornecedor Delta.

Com relação à Montadora Alfa estar pronta e disposta a oferecer assistência e apoio ao fornecedor, caso seja necessário, o entrevistado Delta assim se manifestou:

Eu acredito que sim. (Entrevistado Delta, comunicação pessoal, Novembro 10, 2014).
Por exemplo, a gente consegue discutir algumas situações atípicas né. Eu estou tendo uma discussão agora com a [Montadora Alfa]; ela vai precisar atender um evento que não estava calendarizado e me pediu uma antecipação de produção e não seria um processo regular e aí eu falei: olha, eu consigo te atender, mas eu preciso que vocês me ajudem né, seja com a flexibilização da data, seja com a alteração de custos, porque esse evento eu não consigo fazer com essa estrutura que você está acostumado, com uma estrutura produtiva, eu vou ter que usar uma estrutura de engenharia, vai ser uma produção praticamente protótipo. E ela [a montadora] compreendeu e enfim... e a gente conseguiu chegar num denominador comum. (Entrevistado Delta, comunicação pessoal, Abril 10, 2015).

Na visão do Entrevistado Delta, existe um alto grau de confiança por parte do Fornecedor Delta de que a Montadora Alfa não usaria as informações compartilhadas para pressionar as margens de lucro.

Olha, eu acredito, assim, que a [Montadora Alfa] não faria isso né. A [Montadora Alfa], ela, ela tem a prerrogativa de sempre chamar o [Fornecedor Delta] para conversar tá? Então, se há uma pressão por redução ou qualquer outra eventualidade, ela é consequência do mercado, ou seja, da condição econômica que o mercado vive hoje. Mas talvez usar as informações... não, não, não. Acho que é só uma consequência da condição econômica, se for o caso né de ter que renegociar, é com esse propósito. (Entrevistado Delta, comunicação pessoal, Novembro 10, 2014).

Entretanto, quando questionado se o nível baixo de detalhamento das informações de custos não seria uma falta de confiança na Montadora Alfa em relação ao risco de ela utilizar as informações em benefício próprio ou para pressionar as margens do fornecedor, o Entrevistado Delta assim respondeu:

(...) não é porque a gente não confia exatamente na [Montadora Alfa], mas essa é a nossa diferenciação, então você abrir o seu (...) seu segredo (...) tecnológico, expõe a empresa uma concorrência desleal. Essa é a forma que o [Fornecedor Delta] negocia e a forma que a própria concorrência negocia né, porque se eu abro o detalhe do meu processo produtivo para alguém que não tem o conhecimento da minha fábrica, pode querer influenciar e ditar como eu tenho que proceder a partir de agora, mas só quem detém o conhecimento do produto é o “Fornecedor Delta. (Entrevistado Delta, comunicação pessoal, Novembro 10, 2014).

(...) a gente não abre detalhe do processo, por exemplo, eu não abro tempo ciclo; o meu nível de abertura, é um nível bem superficial, a gente chama de cesta, (...) cesta de produto, então, por exemplo, o pneu ele é composto por borracha natural, borracha sintética, *carbon black*, fio de nylon, trama de aço, e eu tenho o processo... é tudo fechado, eu não abro tempo de operação, (...) custo homem-hora, custo máquina-hora, eu não abro esse nível de detalhe do meu processo e da própria descrição da matéria-prima, eu faço agrupamento. (...) eles [a montadora] não conseguem saber exatamente se o meu pneu (...) demorou 15 minutos para produzir na vulcanização, se demora, sei lá, meia hora, ele não tem acesso a esse tipo de informação, esse detalhe da operação ele não tem. É obvio que se ele quiser ir na minha fábrica acompanhar um processo, a fábrica está aberta, mas ele também não consegue medir. O processo de fabricação de pneu é um processo bem complexo, são várias etapas. (Entrevistado Delta, comunicação pessoal, Abril 13, 2015).

Apesar de o Entrevistado Delta mencionar que confia que a Montadora Alfa que não usará as informações compartilhadas para, por exemplo, pressionar as margens do Fornecedor Delta, com as respostas acima é possível perceber que, na prática, o fornecedor tenta se proteger compartilhando suas informações em um nível bastante baixo de detalhe.

Para o Entrevistado Delta, o compartilhamento de informações de custos ajuda a gerar confiança no relacionamento, devido à forma em que é praticado, uma vez que facilita o relacionamento.

Sim, da forma [em] que a metodologia [do OBA] é aplicada hoje facilita muito o relacionamento. (Entrevistado Delta, comunicação pessoal, Novembro 10, 2014).

Conforme já ressaltado pelo entrevistado, o OBA otimiza as negociações em virtude da transparência das informações compartilhadas. Supostamente, essa transparência ajuda a gerar confiança no relacionamento entre as partes.

4.2.4.5 Comparação e discussão dos casos

Em todos os casos analisados foi reforçada a existência de confiança no relacionamento tanto pela Montadora Alfa quanto pelos fornecedores. Foi possível, também, verificar que a confiança relatada está relacionada com o cumprimento das promessas, com a disposição em oferecer assistência e apoio, e em proteger os interesses da outra parte, ou seja, refere-se à sua honestidade e benevolência.

Um aspecto importante ressaltado pelos respondentes refere-se à transparência das questões acerca do relacionamento e das informações compartilhadas. Para a Montadora Alfa, a transparência nas regras de cálculo dos preços propostos demonstra que os fornecedores podem confiar nela, ou seja, poderão acreditar que ela não praticará ações inesperadas que os surpreendam negativamente. Isso corrobora Seal et al. (1999) e Dekker (2003), os quais observam que quando as informações compartilhadas não são usadas em benefício próprio e são considerados os interesses das partes envolvidas nas negociações, o OBA pode contribuir para a construção de confiança e, ainda, gerar um efeito positivo no relacionamento. No entanto, as regras para o cálculo dos preços são impostas pela montadora, o que pode gerar um efeito negativo do OBA sobre a satisfação econômica e social dos fornecedores.

Ainda, embora o entrevistado da Alfa relate que existe confiança da montadora em relação aos fornecedores analisados, quando se trata das informações compartilhadas por eles, ela tem a conduta de sempre confirmá-las com outras fontes. Isso ocorre quando o fornecedor solicita aumento de preço ou no caso do acompanhamento realizado pela montadora das *commodities* usadas pelos fornecedores, cujo propósito é verificar se houve diminuição de preço de alguma delas para, então, requerer redução do preço do fornecedor, conforme discutido no item 4.2.2.1. Essa situação evidencia falta de confiança em seus fornecedores quanto às informações que eles compartilham e ao fato de que eles não proporiam espontaneamente

redução de preço, caso houvesse diminuição no preço de algum material que eles utilizam no processo produtivo.

Ainda, quando algum fornecedor assina apenas uma carta-acordo, a Montadora Alfa tenta agilizar as negociações de forma que ele possa assinar o contrato de fornecimento o mais breve possível. Isso porque a carta-acordo resguarda apenas minimamente a montadora contra eventuais ônus decorrentes de problemas de fornecimento, o que pode, também, evidenciar falta de confiança em seus fornecedores. Assim, ainda que o Entrevistado Alfa relate confiança da montadora em seus fornecedores, é possível observar que essa confiança é parcial, corroborando a confiança calculativa defendida por Williamson (1996).

Já para os fornecedores, a prática do OBA ajuda a gerar confiança no relacionamento pela transparência das informações compartilhadas. Conquanto as informações sejam verdadeiras e precisas, isso pode otimizar as negociações, ter um efeito positivo no relacionamento, e, conseqüentemente, pode evidenciar honestidade e confiabilidade por parte dos fornecedores.

Não obstante o efeito positivo da transparência sobre a confiança e sobre o relacionamento, promovida pela prática do OBA, essa mesma transparência pode ser um risco para o fornecedor, posto que as informações compartilhadas podem ser usadas pela montadora para pressionar as suas margens (Munday, 1992; McIvor 2001; Dekker, 2003; Kajüter & Kulmala, 2005; Piontkowski & Hoffjan, 2009; Romano e Formentini, 2012). Possivelmente, essas questões influenciam o nível de detalhe das informações compartilhadas.

Os Entrevistados Beta e Gama afirmaram em seus relatos que a Montadora Alfa pressiona as margens dos fornecedores. Porém, o bom relacionamento desenvolvido entre eles, o fato de a montadora abrir espaço para negociação e considerar que os mesmos também precisam ter benefícios (“ganha-ganha”), faz com que a preocupação com esse risco seja diminuída. Esses aspectos estão em linha com a confiança calculativa (Williamson, 1996; Kulmala, Kajüter & Valkokari, 2007). Já o Entrevistado Delta relatou que não percebe esse risco no relacionamento com a Montadora Alfa. No entanto, as evidências mostram que o Fornecedor Delta tenta se resguardar com o baixo nível de detalhe das informações compartilhadas,

denotando que não confia totalmente na montadora, corroborando, também, a confiança calculativa.

Assim, é possível observar que o OBA, em consequência da transparência das informações compartilhadas, tanto pode ajudar a gerar confiança (Tomkins, 2001; Morgan & Hunt, 1994; Kajüter & Kulmala, 2005; Nyaga, Whipple & Lynch, 2010) quanto pode destruí-la (Kulmala, 2004), dependendo de como essas informações são utilizadas pela montadora.

Os achados desta pesquisa mostram que para dois dos casos analisados (Fornecedores Beta e Gama), o OBA foi praticado desde o início do relacionamento, por ser uma exigência da Montadora Alfa. Em contrapartida, no caso do Fornecedor Delta o compartilhamento de informações começou alguns anos após o início do relacionamento com a montadora, mas porque, anteriormente, ela não aplicava o OBA.

Isso mostra que a confiança, principalmente para os Fornecedores Beta e Gama, não foi um pré-requisito para o início do compartilhamento de informações, pois a aplicação do OBA foi uma condição para tornarem-se fornecedores da montadora. Contudo, no início do relacionamento o nível de detalhe das informações compartilhadas era baixo e, com o passar do tempo, foi aumentando. Essa situação pode estar relacionada com a confiança construída ao longo do tempo (MacNeil, 1978; Villena, Revilla & Choi, 2011).

Possivelmente, os fornecedores perceberam, pelo relacionamento desenvolvido ao longo dos anos, que poderiam confiar em que a montadora não teria um comportamento oportunista (Munday, 1992; Dekker, 2004; Kajüter & Kulmala, 2005; Pointkowski & Hoffjan, 2008) ou que poderiam ser menos preocupados com esse risco (Villena, Revilla & Choi, 2011), certamente porque os benefícios esperados o superariam (Kulmala, Kajüter & Valkokari, 2007). Ademais, de modo geral, todos os fornecedores analisados tentam, na medida do possível, proteger o valor de sua informação. Esses aspectos reforçam a ideia da *calculative trust* defendida por Williamson (1996).

Outro fator importante para diminuir a resistência à aplicação do OBA são os acordos de confidencialidade (Kumra, Agndal & Nilsson, 2012). Cabe destacar que todos os fornecedores estudados nesta tese mantêm um contrato de confidencialidade com a Montadora Alfa.

Portanto, a confiança pode até ser um pré-requisito para a aplicação do OBA (Carr & Ng, 1995; Ellram, 1996; Mouritsen, Hansen & Hansen, 2001, Axelsson, Laage-Hellman & Nilsson, 2002; Kulmala, 2002), por exemplo, nos relacionamentos em que não é uma exigência do comprador, o que não se aplica nos casos analisados neste trabalho. Todavia, ao longo do tempo, a confiança pode propiciar o compartilhamento de informações de custos, pois reduz a chance de comportamento oportunista (Kajüter & Kulmala, 2005; Kulmala, Kajüter & Valkokari, 2007).

Em síntese, os resultados encontrados sobre a confiança nos casos analisados mostram que:

- (i) em todos eles foi reforçada a existência de confiança no relacionamento tanto pela Montadora Alfa quanto pelos fornecedores, a qual está relacionada com a honestidade e com a benevolência da outra parte;
- (ii) ao mesmo tempo, todos os fornecedores pesquisados tentam, na medida do possível, proteger o valor de sua informação, e vislumbram algum tipo de benefício. Por seu turno, a montadora tenta acompanhar e checar as informações compartilhadas pelos fornecedores com outras fontes, e procura ter sempre o contrato de fornecimento assinado pelos fornecedores para se resguardar, o que reforça o aspecto da confiança calculativa (*calculative trust*);
- (iii) a confiança não foi um pré-requisito para a aplicação do OBA, já que este é imposto pela Montadora Alfa;
- (iv) a construção de confiança ao longo do tempo pode ajudar a aumentar o nível de detalhamento das informações compartilhadas; e
- (v) a aplicação do OBA, em consequência da transparência das informações compartilhadas, tanto pode ajudar a gerar confiança quanto pode destruí-la, dependendo de como essas informações serão utilizadas pela montadora.

Desta forma, o objetivo específico “c” (Verificar se a confiança influencia a aplicação do OBA nas empresas objeto de estudo e vice-versa) foi atingido, uma vez que a transparência favorecida pela aplicação do OBA pode tanto gerar quanto destruir a confiança no relacionamento. A confiança mútua, por sua vez, pode proporcionar aumento do grau de detalhe das informações compartilhadas pelos fornecedores.

4.2.5 Satisfação das partes com o relacionamento

Relacionamentos bem-sucedidos dependem da satisfação das partes envolvidas, a qual mostra-se como um aspecto importante na gestão de relacionamentos (Voldnes, Gronhaug & Nilssen (2012). Para Anderson e Narus (1990), a satisfação pode servir de indicador da eficácia do relacionamento, quanto à realização das metas, e, também, ser preditiva em relação às ações futuras dos gestores. Portanto, a satisfação dos atores na cadeia de suprimentos é necessária em relação à qualidade da colaboração e aos ganhos econômicos e financeiros quando se trata de relacionamentos colaborativos (Windolph & Moeller, 2012).

Fatores como confiança mútua e compartilhamento de informações de custos são reconhecidos pela literatura como fundamentais para a geração e manutenção da satisfação com o relacionamento (Carr & Ng, 1995; Ellram, 1996; Seal et al., 1999; Kulmala, 2002; Axelsson, Laage-Hellman & Nilsson, 2002; Tomkins, 2001; Dekker, 2003; Langfield-Smith & Smith, 2003; Kajüter & Kulmala, 2005; Rodríguez, Agudo & Gutiérrez, 2006; Vosselman & Van Der Meer-Kooistra, 2009; Nyaga, Whipple & Lynch, 2010; Abinajm Filho, 2011; Hoffjan, Lührs & Kolburg, 2011; Voldnes, Gronhaug & Nilssen, 2012).

Desse modo, é importante verificar a extensão pela qual as partes estão satisfeitas, bem como identificar a influência do OBA e da confiança sobre a satisfação econômica e social, conforme são apresentados, analisados e discutidos nos próximos tópicos, os resultados encontrados acerca dos casos analisados nesta tese.

4.2.5.1 Informações gerais

De acordo com o entrevistado da Alfa, a partir da aplicação do OBA foi possível conseguir redução de preços nos produtos ou componentes fornecidos pelas empresas pesquisadas.

Elas (...) acontecem por conta de a gente ter os custos abertos, então elas acontecem de fato (...) e é evidente que traz para nós uma relação de confiança. Então, da mesma forma que tem alteração para cima, a gente identifica pelo (...) *open-book* que tem para baixo também. (...) a gente fez uma [alteração de preço] para baixo como te falei. Recentemente agora, caiu uma série de *commodities* de pneu que impactaram no custo do pneu e (...) os custos foram reduzidos; idem para (...) os chicotes aí, na parte de chicotes elétricos, com redução (...) no custo marítimo, com redução de fretes etc. E isso a gente só consegue detectar porque está

com o *open-book accounting*. Então, é satisfatório e é perceptível [a redução de custos]. (Entrevistado Alfa, comunicação pessoal, Setembro 17, 2014).

Para o entrevistado, o grau de satisfação da Montadora Alfa com as reduções de preços dos produtos proporcionadas pela aplicação do OBA é bastante alto, em torno de 90%.

(...) eu te diria, sei lá, [estamos] 90% satisfeitos, a gente sempre acha que pode ir um pouco mais além, mas eu te diria que a satisfação é alta, 90%. (Entrevistado Alfa, comunicação pessoal, Setembro 17, 2014).

O relato acima mostra que, com a aplicação do OBA, a montadora consegue reduzir os preços de seus fornecedores, e, claro, isso gera alto nível de satisfação econômica. Todavia fica evidente, também, que ela gostaria que essas reduções fossem ainda maiores.

Questionado quanto aos benefícios gerados nas vendas e nas margens da Montadora Alfa em decorrência da aplicação do OBA e quanto ao grau de satisfação econômica da montadora com tais resultados, o Entrevistado Alfa manifestou-se na forma a seguir.

É evidente que (...) se a gente tem uma relação de confiança, se as coisas acontecem (...) racionalizadas para cima ou para baixo, é evidente que nos ajuda nas margens, (...) na manutenção dos negócios. (...) eu não (...) consigo (...) quantificar agora, mas que ajuda, sem dúvida ajuda (...). Até, às vezes, (...) se os custos não estivessem abertos, dificilmente conseguiríamos detectar esse tipo de oportunidade (...). Então, (...) ajuda, ajuda, sem dúvida ajuda. [Isso] traz um nível de satisfação bastante, bastante alto, porque contribui para [a] saúde do nosso negócio. (Entrevistado Alfa, comunicação pessoal, Setembro 17, 2014).

O relato acima pode evidenciar que a Montadora Alfa, mesmo obtendo redução de preço nos produtos ou componentes que compra para a sua produção, não a repassa para o preço final de seu produto, o que, consequentemente aumenta as suas margens. Nesse sentido, esse benefício não é repassado aos seus clientes.

Em relação ao grau de satisfação social quanto à qualidade da colaboração empreendida pelos fornecedores analisados, o Entrevistado Alfa avalia como alta, em um nível em torno de 80%.

Acho que nesse nível aí, por volta de 80%, porque são colaborativos, por isso que são fornecedores de longa data com a gente, então eles colaboram com esse tipo de abertura de custos... então acaba colaborando, sim. (Entrevistado Alfa, comunicação pessoal, Setembro 17, 2014).

Quanto à qualidade das informações compartilhadas, na percepção do Entrevistado Alfa, o grau de satisfação social também é alto, uma vez que alega serem confiáveis as informações.

Também... são (...) informações confiáveis, de alto nível, (...) são checadas (...) em outras fontes e normalmente correspondem... então, são (...) confiáveis, sim. Até, assim, (...) sempre dá discussão, é difícil de você não ter uma discussão, aceitar a liso algum reajuste: ah, mas que período (...) você está considerando? Ah, estou considerando o período de junho a junho. Mas não, junho... o nosso último trato foi abril. Não, está aqui. As cartas que estão aqui mostram... aquele último *e-mail* que eu registrei para você que saiu o aumento mostra lá que foi em junho do ano passado e tal... Ah, tá bom. Então, sempre tem algum, alguma coisa para ser (...) discutida, conversada, mas é em decorrência das aberturas. Mas (...) eu [a montadora] tenho fornecedor que é caixa-preta. (...) Ele não abre... então, tem fornecedor que é desse jeito, o cara não consegue me explicar porque ele quer aquele aumento. (...) Então, tem esse tipo de coisa, mas a gente dá *teaching* para os caras, a gente explica para eles, a gente quer isso, isso, isso, isso. Então, a gente vai vendo com ele, e no próximo reajuste ele fala que quer [R\$] 13,00 porque subiu a cola, a etiqueta está mais cara... (...) e aí a gente negocia. É uma prática do dia a dia mesmo. (Entrevistado Alfa, comunicação pessoal, Setembro 17, 2014).

No entanto, para a montadora, as informações são confiáveis porque ela checa com outras fontes, podendo verificar que são verdadeiras. Assim, há evidências de que a Montadora Alfa não confia totalmente em seus fornecedores, o que remete à confiança calculativa (Williamson, 1996).

Pela resposta abaixo, a participação na tomada de decisão nos assuntos referentes ao relacionamento também recebem uma avaliação alta quanto à satisfação social da Montadora, pois geralmente os fornecedores não tomam decisão unilateralmente quando o assunto envolve interesses da montadora.

(...) tem, tem, sim [satisfação]. Tem uma grande participação nossa [da montadora na tomada de decisão]... Então, por exemplo, (...) o [Fornecedor Delta] tem um parceiro aqui e se porventura um dia eles forem mudar o parceiro que eles tinham na região, eu tenho certeza que eles vão nos consultar: olha, vamos sair do fulano de tal e vamos para o tal, o que vocês acham? Está ok, não está ok... o cara é bom na região ou não é?... Idem para [o] [Fornecedor Beta]: vamos abrir uma filial [perto da montadora] ok? Está em linha com o plano de vocês [montadora]? Vocês vão me dar aquele novo negócio mesmo? (...) Então, é assim! É muito (...) muito compartilhado, muito compartilhado. Eu te diria que são raríssimas as vezes em que a decisão é unilateral... que afetem a [Montadora Alfa]. (Entrevistado Alfa, comunicação pessoal, Setembro 17, 2014).

É possível notar que a confiança exerce uma influência importante sobre a satisfação econômica e social da Montadora Alfa nos relacionamentos com os fornecedores pesquisados; o Entrevistado Alfa destaca que, se não existisse confiança no relacionamento, não seria possível, inclusive, a aplicação do OBA.

Ah, tem, a confiança é a base. É, assim, tanto as pessoas de lá desses fornecedores que negociam com o meu pessoal aqui [da montadora] têm um nível (...) de confiança alto né... Assim, (...) é uma relação bastante, bastante (...) aberta. Então, é primordial, primordial... se não tivesse confiança eu diria que nem *open-book*, nem qualquer outro tipo de decisão (...) aconteceria da forma como acontece. (Entrevistado Alfa, comunicação pessoal, Setembro 17, 2014).

Em relação ao aspecto do OBA ser um bom instrumento, se há tendência de continuidade ou descontinuidade desse processo e qual o grau de satisfação da Montadora Alfa com o

compartilhamento de informações de custos praticado pelos Fornecedores Beta, Gama e Delta, o entrevistado da Alfa posicionou-se da seguinte forma:

Ah, (...) é um bom modelo porque, (...) de novo, (...) tira qualquer (...) viés de não racionalidade nas discussões. Então, essas discussões são muito baseadas... elas envolvem altos valores, altos investimentos, (...) qualquer variação para cima ou para baixo impacta nos faturamentos de ambas as empresas né; eu [montadora] pagar “x” milhões [de Reais] a mais para uma e “y” milhões [de Reais] a menos para o outro. Então, (...) ter o custo descoberto é fundamental para que a gente (...) enxergue essas coisas e tome as decisões necessárias. Então, eu te diria que [o OBA] veio para ficar e deve ir se aprimorando cada vez mais: oh, aqui na fabricação desse pneu, você [fornecedor] esqueceu de colocar o tempo de cura da borracha, que você não levou em conta; coloca aí... estou dando um exemplo tá? E outras coisas... a gente vai refinando o *open-book* para que (...) torne cada mais (...) um espelho do (...), um retrato do que é o processo, do que é o componente. É alto [o grau de satisfação com o OBA]. (Entrevistado Alfa, comunicação pessoal, Setembro 17, 2014).

O [Fornecedor Beta] eu te diria que é a mais transparente de todas elas né, é a que a gente consegue ver mais profundidade, a gente vê mais o “fundo da piscina” lá no [Fornecedor Beta], porque as coisas são mais transparentes. [O grau de satisfação é maior] porque é mais fácil de discutir com eles. É... entre [Fornecedor Delta] e Fornecedor Gama” (...) eu te diria que as duas são duras de negociar, porque as *commodities* têm alto valor agregado, pneu e roda têm alto valor agregado. Eu te diria que, (...) em termos de escala assim de satisfação, acho que o primeiro é o [Fornecedor Beta], segundo o [Fornecedor Gama] e a terceira é o [Fornecedor Delta]. O [Fornecedor Delta], eu acho que é um... por quê? Porque, (...) inclusive tem em contrato etc., o [Fornecedor Delta] tem uma série de segredos de fabricação; é retenção de tecnologia, acho que você deve ter visto alguma coisa no contrato aí. E aí, às vezes, até para algumas coisas: mas, espera aí, que cordão é esse? Porque o pneu tem cordão, tem um arame, tem um cordão, tem a borracha etc., tem lá as composições químicas que fazem o pneu e tal, e aí têm coisas que são obscuras para nós [montadora]. Porque eles não abrem, porque é segredo de Estado, é a Coca-Cola abrir a fórmula dela, não abre, você sabe que tem uma cola lá, como tem a Pepsi, você sabe que tem, mas o cara não abre o que é. Então, (...) no pneu tem algumas peculiaridades, algumas coisas que são meio que segredo de Estado, vamos dizer assim; então, o cara não abre, e aí quando você vai no detalhamento de custos, o *cost break down*, chega uma hora que ele não é tão (...) transparente; eles fecham e falam assim: isso aqui é, essa caixinha aqui custa 20. Pô, mas abre a caixinha, por que que custa 20? Por que está saindo de 18, de 15 para 20? [A planilha do Fornecedor Delta] é a mais fechada, sem dúvida. Então, eu te diria assim, em termos (...) do *open book* né, (...) eu te diria assim: [o grau de satisfação com o] [Fornecedor Beta] está em 8, têm algumas coisas ainda para melhorar; te diria que o [Fornecedor Gama] deve estar em 6, e o [Fornecedor Delta] em 5. (Entrevistado Alfa, comunicação pessoal, Janeiro 15, 2015).

Pelo exposto, percebe-se que, para a Montadora Alfa, um alto nível de satisfação econômica e social com o processo de compartilhamento de informações de custos está relacionado com o maior nível de detalhe e transparência das informações, que, conseqüentemente, proporciona maiores possibilidades de reduções de custos. Assim, há evidências de que quanto mais o fornecedor for transparente nas informações compartilhadas, mais satisfeita estaria a montadora com esse processo, pois seria mais fácil identificar oportunidades para reduções de custos. Portanto, o fornecedor que proporciona maior satisfação à montadora com a aplicação do OBA é o Beta, avaliado em uma nota 8²⁹, seguido do Fornecedor Gama, com nota 6, e, por fim, o Delta, com nota 5.

²⁹ Foi solicitado aos entrevistados tanto da montadora quanto dos fornecedores que eles avaliassem o grau de satisfação entre 0 (totalmente insatisfeito) e 10 (totalmente satisfeito).

A fala do Entrevistado Alfa reforça o que já foi analisado e discutido na seção 4.2.2: o Fornecedor Beta apresenta um alto nível de detalhe das suas informações, o Gama apresenta um nível médio de detalhamento e o Delta é o que exibe o nível mais baixo, sendo bastante restritas as informações compartilhadas. As possíveis razões para as diferenças no detalhamento das informações também foram discutidas na seção 4.2.2.

4.2.5.2 Caso 1 – Fornecedor Beta e Montadora Alfa

Na visão do Entrevistado Beta, há um alto nível de satisfação econômica do Fornecedor Beta quanto às vendas e a participação de mercado geradas em função do relacionamento com a Montadora Alfa. Para esses quesitos a nota atribuída pelo fornecedor foi 10. Já para os lucros gerados em função do relacionamento, a satisfação econômica destacada não foi tão alta: a nota apontada foi entre 6 e 7.

Vendas, nota 10, se for de 0 a 10, 10; [lucro] 6 a 7, eu diria; [participação de mercado] eu diria 9, porque é importante a gente ter uma montadora...se não, 10 né, porque se eu [fornecedor] não tiver uma montadora no meu currículo hoje, para eu entrar no setor automotivo é mais difícil, então, eu diria 10. (Entrevistado Beta, comunicação pessoal, Dezembro 10, 2014).

Quanto ao nível de satisfação social com a qualidade da colaboração pela Montadora Alfa, o Entrevistado Beta afirmou que é bastante alto, atribuindo nota 10. Todavia, é possível verificar que o Fornecedor Beta não está tão satisfeito em relação à participação na tomada de decisões nos assuntos referentes ao relacionamento, sendo atribuída a nota 5 para esse quesito.

[Satisfação com a qualidade da colaboração] acho que 10, eles [Montadora Alfa] colaboram sim, de novo, por mais que atrase, eles colaboram, eles não medem esforços. (...) [nas decisões] acho que [a montadora] se envolve, mas menos né, mas depois que a gente conseguiu entrar no... “sentar na mesa”, aí eu acho que é... eles se envolvem bem mais, mas até você “sentar na mesa”, (...) isso demora um pouco; [a satisfação nesse aspecto seria] acho que 5, pelo menos. (Entrevistado Beta, comunicação pessoal, Dezembro 10, 2014).

É possível observar que, para o Entrevistado Beta, a confiança exerce grande influência sobre a satisfação do Fornecedor Beta com o relacionamento, reforçando a existência de confiança entre as duas empresas. Quanto a esse aspecto, ainda foi comentado:

A confiança? 10, extremamente [tem influência sobre a satisfação]! Se ele [cliente/montadora] não tiver confiança e se eu [Fornecedor Beta] não tiver confiança, [o Fornecedor Beta] não tinha aberto essa planta aqui [a filial instalada próximo à Montadora Alfa]... 10! (Entrevistado Beta, comunicação pessoal, Dezembro 10, 2014).

Observa-se que o grau de satisfação econômica e social do Fornecedor Beta com o OBA praticado com a Montadora Alfa também é alto. O Entrevistado Beta destaca que esse processo de compartilhamento de informações é um bom modelo.

Acreditamos [que é um bom modelo]... eu diria [que o grau de satisfação com o OBA é] 9... Acho que é muito bom! (Entrevistado Beta, comunicação pessoal, Dezembro 10, 2014).

Entretanto, em alguns momentos, o entrevistado da Beta observa que o OBA só será um bom instrumento se houver o estabelecimento de benefícios mútuos, e ressalta que isso acontece no relacionamento com a Montadora Alfa. Certamente esse aspecto contribui para que o entrevistado atribua uma nota alta para o OBA, apesar alegar que nenhuma empresa gosta de compartilhar suas informações de custos.

Ademais, na percepção do entrevistado, o fato de a Montadora Alfa não compartilhar suas informações de custos com o Fornecedor Beta não interfere na satisfação com o OBA.

4.2.5.3 Caso 2 - Fornecedor Gama e Montadora Alfa

Analisando-se a satisfação do Fornecedor Gama com as vendas e os lucros gerados em razão do relacionamento com a Montadora Alfa, é possível perceber um grau de satisfação econômica relativamente alto, sendo atribuída nota 7 para esses aspectos.

(...) Então, apesar de ser um percentual baixo [de participação na receita total do Fornecedor Gama], a gente tem uma intensidade de relacionamento muito grande né; (...) então, assim, eu consigo ver isso como ponto positivo, de crescimento né... Então, eu acho que nessa questão, de 0 a 10 né, eu acho que um 7 né. (...) é lógico que tem muita coisa para trabalhar, muita coisa ainda para ser (...) elaborada, para ser desenvolvida; pessoas mudam constantemente nos departamentos, aquilo que você criou, às vezes vem outro e você não consegue o mesmo efeito né. Então, eu acho que é a média, está dentro desse valor aí. [O grau de satisfação com os lucros] também acho que sim, porque é aquilo que eu falei né, não temos um produto que eu possa gerar um lucro muito grande, por exemplo, para minha empresa, eu tenho que ficar dentro de uma média, por quê? Porque a média de preço ela é comparada com o preço fora do mercado, é o primeiro (...) comparativo que ele [cliente/montadora] faz é com o meu concorrente né, depois ele vê o externo né, as montadoras, elas conversam, os departamentos de compras conversam um com o outro: como que é que está acontecendo isso? O cara te pediu um reajuste? Quanto é que ele está pedindo de mão de obra? Eles vão conversando, então ele [cliente/montadora] tem fontes para procurar isso, entendeu? Então eu acho que fica nesse patamar também, porque é a média que eu tenho com os demais né, [a nota é] 7. (Entrevistado Gama, comunicação pessoal, Fevereiro 25, 2015).

Quanto ao nível de satisfação do Fornecedor Gama com a participação de mercado em função do relacionamento, o entrevistado ressalta uma alta satisfação econômica, atribuindo nota 8.

Cliente importante e né, independente da participação que ele tem hoje na minha carteira, a gente vê um cliente com potencial de crescimento tá? Então, assim, eu não estaria aqui [na planta da fábrica da Montadora Alfa] hoje se não fosse por isso né; Então eu acho que nessa parte eu daria um 8, porque eu vejo que a [Montadora Alfa], ela tem essa intenção de querer firmar essa parceria; (...) alguns processos administrativos e diretórios né acabam impedindo ou colocando barreiras, mas tudo é questão de lapidar né, (...) nenhum diamante já nasce pronto, é bruto né. Então, você tem que lapidar né, é exatamente isso a função dessa área. (Entrevistado Gama, comunicação pessoal, Fevereiro 25, 2015).

Pelos depoimentos analisados, é possível observar uma satisfação relativamente alta do Fornecedor Gama quanto aos aspectos econômicos e financeiros do relacionamento com a Montadora Alfa, embora o volume faturado com a montadora seja equivalente a apenas 1% da sua receita bruta total. Isso porque, segundo o entrevistado, além do bom relacionamento desenvolvido, existe a perspectiva de aumento dessa participação.

No que se refere ao grau de satisfação com a qualidade da colaboração empreendida pela Montadora Alfa, o Entrevistado Gama relatou alta satisfação social, atribuindo uma nota entre 8 e 8,5 para esse quesito.

Olha, eu fico sempre no índice médio né, de 8 né, porque eu acho que (...) a excelência ainda é muito alta para... eu não tenho essa excelência. Então eu (...) acredito que é difícil alcançar né, o engenheiro [para quem ele perguntou o grau de satisfação] deu 10 né, eu poderia dar 10 também não é? Mas eu acho que é como eu falei agora, é um diamante, a gente tem que ir lapidando né. Têm muitas coisas que têm que ser melhoradas, mas o relacionamento é muito bom né... o que me dá essa certeza, é assim, que quando você vai entrando dentro da empresa né, do teu cliente, e as pessoas se levantam e vêm te cumprimentar e tudo, isso já mostra esse grau de satisfação né. Isso sempre você tem que melhorar, que nem eu falei, pessoas mudam, então aquela com quem eu tenho um bom relacionamento hoje, amanhã não está aqui; então eu vou ter que fazer, construir tudo de novo com o outro, (...) mas assim, eu pessoalmente eu daria 9,5, mas falando como profissional mesmo eu acho que um 8, 8,5. (Entrevistado Gama, comunicação pessoal, Fevereiro 25, 2015).

A satisfação social com a participação nas decisões nos assuntos acerca do relacionamento também é alta, conforme relata o entrevistado. Foi reforçado, novamente, o bom relacionamento desenvolvido com a Montadora Alfa, o que parece ser diferente em relação às grandes montadoras com as quais o Fornecedor Gama mantém relacionamento.

(...) a gente tem um bom relacionamento entre as áreas né, tanto a área técnica quanto na comercial (...) não tenho... a [Montadora Alfa], ela tem uma particularidade como cliente né, ela é muito mais, como eu diria, assim, amiga né do que as outras montadoras; (...) ainda tem uma ingenuidade ainda da montadora por ser nova, por ter né um portfólio ainda pequeno perto das outras montadoras. Então, ela ainda caminha como uma coisa tipo de parceiro, (...) de irmandade, de alguma coisa assim né, isso ainda é muito bom. [Com as montadoras maiores] (...) a gente tem (...) muita dificuldade; quanto maior é a montadora, (...) isso vai distanciando muito mesmo. Para você ter uma média, nesses quesitos que você falou, eu daria aí [uma nota] em torno de 4 ou 5 [para as grandes montadoras]. (Entrevistado Gama, comunicação pessoal, Fevereiro 25, 2015).

Pela resposta acima, nota-se que a Montadora Alfa mantém um relacionamento mais próximo do fornecedor, o que provavelmente ocorre devido ao seu porte pequeno se comparado com as

grandes montadoras. O entrevistado ressalta que, com essas, o relacionamento se torna mais difícil.

O Entrevistado Gama também ressalta que a confiança possui um papel importante na geração de satisfação econômica e social com o relacionamento.

Claro! Total né; (...) essas últimas perguntas que você fez a gente só falou disso. Então, com certeza! Eu acredito que sim, (...) tem total responsabilidade sobre isso [a satisfação com o relacionamento] né. (Entrevistado Gama, comunicação pessoal, Fevereiro 25, 2015).

No entanto, verifica-se, nas respostas do Entrevistado Gama, um nível de satisfação econômica e social intermediário com o processo de compartilhamento de informações de custos:

É, é aquilo que eu te falei, ela [a abertura de custos] pode ser boa para um determinado período, por exemplo, se, falando do meu lado como fornecedor, se eu precisar de um reajuste em mão de obra, inflação essas coisas, e ela [montadora] reconhecer dentro do meu custo que está beleza... agora, pode ser “um tiro no pé” quando eu faço essa abertura e ela [montadora] falar que ainda em cima disso, ela acha que pelos custos que são estimados, ela acha que eu estou mentindo né. Então, ela é uma coisa assim, vamos dizer dentro de um termo bem popular, você ficaria em cima do muro tá? [Então, a nota seria] 5. (Entrevistado Gama, comunicação pessoal, Fevereiro 25, 2015).

É possível perceber, pelos relatos do Entrevistado Gama, que ao mesmo tempo que o OBA pode ajudar nas negociações pela transparência das informações compartilhadas, existe a preocupação com o risco de comportamento oportunista da montadora, pois ela pode pressionar para redução do preço do fornecedor. Vale destacar que o Fornecedor Gama apresenta um nível médio de detalhamento das informações compartilhadas com a Montadora Alfa.

Quanto ao fato de a Montadora Alfa não compartilhar suas informações de custos com o Fornecedor Gama, o entrevistado afirma que isso não interfere muito na satisfação com o OBA.

Nem tanto né, porque assim, (...) o que eu preciso saber do custo da montadora né, a gente sabe do preço de mercado de veículo que está por aí, e mais ou menos uma margem de quanto elas ganham né. (Entrevistado Gama, comunicação pessoal, Fevereiro 25, 2015).

No entanto, embora o entrevistado afirme que o fato de apenas o Fornecedor Gama compartilhar suas informações de custos não influencia a satisfação com o OBA, é possível notar que, para o entrevistado, essa situação não é justa.

(...) muitas montadoras interferem no relacionamento justamente por conta disso né: não vou te dar aumento porque eu não sei quanto que é... não vou te fazer isso porque eu não sei qual a participação. Então, você [fornecedor] fala assim: pô, então você não reconhece que teve inflação? Você não reconhece que teve aumento de mão de obra? Não, reconhece, mas é que eu não sei no teu preço quanto que está né. Então, aí você [fornecedor] fala: então você [montadora] me fala quanto que está no teu carro? Aí ele fala assim: não você vai procurar na concessionária entendeu? Então, é uma briga constante né. (...) o que eu tenho como certeza é, (...) quanto mais eu reduzir o meu preço né, isso não é repassado no produto. Então, o consumidor final, nesse aspecto ele nunca ganha entendeu? Pelo contrário, se eu tenho, se você tem uma roda que tem um custo de [R\$] 100,00 e vai entrar um novo carro que eu vou falar para você: olha, com toda a tecnologia que eu tenho, [a roda] vai custar [R\$] 95,00, o que a montadora faz? Isso não é particular da [Montadora Alfa], é de todas elas... Então, o que a montadora faz? Ah, o meu carro hoje custa [R\$] 200.000,00, e como ele é um modelo já de 2016, ele vai custar [R\$] 230.000,00... tá, mas você teve redução de... Não, não, é outro modelo, é outra coisa, outra tecnologia... Eles [a montadora] não repassam; então, assim, não é muito honesto né neste quesito com o consumidor final né. O consumidor final eu acho que é o que sempre “paga o pato” de tudo né; você quer comprar carro novo, você vai ter que pagar. (Entrevistado Gama, comunicação pessoal, Fevereiro 25, 2015).

Observa-se, contudo, que o entrevistado salienta que a tendência das montadoras, de modo geral, é sempre a de ganhar, uma vez que, mesmo o fornecedor reduzindo seus preços, elas acabam não repassando essas reduções para o preço final do produto. Certamente esse é um dos aspectos que fazem com que os fornecedores percebam pouca vantagem no compartilhamento de informações de custos. Principalmente quando o compartilhamento é praticado unilateralmente, é possível observar que os benefícios maiores são para a montadora (Kajüter & Kulmala, 2005). Para o Fornecedor Gama, mesmo obtendo redução nos preços dos produtos e componentes que comprou, com consequente redução em seus custos de produção, as montadoras não diminuem o preço final do produto que fabricam, o que aumenta as margens de lucro das mesmas.

4.2.5.4 Caso 3 - Fornecedor Delta e Montadora Alfa

Os depoimentos do Entrevistado Delta evidenciam um alto grau de satisfação com os lucros gerados em função do relacionamento, sendo atribuída uma nota 8. Um nível mais elevado ainda de satisfação é verificado em relação à satisfação com as vendas e a participação de mercado provenientes do relacionamento com a Montadora Alfa, em que esse quesito é avaliado com atribuição de uma nota 10.

É uma satisfação elevada. (Entrevistado Delta, comunicação pessoal, Novembro 10, 2014).

É, não sei se colocar 10 exatamente... mas eu diria que se não for 10 é muito próximo de 10... nossa satisfação com o relacionamento [Montadora Alfa] é de fato muito elevada né, é difícil mensurar assim, é porque (...) a gente costuma dizer assim que o atendimento que a gente dá para a [Montadora Alfa] hoje é diferente do atendimento que eu proponho para outros clientes. [O atendimento] que a gente oferece hoje para [a] [Montadora Alfa] é (...) 360 graus, a gente abraça a causa [Montadora Alfa], seja no atendimento do Equipamento Original, (...) entregando pneus para eles produzirem os carros, seja na revenda atendendo a rede de concessionárias deles, seja dando suporte técnico e patrocínio né, o suporte técnico-comercial para os eventos de *motorsports*, com retorno de exposição de marca e tudo mais. Então, tudo que a gente faz, é óbvio né, é porque traz um resultado, seja ele financeiro ou não, então a satisfação, eu diria que se não for 10, está muito próximo de 10 (...) em termos gerais; vendas geradas é satisfação elevada, é difícil falar 10 porque a [Montadora Alfa], também como todos os outros clientes, ela também tem caído, mas eu vou colocar aqui que é 10. (Entrevistado Delta, comunicação pessoal, Abril 10, 2015).

[Os lucros gerados em função do relacionamento] eu acho também que é uma... não digo que seja uma satisfação elevada, mas atende as expectativas. (Entrevistado Delta, comunicação pessoal, Novembro 10, 2014).

É que lucro, resultado é só uma consequência né; então, não tem como ser uma satisfação elevada no relacionamento e não trazer resultado financeiro adequado, eu acho que ele está muito em linha com aquilo que eu tenho de satisfação no relacionamento. Acho que eu daria 10 né... pode ser perto de 10, [nota] 8, tá? (Entrevistado Delta, comunicação pessoal, Abril 10, 2015).

[Quanto à participação de mercado] o [Fornecedor Delta] (...) está muito satisfeita também. (Entrevistado Delta, comunicação pessoal, Novembro 10, 2014).

[Nota] 10, porque eu sou 100% [Montadora Alfa] hoje. (Entrevistado Delta, comunicação pessoal, Abril 10, 2015).

É possível observar pelas respostas acima, que o Fornecedor Delta apresenta alto nível de satisfação com os aspectos econômicos e financeiros do relacionamento. O entrevistado destaca o apoio dado à montadora em relação ao fornecimento de pneus, ao suporte técnico e comercial, inclusive nos eventos de *marketing*, o que ocorre devido aos resultados, financeiros ou não, gerados a partir do relacionamento. Esses aspectos reforçam a ideia de que a colaboração não ocorre de maneira totalmente espontânea em relacionamentos interorganizacionais; geralmente é motivada pela previsão de benefícios (Ganesan, 1994; Williamson, 1996; Balestrin & Verschoore, 2014).

Quanto aos aspectos psicossociais do relacionamento, é possível perceber que o Fornecedor Delta apresenta uma satisfação elevada em relação à qualidade da colaboração exercida pela Montadora Alfa e um nível um pouco mais baixo de satisfação com a participação nas decisões nos assuntos sobre o relacionamento.

Como eu te falei, o relacionamento com a [Montadora Alfa] é um relacionamento diferenciado né, e hoje para [o] [Fornecedor Delta] é muito importante que a gente esteja presente no cliente, atendendo as expectativas deles. Então, isso para nós é reconhecido não só na questão financeira, mas justamente nessa questão social, com os prêmios né, com o próprio reconhecimento do cliente. (...) Para se ter uma ideia, essa semana que passou foi o salão do automóvel né, e nós estivemos no salão e vimos nossos produtos expostos junto à marca

da [Montadora Alfa] e isso gera uma satisfação e o próprio reconhecimento do que é esse sistema colaborativo que a gente vem aplicando com o cliente. (Entrevistado Delta, comunicação pessoal, Novembro 10, 2014).

Eu diria que seria uma satisfação em torno de 10 [com a qualidade da colaboração]... eu colocaria 8 e 10, por aí, entre 8 e 10. (Entrevistado Delta, comunicação pessoal, Abril 10, 2015).

O [Fornecedor Delta] está, também está satisfeito; a gente é envolvido e é com uma certa antecedência né, então eventualmente há expectativa de mudança e o [Fornecedor Delta] é convidado a participar do estudo. Então, eu acho que isso mostra o grau de confiança que a montadora tem conosco. (Entrevistado Delta, comunicação pessoal, Novembro 10, 2014).

(...) talvez a participação, falando de Equipamento Original poderia ser um pouco maior (...), não é por conta da [Montadora Alfa], eu acho que é o modelo de negócio assim né, de Equipamento Original... a [Montadora Alfa] segue também uma orientação técnica da [empresa detentora da marca]. Então, aí é difícil né você poder... (...) enfim, mas as tomadas de decisão nem sempre são aqui. Então, eu daria uma nota talvez um pouco menor, um 7. (Entrevistado Delta, comunicação pessoal, Abril 10, 2015).

Nesse relacionamento, a confiança também foi destacada como importante para a geração e manutenção da satisfação das partes com o relacionamento.

Eu acho que a confiança não tem a ver com o sigilo só, mas a confiança tem a ver com (...) essa questão que eu comentei; então, eventualmente há uma expectativa de mudança, seja no processo, seja no produto pneu, seja no produto final e o [Fornecedor Delta], (...) é envolvido, ele é solicitado a elaborar um estudo. Isso denota justamente a confiança: olha, eu confio no suporte técnico que o [Fornecedor Delta] nos dá hoje. (Entrevistado Delta, comunicação pessoal, Novembro 10, 2014).

Em referência ao grau de satisfação com o processo de OBA praticado com a Montadora Alfa e se esse processo é visto como um bom modelo pelo Fornecedor Delta, o entrevistado assim se posicionou:

Atualmente é um processo que atende, (...) só que ele não pode ser um processo estático né, ele é um processo dinâmico, ou seja, a nossa realidade de custos, falando de Brasil especificamente, ela muda constantemente, a gente vê a interferência de algumas legislações que são incluídas ao longo da negociação. Então, atualmente esse processo atende e ele tem que ser constantemente verificado e validado, ele não pode ser considerado um processo estático. [O OBA] fortalece o relacionamento com o cliente porque ele tem condições de entender um pouco aquilo que ele está comprando, como que funciona. Entrevistado Delta, comunicação pessoal, Novembro 10, 2014).

Ah, eu colocaria um 8 [em termos de nível de satisfação], porque só o processo em si ele, ele não é suficiente; você tem que fazer a verificação né da (...) aderência, porque eventualmente tem alteração no processo de produção que impacta em custo. Então, você não pode deixar o modelo caminhar sozinho e simplesmente pegar os indicadores e fazer atualização. O modelo é muito bom, precisa de uma dedicação de ambas as partes, eu acredito, mais nossa né do que do cliente, porque é meu interesse que o modelo represente a realidade conforme o custo de produção. Então, eu colocaria um 8... 8 ou 9. (Entrevistado Delta, comunicação pessoal, Abril 10, 2015).

O Entrevistado Delta relata alto nível de satisfação com o OBA. Porém, o entrevistado observa que, apesar de ser um bom modelo, é necessário que esse processo de compartilhamento de informações seja revisto e atualizado constantemente, em vista das eventuais alterações que ocorrem no processo produtivo do fornecedor, as quais podem impactar os custos de produção. Contudo, apesar de o entrevistado da Delta afirmar satisfação

elevada com o compartilhamento de informações de custos, o nível de detalhe apresentado é muito baixo.

Ademais, o Entrevistado Delta afirma que o fato de a Montadora Alfa não compartilhar suas informações de custos não influencia no nível de satisfação do Fornecedor Delta com o OBA.

4.2.5.5 Comparação e discussão dos casos

Foi possível verificar pelos relatos do Entrevistado Alfa que, devido ao fato de a Montadora Alfa conseguir reduções de preços em decorrência do compartilhamento de informações pelos fornecedores analisados, existe um alto grau de satisfação com o OBA nesse quesito. Consequentemente, pôde-se notar um alto grau de satisfação com os resultados econômicos e financeiros advindos dos relacionamentos com os Fornecedores Beta, Gama e Delta.

Também foi relatada uma elevada satisfação com os aspectos psicossociais do relacionamento pela Montadora Alfa. Apesar de Kulmala, Paranko e Uusi-Rauva (2002) indicarem que, muitas vezes, a qualidade das informações de custos compartilhadas pelos fornecedores não é satisfatória aos requisitos dos compradores, há evidências, nos casos analisados, de que a Montadora Alfa está bastante satisfeita com a qualidade das informações compartilhadas. Porém ela mostra descontentamento quanto ao nível de detalhe das informações praticado pelo Fornecedor Gama, e principalmente pelo Fornecedor Delta.

É de se esperar que a montadora fique insatisfeita com esse aspecto, pois o baixo detalhamento das informações restringe as possibilidades de redução de preços desses fornecedores. O entrevistado atribui esse baixo grau de detalhe ao tipo de produtos desses fornecedores, os quais possuem alto valor agregado e restrição tecnológica, conforme já discutido nas seções 4.2.2 e 4.2.3.

Quanto à qualidade das informações compartilhadas, vale destacar que, apesar de o entrevistado da Alfa afirmar que as informações sejam confiáveis, a montadora procura

conferir essas informações com outras fontes, denotando confiança parcial. Portanto, embora seja relatada confiança nos fornecedores, há evidências de que esta não seja total, caracterizando-se em confiança calculativa (Williamson, 1996).

Os fornecedores, de modo geral, declararam satisfação elevada tanto com os aspectos econômico-financeiros quanto com os psicossociais do relacionamento. Contudo, o Fornecedor Beta atribuiu nota 5 para o quesito participação na tomada de decisão nos assuntos acerca do relacionamento, mostrando não estar tão satisfeito com esse quesito. Esse é o fornecedor de menor porte, o mais dependente da montadora e de quem ela menos depende, é possível que esses aspectos contribuam para a baixa participação nas decisões acerca do relacionamento. Conforme aventam Kumar, Scheer e Steenkamp (1995b) e Voldnes, Gronhaug e Nilssen (2012), a dependência do fornecedor em relação ao comprador confere poder a esse último.

No que diz respeito à aplicação do OBA, foi possível observar que o Fornecedor Gama não está tão satisfeito com esse processo (atribuiu nota 5), devido ao risco de comportamento oportunista pela montadora. Os outros dois fornecedores relataram satisfação elevada com o compartilhamento de informações de custos. Apesar de o Entrevistado Beta já ter afirmado que se não fosse uma exigência da Montadora Alfa eles não compartilhariam suas informações de custos, ele também reforçou que a montadora estabelece benefícios mútuos no relacionamento, o que, para ele, torna o OBA um bom modelo. Kulmala (2004) destaca que a implementação do princípio de “ganha-ganha” evita as armadilhas do desequilíbrio de poder. No caso, mesmo o OBA sendo forçado, ele pode gerar satisfação econômica e social devido aos benefícios mútuos estabelecidos, os quais são caracterizados como salvaguardas relacionais (Windolph & Moeller, 2012), que restringem o risco de comportamento oportunista (Williamson, 1996) da montadora, conforme discutido no tópico 4.2.6.

Já o Fornecedor Delta ressalta que, mesmo o OBA sendo um bom modelo, deve ser atualizado constantemente. É importante destacar que, apesar da satisfação relatada, esse fornecedor apresenta um nível baixo de detalhamento das suas informações, e, ainda, é o que mais apresenta cláusulas de restrição no contrato de fornecimento e de confidencialidade, ou seja, ele tenta resguardar-se e proteger suas informações de várias maneiras. Esses aspectos podem evidenciar o risco de comportamento oportunista pela montadora. O entrevistado da Delta alega que tais restrições decorrem do tipo de produto fabricado, que possui tecnologia

estratégica. Porém, o seu porte, a independência econômica em relação à montadora, o fato de o produto fornecido dificultar a identificação da composição dos seus custos também podem explicar o baixo nível de detalhe das informações compartilhadas.

É esperado que os fornecedores percebam negativamente o OBA em decorrência da assimetria informacional e do consequente risco de comportamento oportunista pela montadora (Car & Ng, 1995; Kajüter & Kulmala, 2005; Windolph & Moeller, 2012). No entanto, pelas análises dos extratos das entrevistas, não foi relatada insatisfação com o OBA, exceto no caso do Fornecedor Gama. Contudo, foram ressaltados o bom relacionamento, a colaboração e a confiança estabelecidos no relacionamento com a Montadora Alfa. Essas características podem gerar um efeito positivo sobre o OBA, dado que podem diminuir o risco de comportamento oportunista pela montadora.

Esses achados corroboram a teoria, visto que, ao mesmo tempo em que o OBA aumenta a eficiência da transação em consequência da redução de seus custos, ele pode, também, possibilitar o comportamento oportunista da montadora, o que aumenta os riscos e os custos de transação (por exemplo, os de monitoramento) dos fornecedores no relacionamento (Windolph & Moeller, 2012). Portanto, o compartilhamento de informações de custos tanto pode ter uma influência positiva quanto negativa na satisfação com o relacionamento.

Nessas circunstâncias, parece haver contradição entre os relatos dos fornecedores e as evidências encontradas. A montadora exerce pressão para redução de preços, gerando, possivelmente, mais benefícios a ela que para os fornecedores, a probabilidade de concessão do reajuste reivindicado está associada ao nível de detalhe das informações, nenhum dos fornecedores compartilharia espontaneamente suas informações, e todos tentam, na medida do possível, proteger suas informações, devido ao risco de oportunismo. Com isso, parece incoerente os fornecedores apresentarem, de modo geral, elevada satisfação econômica e social com o relacionamento, e o Beta e o Delta relatarem elevada satisfação com o OBA.

Embora Kulmala, Paranko e Uusi-Rauva (2002) esclareçam que o comprador também necessita compartilhar suas informações de custos, todos os fornecedores pesquisados afirmaram que o fato de a Montadora Alfa não compartilhar suas informações de custos não

influencia a satisfação com o OBA. Contudo, o Fornecedor Gama percebe essa situação como injusta. Assim, é possível que o compartilhamento unilateral afete negativamente a satisfação (Lamming, 1996; Windolph & Moeller, 2012), pois quando as partes percebem o relacionamento como injusto, essa situação gera insatisfação, e, conseqüentemente, redução dos níveis de esforços para a cooperação (Frazier, 1983).

Ainda, foi ressaltado pelo Fornecedor Gama que, apesar de eles reduzirem os preços dos produtos que fornecem à montadora, esta não diminui o preço final dos produtos que fabrica, aumentando, assim, suas margens de lucro. Isso pode ser reforçado pelo alto grau de satisfação com os benefícios gerados nas vendas e margens da montadora com a aplicação do OBA. Para o entrevistado da Alfa, as reduções de preços obtidas por meio do OBA ajudam nas margens e na saúde dos negócios da montadora. Esse achado corrobora Kajüter e Kulmala (2005), os quais afirmam que, geralmente, ocorre partilha desigual dos benefícios gerados, quando da aplicação do OBA, beneficiando mais os compradores. Lamming (1996) também destaca que o OBA praticado unilateralmente tem reputação negativa ou duvidosa, e pode ter apenas o propósito de melhorar a posição do comprador.

De acordo com Nyaga, Whipple e Lynhc (2010), espera-se que compradores e fornecedores que confiam uns nos outros estarão mais satisfeitos com o relacionamento e envidarão esforços para que seja duradouro. Ainda, a confiança possui o potencial de coibir comportamentos oportunistas e, assim, minimizar custos de transação em relacionamentos interorganizacionais (Dyer, 1997; Dyer e Chu, 2000, 2003; Claro, Claro & Zylbersztajn, 2005; Claro & Claro, 2008), o que, conseqüentemente, pode aumentar a satisfação tanto econômica quanto social com o relacionamento. Os resultados encontrados mostram que, tanto para a Montadora Alfa quanto para os fornecedores, a confiança exerce importante influência positiva sobre a satisfação econômica e social.

Em síntese, os resultados encontrados acerca da satisfação com o relacionamento mostram que:

- (i) de modo geral, foi declarado nível elevado de satisfação econômica e social tanto pelos fornecedores quanto pela Montadora Alfa;
- (ii) o nível de satisfação da montadora com o OBA está relacionado com o grau de detalhamento das informações de custos compartilhadas: quanto maior a transparência dessas informações, maior a satisfação com o OBA, pois aumentam-se as chances de

identificação de oportunidades para redução de custos e, conseqüentemente, os ganhos econômicos da montadora;

- (iii) apesar de se esperar que os fornecedores percebam negativamente o OBA, apenas um dos fornecedores analisados declarou não ser tão satisfeito com esse processo;
- (iv) ao mesmo tempo, foi possível verificar que, se não fosse exigência da Montadora Alfa (ou do setor automotivo), esses fornecedores não compartilhariam espontaneamente suas informações de custos. Isso pode evidenciar insatisfação com o OBA;
- (v) caso as informações compartilhadas sejam utilizadas indevidamente, por exemplo, para pressionar as margens dos fornecedores, o OBA pode ter uma influência negativa sobre a satisfação econômica e social dos mesmos com o relacionamento;
- (vi) há evidências de que o OBA beneficie mais a montadora do que os fornecedores, pois, por exemplo, ainda que os fornecedores reduzam seus preços, existe a tendência de a mesma não diminuir o preço final dos seus produtos, aumentando suas margens de lucro;
- (vii) em se tendo confiança, colaboração e estabelecimento de benefícios mútuos, o OBA pode ter um efeito positivo sobre a satisfação econômica e social dos fornecedores;
- (viii) apesar de a literatura evidenciar que há necessidade de os compradores também compartilharem suas informações de custos, todos os fornecedores afirmaram que isso não influencia a satisfação com o OBA. O Fornecedor Gama, entretanto, acha injusto o compartilhamento unilateral de informação; e
- (ix) a confiança apresenta um efeito positivo sobre a satisfação econômica e social tanto da montadora quanto dos fornecedores com o relacionamento.

Portanto, o objetivo específico “d” (Investigar a influência do OBA sobre a satisfação econômica e social dos fornecedores e do comprador com o relacionamento) foi alcançado. Para os fornecedores, o OBA pode tanto ter um efeito positivo quanto negativo sobre a satisfação econômica e a social dos mesmos, dependendo de como as informações são utilizadas pela montadora. Porém, de maneira geral, há evidências de que os fornecedores percebam negativamente o OBA devido ao risco de comportamento oportunista. Para a montadora, quanto mais transparentes forem as informações compartilhadas, maior a sua satisfação econômica, pois maiores serão as chances de identificação de oportunidades para redução de custos.

Pôde-se, também, atingir o objetivo específico “e” (Verificar a influência da confiança sobre a satisfação econômica e social dos fornecedores e do comprador no relacionamento). Foi possível verificar que a confiança exerce influência positiva sobre a satisfação econômica e social com o relacionamento, tanto da montadora quanto dos fornecedores.

4.2.6 Análise dos fatores que influenciam o OBA, a confiança e a satisfação com o relacionamento

Segundo a ECT, a assimetria informacional, por vezes presente nos relacionamentos interorganizacionais, afeta negativamente a eficiência da transação e o desempenho dos negócios. Isso em consequência do comportamento oportunista e da racionalidade limitada dos agentes, da incerteza relativa à transação, da complexidade dos contratos, da frequência de ocorrência da transação e da especificidade de ativos investidos.

Nessa perspectiva, fatores críticos do OBA e da confiança, que consequentemente podem influenciar a satisfação com o relacionamento, tais como o risco de oportunismo, a especificidade dos ativos investidos e a necessidade de estabelecimento de salvaguardas, estão presentes na ECT. Desse modo, mostram-se importantes a análise e a discussão desses aspectos, o que foi realizado nos tópicos a seguir.

4.2.6.1 Informações gerais

Com relação ao investimento em ativos específicos no relacionamento, o Entrevistado Alfa afirma que a Montadora Alfa tem realizado esse tipo de investimento com os três fornecedores pesquisados, sendo geralmente bastante específicos. Todavia a montadora não oferece expertise ou tecnologia própria aos fornecedores, ao contrário, ela é que se beneficia da tecnologia dos fornecedores.

Te diria principalmente em equipamentos (...), a gente tem, sim, feito com eles [fornecedores] e (...) são muito afins, são muito específicos para os processos que eles praticam produzindo peças para nós. Então a gente faz sim... [e] são muito específicos. (Entrevistado Alfa, comunicação pessoal, Setembro 17, 2014).

Caso houvesse ruptura de contrato com esses fornecedores, o entrevistado relata que a Montadora Alfa perderia valor e teria dificuldades para realocar os ativos investidos.

Difícilmente, nesses casos a gente não conseguiria [realocar], porque são bastante específicos, inclusive o exemplo de rodas lá... quando o mercado começou... quando um determinado fornecedor começou a “pipocar” e não nos entregar as rodas que a gente queria, nós tiramos uma ferramenta de lá para dar para outro fornecedor. (...) o processo é específico, então, ele praticamente não usou aquela ferramenta, (...) aquele dispositivo que a gente tinha pego e tivemos que desenvolver um outro com ele. É específico para o processo com aquele outro; mesmo que produzisse a mesma roda, mas o maquinário e (...) não encaixava (...). Então, é difícil de realocar, perderíamos valores, perderíamos valores de fato! (Entrevistado Alfa, comunicação pessoal, Setembro 17, 2014).

(...) com uma série de acordos que nós [montadora] fizemos com o [Fornecedor Delta], eles nos apoiam em uma série de atividades, porque, por exemplo, você sabe que o posicionamento da [Montadora Alfa], o DNA da marca são as competições, as competições fora de estrada (...) e o [Fornecedor Delta] nos apoia muito nesse aspecto; (...) então, a gente se beneficia disso [da marca do [Fornecedor Delta]]. Então, uma vez que eu [montadora] romper com o [Fornecedor Delta] e for para (...) uma outra marca, (...) vai ser mais traumático. Talvez no [Fornecedor Delta], por conta desses (...), que eu te falei que tem esses (...) segredos etc., (...) devem ter poucos ativos né, poucos investimentos nossos da [Montadora Alfa] lá dentro, porque a maioria das coisas são do próprio [Fornecedor Delta]; (...) ele detém (...) a tecnologia e então, assim, eu não tenho um pneu que é exclusivo da [Montadora Alfa] que não pode usar em um outro veículo. Ele vende na loja do [Fornecedor Delta] lá fora um pneu que ele vende para mim, porque é interesse dele fazer isso. Então, nesse aspecto, (...) se eu romper eu vou ter um grande prejuízo porque ele é exclusivo e nós temos uma série de acordos com eles. [Esses ativos estão relacionados com a questão] (...) da marca, exatamente. (...) Eu te diria que eles [Fornecedor Delta] também se beneficiam, eles também querem estar conosco, como (...) cliente [deles], por quê? Porque a [Montadora Alfa] tem uma marca forte no mercado também; (...) então, o [Fornecedor Delta] também se beneficia, então, é um “ganha-ganha”, é o tal do *co-branding* [em] que eles ganham e nós ganhamos, então isso é bom. Então, (...) não adianta eu chegar para um (...) [cliente e] falar: (...) ah, eu uso (...) um cabo elétrico do [Fornecedor Beta], por exemplo, o consumidor não sabe nem o que você está falando entendeu? O pneu é mais palpável, ele tem mais essa imagem entendeu? Então, nesse aspecto, eu acho que [com quem] a (...) gente mais perderia seria com o [Fornecedor Delta]. (...) temos (...) [ativos específicos] no [Fornecedor Beta] e no [Fornecedor Gama] também; por exemplo, a ferramenta que faz a roda é uma ferramenta... a roda tem um desenho feito pelo nosso *design* que é exclusivo da [Montadora Alfa] e que eles não podem vender no mercado, (...), mas (...) se ele [consumidor] for em um concessionário da [Montadora Alfa], ele compra, porque é um ativo nosso. [Portanto, em termos de ativos que não sejam a marca, haveria mais perda com] o [Fornecedor Gama], mais do que com o [Fornecedor Beta]. (Entrevistado Alfa, comunicação pessoal, Janeiro 15, 2015).

Pelas respostas do entrevistado, é possível observar que a Montadora Alfa teria maiores perdas no caso de ruptura de contrato com o Fornecedor Delta, devido aos acordos que possuem em relação ao uso de suas marcas, sendo este o principal ativo específico investido (Williamson, 1996) pelas duas empresas nesse relacionamento. Assim, tanto a montadora quanto o fornecedor se beneficiam com a marca um do outro, já que são marcas de grande visibilidade no mercado. Ademais, o Fornecedor Delta é exclusivo no fornecimento de pneus à Montadora Alfa, o que dificultaria ainda mais a sua eventual substituição. Na sequência estaria o Fornecedor Gama. Finalmente, a partir do relato verifica-se que a montadora teria menos perdas se rompesse o contrato com o Fornecedor Beta. No caso desses dois

fornecedores, Gama e Beta, os ativos específicos investidos pela montadora são ferramentais utilizados no processo de produção.

Quanto aos investimentos em ativos específicos realizados pelos fornecedores no relacionamento com a Montadora Alfa, o entrevistado assim se manifestou:

Tem, por exemplo, o [Fornecedor Beta], (...), eles abriram essa unidade [filial próxima à montadora] por causa da [Montadora Alfa]; eles só têm lá dentro fornecimento da [Montadora Alfa] [e] é por conta deles, os investimentos todos foram feitos por eles né; eles foram lá pegaram o galpão, adequaram, (...) colocaram uma série (...) de meios produtivos lá dentro e tal, por conta deles. Isso eles fizeram, por quê? Porque eles queriam estar próximos da gente [montadora] e prestar um serviço melhor para gente. Em vez deles estarem a 600 km (...), eles estão aqui do lado a 500 ou 600 metros, então isso é investimento deles tá? O [Fornecedor Gama], (...) em termos de investimentos, (...) não tem específico como tem o [Fornecedor Beta]; nós investimos lá para ter a nossa ferramenta lá dentro... Nós, sim [temos investimentos específicos], eles, não. O [Fornecedor Delta], não, mas, por exemplo, o [Fornecedor Delta] tem essa questão da parceira né, de estar junto com a gente nos [eventos de *marketing*], o [Fornecedor Beta] também tá, e acho que o [Fornecedor Gama] também são parceiros nossos no... mas o [Fornecedor Delta] com muito mais presença. O [Fornecedor Delta] tem (...) uma unidade de um representante deles aqui no site também né aqui (...) fora né; então, quero dizer, eles são, eles têm uma relação muito forte com a gente. (Entrevistado Alfa, comunicação pessoal, Janeiro 15, 2015).

Nota-se que o Fornecedor Beta investiu em uma unidade próxima à montadora, cujo objetivo é atender exclusivamente a montadora na montagem de painéis, sendo esse o principal ativo investido por esse fornecedor. Apesar de os outros dois fornecedores não possuírem investimentos em ativos específicos na forma física com a Montadora Alfa, o entrevistado destaca a questão da parceria entre eles, principalmente por parte do Fornecedor Delta, que apresenta forte relação com a montadora, muito em virtude do apoio aos eventos de *marketing*, expondo a sua marca junto à da montadora.

Questionado se os investimentos em ativos específicos realizados pela Montadora Alfa no relacionamento com os fornecedores analisados influenciam a aplicação do OBA, o nível de confiança e, consequentemente, o nível de satisfação com o relacionamento, o Entrevistado Alfa respondeu como anotado a seguir.

Sem dúvida, sem dúvida! Acho que se não (...) tivesse esse relacionamento aberto, de fato a discussão com detalhe de (...) preço, dos investimentos, (...) projetos e tal, (...) isso não aconteceria. Então, é muito em função desse relacionamento aberto... [Os investimentos em ativos específicos] influenciam até na manutenção desses fornecedores conosco (...) e até no fato de nós o fazermos, porque a gente tem um nível de confiança que eles nos atendem ou que eles não vão “dar furo” conosco, que a qualidade vai estar ok, que o nível de preço (...) estará ok, que vão ser pontuais etc., ou então nós não o faríamos. Então, isso é levado em consideração, sim. (Entrevistado Alfa, comunicação pessoal, Setembro 17, 2014).

Com base nos relatos do entrevistado, há evidências de que o compartilhamento de informações de custos possibilita uma discussão mais aprofundada em relação aos preços, aos

investimentos em ativos e aos projetos a serem desenvolvidos. É possível observar, também, que os ativos específicos são investidos em consequência da confiança que a Montadora Alfa tem nos fornecedores quanto a aspectos como pontualidade na entrega, qualidade dos produtos e preço praticado, enfim, quanto ao atendimento de maneira satisfatória das necessidades de abastecimento da montadora. Ainda, para o entrevistado, esses investimentos são realizados inclusive para a manutenção do relacionamento, ou seja, de forma que tenham longo prazo. Conforme asseguram Voldnes, Gronhaug e Nilssen (2012), para que um relacionamento interfirmas seja bem-sucedido, é necessário que as partes estejam satisfeitas.

Quanto ao estabelecimento de salvaguardas no relacionamento com os Fornecedores Beta, Gama e Delta, o entrevistado assim se posicionou:

Como eu te falei, são os contratos. Os contratos, eles estão... eles são contratos bastante... você imagina, no total eu [montadora] tenho 300 caras [fornecedores], 150 me fornecem regularmente, depois tem os outros que me fornecem eventualmente e que me fornecem material, por exemplo, que me fornecem uniforme, (...) a cola [com] que eu colo determinado componente na linha e tal e que não é visível para o consumidor, vamos dizer assim, mas são fornecedores aqui da minha cadeia e eu mantenho com esses fornecedores (...) basicamente o mesmo contrato. Então, você imagina (...) para eu chegar num contrato que 150 empresas diferentes, alemã, argentina, europeia, sei lá, inglesa, japonesa aceitem... aí você imagina que isso não é fácil. Então, eu tenho um contrato com eles [fornecedores], um contrato que resguarde a companhia e que fixe uma série de parâmetros para que eles nos atendam tá? E (...) isso é um processo constante de... às vezes tem atualização por causa de lei; (...) recentemente saiu uma lei (...) anticorrupção e (...) nós [montadora] tivemos que adendar os contratos com uma cláusula específica desta lei. Então, é por legislação, e aí nós tivemos que renegociar os contratos e aí nós tínhamos dois anos de garantia para os nossos carros e passamos a ter três anos de garantia; então, para três anos de garantia tivemos que renegociar esses contratos todos com esses fornecedores. Então, esses contratos resguardam a relação de negócios que nós temos com eles. São contratos formais assinados por ambas as partes, o meu presidente assina, o representante do fulano [fornecedor] assina, são bastante rigorosos! (Entrevistado Alfa, comunicação pessoal, Setembro 17, 2014).

Pela resposta do Entrevistado Alfa, percebe-se que o contrato de fornecimento tem um peso importante na gestão dos relacionamentos com os fornecedores, no sentido de resguardar os negócios da Montadora Alfa transacionados com eles.

Conforme já salientado no tópico 4.2.1.1, o contrato de fornecimento geralmente é percebido pelos fornecedores como rígido, sendo, portanto, denominado de “leonino”, já que resguarda principalmente a Montadora Alfa. Consequentemente, certos fornecedores entram em negociação com a montadora para revisarem algumas cláusulas e, nesse ínterim, não assinam o contrato, mas uma carta-acordo. Isso pode evidenciar insatisfação de alguns fornecedores com certas cláusulas desses contratos. A comparação dos contratos dos fornecedores

analisados, permitiu verificar que o contrato do Fornecedor Delta é menos rígido em relação aos dos Fornecedores Beta e Gama. Ainda, outra salvaguarda formal presente nesses relacionamentos são os contratos de confidencialidade, que têm o intuito de resguardar ambas as partes quanto ao vazamento de informações.

Para a identificação da existência ou não de salvaguardas informais nesses relacionamentos, o entrevistado foi questionado quanto à possibilidade de desenvolvimento de formas de trabalhar com os fornecedores pesquisados que não necessitem serem expressas formalmente.

Ah, sim, sim. A gente [montadora] (...) vai pegando o jeito do fornecedor né, que tipo de exigências ele nos faz, (...) que tipo de comprovações que eles nos fazem e têm coisas que são informais né. (...) então, onde a gente pesquisa, o tipo de índice que a gente (...) acompanha né, que índice que ele [fornecedor] acompanha... às vezes eles têm publicações que eles têm acesso a índices que às vezes eu [montadora] não tenho. (...) tem um índice bastante forte que é o tal do JP-Morgan. O JP-Morgan, ele publica índices de vários segmentos e (...) são relatórios comprados, (...) você, para ter acesso a esses índices do JP, você tem que pagar para uma publicação deles e às vezes eu não tenho aqui, mas o cara [fornecedor] tem, e aí pela relação, ele divide com a gente, entendeu? Então tem muito disso. (Entrevistado Alfa, comunicação pessoal, Setembro 17, 2014).

Foi também perguntado se havia flexibilidade no relacionamento com os três fornecedores pesquisados no sentido de apoiar um ao outro em caso de eventuais problemas. O entrevistado alegou que a Montadora Alfa é bastante colaborativa e que os auxilia na solução de problemas.

Ah sim, a gente [montadora] (...) costuma ser bastante colaborativo, porque nós temos uma dependência deles [fornecedores]. Mas se (...) eventualmente eles sofrerem algum problema... às vezes, por exemplo, a gente ajuda na parte logística, como a gente tem uma expertise muito grande em trazer coisas da Ásia para cá, (...) quando, por exemplo, o cara de (...) chicotes, o [Fornecedor Beta], ele estava importando uma peça da Tailândia e teve problema, nós intervimos, nós falamos com o fornecedor da Tailândia, nós fomos na [empresa detentora da marca da Montadora Alfa] (...) na Tailândia, [que] é forte lá, a gente negociou por ele [Fornecedor Beta] e tal, e isso porque o interesse é nosso também. A gente intervém também, a gente procura (...) colaborar. (Entrevistado Alfa, comunicação pessoal, Setembro 17, 2014).

Pelos relatos do entrevistado, há evidências de que, além dos contratos formais de fornecimento e de confidencialidade estabelecidos com os três fornecedores, existem as salvaguardas informais (relacionais) que ajudam a reger e a resguardar os relacionamentos, conforme prevê a literatura (Jap & Ganesan, 2000; Windolph & Moeller, 2012).

Há evidências também de existência de salvaguardas reputacionais nos casos analisados. Por exemplo, após o fornecedor aceitar um pedido realizado pela Montadora Alfa, caso ele não consiga atendê-lo, isso é refletido na sua avaliação no indicador IDF, o que pode provocar perda de credibilidade com aquele fornecedor, em se tornando recorrente esse tipo de

circunstância. O procedimento adotado pela montadora pode evidenciar uma penalidade reputacional, pois possivelmente os fornecedores preocupam-se com tal avaliação, posto que o IDF é um direcionamento para novos negócios.

Outro exemplo de mecanismo reputacional de salvaguarda pode ser a própria aplicação do OBA. Como esse é um procedimento imposto, se o fornecedor não compartilhar suas informações, possivelmente ele não será ou deixará de ser fornecedor da montadora. Isso, de certa forma, resguarda os interesses da montadora, fazendo com que obtenha, pelo menos em parte, as informações de custos de que necessita para controlar os preços dos fornecedores (Tomkins, 2001; Agndal & Nilsson, 2010) praticados com ela. Ainda, a pressão para que o fornecedor detalhe mais suas informações sob pena de não conseguir um reajuste próximo ao pleiteado (já que, assim, a montadora não conseguirá checar as informações), ou ainda, de correr o risco de não conseguir um novo negócio com a montadora.

Desse modo, os achados desta pesquisa mostram que a Montadora Alfa possui diferentes tipos de salvaguardas estabelecidas nos relacionamentos com os fornecedores estudados, a saber: contratuais ou legais, relacionais e reputacionais.

Questionado se o estabelecimento de salvaguardas, sejam elas formais e/ou informais, influenciam a confiança da Montadora Alfa nos relacionamentos com os três fornecedores analisados, o entrevistado assim se posicionou:

Ah, sem dúvida, sem dúvida... com esses fornecedores a gente tem os contratos assinados e pela longevidade do nosso negócio né, (...) do nosso relacionamento... (...) desde o início que a gente tem relação com o [Fornecedor Delta]. Então, assim, acho que por (...) essa longevidade mostra a relação de confiança que temos entre as empresas. O [Fornecedor Beta] é um pouco mais recente, (...) deve ter um pouco mais de cinco anos né, (...) e aí essa relação, ela é tão profícua para as empresas que o [Fornecedor Beta] acabou se instalando aqui próximo do site né; há um ano e meio atrás, eles abriram um site aqui [próximo à montadora] que eles não tinham né, então, quero dizer, isso mostra uma relação de confiança do fornecedor para conosco e de nós para com o fornecedor né, senão, não dávamos o negócio para eles. Então, essas cláusulas que nos amparam, vamos dizer assim né, nesses quesitos, elas por certo dão segurança tanto para o lado do fornecedor quanto para o lado da [Montadora Alfa]. O [Fornecedor Gama] (...) porque (...) é uma empresa um pouco mais nova no mercado brasileiro e a gente tem relação com eles há não muito tempo e a gente tem intensificado essa relação porque esses fornecedores de rodas, eles têm volumes divididos né, (...) então, assim, o [Fornecedor Gama] não tinha a capacidade de nos fornecer porque ele já fornecia para outros clientes, grandes volumes, porque os nossos volumes são menores, por exemplo, (...) uma Fiat faz 600 mil carros por ano né, a Volkswagen faz 400 mil carros por ano, então, quero dizer, eles fazem muito mais carros que nós. Então, essas empresas estavam com capacidades tomadas, então, o [Fornecedor Gama] entrou para nós acho que mais ou menos há uns quatro ou cinco anos também e (...) tem ganho novos negócios ao longo desse período também entendeu? (Entrevistado Alfa, comunicação pessoal, Junho 30, 2015).

Em referência a essas salvaguardas influenciarem a satisfação com o relacionamento, o Entrevistado Alfa comentou conforme se verifica a seguir.

Ah, sem dúvida, sem dúvida, porque, vamos dizer, é um respaldo né, tanto para a montadora quanto para o fornecedor (...) de que os negócios vão ser mutuamente apoiados, desenvolvidos, suportados tecnicamente, comercialmente né, e essas salvaguardas contribuem para isso né, para mostrar essa relação de confiança né, entre ambas as empresas, (...) para quem está do lado de lá [fornecedores] e nós né; [com] qualquer um desses fornecedores, a gente enxerga dessa forma, sem dúvida. (Entrevistado Alfa, comunicação pessoal, Junho 30, 2015).

Os extratos analisados evidenciam que, na percepção do Entrevistado Alfa, as salvaguardas formais estabelecidas no relacionamento com os Fornecedores Delta, Gama e Beta, bem como os benefícios gerados por meio desses relacionamentos, aumentam a confiança não só da montadora mas também dos fornecedores. Isso porque as salvaguardas dão segurança às partes, o que pode ser percebido, inclusive, pela longevidade desses relacionamentos, principalmente com o Fornecedor Delta, que já dura cerca de vinte anos. Para o entrevistado, as salvaguardas também aumentam a satisfação com o relacionamento de ambos os lados, pois são uma garantia de que os negócios terão apoio mútuo no seu desenvolvimento, e, ainda, porque contribuem para mostrar uma relação de confiança.

4.2.6.2 Caso 1 – Fornecedor Beta e Montadora Alfa

O Fornecedor Beta tem realizado investimento em ativos específicos no relacionamento com a Montadora Alfa, porém uma parte desses investimentos é por conta do fornecedor e a outra parte é assumida pela montadora. Assim, a montadora também investe em ativos específicos nesse relacionamento. O processo pode ser verificado pelos relatos do Entrevistado Beta.

(...) nós [Fornecedor Beta] fazemos [investimentos em ativos específicos], mas de novo, a gente faz em avançado, mas depois a gente é reembolsado pelo (...) cliente [com] (...) pagamento via peça ou pagamento depósito em conta. (Entrevistado Beta, comunicação pessoal, Dezembro 10, 2014).

(...) [como exemplos,] o projeto que a gente fez com a [Montadora Alfa] recentemente, (...) que é o projeto de nacionalização de chicotes [de alguns veículos] (...) [e] esse projeto nos painéis que também a [Montadora Alfa] colocou parte do investimento em peça. Então, ela está pagando parte do investimento que a gente está fazendo lá (...) [na filial aberta próxima à montadora] em peça. (...) é, isso, mas ela investiu, de novo, em preço-peça né, ela dividiu isso aí, em dois, três, quatro, cinco anos. (Entrevistado Beta, comunicação pessoal, Abril 02, 2015).

Pelos depoimentos acima, é possível perceber que a Montadora Alfa paga a sua parte dos investimentos por meio de depósito em conta-corrente ou via preço-peça, ou seja, ela paga, ao

longo de um período, um preço maior, em relação ao contratado, em cada peça entregue pelo fornecedor para compensar o investimento.

O Entrevistado Beta comentou que oferecem expertise e/ou tecnologia própria à montadora no processo de fazer chicote.

Questionado se, no caso de uma eventual ruptura de contrato com a Montadora Alfa, haveria perdas nos investimentos realizados em função do relacionamento, o entrevistado respondeu como anotado a seguir.

Acho que parte, sim, e parte, não [conseguiriam realocar os ativos]; eu diria, a grande maioria, sim, e a grande minoria, não, (...) 80% sim e 20% não. (...) só que igual eu falei, tem hora que demora, e aí, se demora, pode ocasionar em perda de investimento. (Entrevistado Beta, comunicação pessoal, Dezembro 10, 2014).

Nota-se que, de modo geral, o fornecedor conseguiria reaproveitar cerca de 80% dos ativos investidos no relacionamento com a montadora, o que demonstra que a especificidade desses ativos não é tão alta.

Na percepção do Entrevistado Beta, os investimentos em ativos específicos realizados pela Montadora Alfa favorecem o compartilhamento de informações de custos, aumentam o nível de confiança e de satisfação com o relacionamento. Questionado sobre esses aspectos, o entrevistado comentou da seguinte forma:

Eu acho, completamente, 100% isso aí! Não tem o que falar! Lógico, se ela [montadora] está fazendo [investimentos], por que não abrir [as informações de custos]? (...) isso sem dúvida... [esses investimentos geram mais confiança e mais satisfação] para todos os lados, para os dois lados, com certeza isso! (Entrevistado Beta, comunicação pessoal, Dezembro 10, 2014).

No que concerne às salvaguardas estabelecidas no relacionamento com a Montadora Alfa, o entrevistado se manifestou da seguinte forma:

(...) existe contrato de fornecimento com eles, isso é ponto; contrato de fornecimento e seguro, *recall*, essas coisas todas... e, lógico, um processo de decisão de investimento (...) que tem dentro da companhia. Então vem para mim primeiro, depois vai para o diretor de vendas, engenharia, depois vai para o gerente de controladoria, diretor de controladoria e, aí sim, por último, para o CEO; então existe tanto a questão contratual, legal, quanto de governança interna, (...) senão não adianta. Por exemplo, para a gente abrir essa fábrica foram seis meses pensando se valia a pena ou se não valia, quais são os riscos... a gente envolve as áreas nisso aí. (Entrevistado Beta, comunicação pessoal, Dezembro 10, 2014).

Questionado, em outra oportunidade, quanto à forma pela qual o Fornecedor Beta se resguardava contra eventuais comportamentos oportunistas por parte da montadora, o entrevistado reforçou que era por meio do contrato de fornecimento, como também pelo de confidencialidade. Assim, na sua visão, o fornecedor se resguarda apenas por meio desses contratos formais/legais.

Todavia o Entrevistado Beta comenta que o contrato de fornecimento resguarda sempre mais a Montadora Alfa, sendo um contrato rígido e não muito justo:

(...) sempre para a, sempre para o cliente [montadora], sempre, e eles não mudam, ponto; sempre assim, ou assina ou assina, ou assina ou não fornece, ponto, é assim. Não [seria tão justo]. (Entrevistado Beta, comunicação pessoal, Abril 02, 2015).

Esses aspectos reforçam o que já foi comentado no tópico 4.2.1.1, ou seja, que os fornecedores geralmente percebem o contrato de fornecimento com a Montadora Alfa como muito rígido, denominando-o de “leonino”.

Entretanto, é possível perceber pelos relatos do entrevistado que o Fornecedor Beta e a montadora conseguem desenvolver formas de trabalhar com a Montadora Alfa que não necessitam estar expressas formalmente:

Toda hora... tem, tem, sem dúvida nenhuma. (...) Então, por exemplo, de novo, você tem alguns procedimentos, (...) algumas etapas a cumprir; você não pode mandar um produto sem que tenha um PPAP, aprovado pela qualidade, e muitas vezes a gente manda e a [Montadora Alfa] aceita, (...) por causa de produção, por causa de custo, porque é melhor você fazer isso com ocorrência menor em custo do que você... porém tem vários riscos de poder dar problema em carro, de poder dar... isso aí tem, às vezes é pensado muito no imediatismo (...) no hoje, e não no futuro (...). (Entrevistado Beta, comunicação pessoal, Dezembro 10, 2014).

Ainda, o entrevistado relatou que existe flexibilidade no relacionamento com a montadora no sentido de apoiar um ao outro caso surjam problemas, porém a tendência é a de o fornecedor ajudar mais a montadora que o contrário.

Assim, nota-se, pelos depoimentos do Entrevistado Beta, que, além das salvaguardas contratuais, existem também, nesse relacionamento, salvaguardas informais: relacionais e reputacionais, estas últimas utilizadas pela montadora. As salvaguardas relacionais referem-se à flexibilidade em ajudar um ao outro, ao estabelecimento de benefícios mútuos, conforme identificado anteriormente, à realização de algumas atividades que não estão expressas

formalmente, e, ainda, à confiança destacada pelo fornecedor. As reputacionais estão relacionadas ao fato de o fornecedor ser pressionado a assinar o contrato, a princípio, sem alterar suas cláusulas, sob pena de não ser ou deixar de ser fornecedor da Montadora Alfa, ou ao fato de ser forçado a compartilhar suas informações de custos.

Para o entrevistado, as salvaguardas relacionais aumentam a confiança e a satisfação com o relacionamento, e as contratuais são vistas como uma questão de exigência legal da montadora, não influenciando o relacionamento.

Eu não acho que [o contrato formal] aumenta [a confiança e a satisfação], eu acho que é uma exigência só (...) esse é o ponto, porque tem o departamento legal da empresa, (...) e porque existem (...) certificações que precisam ter isso, se não tem, você perde certificação (...). Então, é basicamente por formalidade, (...) eu não precisava ter seguro *recall*, mas a [Montadora Alfa] falou que precisava, (...); então, muito depende, putz, é exigência? É, ou a empresa fornecedora entende que precisa ter? Entende. Então (...) vamos ter. Acho que isso não muda muito a relação. (Entrevistado Beta, comunicação pessoal, Dezembro 10, 2014).

(...) isso [contrato formal] seria mais para resguardar, caso alguém se desentenda, tem o contrato para resguardar. (...) da relacional (...), eu acho que aumenta [a confiança e a satisfação], eu acho que é... o relacional para mim é... o relacional e a entrega de produtos, com qualidade, no custo e tudo, eu acho que é (...) o que rege o dia a dia do relacionamento entendeu? Tem, tem, tem, sem dúvidas [influência sobre a confiança e a satisfação com o relacionamento]. (Entrevistado Beta, comunicação pessoal, Abril 02, 2015).

De acordo com a ECT, quanto maior a especificidade dos ativos investidos, maiores os riscos de comportamento oportunista e, conseqüentemente, maior a necessidade de estabelecimento de salvaguardas no relacionamento. Foi perguntado ao entrevistado se, para ele, nessas circunstâncias, as salvaguardas formais ou informais diminuiriam esse risco e aumentariam a satisfação com o relacionamento. Diante desse questionamento, o Entrevistado manifestou-se da forma como se verifica a seguir.

Eu acho que sim, eu acho que sim... então, quanto mais específicos são os investimentos, maior esse risco, (...) isso é fato, [porque] causa dependência, exatamente, isso sim. Por exemplo, tem um monte de coisas aqui que são muito específicas, eu não vou usar para nada esses chicotes aqui, por isso que eles [montadora] têm que pagar: está vendo, (...) eu estou usando isso aqui por causa de vocês... tem, tem [esse compromisso de não deixar a gente] na mão, exatamente, tem. (...) mas depende muito de pessoa, tipo, o diretor de compras aposta no [Fornecedor Beta]? Aposta. Então, beleza. Depende muito de pessoas, muito (...); depende do gestor, (...) da cultura do gestor, é isso aí. Porque, senão não adianta, de novo, a empresa pode ter um monte de norminha, só que você pode... você consegue quebrar norma, regra, você consegue. Então, tudo depende do gestor, do gestor. (...) isso é (...), isso pra mim é latente. (Entrevistado Beta, comunicação pessoal, Dezembro 10, 2014). Quanto mais específico for o investimento, mais eles pagam também, porque como é muito mais específico eu [Fornecedor Beta] não (...) consigo (...) bancar, fazer... e quando é mais específico, sem dúvida nenhuma, isso contribui para que eles acreditem mais no [Fornecedor Beta] entendeu? Por quê? Porque é muito mais específico, então espera aí, eu [montadora], tenho que dar para alguém com quem eu me relacione bem, para alguém que é competente entendeu? (...) também é verdade assim, eu faria um investimento muito, entre aspas, específico ou eu aportaria um dinheiro se o cliente... se eu estivesse acreditando no cliente né ou se tivesse uma salvaguarda muito bem escrita. (Entrevistado Beta, comunicação pessoal, Abril 02, 2015).

É possível perceber, pelas respostas do Entrevistado Beta, que as salvaguardas relacionais ou as contratuais diminuem os riscos de comportamento oportunista por parte da montadora, e, possivelmente, aumentam ou pelo menos mantêm a satisfação com o relacionamento. Isso por que a montadora certamente investe em ativos específicos naqueles fornecedores em que ela confia, com os quais possui bom relacionamento e em quem ela acredita que vai atender as suas necessidades de abastecimento.

Quanto à possibilidade de a Montadora Alfa violar, em benefício próprio, os acordos formais e informais referentes ao relacionamento com o Fornecedor Beta, o entrevistado cometa que isso nunca aconteceu e que a montadora sempre ajuda os fornecedores.

Não, não, não... nunca existiu isso, não, não. Não (...) existe [esse risco], pelo contrário, (...) a [Montadora Alfa] ajuda muito os seus fornecedores. (Entrevistado Beta, comunicação pessoal, Abril 02, 2015).

O entrevistado afirma também que o risco de uso indevido das informações compartilhadas não gera insatisfação com o OBA, em virtude do bom relacionamento estabelecido especificamente com o gestor de compras da Montadora Alfa, sendo que esse fato nunca ocorreu. Esse aspecto foi ressaltado como importante, principalmente porque o Fornecedor Beta possui certa dependência em relação à montadora, pelo tipo de produto que fornece, o qual apresenta pouca especificidade, pouco valor agregado e a tecnologia não é restrita.

Não, porque eu não tive problema, nunca tive problema, nunca, com a [Montadora Alfa], não. (...) por que, de novo, por causa do relacionamento com a pessoa física [do gestor], não com a pessoa jurídica. Não tem como, de novo, talvez se você [o fornecedor] tem uma empresa que produza um produto, o produto é seu, você desenvolveu o produto, você quer comprar um sorvete, quer? Quer. Não quer? Não quer, amigo... eu não preciso ficar abrindo custo para você. É isso aí. Diferente da gente, porque eu basicamente vendo manufatura, eu vendo o produto que é rede, mas eu vendo manufatura; então, por isso que (...) depende muito [do gestor]. (Entrevistado Beta, comunicação pessoal, Dezembro 10, 2014).

Para o Entrevistado Beta, em se tendo o risco de uso indevido das informações compartilhadas, por exemplo, vazamento de informação para a concorrência, isso poderia diminuir a confiança e gerar insatisfação com o relacionamento. O entrevistado alega não existir tal risco em relação à Montadora Alfa, mas se eventualmente isso ocorresse, o fornecedor poderia acionar o contrato de confidencialidade (salvaguarda contratual). Já a pressão nas margens, na percepção do entrevistado, isso não diminui a confiança e nem a satisfação, visto que faz parte das negociações de mercado. Em outras palavras, quando o fornecedor entra no setor automotivo está ciente de que as montadoras irão pressionar seus preços e suas margens.

Acho que se tivesse isso, sem dúvida né, sem dúvida, mas eu [fornecedor] também tenho um contrato de confidencialidade assinado; (...) eu posso acionar esse contrato de confidencialidade. (...) Eu aciono o contrato e digo: cara, obrigado! Porque meu relacionamento com ele [cliente/montadora], tipo acabou né, é igual relacionamento marido e mulher, acabou, não tem mais confiança. (Entrevistado Beta, comunicação pessoal, Dezembro 10, 2014).

(...) mas isso [possibilidade de pressão nas margens] faz parte das negociações de mercado, não tem nada a ver com salvaguarda aí, [n]esse mercado, se você [fornecedor] não abrir custos, você não entra. (...) [isso não diminui a confiança e a satisfação] porque isso é prática de mercado, porque qualquer cliente que eu for, é assim que funciona, ou eu entro nesse mercado sabendo qual é a regra, ou eu nem entro... não entro. (Entrevistado Beta, comunicação pessoal, Abril 02, 2015).

Assim, apesar de o entrevistado comentar que o risco de pressão nas margens do fornecedor não tem a ver com salvaguardas, já que é prática no mercado automotivo, no tópico 4.2.4.2, ele ressalta que a montadora pressiona, sim, as margens, mas existe também uma abertura para negociação e o entendimento do princípio “ganha-ganha”. Desse modo, há o estabelecimento de benefícios mútuos nesse relacionamento, que é uma salvaguarda relacional (Windolph & Moeller, 2012). É possível que essa salvaguarda possa aumentar a confiança e a satisfação com o relacionamento, já que esse aspecto foi diversas vezes destacado nos depoimentos do entrevistado.

4.2.6.3 Caso 2 - Fornecedor Gama e Montadora Alfa

De acordo com o Entrevistado Gama, o Fornecedor Gama não realiza investimento em ativos específicos no relacionamento com a Montadora Alfa. Na realidade, quem investe em ferramental é a própria montadora. Como um ferramental, no entanto, demora aproximadamente seis meses para estar pronto para uso, o fornecedor assume os gastos nesse período e, assim que o produto for aprovado, a montadora o reembolsa.

(...) o ferramental, o que é destinado para aquele produto é especial da empresa né, da montadora. (...) a gente [fornecedor] passa o custo de quanto seria para fazer a fabricação do molde e é cobrado da montadora tá? Com isso, é assim, é um tipo de trabalho que eu faço que eu não (...) tenho lucro entendeu? Porque eu não faço ferramenta né; então, eu consulto o valor de um ferramenteiro que faz esse trabalho para nós e repasso para a montadora né. Então, eu compro do cara e reviso e revendo para a montadora. (...) uma ferramenta, ela demora... alumínio, por exemplo, ela demora (...) 45 a 60 dias para (...) ser produzida, e depois vai vir a fase de testes, aprovações e tudo mais; quero dizer, então você teve aí seis meses praticamente para validar aquela ferramenta. O cara [ferramenteiro] não vai esperar seis meses, eu comprei o material, ele já quer que você pague né. Então, daqui seis meses quando a [Montadora Alfa] aprovar esse (...) produto, que ela fizer lá o PPAP dela aprovado, aí que eu vou faturar a ferramenta né. (Entrevistado Gama, comunicação pessoal, Fevereiro 25, 2015).

Questionado se o Fornecedor Gama oferecia expertise e/ou tecnologia própria à Montadora Alfa, o entrevistado afirmou que sim, pois apesar de a montadora já enviar o desenho da roda ao fornecedor, este é que irá verificar se o projeto/desenho está adequado ou não. Desta forma, o fornecedor fará os testes necessários para validar o produto.

(...) a expertise é nossa né, porque nós é que somos fabricantes de roda né, (...) o que a [Montadora Alfa] fornece, como qualquer outra montadora, por exemplo, é um (...) conhecimento que ela tem... então, ela tem os engenheiros que projetaram aquela roda dentro do que eles já conhecem; então, eles já mandam um desenho, só que isso (...) não garante (...) que essa roda vai ser perfeita né, ela vai passar por outras alterações (...) do desenho, [por] reforço, por exemplo, em regiões que vão quebrar né. Para isso a gente tem (...) expertise, a gente tem equipamento (...). Então, o desenho (...) é uma via de entrada para que a gente possa começar fazer o desenvolvimento, e a expertise é nossa, nós é que vamos falar para a [Montadora Alfa] se o produto dela vai passar ou não tá? (Entrevistado Gama, comunicação pessoal, Fevereiro 25, 2015).

Nessas condições, o Fornecedor Gama não teria perdas com ativos específicos em uma eventual ruptura de contrato com a Montadora Alfa.

Os investimentos específicos realizados pela Montadora Alfa no relacionamento com o Fornecedor Gama são ferramentais para rodas de alumínio e de aço, sendo este último de alto valor. Isso posto, caso houvesse uma ruptura de contrato, a montadora teria perdas importantes com esses ativos, uma vez que conseguiria reaproveitar apenas parte deles, conforme salienta o entrevistado:

(...) um ferramental para roda de aço, é um equipamento que vai custar R\$ 1 milhão, R\$ 1,2 milhão, [e] para roda de alumínio, R\$ 70 mil ou R\$ 80 mil, então é bem mais baixo né. Mas uma ferramenta de aço, ela tem uma capacidade para fazer mais de 1,5 milhão de rodas né, uma ferramenta de alumínio, ela só faz 60 mil [rodas]. (...) hoje [a Montadora Alfa] tem [investimento em ferramental no valor de R\$ 1 milhão], ah sim. (...) já foi feito isso [reaproveitamento de ferramental], por exemplo, (...) ela [Montadora Alfa] consegue... esse ferramental, como ele é feito em duas partes né, por exemplo, aço né, é um aro e um disco, então geralmente você aproveita o aro né, que é uma medida que ele já tem até para o próprio pneu, e o disco ele faz algumas alterações, (...) ou ele [cliente/montadora] pode fazer uma nova ferramenta, porque ele quer mudar a figura da roda. Então, o investimento já é menor, é aí R\$ 500 mil, R\$ 400 mil entendeu? Mas ele continua tendo um outro equipamento para poder utilizar (...). (Entrevistado Gama, comunicação pessoal, Fevereiro 25, 2015).

Com relação aos investimentos em ativos específicos realizados pela Montadora Alfa influenciarem ou não o processo de compartilhamento de informações de custos, os níveis de confiança e de satisfação com o relacionamento, o entrevistado assim se manifestou:

A mesma coisa acontece com o preço né, (...) no ferramental é (...) até maior a abertura de custos né, eu tenho um *break down* e coloco tudo, mão de obra, quantas horas de usinagem, qual é o material, porque como é um material que ela vai comprar, é dela, eu não tenho porque esconder o que está sendo feito né. [Esses investimentos,] não, não, não tem [influência]. (...) não, isso (...) não interfere nessa questão de abertura de custos; (...) é como eu falei, a abertura de custos é uma coisa que vem da Diretoria para baixo né, do nível do que você [fornecedor] pode informar (...) para a montadora. Então, assim, não é porque ela está me dando um novo negócio ou um aumento de volume que a gente (...), ah eu vou ser mais parceiro e vou abrir mais isso aí,

não, na verdade, para o fornecedor né, (...) não haveria a necessidade de você fazer uma planilha de custos para informar o cliente né, (...) só que a montadora, ela tem um poder de compra muito grande né, (...) ela tem uma força em função disso (...). (...) a questão da confiança né, não é um fator determinante para você fazer esse tipo de procedimento [investimento em ativos específicos] né, o que pode te dar um pouco mais de confiança é (...) se você abrir um dado para ela [montadora], ela não vai usar isso daí como uma arma contra você, (...) de querer te explorar cada vez mais (...). Então, eu não posso chegar para o dono da empresa e falar assim: olha, sabe o que é, você vai tomar um prejuízo hoje porque eu tive que fazer uma abertura de custos e mostrei para ele [cliente/montadora] que realmente, sei lá, eu tenho um ganho em tanto, e agora eu sou obrigado a fazer esse preço para ele... isso não existe! [Essa postura é] com todas [as montadoras], (...) é aquilo que eu te falei, vai tudo num grau de elevação, nas outras é pior né, o endurecimento é muito maior. (Entrevistado Gama, comunicação pessoal, Fevereiro 25, 2015).

Pelos relatos do entrevistado, o fato de a Montadora Alfa realizar investimentos em ativos específicos no relacionamento com o Fornecedor Gama não influencia a aplicação do OBA, a confiança e nem a satisfação com o relacionamento. O fornecedor, no entanto, detalha todas as informações em relação à composição dos custos do ferramental, dado que a montadora vai pagar esses gastos quando o ativo estiver pronto para uso.

Apesar de o Entrevistado Gama alegar que a Montadora Alfa não exerce comportamento oportunista, a principal forma utilizada tanto pela montadora quanto pelo Fornecedor Gama para se salvaguardarem é por meio contratual ou legal:

Hum, não vejo que existe esse tipo de comportamento tá? É aquilo que eu falei, tanto tem a parte sigilosa que eu tenho que resguardar quando tem um projeto novo dele [montadora], como ele tem que resguardar também e ter confiança naquilo que eu estou falando para ele né. (...) até hoje não tivemos nenhum, vamos dizer, nenhum caso que tivesse esse tipo de comportamento... só que aí você tem meios legais para poder se proteger né, (...) tanto da parte deles quanto da nossa, a gente, todo projeto, todo desenvolvimento, nós temos contratos que são feitos né, onde você tem várias normas jurídicas ali que te obrigam ou dão a obrigatoriedade (...) [à] montadora; então isso é tudo respaldado né. (...) então, (...) a parte jurídica ela é (...) muito forte. (Entrevistado Gama, comunicação pessoal, Fevereiro 25, 2015).

Foi perguntado ao entrevistado se o contrato de fornecimento estabelecido com a Montadora Alfa era visto como justo e se salvaguardava as duas partes igualmente. Sua resposta pode ser verificada a seguir.

É, em termos né, porque é aquilo que eu falei, ele é... tanto de um lado quanto de outro tem que ter um respaldo jurídico, então, por exemplo, quando eu recebo um contrato da [Montadora Alfa] para uma avaliação (...) do[s] [contratos] de confiabilidade ou de fornecimento, ou de compra e venda de equipamentos essas coisas, sempre tem lá alguma clausulazinha que vem meio que, opa, eu não sou da parte jurídica e eu não tenho tanto entendimento aqui; nós mandamos para nosso departamento jurídico, ele faz a análise, e ele faz as contra-ações (...) daquele contrato, que é devolvido para [a] montadora; a montadora analisa, ela pode ser ríspida e falar: não vou fazer nenhum aditivo, não vou mudar meu contrato, vocês assinam aí, entendeu? Então, aí é um julgamento que a diretoria da companhia vai ter, se ela vai querer assumir aquele compromisso ou não. (...) mas a montadora ela nunca faz um contrato onde ela vai perder alguma coisa entendeu, acho que ninguém faz né, ninguém (...) faz um contrato dessa forma, só que têm coisas que às vezes eles são mais exigentes né, por exemplo, uma cláusula que se (...) tiver um vazamento de informação de confidencialidade

...você vai me pagar um R\$ 1 milhão de indenização... não, espera aí meu, é muita coisa né. (...) isso são exemplos claros né, olha você tem um contrato do seu fornecimento, que se você interromper o fornecimento por qualquer outro motivo e eu [montadora] tiver uma queda de produção ou perda de produção ou se eu tiver um *recall* na rua você tem que me pagar US\$ 10 milhões. Você [fornecedor] fala: espera aí meu amigo, você quer trabalhar ou você quer ganhar... eu não posso aceitar esse tipo de contrato né. Então, nem sempre ele é respaldado para as duas partes, então a gente entra com a parte jurídica para que ela possa avaliar e assim os conflitos que forem maiores a gente leva para [a] diretoria. (Entrevistado Gama, comunicação pessoal, Fevereiro 25, 2015).

Os relatos do entrevistado revelam que os contratos de fornecimento e de confidencialidade nem sempre respaldam as duas partes de forma justa, tendo a tendência de resguardar mais a montadora que o fornecedor.

No relacionamento com a montadora, segundo o Entrevistado Gama, são três os contratos básicos: de fornecimento, confidencialidade e de compra e venda de equipamentos. Contudo, para certos assuntos, não há um contrato expresso, o que é resguardado pela confiança das partes. Desta forma, existem alguns procedimentos ou atividades desenvolvidas que não estão expressas formalmente.

Não, nem tudo né [está nos contratos], são contratos assim que já são mais específicos né, o contrato de confidencialidade, o contrato de compra e venda de (...) equipamentos, contrato de fornecimento, são os três contratos básicos que a gente tem. Para alguns determinados assuntos não tem [contrato], mas é mais mesmo na (...) confiança (...) das áreas envolvidas, das pessoas que estão envolvidas entendeu? (Entrevistado Gama, comunicação pessoal, Fevereiro 25, 2015).

Ademais, quanto à existência ou não de flexibilidade nesse relacionamento no sentido de apoio mútuo caso surjam problemas, o entrevistado comentou o seguinte.

Sim, sim, isso daí eu acho que é tanto de um lado quanto do outro tá? (...) é lógico que a montadora sempre que tiver alguma coisa... ah, eu [fornecedor] estou dando um problema para ela no meu produto né, [o produto] está dando um defeito, é lógico que ela vai querer que você ressarça ela de qualquer forma. Mas, assim, ela não pode deixar... te virar as costas né: não, não vou te ajudar a resolver esse problema! Não, ela tem que né [te dar um apoio]. Tem montadoras que faz tá? Que acham que a obrigação, o respaldo é todo seu, (...) ela não tem que se envolver. Mas no nosso relacionamento com a [Montadora Alfa], eu acredito que não; ela tem dado, sim [apoio]. (Entrevistado Gama, comunicação pessoal, Fevereiro 25, 2015).

Pelos depoimentos do Entrevistado Gama, pode-se observar evidências de que existem também salvaguardas relacionais estabelecidas no relacionamento com a Montadora Alfa, como o apoio mútuo, o fato de nem tudo estar expresso formalmente, o estabelecimento de benefícios mútuos ressaltado anteriormente.

É possível, ainda, verificar que existem salvaguardas reputacionais utilizadas por ambas as partes nesse relacionamento. Conforme já comentado, o próprio fato de a aplicação do OBA

ser uma exigência da montadora, a pressão para que o fornecedor detalhe mais suas informações ou, do contrário, não conseguirá reajuste integralmente pleiteado sob a alegação de que a montadora não poderá checar as informações (o que pôde ser confirmado em análise documental), ou ainda, correrá o risco de não conseguir um novo negócio com ela. Essas circunstâncias representam algumas salvaguardas reputacionais usadas pela Montadora Alfa.

(...) muitas montadoras interferem no relacionamento justamente por conta disso né, não vou te dar aumento porque eu não sei quanto que é, não vou te fazer isso porque eu não sei qual a participação. Então, você fala assim: (...) então você não reconhece que teve inflação, você não reconhece que teve aumento de mão de obra? Não, reconhece, mas é que eu [montadora] não sei no teu preço quanto que está né. (...) se você abrir um dado para ela [montadora], ela não vai usar isso daí como uma arma contra você, entendeu? De querer te explorar cada vez mais, e querer te apertar cada vez mais, de querer saber mais e (...) te colocar isso como uma ameaça: olha, se você [fornecedor] não fizer isso, não te dou o negócio. (Entrevistado Gama, comunicação pessoal, Fevereiro 25, 2015).

No caso do Fornecedor Gama, possivelmente pela sua independência em relação à Montadora Alfa, foi relatado que, em caso de uso indevido das informações compartilhadas, o relacionamento com a montadora seria rompido. Quanto a esse aspecto o entrevistado comentou:

(...) se ela [Montadora Alfa] fizer isso [usar indevidamente as informações], eu corto o relacionamento e não forneço mais informação tá? (...) é a mesma ferramenta que ela tem para me pressionar, eu tenho para cortar dela tá? (Entrevistado Gama, comunicação pessoal, Fevereiro 25, 2015).

O trecho acima evidencia que esse fornecedor também usa salvaguardas reputacionais no relacionamento com a Montadora Alfa.

No entanto, o Entrevistado Gama destaca que as salvaguardas formais e informais aumentam a confiança e a satisfação do fornecedor com o relacionamento, pois lhe oferecem certa segurança, mas desde que salvaguadem ambas as partes. Assim se manifestou o Entrevistado Gama:

É sempre uma segurança né, (...) mas é aquilo que eu te falei né, tem que salvar para os dois lados né. Então, por isso que quando a gente faz uma forma de contrato, você tem que avaliar aquilo que é bom para um lado e bom para o outro né. Mas isso não deixa de ter, vamos dizer, de dar uma confiança maior porque você sabe que você está garantido, que se acontecer alguma coisa, a montadora, ela vai te ressarcir. [As salvaguardas relacionais também ajudam a aumentar a confiança e a satisfação] sim, sim. É (...) aquilo que eu falo, a base disso tudo é o relacionamento né. Se você não tiver um relacionamento bom com aquele cara [da montadora] que está dentro da minha [empresa] que é o meu cliente e por algum motivo eu acho que ele possa estar fazendo alguma coisa de má fé, eu posso até bloquear a entrada dele dentro da empresa, entendeu? (Entrevistado Gama, comunicação pessoal, Fevereiro 25, 2015).

Acerca de as salvaguardas formais e/ou informais diminuírem o risco de comportamento oportunista pela Montadora Alfa na presença de investimentos em ativos específicos, o entrevistado afirmou:

(...) a visão que ele [cliente/montadora] tem é justamente de: (...) olha, então, eu estou colocando uma célula de usinagem nova para você; (...) ela (...) usina quarenta rodas por hora, essas quarenta rodas têm um custo de tanto, a mão de obra de tanto, então eu quero que você mexa no custo tá? Isso pode acontecer, (...) mas eu [fornecedor] posso dizer para você [montadora] que não. (...) Eu posso amortizar o produto, questão de equipamento, mas não que eu vou te gerar uma redução tá? E aí [posso] fazer uma proposta de que, ah, vou comprar o seu equipamento daqui um ano depreciado, entendeu? (...) mas isso tudo faz parte de uma negociação, é colocado em contrato todas as cláusulas, como que tem que ser feito né, se eu me comprometo realmente a amortizar algum custo em referência a esse produto, (...) daquele determinado item que está sendo (...) fabricado ali. (...) [Essas salvaguardas vão ajudar a proteger contra esses riscos] sim. (Entrevistado Gama, comunicação pessoal, Fevereiro 25, 2015).

Os relatos do entrevistado evidenciam que, embora o Fornecedor Gama não possua ativos específicos investidos no relacionamento com a Montadora Alfa, ao contrário, os ativos existentes são da montadora, há o risco de comportamento oportunista, pois a mesma pode querer que o fornecedor reduza seus custos em função desses investimentos. Ademais, o entrevistado acredita que as salvaguardas formais (principalmente as contratuais ou legais) são mais eficazes para proteger o fornecedor que as relacionais. Isso porque o bom relacionamento interfirmas é desenvolvido com pessoas, as quais eventualmente podem sair da empresa, e as pessoas que entrarem, ou no caso de litígio, vão se basear nas cláusulas expressas formalmente.

Não, eu acho que [salvaguarda relacional] não tem muita interferência [na satisfação com o relacionamento], porque (...) da mesma forma que eu falo do relacionamento, fazendo um contrato específico com você [montadora] e aí você fala: não, mas olha, essa cláusula aqui (...) se isso acontecer, (...) nós somos parceiros, (...) nunca vou te colocar um advogado em cima por causa disso daqui, a gente tenta resolver... mas é aquilo que eu falei há um tempo atrás, (...) as pessoas mudam né, hoje eu tenho um contato com esse comprador, com esse gerente, com aquele diretor, [e] amanhã essas pessoas mudam, entram outras pessoas que não têm o mesmo histórico, não têm o mesmo relacionamento. Então, o cara vai no que está escrito tá? Então, por isso que esse respaldo está sempre, essa salvaguarda tem que estar sempre bem definida, entendeu? Se você (...) tiver alguma coisa que saia fora disso, deixe registrado de alguma forma, ou vai através de um *e-mail*, ou de uma carta, ou alguma coisa que você possa anexar no contrato né, que te garanta naquilo ali, entendeu? Porque (...) o advogado vai pegar aquilo ali, ele vai ler e não quer nem saber se você conhecia o cara, não quer saber, entendeu? (Entrevistado Gama, comunicação pessoal, Fevereiro 25, 2015).

Todavia, quando questionado se a Montadora Alfa viola, em benefício próprio, acordos formais e informais estabelecidos com o Fornecedor Gama, o entrevistado respondeu que isso nunca aconteceu antes. Foi perguntado, também, se o risco de uso indevido das informações compartilhadas com a montadora gera insatisfação com o OBA, e o Entrevistado Gama manifestou-se na forma seguinte.

Não, se ela [Montadora Alfa] fizer isso, eu corto o relacionamento e não forneço mais informação tá? É (...) a mesma (...) ferramenta que ela tem para me pressionar, eu tenho para cortar dela tá? Eu (...) atuo da forma de um bom relacionamento, de confiança, de parceria; se eu perceber qualquer coisa (...) indevida, eu corto... o nível de informação que eu passo, ele não é assim tão (...) comprometedor, tão detalhado, por exemplo, como o que eu tenho com outras montadoras, entendeu? Então, o risco é menor. (Entrevistado Gama, comunicação pessoal, Fevereiro 25, 2015).

O relato do entrevistado reforça alguns aspectos acerca do relacionamento entre o Fornecedor Gama e a Montadora Alfa: o fornecedor não depende economicamente da montadora, já que parece ter uma certa facilidade em romper o relacionamento; ele usa salvaguardas reputacionais contra a montadora; e uma das formas de se proteger contra eventuais comportamentos oportunistas é limitando o compartilhamento de suas informações. Nessas circunstâncias, há evidências de que a aplicação do OBA não interfere na satisfação, porque o risco de uso indevido das informações pela montadora é destacado como baixo e o fornecedor se resguarda de algumas formas contra isso.

Questionado se o risco de comportamento oportunista pela montadora diminui a confiança e consequentemente a satisfação com o relacionamento, o entrevistado assim respondeu:

É (...) o que eu falei né, se (...) perceber qualquer ação que vá prejudicar, eu [fornecedor] corto [o relacionamento com a Montadora Alfa]. (...) hoje é pelo contrário, é aquilo que eu falei né, a [Montadora Alfa] como é uma empresa menor, ela tem assim, posturas diferentes. Porém, ela tenta se adequar ao que está no mercado né, então ela segue... a tendência é sempre seguir as maiores né. Então, (...) se a outra [montadora] tem, por que eu não posso ter né? Então, o poder de negociação é diferenciado, então, eles [Montadora Alfa] entendem isso né, mas aos pouquinhos eles vão querendo dar um passinho maior, outro, outro, outro de querer chegar no mesmo nível de informação tá? E aí vai dentro daquilo lá: não, eu consigo liberar, eu consigo te dar mais um passo, ou não, não é a hora de fazer isso ainda, entendeu? Tudo é análise tá? Tudo é um jogo de esconde-esconde. (Entrevistado Gama, comunicação pessoal, Fevereiro 25, 2015).

Assim, pelos depoimentos do entrevistado, existe uma certa confiança de que a Montadora Alfa não usaria indevidamente as informações compartilhadas pelo Fornecedor Gama em decorrência do bom relacionamento estabelecido entre as partes.

4.2.6.4 Caso 3 - Fornecedor Delta e Montadora Alfa

Segundo o Entrevistado Delta, existem investimentos em ativos em função do relacionamento com a Montadora Alfa, no caso ferramental, porém a especificidade desses ativos não é tão

alta, uma vez que o fornecedor consegue reaproveitá-los na fabricação de pneus para o mercado de reposição ou até mesmo em outros relacionamentos. Ainda, o Fornecedor Delta oferece expertise e/ou tecnologia própria à montadora, principalmente no desenvolvimento de novos produtos.

(...) não digo equipamento, mas eu digo ferramental, ele pode ser um ferramental exclusivo né, pelo volume de produção a gente não tem hoje um equipamento dedicado tá? Até porque o equipamento é muito caro, mas (...) ferramenta de produção eventualmente, se tem a demanda inicial e eu ainda não tenho o compartilhamento com outro cliente, eu posso atuar nesse sentido. (...) eu [Fornecedor Delta] tenho hoje um ferramental exclusivo [para a Montadora Alfa], não quer dizer que eu vou ficar com esse ferramental exclusivo *ad aeternum*. (Entrevistado Delta, comunicação pessoal, Novembro 10, 2014).

No caso de eventual ruptura de contrato, o entrevistado afirma que em um momento inicial haveria perda com esses ativos e seria necessário um planejamento para o seu reaproveitamento. Assim, pode demorar um tempo, mas provavelmente conseguiria realocar o ativo.

Eu acho que num primeiro momento haveria perda né e teria que ser feito um planejamento para (...) reaproveitar ou redirecionar né. A questão do ferramental que é quando há uma exclusividade e a gente já teve (...) essa condição junto à [Montadora Alfa] que demora um certo tempo, que não necessariamente vai aparecer uma demanda idêntica à da [Montadora Alfa]. (Entrevistado Delta, comunicação pessoal, Novembro 10, 2014).

(...) apesar de eu fazer um ferramental exclusivo com a [Montadora Alfa], (...) eu consigo utilizar o recurso para atender o mercado de reposição numa eventual ruptura de contrato, (...) vai ser absorvido no nosso processo de atendimento nos canais de revenda tá? Mas é obvio que uma ruptura de contrato, quando você tem investimentos exclusivos, sempre gera (...) um conflito no acordo, porque eu [fornecedor] vou ter que acordar aquele montante investido que não foi utilizado. (Entrevistado Delta, comunicação pessoal, Abril 13, 2015).

Para o entrevistado, o investimento em ativo específico realizado pela Montadora Alfa em função do relacionamento com o Fornecedor Delta refere-se à exposição da marca do fornecedor pela montadora. Conforme comentado em tópicos anteriores, esse relacionamento é fundamentado nos benefícios gerados a partir da exposição das marcas das duas empresas. Percebe-se que esse é um aspecto-chave para ambas as partes.

Eu acho que a partir do momento que você [montadora] expõe a marca do seu fornecedor num evento de uma grandiosidade e com uma representatividade como o Salão do Automóvel, ele chega a ser considerado um investimento... não necessariamente injetando dinheiro né, mas apostando no seu fornecedor como sendo seu parceiro de negócio. (Entrevistado Delta, comunicação pessoal, Novembro 10, 2014).

Questionado se esses investimentos realizados pela Montadora Alfa influenciam ou não o processo de compartilhamento de informações, o nível de confiança e, consequentemente, o nível de satisfação com o relacionamento, o Entrevistado Delta comentou que:

Ele [investimento] não vai influenciar o *open-book*, mas (...) ele de fato influencia o nível de confiança e esse (...) nível de relacionamento, porque *open-book accounting* (...), ele é uma consequência daquilo que eu tenho na produção, (...) mas é obvio que no momento da negociação, a gente consegue flexibilizar ou (...) adotar práticas que eventualmente eu [Fornecedor Delta] não adotaria por conta do relacionamento... (...) Na verdade, ele facilita a negociação, ele flexibiliza a negociação (...). (Entrevistado Delta, comunicação pessoal, Novembro 10, 2014).

Pelo exposto, é possível notar que o investimento específico realizado pela Montadora Alfa, no caso a exposição da marca do Fornecedor Delta, influencia positivamente a confiança e a satisfação com o relacionamento, mas não interfere na aplicação do OBA. Vale destacar que, dos três fornecedores analisados nesta tese, esse é o que menos detalha suas informações, apresentando um nível baixo de detalhamento.

Pode-se observar que o Fornecedor Delta se resguarda no relacionamento com a Montadora Alfa por meio, principalmente, de contratos formais, de fornecimento e de confidencialidade.

(...) nós [Fornecedor Delta] temos um acordo comercial que rege (...) a nossa relação, [é um acordo] formal, com responsabilidades. (Entrevistado Delta, comunicação pessoal, Novembro 10, 2014).

(...) eu tenho, assim, acordos de confidencialidade que são muito mais pesados né, do que o acordo de fornecimento. (Entrevistado Delta, comunicação pessoal, Abril 13, 2015).

Apesar de o entrevistado afirmar que nem tudo que é praticado no relacionamento com a Montadora Alfa necessita estar formalmente expresso, ele procura documentar as decisões ou os acordos para, na sua eventual ausência, facilitar a continuidade do relacionamento.

Eu posso falar (...) desse período que eu atendo a [Montadora Alfa]. (...) eu percebo que a relação com a [Montadora Alfa], ela é diferenciada, porque a gente tem um contato (...) muito presente. Então, há sim a possibilidade de não necessariamente ter a oficialização de algum acordo, mas eu busco sempre documentar não por conta da falta de confiança, mas porque eventualmente amanhã eu posso não estar mais aqui e (...) alguém precisa ter esse histórico para facilitar na continuidade do relacionamento. Então, a intenção não é [se resguardar] não, eu acho (...) que é dar continuidade ao atendimento né, gerar um histórico do que a falta de confiança com o cliente. (Entrevistado Delta, comunicação pessoal, Novembro 10, 2014).

Quando questionado se o relacionamento entre o Fornecedor Delta e a Montadora Alfa é flexível no sentido de apoiar um ao outro caso surjam problemas, o entrevistado relatou o seguinte.

Sim, sim. (Entrevistado Delta, comunicação pessoal, Novembro 10, 2014).

Por exemplo, a [Montadora Alfa] está com um evento de *motorsport* e (...) no cenário atual, ela (...) não conseguiu a quantidade de pilotos (...) que pudesse montar um *grid*. Então, ela veio até o [Fornecedor Delta] oferecer um espaço no evento né, com a disponibilidade de um veículo para que a gente colocasse um piloto nosso; (...) e por outro lado o próprio [Fornecedor Delta] entendeu que isso seria um apoio ao evento

[Montadora Alfa] e também ganharia com a exposição de marca. E (...) isso é um exemplo, mas eu tenho outros exemplos: (...) num eventual desenvolvimento, inicia-se com uma medida e ao longo do desenvolvimento chegou-se à conclusão de que precisava alterar; mesmo que a gente ainda não tenha acertado, porque eu investi naquela medida anterior e tal, mesmo que eu não tenha acertado, a gente parte com o desenvolvimento porque a gente sabe que as negociações com a [Montadora Alfa] acontecem né. Então, a gente tem um nível de relacionamento que nos permite fazer isso. Eu consigo antecipar o lançamento de algum produto porque a [Montadora Alfa] alterou o cronograma. Então, a gente se ajuda. (Entrevistado Delta, comunicação pessoal, Abril 13, 2015).

Observa-se, nos depoimentos apresentados, a presença de salvaguardas informais, como as relacionais, no relacionamento com a Montadora Alfa, uma vez que existe um apoio mútuo entre as partes na solução de problemas.

Foi perguntado se o estabelecimento de salvaguardas no relacionamento com a Montadora Alfa aumenta a confiança e a satisfação do Fornecedor Delta, o entrevistado assim comentou:

Sim. (Entrevistado Delta, comunicação pessoal, Novembro 10, 2014).

É que assim, o contrato formal com a [Montadora Alfa] é... eu não tenho um contrato padrão, eu entendo que a [Montadora Alfa] possa ter um contrato padrão com os demais fornecedores da cadeia, eu até já vi esse contrato e algumas cláusulas a gente chegou a discutir né, então ele não foi assinado no formato padrão. É obvio que toda vez que você transcreve aquilo que você interpreta como sendo saudável para o relacionamento, é muito melhor e deixa isso claro né. Acho que a relação transparente, ela é sempre mais saudável. (...) com certeza (...) [essas salvaguardas melhoram a confiança e a satisfação], (...) é o que eu falei, (...) com o [Fornecedor Delta], não é um contrato padrão, não é o mesmo contrato que eles [Montadora Alfa] têm talvez com alguns fornecedores da cadeia, eu já vi esse contrato, conosco não é [o mesmo]. (...) mas isso tem um porquê né, nós somos exclusivos desde o início da operação, o [Fornecedor Delta] sempre apoiou a [Montadora Alfa] no atendimento 360 graus, não só na parte de fornecimento de EO... mas (...) a partir do momento que você assina um documento, (...) para eles isso tem um peso, por mais que você assine com algumas objeções, (...) com algumas alterações, alguns ajustes de cláusula. (...) mas isso só foi possível graças ao nível de relacionamento que a gente tem com a [Montadora Alfa], [isso] permite a [Montadora Alfa]: olha, eu abro mão dessas cláusulas porque ao longo desses vinte anos de relacionamento, eu consigo mapear o [Fornecedor Delta] e sei que ele é um fornecedor diferenciado. (Entrevistado Delta, comunicação pessoal, Abril 13, 2015).

Pode-se observar pelas respostas do entrevistado que as salvaguardas podem aumentar a confiança e a satisfação do Fornecedor Delta, mesmo por que existe um contrato ou acordo que foi assinado com as devidas alterações nas cláusulas pleiteadas por ele. O entrevistado julga, no entanto, que o contrato diferenciado com a Montadora Alfa foi possível devido ao bom relacionamento desenvolvido entre as partes ao longo de muitos anos. Ainda, os relatos reforçam que, no geral, o contrato resguarda mais a montadora que o fornecedor, tanto que foram revistas algumas cláusulas e esse contrato não é o padrão.

Questionado se as salvaguardas formais ou informais estabelecidas no relacionamento podem diminuir o risco de a Montadora Alfa usar indevidamente as informações compartilhadas, principalmente na existência de ativos específicos, o entrevistado assim se manifestou:

No nosso caso, eu diria que (...) esses mecanismos de (...) proteção né (...), eles são mais no relacionamento do que no próprio contrato, porque eu tenho um acordo [de fornecimento] com a [Montadora Alfa] com algumas aberturas de cláusulas (...), então, por mais que isso não esteja (...) escrito... (...) mas eu tenho, assim, acordos de confidencialidade que são muito mais pesados né, do que o acordo de fornecimento. É uma garantia tanto para mim quanto para eles, (...) da divulgação de dados que são de uso interno né. (...) [essas salvaguardas] não interferem [na satisfação] porque isso é meio... é meio não, é total comum no mercado né, você ter acordos de confidencialidade, (...) acordos de fornecimento, acordos de qualidade, isso é bom para ambas as partes. (...) você só tem que saber quais são os limites no sentido de até aqui de fato cabe né, e então eu consigo me comprometer com essa cláusula ou ah, essa cláusula não se aplica... e essa análise tem que ser feita até para que isso não gere uma insatisfação, para que não se atribua responsabilidades para quem não é de direito. (Entrevistado Delta, comunicação pessoal, Abril 13, 2015).

É possível notar que, na percepção do Entrevistado Delta, o relacionamento com a Montadora Alfa é regido, em parte, por salvaguardas informais, já que o contrato de fornecimento estabelecido com o Fornecedor Delta parece não ser tão rígido quanto o contrato padrão da montadora. Em contrapartida, o entrevistado ressalta a existência do contrato de confidencialidade que parece ser mais rigoroso no sentido de salvaguardar o fornecedor quanto ao risco de divulgação de informações internas, como os segredos industriais.

O entrevistado alega, ainda, que a existência de salvaguardas formais, por exemplo contratos de fornecimento, de confidencialidade ou de qualidade são regras comuns do mercado, e portanto, não influenciariam a satisfação com o relacionamento. O Entrevistado Delta observa, porém, que as cláusulas contratuais devem ser bem analisadas para que seja verificada a possibilidade de comprometer-se ou não com elas, sob pena de gerar insatisfação com o relacionamento. Desse modo, apesar de o entrevistado afirmar que as salvaguardas não interferem na satisfação, o seu relato mostra que pode haver, sim, uma interferência.

Quanto à possibilidade de a Montadora Alfa violar, em benefício próprio, acordos formais e informais referentes ao relacionamento com o Fornecedor Delta, o entrevistado comentou:

Não, aquilo que eu comentei, eu acho que eventualmente, se há uma oportunidade que vai ser explorada pelo cliente [montadora], ela (...) é relativa ao momento econômico, questão de mercado, não por má fé. (Entrevistado Delta, comunicação pessoal, Novembro 10, 2014).

Quando questionado se o risco de uso indevido, pela Montadora Alfa, das informações de custos compartilhadas deixa o Fornecedor Delta insatisfeito com a aplicação do OBA, o entrevistado respondeu conforme anotado a seguir.

(...) hoje nesse processo, na (...) metodologia aplicada não há divulgação de dados relativos a processos ou de (...) de *Know-How* e tecnologia né, então, a nossa abertura é uma abertura macro, (...) até pra garantir o sigilo

e a nossa diferenciação no processo, e, então, a gente não vê um risco com uso indevido até porque a gente se protege naquilo que a gente abre ou não abre. [E isso] não é porque a gente não confia exatamente na [Montadora Alfa], mas essa é a nossa diferenciação. Então, você abrir o seu (...) segredo (...) tecnológico, expõe a empresa a (...) uma concorrência desleal. Essa é a forma que o [Fornecedor Delta] negocia e a forma que a própria concorrência negocia né, porque se eu abro o detalhe do meu processo produtivo para alguém que não tem o conhecimento da minha fábrica, pode querer influenciar e ditar como eu tenho que proceder a partir de agora, mas só quem detém o conhecimento do produto é o [Fornecedor Delta]. Mas não é exatamente com este cliente ou com aquele cliente, é uma forma que o [Fornecedor Delta] decidiu se resguardar e trabalhar. [Isso é possível] acho que (...) pelo produto (...), porque quando você pega (...) um componente, a montadora ela tem condições de (...) desmontar o subsistema e saber o que... a composição real, quando você pega o componente, você sabe dizer se ele é de plástico, de metal, e geralmente a montadora abre o desenho, dizendo: olha, eu quero é que esse subsistema tenha esse componente, nesse material, com essa especificação, nessa normativa... quando a gente fala de pneu, a montadora não define a composição do meu produto, o que ela define é (...) o *layout* do carro dela, (...) a medida de pneu e (...) ela determina o que ela tem de expectativa de performance no produto né aplicado. Então, todo o segredo (...) de produção né, toda a tecnologia envolvida não está aberta, é diferente de uma autopeça. (...) porque o pneu não é simplesmente um apanhado de matéria-prima, é um composto, tem muita tecnologia envolvida e eu posso fabricar o mesmo pneu em configurações diferentes. (Entrevistado Delta, comunicação pessoal, Novembro 10, 2014).
 (...) é óbvio que se ele [cliente/montadora] quiser ir na minha fábrica acompanhar um processo, a fábrica está aberta, mas ele também não consegue medir... o processo de fabricação de pneu é um processo bem complexo, são várias etapas (...). (Entrevistado Delta, comunicação pessoal, Abril 13, 2015).

Os depoimentos analisados revelam que o Fornecedor Delta acredita que a Montadora Alfa não viola os acordos estabelecidos entre eles, e que *a priori* não percebe o risco de uso indevido das informações compartilhadas, pois o fornecedor se resguarda compartilhando as informações de maneira bastante restrita. O entrevistado alega que as informações limitadas e o tipo de produto fornecido podem impedir a montadora de identificar a composição dos pneus. Com isso, o fornecedor diminui o risco de uso indevido das informações, bem como de interferência da montadora no seu processo produtivo. Em outras palavras, há evidências de que os riscos existem, tanto que o Fornecedor Delta procura se resguardar, protegendo suas informações.

Nessas condições, parece que o risco de uso indevido das informações não influencia negativamente a satisfação com o OBA, a confiança e nem a satisfação com o relacionamento, uma vez que, na visão do entrevistado, o Fornecedor Delta consegue se resguardar contra tal risco.

4.2.6.5 Comparação e discussão dos casos

A análise dos extratos das entrevistas permitiu verificar que a Montadora Alfa possui investimentos em ativos específicos com os três fornecedores pesquisados. Foi possível identificar, também, que o fornecedor com quem ela mais perderia valor sob eventual ruptura

de contrato seria com o Delta, devido ao seu efetivo apoio nos eventos de *motorsport* praticado pela montadora. Nesses eventos, há exposição da marca tanto da montadora quanto do Fornecedor Delta, sendo que as duas empresas beneficiam-se com essa exposição. Nesse sentido, o principal ativo específico investido por ambas as empresas no relacionamento é a marca (Williamson, 1996) de cada uma delas.

Existem, ainda, evidências de que a Montadora Alfa beneficie-se mais que o Fornecedor Delta com a exposição da marca. Com isso, nota-se dependência da montadora em relação ao Fornecedor Delta, mesmo porque esse é o seu único fornecedor de pneus, dificultando a sua troca, o que reforça a dependência (Porter, 1979).

Nos relacionamentos com os Fornecedores Beta e Gama, os ativos específicos investidos pela Montadora Alfa são ferramentais utilizados no processo produtivo. Além disso, teria perdas se houvesse ruptura contratual com eles, porém seriam menores quando comparadas com as possíveis perdas em relação ao Fornecedor Delta.

Já no caso dos investimentos realizados pelos fornecedores, verificou-se que o principal ativo investido pelo Fornecedor Delta é a sua marca e pelo Fornecedor Beta é a filial estabelecida próximo à montadora com fim exclusivo de atendê-la na montagem de painéis. Este último é o que teria maiores perdas com uma eventual ruptura de contrato, apesar de ter sido afirmado que conseguiria reaproveitar grande parte desses investimentos, embora isso possa demandar tempo. Entretanto o Fornecedor Gama relatou não ter investido em ativo específico no relacionamento com a montadora.

Foi possível observar que, para a montadora, os investimentos realizados por ela em ativos específicos demonstram confiança de que os fornecedores serão capazes de atender as suas necessidades de abastecimento, o que pode aumentar a satisfação dos mesmos com o relacionamento (Nyaga, Whipple & Lynhc, 2010). Verificou-se, ainda, que esses investimentos têm, também, o propósito de dar manutenção nos relacionamentos. Voldnes, Gronhaug e Nilssen (2012) ressaltam que um relacionamento interorganizacional será bem sucedido e duradouro, na medida em que as partes estejam satisfeitas. Ademais, para o Entrevistado Alfa, o relacionamento aberto, pautado no compartilhamento de informações de

custos, facilita uma discussão detalhada de preços, de projetos, como também dos investimentos. Isso mostra que a aplicação do OBA pode facilitar o investimento em ativos específicos.

Analisando-se a visão dos fornecedores, para alguns dos entrevistados os ativos específicos aumentam a confiança e a satisfação com o relacionamento (Entrevistados Beta e Delta), e apenas para um deles, esses ativos influenciam positivamente a abertura das informações de custos (Entrevistado Beta). Para o Entrevistado Gama, esses investimentos não têm interferência na confiança (que para ele está relacionada com o risco de oportunismo da montadora), na satisfação com o relacionamento e nem na aplicação do OBA, o qual não precisaria ser praticado, a não ser no caso das informações em relação aos ferramentais.

Assim, considerando-se a percepção da montadora e da maioria dos fornecedores, foi possível verificar que, nesses relacionamentos, os investimentos em ativos específicos apresentam influência positiva sobre a confiança e, assim, sobre a satisfação com o relacionamento. Esses achados reforçam a ideia de que os investimentos em ativos específicos aumentam a confiança e, consequentemente, a satisfação econômica e social. A confiança, sendo um importante mecanismo relacional de governança (Macneil, 1978), tem o poder de mitigar o comportamento oportunista, e, com isso, reduzir os custos de transação (Dyer, 1997; Dyer e Chu, 2000, 2003; Liu, Luo & Liu, 2009; Claro, Claro & Zylbersztajn, 2005; Claro & Claro, 2008), o que pode aumentar os ganhos econômicos dos fornecedores.

Apenas o Entrevistado Beta afirmou que os ativos específicos influenciam o compartilhamento de informações de custos. Por um lado, como a Montadora Alfa não possui ativos com alta especificidade no relacionamento com o Fornecedor Beta, isso pode gerar incerteza ao fornecedor quanto à relação, visto que a sua troca não seria difícil para a montadora (Williamson, 1985; 1996). Por outro lado, considerando-se que esse é o fornecedor que apresenta maior dependência em relação à montadora, é possível que os ativos investidos por ele, mesmo não sendo tão específicos, contribuam para que apresente um nível alto de detalhamento das informações, pois a relação de dependência pode fazer com que a montadora o force a compartilhar as informações da maneira que ela deseja, caracterizando um comportamento oportunista (Williamson, 1985; 1996; Zylbersztajn, 1995).

Esses achados podem corroborar, também, Dyer e Chu (2003), os quais afirmam que quanto maior a especificidade dos ativos, maior a probabilidade de aumentar o compartilhamento de informações. Os resultados indicam, no entanto, que não simplesmente porque há necessidade de coordenação das trocas idiossincráticas, conforme comentam os autores, mas também porque, nessas circunstâncias, é possível a parte com maior poder, no caso a montadora, exigir um detalhamento maior das informações compartilhadas pelo fornecedor que apresenta dependência em relação a ela.

No que se refere ao estabelecimento de salvaguardas, há evidências de que nos relacionamentos estudados existam salvaguardas contratuais, relacionais e reputacionais, esta última sendo exercida, inclusive, pelo Fornecedor Gama. As contratuais referem-se ao contrato de fornecimento e o de confidencialidade. Kumra, Agndal e Nilsson (2012) esclarecem que acordos de confidencialidade tendem a diminuir a resistência ao compartilhamento de informações de custos, certamente por oferecer maior segurança quanto ao risco de vazamento de informações confidenciais.

As salvaguardas contratuais foram relatadas como as mais importantes para resguardar ambas as partes – porém mais a Montadora Alfa que os fornecedores. Esses achados estão em linha com a pesquisa de Liu, Luo e Liu (2009), em que foi confirmada a eficácia das salvaguardas contratuais para mitigar comportamentos oportunistas. Ainda que existam salvaguardas relacionais nos casos analisados, como o bom relacionamento, os benefícios mútuos estabelecidos, o apoio mútuo na solução de problemas (Windolph & Moeller, 2012) e a confiança mútua (Voldnes, Gronhaug & Nilssen, 2012), essas parecem não ser tão fortes. Tais relacionamentos são conflitivos, com base mais em pressão para redução de preços do que em estratégias conjuntas (Bertucci, 2008). Foram encontradas evidências de que a Montadora Alfa exerce pressão sobre os preços e as margens de todos os fornecedores analisados (Munday, 1992; McIvor, 2001; Kajüter & Kulmala, 2005; Hoffjan, Lührs & Kolburg, 2011).

Ao mesmo tempo, foi possível verificar que a montadora, por meio do grupo de otimização da cadeia de suprimentos, sugere, por exemplo, melhorias de processos ou alteração de materiais utilizados pelos fornecedores, as quais conduzem à redução de custos (Munday, 1992). Esse uso construtivo das informações compartilhadas podem fazer com que os fornecedores

percebiam vantagem na aplicação do OBA, o que foi destacado por alguns fornecedores (Beta e Gama), corroborando Carr e Ng (1995). Porém, apesar de existirem ações conjuntas, estas parecem não ocorrer de forma sistemática, mas pontual e eventualmente.

Entretanto, embora os fornecedores aleguem que a pressão para redução de preços é uma prática do mercado automotivo, todos tentam se resguardar contra o risco de oportunismo da montadora. Além de utilizarem as salvaguardas mencionadas, os Fornecedores Gama e Delta tentam se proteger compartilhando as informações com um nível de detalhe restrito. Esses achados corroboram Windolph e Moeller (2012), pois reforçam que o compartilhamento unilateral de informações de custos aumenta o risco de comportamento oportunista da montadora. Caso o uso das informações não seja construtivo, isso pode afetar negativamente a satisfação com o OBA, tanto a econômica (com a redução dos ganhos econômicos do fornecedor, já que aumentam os custos de monitoramento) quanto a social (afetando o relacionamento entre as partes, causando, por exemplo, desconfiança).

Williamson (1996) afirma que as salvaguardas possuem, também, a finalidade de gerar confiança. Entretanto, é possível que salvaguardas reputacionais utilizadas pela Montadora Alfa e o contrato padrão de fornecimento tendem a afetar negativamente a confiança nos relacionamentos, e, conseqüentemente, a satisfação econômica e social dos fornecedores. Isso porque as salvaguardas reputacionais estão relacionadas, por exemplo, com a aplicação do OBA, que para ser ou continuar sendo fornecedor da montadora, o mesmo é forçado a compartilhar suas informações, e com a pressão para que o fornecedor detalhe mais suas informações sob pena de não conseguir um reajuste próximo ao pleiteado ou, ainda, de não conseguir novos negócios com ela. O contrato padrão de fornecimento é voltado a resguardar mais a montadora que os fornecedores.

Ainda, conforme Liu, Luo e Liu (2009), os investimentos bilaterais em ativos específicos também restringem comportamentos oportunistas. É possível que essa seja uma explicação para o fato de o Fornecedor Delta alegar não perceber risco de uso indevido das informações pela montadora. Isso pode evidenciar que os ativos específicos bilaterais (as marcas de ambas empresas) podem representar um mecanismo de salvaguarda (Liu, Luo & Liu, 2009), e diminuir a incerteza relativa às transações nesse relacionamento (Williamson, 1985). Outra explicação pode ser a frequência das transações (Williamson, 1985), uma vez que esse relacionamento tem mais de quinze anos. Enfim, há evidências de que, na realidade, não se

trata de não perceber risco de comportamento oportunista pela montadora, mas, sim, que o Fornecedor Delta se resguarda de várias formas contra esse possível risco.

Em síntese, os achados acerca dos fatores que influenciam o OBA, a confiança e a satisfação nos relacionamentos analisados revelam que:

- (i) a Montadora Alfa possui ativos específicos investidos em todos esses relacionamentos, e, mediante eventual ruptura de contrato, perderia mais valor com o Fornecedor Delta;
- (ii) apenas os Fornecedores Beta e Delta possuem ativos específicos investidos no relacionamento com a Montadora Alfa;
- (iii) para a montadora, os ativos específicos investidos por ela mostram confiança nos fornecedores e servem, também, para manter os relacionamentos, gerando um efeito positivo na satisfação econômica e social dos fornecedores;
- (iv) para os fornecedores Beta e Delta os investimentos em ativos específicos influenciam positivamente a confiança e a satisfação econômica e social com o relacionamento, e apenas para o Beta, influencia também o OBA;
- (v) para a montadora, a aplicação do OBA facilita a realização de investimentos em ativos específicos;
- (vi) a Montadora Alfa pressiona as margens dos três fornecedores analisados. Ao mesmo tempo, ela também faz uso construtivo das informações compartilhadas, sugerindo melhorias no processo produtivo dos fornecedores, que podem gerar redução de custos, e assim, um efeito positivo na satisfação econômica e social;
- (vii) foram encontradas salvaguardas contratuais, relacionais e reputacionais nesses relacionamentos, sendo esta última exercida pela Montadora Alfa e, pelo menos, pelo Fornecedor Gama;
- (viii) as salvaguardas relatadas como as mais importantes para proteger as partes foram as contratuais: contrato de fornecimento e de confidencialidade;
- (ix) é possível que as salvaguardas reputacionais utilizadas pela montadora e o contrato padrão de fornecimento, voltado a resguardar mais a montadora que os fornecedores, tendem a afetar negativamente a confiança, e, conseqüentemente, a satisfação econômica e social dos fornecedores e

- (x) as salvaguardas relacionais presentes nesses relacionamentos podem ajudar a aumentar a confiança e atenuar o efeito negativo do OBA unilateral sobre a satisfação econômica e social.

Assim, pôde-se atingir o objetivo específico “f” (Investigar se a influência do OBA e da confiança sobre a satisfação dos fornecedores e do comprador com o relacionamento está relacionada com a especificidade dos ativos investidos, o comportamento oportunista das partes e o estabelecimento de salvaguardas). De maneira geral, foi possível verificar que os investimentos em ativos específicos influenciam positivamente a confiança mútua – uma vez que demonstram comprometimento e disposição em continuar o relacionamento –, e, conseqüentemente, a satisfação econômica e social. A confiança mútua, na condição de mecanismo relacional de governança, tem o poder de coibir comportamentos oportunistas, e, assim, reduzir os custos de transação, aumentando os ganhos econômicos dos fornecedores e melhorando a qualidade do relacionamento. Contudo, não foi possível concluir que a influência do OBA sobre satisfação econômica e social com o relacionamento esteja relacionada com os ativos específicos investidos.

Verificou-se, também, que, embora as salvaguardas, de um modo geral, possam reduzir o risco de oportunismo, e, portanto, aumentar a confiança e a satisfação econômica e social, como nos casos analisados o OBA é aplicado de forma unilateral, provavelmente há aumento do risco de oportunismo, e, assim, dos custos de monitoramento também. Nessas circunstâncias, é possível que o compartilhamento unilateral de informações, mesmo na presença de salvaguardas, exerça mais influência negativa que positiva sobre a satisfação tanto econômica (com o aumento dos custos de monitoramento e redução dos ganhos econômicos) quanto social (com a diminuição da confiança e da qualidade do relacionamento) dos fornecedores. Já no caso da montadora, dado que a mesma não compartilha suas informações de custos, parece não fazer sentido verificar se a influência do OBA sobre a satisfação está relacionada a ativos específicos, oportunismo e salvaguardas.

4.3 Síntese da análise dos casos

Esta seção tem o propósito de sintetizar e discutir os achados da pesquisa a fim de responder à questão-problema que norteou esta tese (**Como o *Open-Book Accounting* e a confiança influenciam a satisfação com o relacionamento entre comprador e fornecedores na cadeia de suprimentos do setor automotivo?**). Para tanto, elaborou-se o Quadro 15, o qual traz a síntese dos resultados da pesquisa e, na sequência, foram realizadas algumas considerações sobre os mesmos.

Assuntos Abordados	Caso 1 (Forn. Beta e Montadora Alfa)	Caso 2 (Forn. Gama e Montadora Alfa)	Caso 3 (Forn. Delta e Montadora Alfa)
Forma de adoção e uso do OBA	a) Unilateral e aplicado de forma parcial; b) Forçado pela montadora; c) Nível alto de detalhe, vinculado à alta probabilidade de concessão do reajuste reivindicado; d) Usado principalmente para reajuste de preço; e) Condições conflitivas, baseadas mais em pressão para redução de preços que em estratégias conjuntas.	a) Unilateral e aplicado de forma parcial; b) Forçado pela montadora; c) Nível médio de detalhe, vinculado à probabilidade nem alta, nem baixa de concessão do reajuste reivindicado; d) Usado principalmente para reajuste de preço; e) Condições conflitivas, baseadas mais em pressão para redução de preços que em estratégias conjuntas.	a) Unilateral e aplicado de forma parcial; b) Forçado pela montadora; c) Nível baixo de detalhe, vinculado à baixa probabilidade de concessão do reajuste reivindicado; d) Usado principalmente para reajuste de preço; e) Condições conflitivas, baseadas mais em pressão para redução de preços que em estratégias conjuntas.
Forma de aplicação da IOCM	a) Ações conjuntas pontuais e eventuais.	a) Ações conjuntas pontuais e eventuais.	a) Ações conjuntas pontuais e eventuais.
Confiança no relacionamento	a) Confiança parcial (<i>calculative trust</i>); b) Confiança não foi pré-requisito do OBA, mas pode ter favorecido aumento de detalhe; c) OBA pode tanto gerar quanto destruir confiança.	a) Confiança parcial (<i>calculative trust</i>); b) Confiança não foi pré-requisito do OBA, mas pode ter favorecido aumento de detalhe; c) OBA pode tanto gerar quanto destruir confiança.	a) Confiança parcial (<i>calculative trust</i>); b) Possivelmente, confiança não foi pré-requisito do OBA, e não provocou aumento de detalhe; c) OBA pode tanto gerar quanto destruir confiança.
Satisfação com o relacionamento	a) Satisfação social elevada para ambas as partes; b) Satisfação econômica da montadora elevada, pelo nível alto de detalhe das informações; c) Satisfação do fornecedor com o OBA elevada (porém não compartilharia informações espontaneamente).	a) Satisfação social elevada para ambas as partes; b) Satisfação econômica da montadora não elevada, devido ao nível médio de detalhe das informações; c) Satisfação do fornecedor com o OBA em nível médio (não compartilharia informações espontaneamente).	a) Satisfação social elevada para ambas as partes; b) Satisfação econômica da montadora em um nível médio, pelo nível baixo de detalhe das informações; c) Satisfação do fornecedor com o OBA elevada (porém OBA é limitado e não compartilharia informações espontaneamente).

Continuação do Quadro 15

Fatores que interferem no OBA, na confiança e na satisfação (ativos específicos, oportunismo e salvaguardas)	a)	Ambas as partes investem em ativos específicos;	a)	Apenas montadora investe em ativos específicos;	a)	Principal ativo específico investido pelas partes: marca de cada uma;
	b)	Pressão da montadora nas margens e preços;	b)	Pressão da montadora nas margens e preços;	b)	Pressão da montadora nos preços;
	c)	Presença de salvaguardas contratuais, relacionais e reputacionais, sendo esta última usada, provavelmente, apenas pela Montadora Alfa;	c)	Presença de salvaguardas contratuais, relacionais e reputacionais, sendo esta última usada por ambas as partes;	c)	Presença de salvaguardas contratuais, relacionais e reputacionais, sendo esta última usada pela montadora e, possivelmente, pelo fornecedor;
	d)	Principais salvaguardas utilizadas: contratuais;	d)	Principais salvaguardas utilizadas: contratuais;	d)	Principais salvaguardas utilizadas: contratuais;
	e)	Contrato de fornecimento (padrão) resguarda mais a montadora que o fornecedor.	e)	Contrato de fornecimento (padrão) resguarda mais a montadora que o fornecedor.	e)	Contrato de fornecimento com alterações de cláusula pelo fornecedor.

Quadro 15. Síntese dos achados. Desenvolvido pela autora.

Os achados evidenciaram que o OBA é aplicado de maneira unilateral, forçado pela montadora, constituindo-se em um processo seletivo de informação, uma vez que os fornecedores tentam, na medida do possível, proteger o valor de suas informações contra eventuais comportamentos oportunistas da montadora. Uma das formas utilizadas para se resguardarem ocorre por meio do nível de detalhe das informações compartilhadas (relacionado ao tipo e à natureza da informação e à sua agregação ou não). O Fornecedor Beta é o que apresenta maior nível de detalhe e o Delta é o que mais restringe suas informações.

Um fenômeno presente nos casos analisados, sobre o qual não se encontrou referência na literatura pesquisada, refere-se ao fato de o nível de detalhe das informações compartilhadas apresentar correlação positiva com a probabilidade de concessão do reajuste reivindicado. Quanto maior a transparência nas informações compartilhadas pelo fornecedor, maior a probabilidade de a montadora conceder um reajuste próximo do solicitado. Em contrapartida, quanto menor o nível de detalhe das informações, menor a probabilidade de conseguir um reajuste próximo do solicitado. Na realidade, a tendência é o reajuste ficar consideravelmente abaixo do requerido. Esse aspecto pode evidenciar uma forma de pressão utilizada pela montadora na tentativa de fazer com que os fornecedores detalhem mais suas informações.

Não obstante, os fornecedores Gama e, principalmente, o Delta compartilham suas informações de maneira limitada. Existem alguns aspectos a serem discutidos a esse respeito. Primeiro, ainda que limitadamente, esses fornecedores compartilham suas informações.

Talvez por ser uma exigência do setor automotivo, mesmo que a Montadora Alfa possua uma pequena fatia de mercado se comparada à participação das grandes montadoras, os fornecedores Gama e Delta podem não ver alternativa para não compartilhar informações. Segundo, o nível de detalhe médio ou baixo praticado pelos mesmos pode ser explicado por diferentes fatores, a saber: risco de oportunismo da montadora, ausência de dependência econômica em relação à mesma, porte consideravelmente superior ao dela, relacionamento com todas as grandes montadoras no Brasil e no mundo, tipo de produto fornecido, dentre outros. Terceiro, conforme destacado pelo próprio entrevistado da Alfa, pode ser mais difícil e mais oneroso para a montadora trocar de fornecedor e desenvolver um novo (Heide & Miner, 1992), inclusive pelos ativos específicos investidos (Williamson, 1985; 1996; Ladeira, Araújo & Costa, 2009; Bánkut & Souza, 2014), do que aceitar níveis de detalhe abaixo do desejado.

Embora Kajüter e Kulmala (2005) afirmem que só é possível a aplicação do OBA imposto em relacionamentos díades diretos em que haja dependência econômica, os Fornecedores Gama e Delta não dependem economicamente da Montadora Alfa, porém compartilham suas informações, mesmo que limitadamente. Esse achado contraria Kajüter e Kulmala (2005) e evidencia que existem outros fatores que podem interferir no relacionamento e contribuam para que o OBA seja aplicado, ainda que de maneira forçada.

A literatura sobre o OBA (a exemplo de Seal et al., 1999; Kajüter & Kulmala, 2005; Aguiar, Rezende & Rocha, 2008) preconiza que para assegurar as expectativas em relação ao OBA é necessário que requisitos técnicos e sociais sejam cumpridos, inclusive que os relacionamentos sejam caracterizados por trocas relacionais (Macneil, 1978; Ganesan, 1994; Choi & Wu, 2009; Agndal & Nilsson, 2010; Villena, Revilla & Choi, 2011). Contudo, nos casos pesquisados, nem todos esses requisitos foram efetivamente encontrados. Embora os entrevistados tenham reforçado a existência de parceria, as evidências indicam relacionamentos conflitivos, com base em pressão para redução de preços, e com eventuais estratégias conjuntas. A cooperação não é totalmente espontânea e a confiança é parcial, ambas certamente motivadas por algum tipo de benefício (Ganesan, 1994; Williamson, 1996; Balestrin & Verschoore, 2014). Ainda, os fornecedores tentam proteger o valor de suas informações de diversas formas contra o risco de oportunismo da montadora (por meio de

salvaguardas contratuais, relacionais e reputacionais, e compartilhando as informações de maneira restrita).

Desta forma, apesar de os relacionamentos pesquisados serem de longo prazo (Beta – 5 anos; Gama – 8 anos e Delta – 15 anos, aproximadamente), os aspectos destacados no parágrafo anterior mostram que o OBA ocorre em um ambiente com a presença também de características das estratégias de compras transacionais apresentadas por Agndal e Nilsson (2010). Nessa situação, o compartilhamento de informações é usado principalmente para seleção e avaliação de fornecedores, estando mais relacionado com o monitoramento destes que ao suporte no planejamento e na coordenação das ações conjuntas (Tomkins, 2001; Agndal & Nilsson, 2010). Os achados da presente pesquisa evidenciam que o OBA é utilizado, sobretudo, para negociação com fornecedores (no caso de seleção e, principalmente, de reajuste de preços) e identificação de oportunidades de redução de custos, basicamente para reduzir os preços dos fornecedores, gerando, possivelmente, mais benefícios à montadora. Nessas condições, o desempenho desse instrumento provavelmente fica comprometido.

Ainda que os fornecedores tenham alegado alta satisfação com o OBA, foi possível observar, contraditoriamente, que nenhum deles compartilharia suas informações espontaneamente. Além disso, todos tentam limitar as informações compartilhadas. Isso pode evidenciar, pelas diversas razões apresentadas anteriormente, que os fornecedores percebem pouca vantagem na aplicação do OBA. Verificou-se, também, que a satisfação da montadora com o compartilhamento de informações é alta, e que a mesma está relacionada com o nível de detalhe das informações compartilhadas. Quanto mais transparentes forem as informações, maior a satisfação da montadora com o OBA e com os resultados econômico-financeiros (satisfação econômica) advindos dos relacionamentos, uma vez que seus ganhos econômicos podem ser aumentados pela identificação de oportunidades de redução de custos. Apesar de parecer óbvio, não se encontrou referência na literatura pesquisada sobre esse achado.

Outro aspecto importante a ser destacado é que tanto a montadora quanto os fornecedores declararam, de modo geral, alta satisfação social com o relacionamento. Embora ambas as partes tenham informado a existência de parceria, colaboração, confiança mútua, benefícios mútuos, as evidências demonstraram, conforme já comentado, não existir parceria, haver pouca colaboração, confiança parcial e geração de benefícios mais para a montadora que para

os fornecedores. No entanto, ainda assim parece haver um certo entendimento entre as partes que as fazem perceber um “bom relacionamento”, mesmo porque os relacionamentos são de longo prazo. Exemplificando, os fornecedores comentaram que, apesar de a montadora pressionar seus preços, esta abre espaço para negociação e considera que eles também necessitam de benefícios. Comentaram, ainda, que o relacionamento com a Montadora Alfa, a qual apresenta porte ainda pequeno, possui qualidade melhor que aqueles com as grandes montadoras ou com outros grandes clientes. Ou seja, comparando-se com os relacionamentos mencionados, é possível que com a Montadora Alfa o relacionamento seja menos conflitivo.

Foi verificado também que o OBA pode ter tanto um efeito positivo quanto negativo sobre a satisfação econômica e social dos fornecedores, dependendo de como as informações são utilizadas pela montadora. Se, por um lado, o uso é construtivo, beneficiando também os fornecedores, o OBA gera um efeito positivo sobre a satisfação tanto econômica quanto social. Por outro lado, se as informações são utilizadas de maneira indevida, sem gerar benefícios aos fornecedores, o OBA afeta negativamente a satisfação econômica e social dos mesmos, o que está associado ao risco de oportunismo da montadora, conforme prevê a ECT.

Em função também do uso das informações compartilhadas e do risco de comportamento oportunista da montadora devido à transparência das informações, o OBA pode tanto destruir confiança (Kulmala, 2004), se as informações forem utilizadas indevidamente, quanto gerá-la (Morgan & Hunt, 1994; Seal et al., 1999; Tomkins, 2001; Dekker, 2003; Kajüter & Kulmala, 2005; Nyaga, Whipple & Lynch, 2010), caso o uso seja construtivo. Por seu turno, apesar de a confiança encontrada ser parcial (*calculative trust*), observou-se que a mesma exerce influência positiva sobre a satisfação econômica e social com o relacionamento, tanto da montadora quanto dos fornecedores. A confiança constitui um importante mecanismo relacional de governança (Macneil, 1978), com potencial para coibir comportamentos oportunistas (Liu, Luo & Liu, 2009; Claro, Claro & Zylbersztajn, 2005; Claro & Claro, 2008), reduzindo custos de transação (Dyer, 1997; Dyer e Chu, 2000, 2003; Claro, Claro & Zylbersztajn, 2005; Claro & Claro, 2008), principalmente, os de negociação e monitoramento (Andrade et al., 2011). Consequentemente, a confiança aumenta os ganhos econômicos dos fornecedores (satisfação econômica) e melhora a qualidade do relacionamento (satisfação social).

Apesar de Dyer e Chu (2003) afirmarem que quanto maior a especificidade dos ativos, maior a probabilidade de aumentar o compartilhamento de informações pela necessidade de coordenação das trocas idiossincráticas, essa situação não foi observada nos casos pesquisados. Verificou-se, no entanto, que, na presença de ativos específicos, a parte com maior poder, no caso a montadora, pode exigir um detalhamento maior das informações compartilhadas pelo fornecedor que apresenta dependência em relação a ela, como é o caso do Fornecedor Beta. Em outras palavras, o aumento do nível de detalhe está relacionado à dependência do fornecedor e ao poder exercido pela montadora (*power-dependence*) (Kumar, Scheer & Steenkamp, 1995b; Voldnes, Gronhaug & Nilssen, 2012) e não à necessidade de coordenação de relacionamentos mais estreitos.

Para a Montadora Alfa, o relacionamento “aberto” em virtude da aplicação do OBA facilita a realização de investimentos em ativos específicos, pois assim as partes conseguem discutir de maneira mais aprofundada sobre tais investimentos. Esse achado também não foi encontrado na literatura pesquisada e pode revelar uma forma de pressão usada pela montadora para que o fornecedor compartilhe ou detalhe mais suas informações. Ademais, de modo geral, foi possível notar que os investimentos em ativos específicos influenciam positivamente a confiança mútua (pois demonstram comprometimento e disposição para a continuidade do relacionamento), e, conseqüentemente, a satisfação econômica e social. Entretanto, não foi possível concluir que a influência do OBA sobre satisfação econômica e social esteja relacionada com os ativos específicos investidos nesses relacionamentos.

Das salvaguardas encontradas nos relacionamentos estudados, as contratuais (contrato de fornecimento e de confidencialidade) foram relatadas por ambas as partes como as mais importantes contra eventuais comportamentos oportunistas. Esses resultados corroboram Liu, Luo e Liu (2009), os quais afirmam que as salvaguardas contratuais são mais eficazes para mitigar o oportunismo. Entretanto, o contrato padrão de fornecimento protege mais a Montadora Alfa que os fornecedores. Já as salvaguardas relacionais presentes nos casos investigados parecem não ser tão eficazes por não ocorrerem de forma plena e efetiva, conforme já discutido. De modo geral, embora sejam adotadas salvaguardas em todos os casos analisados, e estas possuam o poder de reduzir o risco de oportunismo, aumentando a confiança e a satisfação econômica e social, é possível que o OBA unilateral exerça mais influência negativa que positiva sobre a satisfação tanto econômica (com o aumento dos

custos de monitoramento e diminuição dos ganhos econômicos) quanto social (com a diminuição da confiança e da qualidade do relacionamento) dos fornecedores.

Para Williamson (1996), um dos propósitos das salvaguardas é a geração de confiança mútua. No entanto, é possível que as salvaguardas reputacionais usadas pela Montadora Alfa e o contrato padrão de fornecimento (salvaguarda contratual) tendem a afetar negativamente a confiança, e, conseqüentemente, a satisfação econômica e social dos fornecedores. Isso porque as salvaguardas reputacionais adotadas pela montadora estão relacionadas à aplicação forçada do OBA, à pressão para aumento do nível de detalhe das informações sob pena de o fornecedor não conseguir reajustes próximos aos pleiteados, ou, ainda, de não conseguir novos negócios. O contrato padrão de fornecimento protege mais a montadora que os fornecedores.

Enfim, os resultados encontrados nessa pesquisa estão alinhados com a ECT, a qual preconiza que a assimetria informacional afeta negativamente a transação e está relacionada com o comportamento oportunista das partes, a incerteza relativa à transação, a complexidade dos contratos e a racionalidade limitada dos agentes (Williamson, 1975; 1985; Zylbersztajn, 1995; Bánkut & Souza; 2014). Portanto, o compartilhamento unilateral de informações expõe os fornecedores ao risco de oportunismo da montadora, gerando incertezas quanto ao relacionamento. Esses aspectos são agravados pela racionalidade limitada, que impossibilita as partes de anteciparem todas as possíveis situações nos contratos, os quais são, geralmente, complexos. Conseqüentemente, essas questões prejudicam o desempenho do OBA.

Logo, o oportunismo dos compradores tende a diminuir o efeito positivo ou a aumentar eventuais efeitos negativos do OBA sobre a satisfação econômica e social dos fornecedores, à medida que esse comportamento diminui os benefícios econômicos dos mesmos advindos do compartilhamento de informações de custos. Neste contexto, Windolph e Moeller (2012) observam que os fornecedores podem aceitar o risco de comportamento oportunista dos compradores ou implementar salvaguardas adicionais, sendo que ambas as situações tendem a diminuir os ganhos econômicos dos fornecedores. Em outras palavras, o uso abusivo pelos compradores das informações compartilhadas afeta negativamente a relação entre o OBA e a satisfação econômica e social dos fornecedores, especialmente quando o OBA é imposto

pelos compradores (Kajüter & Kulmala, 2005), ao contrário de ser fundamentado em confiança e parceria (Car & Ng, 1995; Seal et. al, 1999).

Na sequência, foram apresentadas as conclusões deste trabalho, evidenciando as contribuições geradas, suas limitações e as recomendações para pesquisas futuras.

5 CONCLUSÕES

Este trabalho buscou proporcionar entendimentos adicionais sobre o OBA, a confiança e a satisfação com o relacionamento, os quais são aspectos determinantes da continuidade de relacionamentos estreitos. Constatou-se que o OBA pode tanto influenciar positiva quanto negativamente a satisfação econômica e a social das partes, dependendo de como as informações compartilhadas são utilizadas. A confiança apresenta um efeito positivo sobre a satisfação econômica e social, uma vez que tem o poder de reduzir o risco de comportamento oportunista. Ainda, foi constatado que a influência do OBA e da confiança sobre a satisfação está associada aos aspectos abordados pela ECT, como a especificidade dos ativos investidos, o oportunismo das partes e o estabelecimento de salvaguardas.

Com relação às implicações de ordem gerencial, os resultados encontrados nesta pesquisa evidenciaram que, ainda que os fornecedores possam ter benefícios, como identificação de ineficiências, a utilização do OBA não é iniciada com o objetivo de gestão dos custos na cadeia de suprimentos, mas de forma que a montadora possa reivindicar redução de preço dos fornecedores. Esses aspectos influenciam negativamente a percepção dos mesmos em relação a essa ferramenta pelo risco de oportunismo e pela ausência de previsão do princípio de “ganha-ganha” (benefícios mútuos), dificultando a disposição dos fornecedores ao compartilhamento de informações. Constatou-se, portanto, que o OBA unilateral não é uma ferramenta bem aceita pelos fornecedores devido aos propósitos de uso das informações compartilhadas nos relacionamentos pesquisados, os quais limitam o escopo de geração de benefícios. No caso de os fornecedores identificarem oportunidade para redução de seus custos, os mesmos não terão incentivo para compartilhar essa informação com a montadora. Com isso, pôde-se concluir que o OBA não é, necessariamente, uma ferramenta de IOCM, como afirma grande parte da literatura, estando desalinhado com a mesma.

Outra conclusão extraída dos achados foi que a longevidade dos relacionamentos pesquisados não necessariamente se deve ao processo de compartilhamento de informações praticado entre as partes. O OBA unilateral, na verdade, tem uma tendência de afetar a satisfação mais negativa que positivamente, o que, por consequência, afeta negativamente a continuidade do

relacionamento. Constatou-se, ainda, que o OBA pode ser aplicado por imposição em relacionamentos díades, na ausência de dependência econômica do fornecedor em relação à montadora, contrariando Kajüter e Kulmala (2005). Isso implica que existem outros aspectos do contexto relacional que podem influenciar a aplicação do OBA. A conclusão, portanto, é que parte da literatura não encontra respaldo na realidade dos casos analisados.

A confiança, reconhecida como aspecto importante para o compartilhamento de informações, também não foi encontrada de maneira efetiva. Constatou-se que, nos relacionamentos analisados, a confiança é parcial, não foi um pré-requisito para a aplicação do OBA e, nem sempre, ao longo do tempo, favorece aumento do nível de detalhe das informações compartilhadas, estando em desacordo com parte da literatura sobre o OBA. A implicação disso é que a falta de confiança dos fornecedores e o risco de oportunismo da montadora limita a aplicação dessa ferramenta, restringindo os benefícios que poderia gerar.

Considerando as implicações de ordem acadêmica, constatou-se, pelas análises, que, na prática, principalmente para os fornecedores, são poucos os benefícios gerados com o compartilhamento de informações. O OBA não é um instrumento fácil de ser aplicado e não conta com boa aceitação por parte dos fornecedores. A implicação disso é que há necessidade de mais pesquisas empíricas sobre o tema para identificar as razões desse descolamento e se ter maior aproximação entre a realidade das empresas e o que prevê a literatura ou a teoria. Com isso pôde-se concluir que existe uma lacuna entre a literatura e a realidade das empresas pesquisadas em relação aos assuntos tratados nesta tese.

Outra conclusão que emergiu foi que o OBA, por si só, pelo menos nos casos analisados, não garante aumento no nível de confiança, tal como já previsto pela ECT, que trata da confiança calculativa (Williamson, 1996), devido ao comportamento oportunista que as partes podem exercer. É necessário destacar, no entanto, a confiança, explorada neste trabalho como importante promotora da satisfação econômica e social, e, consequentemente, da continuidade dos relacionamentos. Esse constructo foi analisado com base na literatura pesquisada, mas conforme observa Tomkins (2001), falta uma teoria robusta sobre a interação entre a confiança e o compartilhamento de informação, o que dificulta esse entendimento. Assim, analisou-se a confiança, também, no contexto das estruturas de governança abordadas pela ECT, em que as transações são realizadas e nas quais surge o oportunismo dos agentes (Ladeira, Araújo & Costa, 2009). A confiança analisada, portanto, está em linha com a

calculative trust abordada por Williamson (1996). É necessário, contudo, que a ECT avance e reconheça a importância da análise da confiança nas relações de forma efetiva.

Em síntese, apesar de a literatura destacar as vantagens da aplicação do OBA e reconhecer que comumente é dado como certo que sua aplicação gera benefícios para todas as partes envolvidas, conforme afirmam Kajüter e Kulmala (2005), pôde-se concluir, à luz dos casos analisados, que: (i) essa ferramenta, na prática, tem pouca utilidade; (ii) é desvirtuada de seu propósito principal – gerir custos na cadeia de suprimentos – e (iii) não necessariamente gera benefícios para todas as empresas envolvidas nesse processo.

Como sugestões para futuros trabalhos, esta pesquisa poderia ser realizada com duas ou mais montadoras, de tamanhos diferentes, e alguns fornecedores diretos em comum, com o intuito de verificar se surgem resultados diferentes. Outra sugestão seria incluir na investigação um fornecedor direto importante para a montadora que não tenha adotado o OBA e verificar quais as razões envolvidas para o não compartilhamento de informações, ou, ainda, incluir um fornecedor que tenha aplicado o OBA durante certo período e que tenha deixado de aplicá-lo.

Outro aspecto interessante a estudar seria a inclusão de outros antecedentes da satisfação na análise, como dependência de poder (*power-dependence*) e comprometimento. Embora esses dois constructos tenham sido considerados na pesquisa, a ênfase foi dada ao compartilhamento de informações e à confiança. Sugere-se, também, realizar essa pesquisa por meio de uma *survey* com todas as montadoras instaladas no Brasil e com seus fornecedores diretos para que se pudesse generalizar os achados e, ainda, para que se fizesse uma medição mais efetiva da satisfação e da confiança nos relacionamentos. Por fim, a investigação poderia ser realizada em outros setores da economia, cujas empresas apliquem o OBA. O intuito seria comparar com a presente pesquisa, uma vez que o setor automotivo possui características bastante particulares que influenciam o OBA.

REFERÊNCIAS³⁰

- Abinajm Filho, J. (2011). *Confiança, Comprometimento e Efeito Chicote na Gestão da Cadeia de Suprimentos Automotiva*. 118 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Municipal de São Caetano do Sul.
- Adams, C.; Hoque Z., & McNicholas, P. (2006). Case studies and action research. In: Hoque, Z. (Ed). *Methodological issues in accounting research: theories, methods and issues*. London: Spiramus Press.
- Agndal, H., & Nilsson, U. (2008). Supply chain decision - making supported by an open books policy. *International Journal of Production Economics*, 16(1), 154-167.
- _____. (2009). Interorganizational cost management in the exchange process. *Management Accounting Research*, 20(2), 85-101.
- _____. (2010). Different open book accounting practices for different purchasing strategies. *Management Accounting Research*, 21(3), Set., 147-166.
- Aguiar, A. B., Rezende, A. J., & Rocha, W. (2008, Jan./Abr). Uma análise da complementaridade entre Gestão Interorganizacional de Custos e Open-Book Accounting. *BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*, 5(1), 66-76.
- Almeida, C. C. R., Cario, S. A. F.; Mercês, R., & Guerra, O. F. G. (2006, Jul.). Indústria automobilística brasileira: conjuntura recente e estratégias de desenvolvimento. *Indicadores Econômicos FEE*, 34(1), 135-152.
- Anderson, J. C., & Narus, J. A. (1984). A Model of the Distributor's Perspective of Distributor-Manufacturer Working Relationships. *Journal of Marketing*, 48(4), 62-74.
- _____. (1990). A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships. *Journal of Marketing*, 54(1), 42-58, Jan.
- Anderson, S. W., & Lanen, W. N. (1999). Economic transition, strategy and the evolution of management accounting practices: the case of India. *Accounting, Organizations and Society*, 24, 379-412.

³⁰ De acordo com o estilo APA – American Psychological Association.

- Andrade, C. H. M., Rezende, S. F. L., Salvato, M. A., & Bernardes, P. (2011, Jul./Ago.). A Relação entre Confiança e Custos de Transação em Relacionamentos Interorganizacionais. *Revista de Administração Contemporânea*, 15(4), art. 3, 608-630.
- Aquino, A. C. B. (2005). *Economia dos Arranjos Híbridos: o caso da coordenação de serviços em uma usina siderúrgica*. 217 f. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.
- Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores (ANFAVEA). (2015). *Anuário da indústria automobilística brasileira*. Disponível em <<http://www.anfavea.com.br/anuario.html>>. Acesso em: 17/08/2015.
- Axelsson, B., Laage-Hellman, J., & Nilsson, U. (2002). Modern management accounting for modern purchasing. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 853-62.
- Balestrin, A., & Verschoore, J. R. (2014, Jul./Ago.). Redes são Redes ou Redes são Organizações? *Revista de Administração Contemporânea*, 18(4), 523-533.
- Bánkut, S. M. S., & Souza, J. P. (2014). Arranjos contratuais e assimetria de poder no SAG suinícola no oeste paranaense. *Organizações Rurais & Agroindustriais*, 16(1), 92-107.
- Bardin, L. (2011). *Análise de Conteúdo*. (Reto, L. A., & Pinheiro, A., trad.). São Paulo: Edições 70.
- Bastl, M., Grubic, T., Templar, S., Harrison, A., & Fan, I. (2010). Inter-organisational costing approaches: the inhibiting factors. *The International Journal of Logistics Management*, 21(1), 65-88.
- Bertucci, C. E. (2008). *Custeio alvo na indústria brasileira de autopeças*. São Paulo. 216 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.
- Bhimani, A., Souza, B. C., & Rocha, W. (2011, Nov./Dec). Inter-organizational cost management in a Brazilian context. *Cost Management*, 5-16.
- BM&FBOVESPA. (2015). *Empresas listadas*. Disponível em <<http://www.bmfbovespa.com.br/Cias-Listadas/Empresas-Listadas/BuscaEmpresaListada.aspx?idioma=pt-br>>. Acesso em: 02/04/2015.

- Brito, E. P. Z., & G. Mariotto (2013). Benefícios da cooperação entre compradores e fornecedores: um estudo no setor de tecnologia da informação e comunicação. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 15(47), 241-261.
- Caglio, A., & Ditillo, A. (2012). Opening the black box of management accounting information exchanges in buyer-supplier relationships. *Management Accounting Research*, 23, 61-78.
- Camacho, R. R. (2010). *Fatores condicionantes da gestão de custos interorganizacionais na cadeia de valor de hospitais privados no Brasil: uma abordagem à luz da Teoria da Contingência*. São Paulo. 206 f. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.
- Carr, C., & Ng, J. (1995). Total Cost Control: Nissan and its U. K. supplier partnerships. *Management Accounting Research*, 6, 347-365.
- Castro, C. M. (2006). *A prática da pesquisa* (2a ed). São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Claro, D. P., Claro, P. B. O., & Zylbersztajn, D. (2005, Summer). The value of downstream information: exploring the effects of business networks on buyer-supplier relationship. *American Marketing Association*, 210-218.
- Claro, D. P., & Claro, P. B. O. (2008, Oct./Dec.). Managing trust relationships: calculative, affective, belief and performance. *Brazilian Administration Review*, 4(4), art. 3, 289-303.
- Coad, A. F., & Cullen, J. (2006). Inter-organisational cost management: towards an evolutionary perspective. *Management Accounting Research*, 17, 342-369.
- _____, & Scapens, R. (2006). Inter-organisational cost management. *Financial Management*, 38-39, Jul/Aug.
- Coase, R. H. (1937, Nov.). The nature of the firm. *Economica*, New Series, 4(16), 386-405.
- _____. (2000). The acquisition of Fisher Body by General Motors. *Journal of Law and Economics*, 43, 15-31.
- Colbati, A. *A Análise de Conteúdo e a pesquisa empírica qualitativa*. In: Souza, E. M. (Org.) *Metodologias e análises qualitativas em pesquisa organizacional- uma abordagem teórico-conceitual*. Vitória: Edufes.

Cooper, R., & Slagmulder, R. (1999). Supply chain development for the lean enterprise-interorganizational cost management. New Jersey: *The IMA Foundation for Applied Research*, Inc. 512 p.

_____. (2003-a, Sep./Oct). Inter-organizational costing, part 1. *Cost Management*, 5(17).

_____. (2003-b, Nov./Dec). Inter-organizational costing, part 2. *Cost Management*, 6(17).

_____. (2004). Inter-organizational cost management and relational context. *Accounting, Organizations and Society*, (29).

Costa, S. A. (2011). Análise de custos de concorrentes: um estudo dos determinantes de custos no setor de eletroeletrônicos. São Paulo, 196 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

Costa, J. C., & Maçada, A. C. G. (2009, Jul./Dez.). Gestão da informação interorganizacional na cadeia de suprimentos automotiva. *Revista de Administração de Empresas- RAE eletrônica*, 8(2), art. 10.

Creswell, J. W. (2014). *Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens* (3ª ed, Sandra Mallmann da Rosa, Trad.). Porto Alegre: Penso.

_____. Hanson, W. E., Plano, V. L. C., & Morales, A. (2007a, Mar.). Qualitative Research Designs: Selection and Implementation. *The Counseling Psychologist*, 35(2), 236-264.

Das, T.K., & Teng, B.S. (1998). Between trust and control: developing confidence in partner cooperation in alliances. *Academy of Management Review*. 23(3), 491-512.

Dekker, H. C. (2003). Value chain analysis in interfirm relationships: a field study. *Management Accounting Research*. 14, 1-23.

_____. (2004). Control of inter-organizational relationships: evidence on appropriation concerns and cooperation requirements. *Accounting, Organization and Society*, 29(1), 27-49.

_____. (2008). Partner selection and governance design in interfirm relationships. *Accounting, Organization and Society*, 33(1), 915-941.

- Di Serio, L. C., Sampaio, M., & Pereira, S. C. F. (2007). A evolução dos conceitos de logística: um estudo na cadeia automobilística no Brasil. *Revista de Administração e Inovação*, 4(1), 125-141.
- Donaldson, L. (1999). Teoria da contingência estrutural. In: CLEGG, S. R. et al. *Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizaconais. 1*. São Paulo: Atlas.
- Dubois, A., & Araujo, L. (2007). Case research in purchasing and supply management: opportunities and challenges. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 13, 170-181.
- Dwyer, F. R., Schurr, P. H., & Oh, S. (1987). Developing Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*, 51(2), 11-27.
- Dyer, J. H. (1996, Apr.). Specialized supplier networks as a source of competitive advantage: evidence from the auto industry. *Strategic Management Journal*, 17(4), 271-291.
- Dyer, J. H. (1997). Effective interfirm collaboration: how firms minimize transaction costs and maximize transaction value. *Strategic Management Journal*, 18(7), 535-556.
- _____, & Chu, W. (2000). The determinants of trust in supplier-automaker relationships in the U.S., Japan, & Korea. *Journal of International Business Studies*, 31(2), 259-285.
- _____. (2003). The role of trustworthiness in reducing transaction costs e improving performance, empirical evidence from United States, Japan, & Korea. *Organization Science*, 14(1), 57-68.
- Dyer, J. H., & Nobeoka, K. (2000). Creating and managing a high-performance knowledge-sharing network: the Toyota case. *Strategic Management Journal*, 21(3), 345-367.
- Ellram, L. M. (1996). A structured method for applying purchasing cost management tools. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 32(1), 11-19.
- Façanha, S. L. O. (2012). *Aquisições, fusões e alianças estratégicas na configuração da cadeia sucroenergética brasileira*. São Paulo, 330 f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

- Faria, A. C., Soares, I. C., Rocha, W., & Rossi, G. B. (2013, Out./Dez.). A prática da gestão de custos interorganizacionais em uma montadora de veículos na região do Grande ABC, *Revista Brasileira de Gestão e Negócios*, 15(49), 617-638.
- Fayard, D., Lee, L. S., Leitch, R. A., & Kettinger, W. J. (2012). Effect of internal cost management, information systems integration, and absorptive capacity on inter-organizational cost management in supply chains. *Accounting, Organizations and Society*, (37), 168-187.
- Field, J. M., & Meile, L. C. (2008). Supplier relations and supply chain performance in financial services processes. *International Journal of Operations & Production Management*, 28(2), 185-206.
- Frazier, G. L. (1983). Interorganizational exchange behavior in marketing channels: a broadened perspective. *Journal of Marketing*, 47(4), 68-78.
- Free, C. (2008). Walking the talk? Supply chain accounting and trust among UK supermarkets and suppliers. *Accounting, Organizations and Society*, 33, 629-662.
- Gambetta, D. (1988). Can we trust trust? In: Gambetta, D. (Ed.). *Trust: making and breaking cooperative relations*. Oxford: BRasil Blackwell.
- Ganesan, S. (1994). Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 58(2), 1-19.
- Geyskens, I., Steenkamp, J. E. M., & N. Kumar. (1999). A Meta-Analysis of Satisfaction in Marketing Channel Relationships. *Journal of Marketing Research*, 36(2), 223-238.
- Geyskens, I., & Steenkamp, J. E. M. (2000). Economic and Social Satisfaction: Measurement and Relevance to Marketing Channel Relationships. *Journal of Retailing*, 76(1), 11-32.
- Gil, A. C. (2009). *Estudo de caso: fundamentação científica; subsídios para coleta e análise de dados; como redigir o relatório*. São Paulo: Atlas.
- Gil, A. C. (2010). *Como elaborar projetos de pesquisas* (5a ed) São Paulo: Atlas.
- Granovetter, M. (2005). The impact of social structure on economic outcomes. *Journal of Economic Perspectives*, 19(1), 33-50.

- Grover, V., & Malhotra, M. K. (2003). Transaction cost framework in operations and supply chain management research: theory and measurement. *Journal of Operations Management*, 21, 457-473.
- Guarnieri, P., Hatakeyama, K., & Resende, L. M. (2009). Estudo de caso de um condomínio industrial na indústria automobilística: caso gm gravataí. *Revista Produção On Line*, 9(1), 48-72.
- Guarnieri, P., & Hatakeyama, K. (2010, Abr./Jun.). Formalização da logística de suprimentos: caso das montadoras e fornecedores da indústria automotiva brasileira. *Revista Produção*, 20(2), 186-199.
- Gulati, R., & Singh, H. (1998). The architecture of cooperation: managing coordination costs and appropriation concerns in strategic alliances. *Administrative Science Quarterly*, 43(4), 781-814.
- Heide, J. B., & Miner, A. S. (1992). The Shadow of the Future: Effects of Anticipated Interaction and Frequency of Contact on Buyer-Seller Cooperation. *The Academy of Management Journal*, 35(2), 265-291.
- Hoffjan, A., & Kruse, H. (2006). Open book accounting in supply chain: when and how is it used in practice? *Cost Management*, 20(6), 40-47.
- _____, Lührs, S., & Kolburg, A. (2011, Jul.). Cost transparency in supply chains: demystification of the cooperation tenet. *Supply Chains*, 63, 230-251.
- Holweg, M., Disney, S., Holmstrom, J., & Smoros, J. (2005). Supply chain collaboration: making sense of the strategy continuum. *European Management Journal*, 23(2), 170-181.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). (2014). *Banco de dados agregados – Pesquisa industrial anual*. Disponível em <<http://www.sidra.ibge.gov.br/bda/pesquisas/pia/default.asp?o=17&i=P>>. Acesso em: 21/10/2014.
- Jap, S. D., & Ganesan, S. (2000). Control mechanisms and the relationship life cycle: implications for safeguarding specific investments and developing commitment. *Journal of Marketing Research*, 37(2), 227-245.

- Jhonston, D. A., McCutcheon, D. M., Stuart, F. I., & Kerwood, H. (2004). Effects of supplier trust on performance of cooperative supplier relationships. *Journal of Operations Management*, 22, 23-38.
- Jonsson, P., & Zineldin, M. (2003). Achieving high satisfaction in supplier-dealer working relationships. *Supply Chain Management: An international Journal*, 8(3), 224-240.
- Kajüter, P., & Kumala, H. I. (2005). Open-book accounting in networks: potential achievements and reasons for failures. *Management Accounting Research*, 16, 179-204.
- Klein, B. (1988). Vertical Integration as Organizational Ownership: The Fisher Body-General Motors Relationship Revisited. *Journal of Law, Economics, and Organization*, 4(1), 199-213.
- _____. Klein, B. (2000). Fisher-General Motors and the nature of the firm. *Journal of Law and Economics*, 43, 105-141.
- Klotzle, M. C. (2002, Jan./Abr.). Alianças Estratégicas: Conceito e Teoria. *Revista de Administração Contemporânea*, 6(1), 85-104.
- Kulmala, H. I. (2002). Open-book accounting in networks. *The Finnish Journal of Business Economics*, 52(2), 157-177.
- _____, Paranko, J., & Uusi-Rauva, E. (2002). The role of cost management in network relationships. *International Journal of Production Economics*, 79, 33-43.
- _____. (2003). *Cost Management in Firm Networks*. Tampere, 145 p. Tese (Doutor em Tecnologia) – Institute of Industrial Management, Tampere University of Technology.
- _____. (2004). Developing cost management in customer–supplier relationships: three case studies. *Journal of Purchasing & Supply Management*, 10(2), 65-77.
- _____, Kajüter, P., & Valkokari, K. (2007, Jun.). Inter-organizational cost management in SME networks. *8th Manufacturing Accounting Research, Cost and Performance Management in Services and Operations*, Trento.
- Kumar, N., Scheer, L. K., & Steenkamp, J. E.M. (1995a, Feb.). The Effects of Supplier Fairness on Vulnerable Resellers. *Journal of Marketing Research*, 32, 54-65.

- Kumar, N., Scheer, L. K., & Steenkamp, J. E.M. (1995b). The Effects of Perceived Interdependence on Dealer Attitudes. *Journal of Marketing Research*, 32, Aug., 348-56.
- Kumra, R., Agndal, H., & Nilsson, U. (2012). Open book practices in buyer-supplier relationships in India. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 27(3), 196-210.
- Ladeira, W. J., Araújo, C. F., & Costa, J. C. (2009). A questão da confiança na TCT e nos estudos de redes sociais: aproximações e contradições. *Sinergia*, 13(1)(2), 51-58.
- Lamming, R. (1996). Squaring lean supply with supply chain management. *International Journal of Operations and Production Management*, 16(2), 183-196.
- _____, Caldwell, N., Phillips, W., & Harrison, D. (2004). Developing the Concept of Transparency for Use in Supply Relationships, *British Journal of Management*, 15, 291-302.
- _____. (2005). Sharing sensitive information in supply relationships: the flaws in one-way open-book negotiation and the need for transparency, *European Management Journal*, 23(5), 554-563.
- Langfield-Smith, K., & Smith, D. (2003). Management control systems and trust in outsourcing relationships. *Management Accounting Research*, 14, 281-307.
- _____. (2008). The relations between transactional characteristics, trust and risk in the start-up phase of a collaborative alliance. *Management Accounting Research*, 19, 344-364.
- Liu, Y., Luo Y., & Liu, T. (2009). Governing buyer-supplier relationships through transactional and relational mechanisms: evidence from China. *Journal of Operations Management*, 27, 294-309.
- Macneil, I. R. (1978). Contracts: adjustment of long-term economic relations under classical, neoclassical, and relational contract law. *Northwestern University Law Review*, 72(6), 854-902.
- Mahama, H. (2006). Management control systems, cooperation and performance in strategic supply relationships: A survey in the mines. *Management Accounting Research*, 17, 315-339.

- Manzini, E. J. (2015). Considerações sobre a transcrição de entrevistas. Disponível em <http://www.oneesp.ufscar.br/texto_orientacao_transcricao_entrevista>. Acesso em: 20/05/2015.
- Marini, M. L. (2003). *O relacionamento e as novas configurações entre montadoras de automóveis e seus fornecedores*. 134 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) Universidade Federal de Santa Catarina.
- Marques, K. C. M. (2012). *Custeio alvo à luz da Teoria da Contingência e da Nova Sociologia Institucional: estudo de caso sobre sua adoção, implementação e uso*. São Paulo. 289 f. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.
- Martins, G. A., & Teophilo, C. (2007). *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas*. São Paulo: Atlas.
- Martins, G. A. (2008). *Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa* (2a ed). São Paulo: Atlas.
- Martins, R. S., Souza-Filho, O. V., Pereira, S. C. F., & Di Serio, L. C. (2012, Abr.). Collaborative practices in the management of the brazilian automotive chain: does the origin of automakers matter? *Production and Operations Management Society - POMS 23rd Annual Conference*, Chicago, Illinois.
- Martins, R. S., Souza-Filho, O. V., & Pereira, S. C. F. (2012). Alinhamento estratégico nas cadeias de suprimento da indústria automobilística brasileira. *Revista Eletrônica de Administração*, (3), 581-606.
- McCann, L., Colby, B., Easter, K. W., Kasterine, A., & Kuperan, K. V. (2005). Transaction cost measurement for evaluating environmental policies. *Ecological Economics*, 52, 527-542.
- McIvor, R. Lean supply: the design and cost reduction dimensions. (2001). *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 7, 227-242.
- Moeller, K., Windolph, M., & Isbruch, F. (2011). The effect of relational factors on open-book accounting and inter-organizational cost management in buyer-supplier partnerships. *Journal of Purchasing & Supply Management*, 17, 121-131.
- Monteiro, G. F. A., & Zylbersztajn, D. (2011, Jan./Jun.). Direitos de propriedade, custos de transação e concorrência: o modelo de Barzel. *Economic analysis of Law Review*, 2(1), 95-114.

- Morgan, B. F. (2012). *Tecnologias contábeis, decisões coletivas e gestão de risco nas relações de suprimento de gás liquefeito de petróleo*. São Paulo. 195 f. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.
- Morgan, R. B., & Hunt, S. D. (1994, July). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58, 20-38.
- Morris, D., Donnelly, T., & Donnelly, T. (2004). Supplier parks in the automotive industry. *Supply Chain Management: An international Journal*, 9(2), 129-133.
- Mouritsen, J., Hansen, A., & Hansen C. O. (2001). Inter-organizational controls and organizational competences: episodes around target cost management, functional analysis and open book accounting. *Management Accounting Research*, (12), 221-244.
- Munday, M. (1992). Accounting cost data disclosure and buyer- supplier partnerships-a research note. *Management Accounting Research*, 3, 245-250.
- Neu, D. (1991). New stock issues and the institutional production of trust. *Accounting, Organizations and Society*, 16(2), 185-200.
- Noordewier, T. G., John, G., & Nevin, J.R. (1990). Performance outcomes of purchasing arrangements in industrial buyer-vendor relationships. *Journal of Marketing*, 54(4), 80-93.
- Nyaga, G. N., Whipple, J. M., & Lynch, D. F. (2010). Examining supply chain relationships: Do buyer and supplier perspectives on collaborative relationships differ? *Journal of Operations Management*, 28, 101-114.
- Otley, D.T., & Berry, A. J. (1994). Case study research in management accounting and control. *Management Accounting Research*, 5, 45-65.
- Piontkowski, J. O., & Hoffjan, A. (2009). Less is sometimes more: the role of information quantity and specific assets in propensity to engage in cost data exchange processes. *Journal of Purchasing & Supply Management*, 15, 71-78.
- Pires, S. R. I. (1998). Managerial implications of the modular consortium model in a Brazilian automotive plant. *International Journal of Operations & Production Management*, 18(3), 221-232.

- _____. & Sacomano Neto, M. (2010, Abr./Jun.). Características estruturais, relacionais e gerenciais na cadeia de suprimentos de um condomínio industrial na indústria automobilística. *Revista Produção*, 20(2), 172-185.
- Rodríguez, I. R. B., Agudo, J. C., & Gutiérrez, H. S. M. (2006). Determinants of economic and social satisfaction in manufacturer-distributor relationships. *Industrial Marketing Management*, 35, 666- 675.
- Romano, P., & Formetini, M. (2012). Designing and implementing open book accounting in buyer-supplier dyads: a framework for supplier selection and motivation. *International Journal Production Economics*, 137, 68-83.
- Rousseau, D.M., Sitkin, S.B., Burt, R.S., & Camerer, S. (1998). Not so different after all: a cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 393-404.
- Saes, M. S. M. (2007, Abr./Jun). A distribuição de quase-renda e a estratégia de diferenciação no café. *Revista de Administração Contemporânea*, 11(2), 151-171.
- Salerno, M. S., Zilbovicius, M., Arbix, G., & Dias, A. V. C. (1998, Jul./Set.). Mudanças e persistências no padrão de relações entre montadoras e autopeças no Brasil. *Revista de Administração*, 33(3), 16-28.
- Scavarda, L. F. R., & Hamacher, S. (2001, Mai./Ago). A evolução da cadeia de suprimentos da indústria automobilística no Brasil. *Revista de Administração Contemporânea*, 5(2), 201-219.
- Schoenherr, T. & Swink, M. (2012). Revisiting the arcs of integration: Cross-validations and extensions. *Journal of Operations Management*, 30, 99-115.
- Seal, W., Cullen, J., Dunlop, A., Berry, T. & Ahmed, M. (1999). Enacting a European supply chain: a case study on the role of management accounting. *Management Accounting Research*, 10, 303-322.
- Shank, J. K. & Govindarajan, V. (1997). *A revolução dos custos: como reinventar e redefinir sua estratégia de custos para vencer mercados crescentemente competitivos* (2ª ed). Rio de Janeiro: Campus.
- Sindipeças. *Desempenho do setor de autopeças*. Disponível em <<http://www.sindipeças.org.br/area-atuacao/?co=s&a=desempenho-do-setor-de-autopecas#.VRvyofnF9yU>>. Acesso em: 01/04/2015.

- Soares, I. C. (2011). *A Gestão de Custos Interorganizacionais e a Contabilidade de Livros Abertos em uma montadora de veículos automotores na região do Grande ABC*. 112 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Municipal de São Caetano do Sul.
- Souza, B. C. (2008). *Fatores condicionantes da gestão de custos interorganizacionais*. São Paulo, 141 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.
- Souza, B. C. & Rocha, W. (2009). *GCI - Gestão de Custos Interorganizacionais: ações coordenadas entre clientes e fornecedores para otimizar resultados*. São Paulo: Atlas.
- Souza, J. P., & Zylbersztajn, D. (2011, Jul.). Poder de mercado e poder de contrato envolvendo integrados cooperados e não cooperados: percepções na cadeia do frango. *Informações Econômicas*, 41 (7), 41-53.
- Sturgeon, T., Biesebroeck, J. V., & Gereffi. G. (2008, Apr.). Value chains, networks and clusters: reframing the global automotive industry. *Journal of Economic Geography*, 8, 297-321.
- Suomala, P., Lahikainen, T., Lyly-Yrjänäinen, J. & Paranko, J. (2010). Open book accounting in practice - exploring the faces of openness. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 7(1), 71-96.
- Terpend, R., Tyler, B. B., Krause, D. R. & Handfield, R. B. (2008). Buyer–supplier relationships: derived value over two decades. *Journal of Supply Chain Management*, 44(2), 28-55.
- Tomkins, C. (2001). Interdependencies, trust and information in relationships, alliances and networks. *Accounting, Organizations and Society*, 26, 161-191.
- Triviños, A. N. S. (2008). *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas.
- Van Der Stede, W. A., Young, S. M. & Chen, C. X. (2005). Assessing the quality of evidence in empirical management accounting research: the case of survey studies. *Accounting, Organization and Society*, 30(7-8), 684-955.
- _____. (2007). Doing Management Accounting Survey Research In: Chapman, C. S. et al.(Org.). *Doing Management Accounting Survey Research*, 1. Elsevier.

- Vanalle, R. M. & Salles, J. A. A. (2011). Relação entre montadoras e fornecedores: modelos teóricos e estudos de caso na indústria automobilística brasileira. *Gestão & Produção*, 18(2), 237-250.
- Verschoore, J. R., & Balestrin, A. (2008a, Jan./Jun.). Ganhos competitivos das empresas em redes de cooperação. *Revista de Administração Eletrônica*, 1(1), art. 2, 1-21.
- _____. (2008b, Out./Dez.). Fatores Relevantes para o Estabelecimento de Redes de Cooperação entre Empresas do Rio Grande do Sul. *Revista de Administração Contemporânea*, 12(4), 1043-1069.
- Villena, V. H.; Revilla, E. & Choi, T. Y. (2011). The dark side of buyer-supplier relationships: a social capital perspective. *Journal of Operations Management*, 29 (6), 561-576.
- Voldnes, G., Gronhaug, K. & Nilssen, F. (2012). Satisfaction in buyer-seller relationships-influence of cultural differences. *Industrial Marketing Management*, 41, 1081-1093.
- Vosselman E. G. J. & Van Der Meer-Kooistra, J. (2009). Accounting for control and trust building in interfirm transactional relationships. *Accounting, Organizations and Society*, 34, 267-283.
- Wagner, S. M. (2008). Cost management practices for supply chain management: an exploratory analysis. *International Journal of Services and Operations Management*, 4(3), 296-320.
- Williamson, O.E. (1975). *Markets and Hierarchies - Analysis and Antitrust Implications: a study in the economics of internal organization*. New York: Free Press.
- _____. (1979, Oct.) Transaction-Cost Economics: the governance of contractual relations. *Journal of Law and Economics*, 22(2), 233-261.
- _____. (1985). *The Economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting*. London: Macmillan Free Press.
- _____. (1996). *The mechanisms of governance*. New York: Oxford University Press.
- _____. (1998). Transaction cost economics: how it works; where it is headed. *The Economist*, 146(1).

- _____. (2000, Sep.). The New Institutional Economics: Taking stock, looking ahead. *Journal of Economic Literature*, 38(3), 595-613.
- Windolph, M. & Moeller, K. (2012). Open-book accounting: Reason for failure of inter-firm cooperation? *Management Accounting Research*, 23, 47-60.
- Winckler, N. C. & Molinari, G. T. (2011). Competição, Colaboração, Cooperação e Coopetição: Revendo os Conceitos em Estratégias Interorganizacionais. *Revista ADMpg Gestão Estratégica*, 4(1), 1-12.
- Whipple, J. M., Lynch, D. F. & Nyaga, G. N. (2010). A buyer's perspective on collaborative versus transactional relationships. *Industrial Marketing Management*, 39, 507-518.
- Womack, J.P.; Jones, D.T.; Roos, D. (2004). A máquina que mudou o mundo: baseado no estudo do Massachusetts Institute of Technology sobre o futuro do automóvel. (Nova ed. rev. e atual., Ivo Korytowski, trad.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Yin, R. K. (2010). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. (4ª ed, Ana Thorell, trad.). Porto Alegre: Bookman.
- Young, S. M. (1996). *Survey research in management accounting: a critical assessment*. In: Richardson, A.J. (Ed.), *Research Methods in Accounting: Issues and Debates*, CGA Canada Research Monograph Number 25.
- Zylbersztajn, D. (1995). *Estruturas de Governança e Coordenação de Agribusiness*. São Paulo, 239 f. Tese (Livre Docência), Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

APÊNDICE – 1

Roteiro de Entrevistas – MONTADORA ALFA

IDENTIFICAÇÃO

Empresa: _____
 Respondente: _____
 Cargo ocupado: _____
 Departamento/Setor: _____
 Tempo na empresa: _____
 Tempo no cargo: _____
 Tempo no setor: _____
 Data: ____/____/____. Início: _____ Término: _____

BLOCO A – Questões Preliminares
Contexto de aplicação do *Open-Book Accounting*

Objetivo: verificar, em entrevista preliminar, se a montadora potencial de investigação atende aos requisitos dessa pesquisa para alcance do objetivo proposto e investigar em que contexto se dá a aplicação do *Open-Book Accounting*.

1. Há quanto tempo sua empresa relaciona-se com o Fornecedor _____
2. Vocês compartilham informações de custos da sua empresa com o Fornecedor _____ para o processo de *Open-Book Accounting*? (Baseado em Windolph & Moeller, 2012)
3. Sua empresa recebe informações de custos do Fornecedor _____? (Baseado em Windolph e Moeller, 2012)
4. Caso as questões 2 e/ou 3 sejam afirmativas, quando sua empresa iniciou o processo do OBA junto ao Fornecedor _____?

Se a Montadora Alfa não compartilhar suas informações com o Fornecedor _____, ir para a questão 6.

5. Caso vocês compartilhem informações de custos de sua empresa com o Fornecedor _____, para iniciar esse processo, primeiro houve um tempo de relacionamento para posteriormente começar o processo de compartilhamento de informações? (Baseado em Carr & Ng, 1995; Ellram, 1996; Mouritsen, Hansen & Hansen, 2001, Axelsson, Laage-Hellman & Nilsson, 2002; Kulmala, 2002)
6. Qual é o processo de aquisição/contratação entre sua empresa e o Fornecedor _____ em que o OBA está envolvido? Qual o prazo de duração do contrato entre vocês?

() Contrato de fornecimento.

() Parceria desde o projeto.

() Outro: _____

7. Qual é o prazo médio que o Fornecedor _____ tem para entregar o que ele fornece à Montadora Alfa?
8. Caso ocorra atraso na entrega ou má conformidade no que o Fornecedor _____ entrega, quais são as penalidades aplicadas?
9. Atualmente, sua empresa tem quanto da produção (ou custo do veículo produzido), em termos percentuais, na dependência do Fornecedor _____?
10. Existe um contrato global com o Fornecedor _____, ou seja, ele já atua com a matriz ou em outras filiais da companhia em outros países?
11. Qual é o nível de envolvimento do Fornecedor _____ com o modelo de produção de sua empresa?
12. O Fornecedor _____ está estabelecido no Parque Industrial da Montadora Alfa? Se não, ele está próximo?
13. Com que frequência sua empresa recebe informações de custos do Fornecedor _____? (Adaptado de Windolph & Moeller, 2012; baseado em Caglio & Ditillo, 2012)

BLOCO B – Forma de adoção e uso do <i>Open-Book Accounting</i>

Objetivo: verificar como o OBA vem sendo praticado em relação à direção do compartilhamento de informações, ao nível de detalhe das informações, ao tipo e à natureza das informações compartilhadas, aos processos que contempla, aos propósitos de uso das informações compartilhadas, aos determinantes de custos que contempla, às condições em que ocorre o compartilhamento de informações, aos incentivos oferecidos e à forma de comunicação. Relacionado ao objetivo específico “a”.

1. Como ocorre o compartilhamento de informações de custos nesse relacionamento? (Baseado em Windolph & Moeller, 2012)
 - () De forma díade (apenas entre a Montadora Alfa e o Fornecedor _____).
 - () Em parte da cadeia de valor.
 - () Em toda a cadeia de valor.
 - () Outros: _____
2. Quem, na empresa, se envolve com o processo de compartilhamento de informações de custos (por exemplo: pessoal técnico, pessoal de custos)?
3. Qual é a forma de comunicação utilizada para o compartilhamento de informações (de custos, processos e/ou atividades) entre vocês e o Fornecedor _____?
 - () Oral.
 - () Impressa.

- () Via sistemas. Que tipo de sistema? _____
- () Outra: _____
4. Em termos de nível de detalhe, como são compartilhadas as informações pelo Fornecedor _____? (Baseado em Windolph & Moeller, 2012)
- () Por processo, por produto, por componente do produto, por unidade.
- () Sobre estruturas de custos.
- () Sobre custos diretos (materiais, mão de obra etc.) e/ou custos indiretos.
- () Transferidas sem atrasos e sem modificações (ex.: informações da contabilidade interna).
- () Outros: _____
5. As informações de custos recebidas do Fornecedor _____ contemplam informações sobre:
- () Modelo de gestão?
- () Escala de produção?
- () Escopo da produção?
- () Nível tecnológico?
- () Uso da capacidade?
- () Estrutura de capitais?
- () Fatores institucionais (normas, políticas, regulamentações, legislações etc.)?
- () Tempestividade (aproveitamento das oportunidades de negócios)?
- () Projeto do produto ou serviço?
- () Comprometimento?
- () Qualidade do produto ou serviço?
- () Diversidade (de produtos e serviços, de fornecedores, de clientes, de máquinas e equipamentos)?
- () Nível de experiência?
- () Relações na cadeia de valor?
- () Localização (local de estabelecimento da empresa)?
- () Arranjo físico do sistema produtivo?
6. As informações recebidas do Fornecedor _____ limitam-se a informações de custos?
- Se não, quais são os outros tipos de informações compartilhadas?
- () Previsão de vendas.
- () Gestão de preços.
- () Informações sobre qualidade.
- () Outras: _____
7. Quais são os propósitos de uso das informações compartilhadas pelo Fornecedor _____? (Baseado em Carr & Ng, 1995; Cooper & Slagmulder, 1999, 2003b, 2004; Tomkins, 2001; Moutisen et al., 2001; Dekker, 2003, 2004, 2008; Langfield-Smith & Smith, 2003; Agndal & Nilsson, 2008; Suomala et al., 2010; Kumra & Agndal & Nilsson, 2012; Romano & Formentini, 2012)
- () Controlar as atividades conjuntas.
- () Auxiliar o Fornecedor _____ no processo de decisão dos assuntos referentes ao relacionamento.
- () Garantir confiança.
- () Demonstrar compromisso mútuo.
- () Identificar ineficiências do Fornecedor _____.

- ☐ Identificar oportunidades para redução de custos.
- ☐ Assegurar margens.
- ☐ Desenvolver conjuntamente produtos ou serviços.
- ☐ Comunicar objetivos/metast.
- ☐ Eliminar desperdícios.
- ☐ Identificar custos ocultos.
- ☐ Avaliar e selecionar fornecedores.
- ☐ Outros: _____

8. As informações compartilhadas pelo Fornecedor _____ contemplam quais processos? (Baseado em Carr & Ng, 1995; Cooper & Slagmulder, 1999, 2003b, 2004; Tomkins, 2001; Moutisen et al., 2001; Dekker, 2003, 2004, 2008; Langfield-Smith & Smith, 2003; Agndal & Nilsson, 2008; Suomala et al., 2010; Kumra & Agndal & Nilsson, 2012; Romano & Formentini, 2012)

- ☐ Pré-produção.
- ☐ Produção em curso.
- ☐ Todos os estágios do projeto do produto.
- ☐ Apenas alguns estágios do projeto do produto.
- ☐ Comercialização.
- ☐ Logística.
- ☐ Processos administrativos.
- ☐ Outros: _____

Se a Montadora Alfa não compartilhar informações de sua empresa com o Fornecedor _____, ir para a questão 10.

9. Caso a Montadora Alfa compartilhe informações de custos de sua empresa com o Fornecedor _____, esse compartilhamento de informações ocorre porque: (Baseado em Kulmala, 2004; Kajüter & Kulmala, 2005; Agndal & Nilsson, 2010; Kumra, Agndal & Nilsson, 2012)

- ☐ há confiança de que as informações serão utilizadas adequadamente.
- ☐ existe cooperação entre as partes.
- ☐ apesar de não haver confiança, é importante para os negócios da empresa.
- ☐ apesar de não haver cooperação, é importante para os negócios da empresa.
- ☐ outros: _____

10. A Montadora Alfa oferece algum tipo de incentivo para que o Fornecedor _____ compartilhe as informações de custos de sua empresa com vocês? (Baseado em Carr & Ng, 1995; Kulmala, 2004; Kajüter & Kulmala, 2005; Agndal & Nilsson, 2009; Agndal & Nilsson, 2010; Kumra, Agndal & Nilsson, 2012; Romano & Formentini, 2012)

Se sim, quais?

- ☐ Benefício de ser escolhido como nosso fornecedor.
- ☐ Aumento no volume de negócios mútuos.
- ☐ Benefícios mútuos (“ganha-ganha”).
- ☐ Sistema de compensação.
- ☐ Aumento de eficiência e/ou produtividade.
- ☐ Resolução de problemas conjuntos.

() Garantia de contrato futuro.

() Outros: _____

BLOCO C – Forma de aplicação da *Inter-Organizational Cost Management*

Objetivo: identificar a extensão pela qual são empreendidas atividades conjuntas entre a Montadora Alfa e o Fornecedor _____ para economia de custos e se a IOCM influencia a satisfação com o relacionamento. Relacionado ao objetivo específico “b”.

11. Times interorganizacionais são nomeados entre vocês e o Fornecedor _____ para a gestão de custos do relacionamento? (Adaptado de Windolph e Moeller, 2012)
12. Quando há mudanças nos planos e programas de produção, quais são as ações tomadas em relação ao Fornecedor _____? O que é comunicado, a quem e com qual antecedência? (Adaptado de Nyaga, Whipple & Lynch, 2010)
13. São desenvolvidas atividades conjuntas entre a Montadora Alfa e o Fornecedor _____ para otimizar e/ou melhorar processos interorganizacionais? (Adaptado de Windolph & Moeller, 2012)

Se sim, quais?

- () Custeio alvo da cadeia.
- () Trade-Off entre Preço, Funcionalidade e Qualidade.
- () Técnicas de Engenharia de Valor para redução de custos por meio de mudanças no projeto do produto (Investigação de Custos Interorganizacionais).
- () Gestão Simultânea de Custos.
- () Outras: _____

14. Quão satisfeita está a sua empresa com as atividades conjuntas empreendidas com o Fornecedor _____?

BLOCO D – Confiança das partes no relacionamento

Objetivo: verificar se há confiança entre as partes no relacionamento; se as partes confiam que as informações compartilhadas não terão uso abusivo e se o OBA influencia a confiança. Relacionado aos objetivos específicos “c”.

15. O Fornecedor _____ sempre considera os interesses de vocês nas questões acerca do relacionamento e mostra empenho/comprometimento com o sucesso de sua empresa? (Adaptado de Nyaga, Whipple & Lynch, 2010; Kumar, Scheer & Steenkamp, 1995a, 1995b)
16. O Fornecedor _____ normalmente mantém os acordos, formais e/ou informais, estabelecidos com vocês? (Adaptado de Kumar; Scheer; Steenkamp, 1995a, 1995b)

Se a Montadora Alfa não compartilhar informações de sua empresa com o Fornecedor _____, ir para a questão 18.

17. Caso vocês compartilhem informações de sua empresa com o Fornecedor _____, o quanto vocês confiam, em termos de intensidade, que esse fornecedor não usará essas informações, por exemplo, para tentar aumentar suas margens de lucro? (Baseado em Munday, 1992; McIvor, 2001; Tomkins, 2001; Dekker, 2004; Kajüter & Kulmala, 2005; Pointkowski & Hoffjan, 2008).
18. Vocês acreditam que a prática de compartilhamento de informações de custos ajuda a gerar confiança no relacionamento com o Fornecedor _____? (Baseado em Tomkins, 2001; Kajüter & Kulmala, 2005; Nyaga, Whipple & Lynch, 2010). Se sim, de que forma?
19. O que faz sua empresa manter o relacionamento com o Fornecedor _____, a qualidade dos produtos ou serviços que eles entregam ou a confiabilidade/comprometimento no/com o processo de OBA?

BLOCO E – Satisfação das partes com o relacionamento

Objetivo: verificar a satisfação da Montadora Alfa com o relacionamento (a satisfação compreende as dimensões “satisfação econômica” e “satisfação social”) e investigar a influência do OBA e da confiança (antecedentes da satisfação) sobre a satisfação econômica e a satisfação social. Relacionado com os objetivos específicos “d” e “e”.

Satisfação Econômica

20. É perceptível alguma redução de custos desde a implantação do OBA no relacionamento com o Fornecedor _____? Quão satisfeitos vocês estão com essas reduções, caso houve?
21. Quais os benefícios gerados nas vendas e nas margens do seu negócio em decorrência da prática do OBA? Quão satisfeitos vocês estão com esses resultados/benefícios? (Baseado em Geyskens, Steenkamp & Kumar, 1999; Nyaga, Whipple & Lynch, 2010; Windolph & Moeller, 2012)

Satisfação Social

22. Quão satisfeitos, em termos de intensidade, vocês estão com esse relacionamento em termos de:
 - 24.1 qualidade da colaboração? (Adaptado de Windolph & Moeller, 2012)
 - 24.2 qualidade das informações compartilhadas? (Baseado em Kulmala, Paranko & Uusi-Rauva, 2002)
 - 24.3 participação na tomada de decisões nos assuntos referentes ao relacionamento? (Baseado em Geyskens, Steenkamp & Kumar, 1999; Nyaga, Whipple & Lynch, 2010)
23. Vocês acreditam que a confiança tem alguma influência sobre a satisfação com esse relacionamento? (Nyaga, Whipple & Lynch, 2010; Windolph & Moeller, 2012)
24. Qual o grau de satisfação com o processo de OBA praticado entre sua empresa e o Fornecedor _____? Vocês acreditam que o OBA é um bom modelo? Há uma tendência de continuidade ou descontinuidade desse processo? (Nyaga, Whipple & Lynch, 2010; Windolph & Moeller, 2012)

BLOCO F – Investimentos em ativos específicos no relacionamento
--

Objetivo: verificar se a Montadora Alfa investe em ativos específicos no relacionamento com o Fornecedor _____, se perderia valor nos investimentos feitos, caso houvesse ruptura de contrato e se os ativos específicos investidos influenciam o OBA, a confiança e a satisfação com o relacionamento. Relacionado com o objetivo específico “f”.

25. Vocês têm feito investimentos (por exemplo, em equipamentos, em sistemas de suporte e/ou em pessoal) que são específicos para o relacionamento com o Fornecedor _____, ou seja, que são difíceis de serem realocados para outros relacionamentos? (Adaptado de Nyaga, Whipple & Lynch, 2010)
26. Vocês oferecem expertise e/ou tecnologia própria ao Fornecedor _____? (Adaptado de Nyaga, Whipple & Lynch, 2010)
27. Se houvesse ruptura de contrato com o Fornecedor _____, vocês teriam perdas de valor nos investimentos feitos em função desse relacionamento? Vocês conseguiriam realocar/redistribuir esses ativos em outros relacionamentos? (Adaptado de Ganesan, 1994; Jap & Ganesan, 2000).
28. O Fornecedor _____ tem feito investimentos (por exemplo, em equipamentos, em sistemas de suporte e/ou em pessoal) que são específicos para o relacionamento com a Montadora Alfa, ou seja, que são difíceis de serem realocados para outros relacionamentos?

Se a Montadora Alfa não fizer investimentos em ativos específicos no relacionamento com seus fornecedores, ir para a questão 30.

29. Vocês acreditam que os investimentos em ativos específicos realizados pela Montadora Alfa no relacionamento com o Fornecedor _____ influenciam o processo de OBA, o nível de confiança (Baseado em Dyer & Chu, 2003) e, conseqüentemente, o nível de satisfação com o relacionamento?

BLOCO G – Estabelecimento de salvaguardas
--

Objetivo: verificar quais são os tipos de salvaguardas utilizadas para proteger o relacionamento contra comportamentos oportunistas. Relacionado ao objetivo específico “f”.

30. Quais são as salvaguardas que vocês adotam no relacionamento com o Fornecedor _____?
31. Ao longo do tempo, foi possível desenvolver formas de trabalhar com o Fornecedor _____ que não necessitaram estar expressas formalmente? (Adaptado de Jap & Ganesan, 2000)
32. O relacionamento entre sua empresa e o Fornecedor _____ é flexível no sentido de apoiar um ao outro caso surjam problemas? (Adaptado de Windolph & Moeller, 2012)

33. Vocês acreditam que o estabelecimento de salvaguardas no relacionamento com o Fornecedor _____ aumenta a confiança e a satisfação de vocês com o relacionamento?

Se a Montadora Alfa não compartilhar informações de sua empresa com o Fornecedor _____, encerram-se as perguntas.

34. Caso a Montadora Alfa compartilhe suas informações de custos com o Fornecedor _____, considerando-se que existe o risco de uso indevido das informações de sua empresa compartilhadas com o Fornecedor _____, e que, quanto mais específicos são os ativos investidos, maior esse risco, vocês acreditam que mecanismos de salvaguardas podem diminuir tal risco e, assim, aumentar a satisfação com o relacionamento? (Baseado em Windolph & Moeller, 2012)

BLOCO H – Comportamento oportunista do fornecedor
--

(Obs.: Estas perguntas serão feitas apenas se a Montadora Alfa fornecer informações de custos ao Fornecedor _____)

Objetivo: verificar se o Fornecedor _____ faz uso indevido das informações compartilhadas pela Montadora Alfa e se a influência do OBA e da confiança sobre a satisfação depende do comportamento oportunista do Fornecedor _____. Relacionado ao objetivo específico “f”.

35. Vocês acreditam que o Fornecedor _____ viola, em benefício próprio, acordos formais e informais referentes ao relacionamento entre vocês? Por quê? (Adaptado de Windolph & Moeller, 2012)
36. O risco de uso indevido pelo Fornecedor _____ das informações de custos de sua empresa compartilhadas com eles os deixam insatisfeitos com o processo de OBA? (Baseado em Windolph & Moeller, 2012)
37. O risco de uso indevido pelo Fornecedor _____ das informações de custos de sua empresa compartilhadas com eles diminui a confiança e os deixa insatisfeitos com o relacionamento?

APÊNDICE – 2

Roteiro de Entrevistas – FORNECEDORES

IDENTIFICAÇÃO

Empresa: _____
 Respondente: _____
 Cargo ocupado: _____
 Departamento/Setor: _____
 Tempo na empresa: _____
 Tempo no cargo: _____
 Tempo no setor: _____
 Data: ____/____/____. Início: _____ Término: _____

BLOCO A – Questões preliminares Contexto da aplicação do <i>Open-Book Accounting</i>

Objetivo: verificar, em entrevista preliminar, se o fornecedor potencial de investigação atende aos requisitos dessa pesquisa para alcance do objetivo proposto e investigar em que contexto se dá a aplicação do *Open-Book Accounting* e.

1. Há quanto tempo sua empresa relaciona-se com a Montadora Alfa?
2. Sua empresa compartilha suas informações de custos com a Montadora Alfa? (Baseado em Windolph & Moeller, 2012)
3. A Montadora Alfa compartilha, com vocês, informações de custos dela para o processo do *Open-Book Accounting*? (Baseado em Windolph & Moeller, 2012)
4. Para iniciar o compartilhamento de informações de custos de sua empresa com a Montadora Alfa, primeiro houve um tempo de relacionamento para posteriormente começar o compartilhamento de informações ou já é prática da Montadora Alfa contratar o fornecedor com essa condição? (Baseado em Carr & Ng, 1995; Ellram, 1996; Mouritsen, Hansen & Hansen, 2001; Axelsson, Laage-Hellman & Nilsson, 2002; Kulmala, 2002)
5. O relacionamento entre vocês e a Montadora Alfa trata-se de contrato de serviços ou de fornecimento de peças, componentes etc.? Qual o prazo de duração desse contrato?
6. Considerando-se os últimos doze meses, em média, quanto da receita bruta de sua empresa, em termos percentuais, foi proveniente do relacionamento com a Montadora Alfa?
7. Com que frequência vocês compartilham informações de custos com a Montadora Alfa? (Adaptado de Windolph & Moeller, 2012; baseado em Caglio & Ditillo, 2012)

Se a montadora não compartilhar suas informações com o Fornecedor _____, ir para o Bloco B.

8. Caso a Montadora Alfa compartilhe suas informações de custos com sua empresa, com que frequência vocês recebem essas informações? (Adaptado de Windolph & Moeller, 2012; baseado em Caglio & Ditillo, 2012)

BLOCO B – Forma de adoção e uso do *Open-Book Accounting*

Objetivo: verificar como o OBA vem sendo praticado em relação à direção do compartilhamento de informações, ao nível de detalhe das informações, ao tipo e à natureza das informações compartilhadas, aos processos que contempla, aos propósitos de uso das informações compartilhadas, aos determinantes de custos que contempla, às condições em que ocorre o compartilhamento de informações, aos incentivos oferecidos e à forma de comunicação. Relacionado ao objetivo específico “a”.

1. Como ocorre o compartilhamento de informações de custos nesse relacionamento? (Baseado em Windolph & Moeller, 2012)
 - () De forma díade (apenas entre vocês e a Montadora Alfa).
 - () Em parte da cadeia de valor.
 - () Em toda a cadeia de valor.
 - () Outros: _____
2. Quem, na empresa, se envolve com o processo de compartilhamento de informações de custos (por exemplo: pessoal técnico, pessoal de custos)?
3. Qual é a forma de comunicação utilizada para o compartilhamento de informações (de custos, processos e/ou atividades) com a Montadora Alfa?
 - () Oral.
 - () Impressa.
 - () Via sistemas. Que tipo de sistema? _____
 - () Outra: _____
4. Em termos de nível de detalhe, como são as informações compartilhadas com a Montadora Alfa? (Baseado em Windolph & Moeller, 2012)
 - () Por processo, por produto, por componente do produto, por unidade.
 - () Sobre estruturas de custos.
 - () Sobre custos diretos (materiais, mão de obra etc.) e/ou custos indiretos.
 - () Transferidas sem atrasos e sem modificações (ex.: informações da contabilidade interna).
 - () Outros: _____
5. As informações de custos compartilhadas com a Montadora Alfa contemplam informações sobre:
 - () Modelo de gestão?
 - () Escala de produção?

- () Escopo da produção?
- () Nível tecnológico?
- () Uso da capacidade?
- () Estrutura de capitais?
- () Fatores institucionais (normas, políticas, regulamentações, legislações etc.)?
- () Tempestividade (aproveitamento das oportunidades de negócios)?
- () Projeto do produto ou serviço?
- () Compromissos mútuos?
- () Qualidade do produto ou serviço?
- () Diversidade (de produtos e serviços, de fornecedores, de clientes, de máquinas e equipamentos)?
- () Nível de experiência?
- () Relações na cadeia de valor?
- () Localização (local de estabelecimento da empresa)?
- () Arranjo físico do sistema produtivo?

Se a montadora não compartilhar suas informações com o Fornecedor _____, ir para a questão 7.

6. As informações recebidas da Montadora Alfa limitam-se a informações de custos?

Se não, quais são os outros tipos de informações compartilhadas?

- () Previsão de vendas.
- () Gestão de preços.
- () Informações sobre qualidade.
- () Outras: _____

7. As informações de sua empresa compartilhadas com a Montadora Alfa limitam-se a informações de custos?

Se não, quais são os outros tipos de informações compartilhadas?

- () Previsão de vendas.
- () Gestão de preços.
- () Informações sobre qualidade.
- () Outras: _____

8. A Montadora Alfa os mantém informados, caso haja um replanejamento do plano de produção ou de novos lançamentos? (Adaptado de Nyaga, Whipple & Lynch, 2010)

Se a montadora não compartilhar suas informações com o Fornecedor _____, ir para a questão 10.

9. Caso a Montadora Alfa compartilhe suas informações, quais são os propósitos de uso das informações compartilhadas por ela? (Baseado em Carr & Ng, 1995; Cooper & Slagmulder, 1999, 2003b, 2004; Tomkins, 2001; Moutisen et al., 2001; Dekker, 2003, 2004, 2008; Langfield-Smith & Smith, 2003; Agndal & Nilsson, 2008; Suomala et al., 2010; Kumra, Agndal & Nilsson, 2012; Romano & Formentini, 2012)

- () Garantir confiança.
- () Demonstrar compromisso mútuo.
- () Identificar ineficiências.

- () Identificar oportunidades para redução de custos.
- () Assegurar margens.
- () Desenvolver conjuntamente produtos ou serviços.
- () Eliminar desperdícios.
- () Facilitar desenvolvimento de produtos.
- () Conhecer o processo de produção da Montadora Alfa.
- () outros: _____

10. As informações de sua empresa compartilhadas com a Montadora Alfa contemplam quais processos? (Baseado em Carr & Ng, 1995; Cooper & Slagmulder, 1999, 2003b, 2004; Tomkins, 2001; Moutisen et al., 2001; Dekker, 2003, 2004, 2008; Langfield-Smith & Smith, 2003; Agndal & Nilsson, 2008; Suomala et al., 2010; Kumra, Agndal & Nilsson, 2012; Romano & Formentini, 2012)

- () Pré-produção.
- () Produção em curso.
- () Todos os estágios do projeto do produto.
- () Apenas alguns estágios do projeto do produto.
- () Comercialização.
- () Logística.
- () Processos Administrativos.
- () Outros: _____

11. Vocês compartilham suas informações de custos com a Montadora Alfa porque: (Baseado em Kulmala, 2004; Kajüter & Kulmala, 2005; Agndal & Nilsson, 2010; Kumra, Agndal & Nilsson, 2012)

- () há confiança de que as informações serão utilizadas adequadamente.
- () existe cooperação entre as partes.
- () é uma exigência da Montadora Alfa.
- () apesar de não haver confiança, é importante para os nossos negócios.
- () apesar de não haver cooperação, é importante para os nossos negócios.
- () outros: _____

12. A Montadora Alfa oferece algum tipo de incentivo para que vocês compartilhem com ela as informações de custos de sua empresa? (Baseado em Carr & Ng, 1995; Kulmala, 2004; Kajüter & Kulmala, 2005; Agndal & Nilsson, 2009; Agndal & Nilsson, 2010; Kumra, Agndal & Nilsson, 2012; Romano & Formentini, 2012)

Se sim, quais?

- () Benefício de ser escolhido como fornecedor da Montadora Alfa.
- () Aumento no volume de negócios mútuos.
- () Benefícios mútuos (“ganha-ganha”).
- () Sistema de compensação.
- () Aumento de eficiência e/ou produtividade.
- () Resolução de problemas conjuntos.
- () Garantia de contrato futuro.
- () Outros: _____

13. O processo de compartilhamento de informações de custos praticado com a Montadora Alfa é diferente daquele praticado com as outras montadoras com as quais vocês trabalham? Caso afirmativo, por quê?

BLOCO C – Forma de aplicação da *Inter-Organizational Cost Management*

Objetivo: identificar a extensão pela qual são empreendidas atividades conjuntas entre a Montadora Alfa e o Fornecedor _____ para economia de custos. Relacionado aos objetivos específicos “b”.

14. Times interorganizacionais são nomeados para a gestão de custos do relacionamento? (Adaptado de Windolph & Moeller, 2012)
15. Quando há mudanças nos planos e programas de produção, quais são as ações tomadas? O que é comunicado, a quem e com qual antecedência? (Adaptado de Nyaga, Whipple & Lynch, 2010)
16. São desenvolvidas atividades conjuntas entre vocês e a Montadora Alfa para otimizar e/ou melhorar processos interorganizacionais? (Adaptado de Windolph & Moeller, 2012)

Se sim, quais?

- () Custeio alvo da cadeia.
- () Trade-Off entre Preço, Funcionalidade e Qualidade.
- () Técnicas de Engenharia de Valor para redução de custos por meio de mudanças no projeto do produto (Investigação de Custos Interorganizacionais).
- () Gestão Simultânea de Custos.
- () Outras: _____

17. Quão satisfeita está a sua empresa com as atividades conjuntas empreendidas com a Montadora Alfa?

BLOCO D – Confiança das partes no relacionamento

Objetivo: verificar se há confiança entre as partes no relacionamento; se as partes confiam que as informações compartilhadas não terão uso abusivo e se o OBA influencia a confiança. Relacionado aos objetivos específicos “c”.

18. A Montadora Alfa sempre considera os interesses de vocês nas questões acerca do relacionamento e mostra empenho/comprometimento com o sucesso de sua empresa? (Adaptado de Nyaga, Whipple & Lynch, 2010; Kumar, Scheer & Steenkamp, 1995a, b)
19. A Montadora Alfa normalmente mantém os acordos, formais e/ou informais, estabelecidos com vocês? (Adaptado de Kumar, Scheer & Steenkamp, 1995a, b)
20. Vocês acreditam que a Montadora Alfa está pronta e disposta a lhes oferecer assistência e apoio quando necessário? (Adaptado de Kumar, Scheer & Steenkamp, 1995a, b)
21. O quanto vocês confiam, em termos de intensidade, que a Montadora Alfa não usará as informações de sua empresa compartilhadas com ela, por exemplo, para pressionar as

margens de lucro de vocês? (Baseado em Munday, 1992; McIvor, 2001; Tomkins, 2001; Langfield-Smith & Smith, 2003; Dekker, 2004; Kajüter & Kulmala, 2005; Pointkowski & Hoffjan, 2008).

22. Vocês acreditam que a prática de compartilhamento de informações de custos ajuda a gerar confiança no relacionamento com a Montadora Alfa? (Tomkins, 2001, Kajüter & Kulmala, 2005, Nyaga, Whipple & Lynch, 2010). Se sim, de que forma?

BLOCO E – Satisfação das partes com o relacionamento

Objetivo: verificar a satisfação do Fornecedor _____ com o relacionamento (a satisfação compreende as dimensões “satisfação econômica” e “satisfação social”) e investigar a influência do OBA e da confiança (antecedentes da satisfação) sobre a satisfação econômica e a satisfação social. Relacionado com os objetivos específicos “d” e “e”.

Satisfação Econômica

23. Quanto satisfeitos vocês estão com esse relacionamento em termos de:

- 31.1 vendas geradas em função do relacionamento? (Adaptado de Windolph e Moeller, 2012)
- 31.2 lucros gerados em função do relacionamento? (Adaptado de Geyskens, Steenkamp & Kumar, 1999; Nyaga, Whipple & Lynch, 2010; Windolph & Moeller, 2012)
- 31.3 participação de mercado em função do relacionamento? (Baseado em Geyskens, Steenkamp & Kumar, 1999; Nyaga, Whipple & Lynch, 2010)

Satisfação Social

24. Quanto satisfeitos vocês estão com esse relacionamento em termos de:

- 23.1 qualidade da colaboração? (Adaptado de Windolph & Moeller, 2012)

Se a montadora não compartilhar suas informações com o Fornecedor _____, ir para a questão

23.3.

- 23.2 qualidade das informações compartilhadas? (Baseado em Kulmala, Paranko & Uusi-Rauva, 2002) (Caso a Montadora Alfa compartilhe suas informações de custos)
- 23.3 participação na tomada de decisões nos assuntos referentes ao relacionamento? (Baseado em Geyskens, Steenkamp & Kumar, 1999; Nyaga, Whipple & Lynch, 2010; Windolph & Moeller, 2012)
25. Vocês acreditam que a confiança tem alguma influência sobre a satisfação com esse relacionamento? (Nyaga, Whipple & Lynch, 2010; Windolph & Moeller, 2012)
26. Qual o grau de satisfação com o processo de OBA praticado entre sua empresa e a Montadora Alfa? Vocês acreditam que o OBA é um bom modelo? (Nyaga, Whipple &

Lynch, 2010; Windolph & Moeller, 2012). E o fato de a Montadora Alfa não compartilhar com vocês as informações de custos dela, interfere na satisfação com o processo de OBA?

BLOCO F – Investimentos específicos no relacionamento

Objetivo: verificar se o Fornecedor _____ investe em ativos específicos no relacionamento com a Montadora Alfa, se perderia valor nos investimentos feitos, caso haja ruptura de contrato e se os ativos específicos investidos influenciam o OBA, a confiança e a satisfação com o relacionamento. Relacionado com o objetivo específico “f”.

27. Vocês têm feito investimentos (por exemplo, em equipamentos, em sistemas de suporte e/ou em pessoal) que são específicos para o relacionamento com a Montadora Alfa, ou seja, que são difíceis de serem realocados/reaproveitados para outros relacionamentos? (Adaptado de Nyaga, Whipple & Lynch, 2010)
28. Vocês oferecem expertise e/ou tecnologia própria à Montadora Alfa? (Adaptado de Nyaga, Whipple & Lynch, 2010)
29. Se houvesse ruptura de contrato com a Montadora Alfa, vocês teriam perdas de valor nos investimentos feitos em função desse relacionamento? Vocês conseguiriam realocar/redistribuir esses ativos em outros relacionamentos? (Adaptado de Ganesan, 1994; Jap & Ganesan, 2000)
30. A Montadora Alfa tem feito investimentos específicos no relacionamento com sua empresa?

Se a Montadora Alfa não fizer investimentos específicos no relacionamento com o Fornecedor _____, ir para a questão 32.

31. Vocês acreditam que os investimentos em ativos específicos realizados pela Montadora Alfa influenciam o processo de OBA, o nível de confiança (Baseado em Dyer & Chu, 2003) e, consequentemente, o nível de satisfação com o relacionamento?

BLOCO G – Estabelecimento de salvaguardas

Objetivo: verificar quais são os tipos de salvaguardas utilizadas para proteger o relacionamento contra comportamentos oportunistas. Relacionado ao objetivo específico “f”.

32. De que forma vocês se resguardam contra eventuais comportamentos oportunistas por parte da Montadora Alfa em relação às informações compartilhadas com ela?
33. Caso haja um contrato ou acordo formal de fornecimento estabelecido com a Montadora Alfa, qual a sua opinião em relação a ele? Você acredita que esse contrato/acordo salvaguarda as duas partes de forma igualitária e justa?
34. Ao longo do tempo, foi possível desenvolver formas de trabalhar com a Montadora Alfa que não necessitaram estar expressas formalmente? (Adaptado de Jap & Ganesan, 2000)

35. O relacionamento entre sua empresa e a Montadora Alfa é flexível no sentido de apoiar um ao outro caso surjam problemas? (Adaptado de Windolph & Moeller, 2012)
36. Vocês acreditam que o estabelecimento de salvaguardas, formais e/ou informais, no relacionamento com a Montadora Alfa aumenta a confiança e a satisfação de vocês com o relacionamento?
37. Considerando-se que existe o risco de uso indevido, pela Montadora Alfa, das informações de sua empresa compartilhadas com ela, e que, quanto mais específicos são os ativos investidos, maior esse risco, vocês acreditam que salvaguardas formais e/ou informais podem diminuir tal risco e, assim, aumentar a satisfação com o relacionamento? (Baseado em Windolph & Moeller, 2012)

BLOCO H – Comportamento oportunista do comprador

Objetivo: verificar se a Montadora Alfa faz uso indevido das informações compartilhadas pelo Fornecedor _____ e se a influência do OBA e da confiança sobre a satisfação depende do comportamento oportunista do comprador. Relacionado ao objetivo específico “F”.

38. Vocês acreditam que a Montadora Alfa viola, em benefício próprio, acordos formais e/ou informais referentes ao relacionamento entre vocês? Por quê? (Adaptado de Windolph e Moeller, 2012)
39. O risco de uso indevido, pela Montadora Alfa, das informações de custos de sua empresa compartilhadas com ela os deixa insatisfeitos com o processo do OBA? (Baseado em Windolph e Moeller, 2012)
40. O risco de uso indevido, pela Montadora Alfa, das informações de custos de sua empresa compartilhadas com ela diminui a confiança e os deixa insatisfeitos com o relacionamento?